Авторы: Е.А. Лукьянова, М.С. Антонинкова, Е.В. Федотова, Е.В. Витомскова

Тема 4.1 Практические аспекты моделирования и реализации системы наставничества в образовательной организации

Практическая работа №1. *Принятие управленческих решений на разных этапах организации наставничества в образовательной организации*

В рамках данной практической работы слушателям необходимо предложить управленческие решения, которые могут быть приняты на соответствующих этапах организации наставничества в образовательной организации, и заполнить таблицу 1.1 «Принятие управленческих решений на разных этапах организации наставничества в образовательной организации», предложив возможные управленческие решения на уровне педагога, руководителя школьного методического объединения, руководителя образовательной организации.

Таблица 1.1

Принятие управленческих решений на разных этапах организации наставничества в образовательной организации

Этапы организации наставничества в образовательной организации	Управленческие решения /уровень принятия управленческих решений			
	Педагог - наставник	Наставляемый педагог	Руководитель школьного методического объединения	Руководитель образовательной организации
Организационный				
Деятельностный				
Продуктивно – результативный этап				

Практическая работа №2. *Функции структурных компонентов целевой модели наставничества образовательной организации с низкими образовательными результатами.*

Для выполнения практической работы слушателям предлагается определить функции предложенных структурных компонентов целевой модели наставничества с учетом особенностей образовательной организации, а именно наличие низких образовательных результатов. Предложенные функции необходимо внести в таблицу 1.2 «Функции структурных компонентов целевой модели наставничества образовательной организации с низкими образовательными результатами». Для выполнения задания слушателям рекомендуется обратиться к Письму Минпросвещения России № АЗ-1128/08 и Профсоюза работников народного образования и науки РФ № 657 от 21.12.2021 «О направлении методических рекомендаций» (вместе с «Методическими рекомендациями по разработке и внедрению системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях», «Методическими рекомендациями для образовательных организаций по реализации системы (целевой модели) наставничества педагогических работников»).

Таблица 1.2

Функции структурных компонентов целевой модели наставничества образовательной организации с низкими образовательными результатами

Структурные компоненты целевой модели наставничества образовательной организации с низкими образовательными результатами	Функции
Куратор реализации программ наставничества	
Методическое объединение (МО) /совет наставников	
Образовательная организация / Руководитель образовательной организации	

Практическая работа №3. *Содержание методической деятельности в образовательной организации на разных этапах реализации программы наставничества.*

В рамках выполнения практической работы слушателям предлагается сформулировать содержание методической деятельности в образовательной организации по реализации программы наставничества и заполнить таблицу 1.3 «Содержание методической деятельности в образовательной организации на разных этапах реализации программы наставничества».

Таблица 1.3

Содержание методической деятельности в образовательной организации на разных этапах реализации программы наставничества

Этапы реализации программы наставничества	Содержание методической деятельности в образовательной организации по реализации программы наставничества
Создание условий для реализации программы наставничества	
Формирование базы наставляемых	
Формирование базы наставников	
Отбор и обучение наставников	
Формирование наставнических пар или групп	
Организация работы наставнических пар или групп	
Подведение итогов реализации программы наставничества	

Практическая работа №4. *Содержание методической деятельности в образовательной организации на разных этапах реализации программы наставничества.*

Для выполнения практической работы слушателям необходимо проанализировать наставническую практику своей образовательной организации и сформулировать наиболее эффективные формы представления успешных практик наставничества.

Таблица 1.4

Форма представления и содержание деятельности участников наставнической пары по представлению успешной практики наставничества в образовательной организации

Форма представления успешной практики	Содержание деятельности участников наставнической пары по представлению успешной практики

наставничества	наставничества в образовательной организации	
	наставник	наставляемый
…		

Тема 4.2 Проектирование локальных нормативных актов, обеспечивающих документационное обеспечение системы наставничества в образовательной организации

Практическая работа №5. *Локальные нормативные документы, регламентирующие направление деятельности в системе наставничества*.

Для выполнения практической работы слушателям предлагается спроектировать локальную нормативную базу системы наставничества в образовательной организации и заполнить таблицу 1.5 «Локальные нормативные документы, регламентирующие направление деятельности в системе наставничества»

Таблица 1.5

Локальные нормативные документы, регламентирующие направление деятельности в системе наставничества

Направления деятельности в системе наставничества	Локальные нормативные документы, регламентирующие направление деятельности в системе наставничества
Постановка целей и задач наставничества	
Выбор наставника/наставляемого	
Деятельность наставника	
Деятельность наставляемого	
Организация взаимодействия наставнической пары	
Оценка результатов функционирования системы наставничества	
Представление результатов взаимодействия наставнических пар	

Практическая работа №6. *Локальные нормативные документы, регламентирующие направление деятельности в системе наставничества.*

Для выполнения задания слушателям предлагается проанализировать педагогическую ситуацию, представленную ниже.

Педагогическая ситуация: молодой учитель (наставляемый) испытывает психологический дискомфорт от того, что его наставник (опытный педагог) постоянно критикует его методы работы при коллегах, не предлагает конкретной помощи, а лишь указывает на ошибки. Наставник, в свою очередь, считает, что молодой специалист не проявляет инициативы, не прислушивается к советам и не стремится развиваться, а его «критика» – это лишь попытка донести до него реальное положение дел. Взаимодействие наставнической пары не эффективно.

Сформулируйте, какие управленческие решения можно принять в данной ситуации?

Ответ:

_____

_____

Какой документ или пункт в уже существующих документах (положение, приказ, форма отчета и др.) мог бы помочь предотвратить такую ситуацию? (Например, четкое определение ролей, правила обратной связи, критерии оценки взаимодействия).

Ответ:

_____

_____

Какой документ или процедура могли бы помочь разрешить эту ситуацию, минимизируя конфликт? (Например, форма для запроса смены наставника, процедура медиации, форма для фиксации проблемных моментов).

Ответ:

_____

_____

Сформулируйте предложения, которые вы бы внесли в Положение о наставничестве в образовательной организации, чтобы избежать подобных проблем в будущем.

Ответ:

_____

_____

Практическая работа №7. *Аудит локальных нормативных документов в системе наставничества.*

Слушателям предлагается для выполнения задания провести аудит локальных нормативных документов в системе наставничества в своей образовательной организации и заполнить таблицу 1.6 «Аудит локальных нормативных документов в системе наставничества».

Таблица 1.6

Аудит локальных нормативных документов в системе наставничества

Название типового документа	Есть ли такой документ? (Да/Нет)	Насколько актуален? (Дата обновления, соответствие практике)	Есть ли свободный доступ к этому документу в образовательной организации	Что можно улучшить/добавить?
Положение о наставничестве				
Приказ об утверждении Положения о наставничестве				
Индивидуальные планы наставничества (для каждого наставляемого)				
Программа обучения наставников (если есть)				
Критерии отбора наставников.				
Критерии оценки эффективности наставничества				
Формы отчетности наставников (периодические отчеты)				
Формы обратной связи от наставляемых				
Протоколы заседаний методических объединений/советов по вопросам				

наставничества				
Документы, подтверждающие поощрение наставников (приказы, грамоты)				

Слушателям необходимо сделать вывод по предложенным вопросам:

1. Какие документы отсутствуют или требуют серьезной доработки?
2. Какие документы оказались наиболее полными и полезными?
3. Какие пробелы в документации могут привести к проблемам в реализации наставничества? (Например, отсутствие четких критериев оценки, неясные процедуры разрешения конфликтов).
4. Какие шаги необходимо предпринять для устранения выявленных пробелов?

Вывод:_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

Практическая работа №8. *Принятие управленческих решений в конфликтных ситуациях наставнических пар*.

Слушателям предлагается для выполнения практической работы воспользоваться бланком для анализа кейса, представленным в таблице 1.7 «Анализ конфликта наставнических пар». Слушателям необходимо проанализировать предложенные ниже кейсы 1 – 3 и определить суть конфликта (в чем основная проблема, кто вовлечен в конфликт), проанализировать существующую документацию своей образовательной организации (какие документы (положение о наставничестве, приказы, индивидуальные планы, формы отчетности, протоколы) могут иметь отношение к данной ситуации), оценить, как документы помогают или мешают разрешению конфликта (есть ли в документах четкие процедуры для подобных случаев, насколько они понятны и применимы). Также слушателям необходимо предложить управленческие решения, направленные на разрешение конфликта.

Кейсы для анализа:

Кейс 1: «Несоответствие ожиданий»

Молодой учитель, назначенный наставником, испытывает трудности с организацией работы с наставляемым – выпускником педагогического вуза, который демонстрирует низкую мотивацию и не выполняет поставленные задачи. Наставник чувствует себя перегруженным и не знает, как мотивировать наставляемого.

Кейс 2: «Конфликт ролей»

Опытный учитель, являющийся наставником для молодого коллеги, начинает чрезмерно контролировать его работу, вмешиваясь в его уроки и критикуя методы обучения. Наставляемый чувствует себя униженным и подавленным, но боится обратиться к администрации, опасаясь испортить отношения с наставником и получить негативную характеристику.

Кейс 3: «Отсутствие прогресса»

Наставник и наставляемый регулярно встречаются, но наставляемый не демонстрирует видимого прогресса в профессиональном развитии. Наставник считает, что делает все возможное, а наставляемый утверждает, что не получает конкретных рекомендаций и поддержки. Администрация образовательной организации не имеет четких инструментов и показателей для оценки эффективности работы наставника.

Таблица 1.7

Анализ конфликта наставнических пар

Вопрос	Ответ
Суть конфликта (кто вовлечен в конфликт, основная проблема)	
Какие документы могут иметь отношение к ситуации? (Перечислить)	
Как существующая документация помогает/мешает разрешению конфликта?	
Какие пробелы в документации выявлены? (Что отсутствует или требует доработки)	
Управленческие решения, направленные на разрешение конфликта (с опорой на документы или предложения по их изменению)	
Какие изменения в документации могли бы предотвратить подобные конфликты в будущем?	

Практическая работа №9. *Функциональные обязанности наставника и наставляемого.*

Для выполнения практической работы слушателям предлагается выбрать одну из двух ролей.

Роль А: Наставник. Вы опытный педагог с многолетним стажем работы, имеющий постоянный результаты (результаты олимпиад, результаты государственной итоговой аттестации. Вам нужно взять под «опеку» наставляемого.

Роль Б: Наставляемый. Вы молодой специалист или специалист, пришедший в образовательную организацию из другой сферы деятельности.

Для выполнения задания слушателям необходимо продумать содержание наставнической деятельности в рамках функциональных обязанностей наставника и наставляемого по следующим вопросам:

1. Для выбранной вами роли составьте 5-7 ключевых функциональных обязанностей. Подумайте, что конкретно вы будете делать в этой роли, за что будете отвечать.
2. Определите 3-4 ключевых права, которыми вы должны обладать в этой роли. Что вам необходимо для эффективного выполнения своих функций?
3. Сформулируйте 2-3 потенциальные проблемы или вызова, с которыми вы можете столкнуться в этой роли. (Например, для наставника: нехватка времени, сопротивление наставляемого; для наставляемого: страх задавать вопросы, непонимание задач).
4. Предложите по одному-два пути решения для каждой из выявленных проблем.

Ответ:

_____
_____
_____
_____
_____
_____

Практическая работа №10. *Проектирование системы отчетности и контроля наставнической деятельности в образовательной организации.*

Слушателям предлагается спроектировать форму отчета наставника, с учетом обязательного содержания (ФИО наставника, ФИО наставляемого, отчетный период, достигнутые цели, выполненные задачи наставляемым, возникшие сложности, рекомендации).

1. Разработайте простую форму «Отзыва наставляемого». Что важно узнать от наставляемого о процессе? (Например, ФИО наставляемого,

ФИО наставника, оценка поддержки наставника, оценка полезности полученных знаний, предложения по улучшению процесса).
2. Предложите 2-3 инструмента контроля за ходом реализации системы наставничества. Каким образом будет осуществляться оценка эффективности взаимодействия наставнической пары (например, регулярные встречи куратора программы наставничества с наставниками, анонимные опросы наставляемых, анализ результатов аттестации по итогам испытательного срока).
3. Определите форму отчетности и периодичность ее представления. Обоснуйте свой выбор.

Ответ

Тема 4.3 Эффективные приёмы и практика применения технологий и методов наставничества в образовательной организации как формы организации методической работы

Практическая работа №11. *Решение задач и проблемных ситуаций наставнической деятельности.*

В рамках данной практической работы слушателям предлагается найти решение типичных проблемных ситуаций наставнической деятельности.

Блок 1: Проблемы, связанные с личностью и мотивацией наставляемого

Ситуация 1.1: «Замкнутый и неуверенный в себе новичок»

Описание: Молодой учитель, только что пришедший в школу, крайне замкнут, избегает общения с коллегами, редко задает вопросы, даже если что-то

непонятно. На уроках проявляет скованность, боится экспериментировать. Наставник чувствует, что не может достучаться до него, а попытки вовлечь в диалог встречают молчание или односложные ответы.

Ответьте на вопросы:

Какие могут быть причины такого поведения?

_____

_____

Как наставнику выстроить доверительные отношения с таким человеком?

_____

_____

Какие стратегии помогут раскрыть потенциал и повысить уверенность молодого специалиста?

_____

_____

Предложите управленческие решения, направленные на профилактику «выгорания» наставника в такой ситуации?

_____

_____

Ситуация 1.2: «Чрезмерно самоуверенный и сопротивляющийся педагог»

Описание: Наставляемый – опытный учитель, но с устоявшимися взглядами и нежеланием принимать новые подходы. Он считает, что «все уже знает», и не видит смысла в советах наставника, часто парирует их собственным опытом или ссылками на «старые добрые времена». Может проявлять сарказм или пренебрежение к предложениям.

Ответьте на вопросы:

Как наставнику сохранить уважение к опыту наставляемого, но при этом донести необходимость развития?

_____

_____

Какие аргументы могут быть убедительными для такого специалиста?

_____

_____

Как избежать конфликта и сохранить конструктивный диалог?

_____

_____

Блок 2: Проблемы, связанные с профессиональной деятельностью и методикой преподавания

Ситуация 2.1: «Методическая некомпетентность и низкая результативность»

Описание: Наставляемый испытывает серьезные трудности с применением современных образовательных технологий, разработкой рабочих программ, проведением уроков, ориентированных на формирование универсальных учебных действий. Ученики показывают низкие результаты освоения материала, часто жалуются на скучные и неинтересные уроки. Наставник видит, что проблема не в отсутствии желания, а в недостатке профессиональных знаний и навыков.

Ответьте на вопросы:

Как наставнику оценить реальный уровень методической подготовки и выявить затруднения педагога?

_____

_____

Какие формы методической поддержки будут наиболее эффективны (мастер-классы, открытые уроки, совместная разработка планов, изучение литературы) для повышения профессионального мастерства педагога?

_____

_____

Какова роль наставника в формировании у наставляемого рефлексивного подхода к собственной деятельности?

_____

_____

Ситуация 2.2: «Конфликтные ситуации с учениками и родителями»

Описание: Наставляемый часто оказывается в конфликтных ситуациях с учениками (неумение управлять классом, резкие высказывания, несправедливые, по мнению детей, оценки) и с родителями (нежелание идти на контакт, агрессивная реакция на замечания, отсутствие конструктивного диалога). Это создает напряженную атмосферу в классе и негативно сказывается на учебном процессе.

Ответьте на вопросы:

Как наставнику помочь наставляемому развить навыки конструктивного общения и разрешения конфликтов?

_____

_____

Какие стратегии эффективны для установления позитивных отношений с учениками и их родителями?

_____

_____

В каких случаях наставнику следует вмешаться напрямую, а когда – лишь консультировать?

_____

_____

Блок 3: Проблемы, связанные с организацией наставнической деятельности и взаимодействием

Ситуация 3.1: «Недостаток времени и ресурсов у наставника»

Описание: Наставник сам является активным педагогом, имеет большую нагрузку, а также личные и семейные обязательства. Выделять достаточно времени на встречи с наставляемым, подготовку к ним, анализ уроков и оказание поддержки становится все сложнее. Возникает чувство перегрузки и выгорания.

Ответьте на вопросы:

Как наставнику эффективно распределять свое время и ресурсы, чтобы успевать выполнять обязанности наставника?

_____

_____

Какие формы наставничества могут быть менее трудозатратными, но при этом эффективными?

_____

_____

Как наставнику научиться делегировать или привлекать к помощи других коллег или администрацию?

_____

_____

Какова роль администрации образовательной организации в поддержке наставников и создании условий для их работы?

_____

_____

Ситуация 3.2: «Отсутствие четких критериев оценки и обратной связи»

Описание: Наставник не всегда понимает, по каким критериям оценивать прогресс наставляемого. Обратная связь не концентрируется на конкретных деталях, содержит общие высказывания, либо фокусируется только на негативных моментах, либо, наоборот, слишком похвально, не указывая на конкретные зоны роста). Наставляемый не всегда понимает, что именно нужно улучшить, и чувствует неопределенность.

Ответьте на вопросы:

Как наставнику разработать четкие и измеримые критерии оценки профессионального роста наставляемого?

_____

_____

Какие существуют эффективные модели предоставления обратной связи (например, модель SBI, "бутерброд" с позитивными моментами)?

_____

_____

Как научить наставляемого самостоятельно анализировать свою деятельность и ставить цели для дальнейшего развития?

_____

_____

Каким образом наставник может помочь наставляемому научиться принимать конструктивную критику и использовать ее для улучшения своей работы?

_____

_____

Практические приёмы применения методов и технологий наставнической деятельности, направленных на восполнение профессиональных дефицитов, наставляемых и достижения поставленных целей.

Практическая работа № 12. *Функции наставника на этапах сопровождения наставнической деятельности.*

В рамках данной практической работы слушателям предлагается расположить представленные в таблице 1.8 «Функции наставника на этапах сопровождения наставнической деятельности» этапы сопровождения подопечного в рамках наставнической деятельности в правильной последовательности и определить их основную функцию.

Таблица 1.8

Функции наставника на этапах сопровождения наставнической деятельности

Этапы	*Варианты функций*
1. Диагностический анализ стартового уровня развития подопечного.	А) Формирование устойчивой мотивации к развитию через наглядное отслеживание прогресса.
2. Постановка целей и разработка индивидуального плана действий.	Б) Выявление пробелов в знаниях/умениях, навыках или поведенческих установках для точного понимания текущего уровня.
3. Реализация запланированных мероприятий с постоянным контролем хода выполнения.	В) Создание условий для самостоятельной деятельности подопечного с минимальной помощью наставника.
4. Обратная связь по результатам выполнения заданий и корректировка плана.	Г) Уточнение направлений развития, исходя из полученных данных, и формулировка конкретных, достижимых целей.
5. Подведение итогов, рефлексия достигнутых результатов и оценка эффективности взаимодействия.	Д) Непосредственная проверка качества усвоения материала и своевременное внесение изменений в процесс обучения.

Ответ: _____

Практическая работа №13. *Знакомство с моделями наставничества.*

В рамках данного практического упражнения слушатели знакомятся с предложенными ниже моделями наставничества.

1. Описание модели наставничества «Гуру и его последователь».

Эта модель предполагает глубокое и часто одностороннее взаимодействие, где «Гуру» - это признанный эксперт в определённой области, обладающий

обширными знаниями, опытом. «Последователь» - это человек, который стремится освоить эти знания и навыки, часто ориентируясь на стиль и методы «Гуру».

2. Описание модели наставничества «Мастер и подмастерье».

Это такая модель наставничества, при которой наставник делится свои опытом с подопечным. «Мастер» не только даёт теоретические знания, но и обучает действиям. «Подмастерье» сразу пробует применять новые знания на практике.

3. Описание модели наставничества «Творческий тандем».

Модель наставничества, при которой наставник и наставляемый работают вместе, деля ответственность за результат. Такая модель реализует партнёрское наставничество: молодому специалисту даётся возможность почувствовать себя разным с наставником.

Ответьте на вопрос:

Представьте, что вы руководитель, который хочет внедрить наставничество. В каких случаях вы бы выбрали каждую из моделей?

_____
_____
_____
_____

Тема 4.4 Практические приемы формирования чек-листа наставника в рамках реализуемых моделей наставничества в образовательной организации

Практическая работа №14. *Показатели эффективности реализации программы наставничества в образовательной организации*

В рамках данной практической работы слушателям необходимо предложить показатели эффективности реализации программы наставничества, которые могут быть использованы для предложенных направлений наставнической деятельности, и внести соответствующие показатели таблицу 1.9 «Показатели эффективности реализации программы наставничества в образовательной организации».

Таблица 1.9

Показатели эффективности реализации программы наставничества в образовательной организации

Направление наставнической деятельности	Показатели эффективности реализации программы наставничества в образовательной организации
Успешное закрепление на месте работы или в должности педагога молодого специалиста	
Повышение профессионального мастерства педагога	
Профилактика эмоционального выгорания педагога	

Практическая работа №15. *SWOT – анализ системы наставничества в образовательной организации.*

В рамках практической работы слушателям предлагается проанализировать систему наставничества своей образовательной организации и провести ее SWOT – анализ. Результаты выполнения практической работы слушателям необходимо внести в таблицу 1.10 «SWOT – анализ системы наставничества в образовательной организации».

Таблица 1.10

SWOT – анализ системы наставничества в образовательной организации

Возможности	Риски
Сильные стороны системы наставничества	Слабые стороны системы наставничества

Приемы формирования чек-листа педагогом-наставником в рамках организации методической работы с начинающими педагогами в образовательной организации.

Практическая работа №15. *Чек-лист затруднений педагога образовательной организации.*

Для выполнения практической работы слушателям предлагается заполнить чек-лист затруднений педагога, представленный в таблице 1.11 «Чек-лист затруднений педагога образовательной организации». Также слушателям необходимо дополнить возможные виды деятельности педагогов образовательной организации, в рамках которых они могут испытывать затруднения.

Таблица 1.11

Чек-лист затруднений педагога образовательной организации

Вид деятельности	Могу поделиться опытом	Уверенно владею	Скорее владею	Скорее испытываю затруднения
Умение поставить цель и задачи урока.				
Проведение корректировки тематического и поурочного планирования				
Использование традиционных методов обучения				
Осуществление персонализированного подхода к обучению				
Организация индивидуальной работы с обучающимися.				
Проведение различных типов учебных занятий.				
Проведение родительских собраний				
Поддержание дисциплины на уроке.				
Умение подбирать учебно – методический комплекс для реализации рабочей программы по предмету				