Министерство образования и науки Республики Татарстан
Государственное автономное образовательное учреждение
дополнительного профессионального образования
«Институт развития образования Республики Татарстан»

# НАСТАВНИЧЕСТВО:
## ЭФФЕКТИВНАЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ

**Интерактивная настольная книга**

*Вечно изобретать, пробовать, совершенствовать и совершенствоваться – вот единственный курс учительской жизни*
*(К.Д. Ушинский)*

Казань
2023

ББК 74.24
Н32

Печатается по решению Ученого совета ГАОУ ДПО ИРО РТ
Под общей редакцией:
Нугумановой Л.Н., ректора, доктора педагогических наук

Авторы-составители:
Шамсутдинова Л.П., проректор по научной и инновационной деятельности ГАОУ ДПО ИРО РТ, канд. хим. наук;
Шевченко Н.А., научный сотрудник центра реализации программ и проектов ГАОУ ДПО ИРО РТ;
Чеботарев Р.А., научный сотрудник центра реализации программ и проектов ГАОУ ДПО ИРО РТ.

Наставничество: эффективная форма обучения: интерактивная настольная книга / авт.-сост.: Л.П. Шамсутдинова, Н.А. Шевченко, Н.Н. Исланова. — Казань: ГАОУ ДПО ИРО РТ, 2023. — 28 с.

Методические рекомендации «Наставничество: эффективная форма обучения» в формате интерактивной настольной книги для наставников в концентрированной форме раскрывает и дополняет рекомендации по реализации целевой модели наставничества в образовательной организации.

© ГАОУ ДПО ИРО РТ, 2023

# РУКОВОДСТВО К ИСПОЛЬЗОВАНИЮ

## *Уважаемые коллеги!*

В настоящее время наставничество не ограничивается только передачей профессиональных знаний и опыта подопечному. Сегодня наставник сопровождает процессы адаптации подопечного, способствует совершенствованию дидактической и корпоративной культуры, содействует развитию глобальной компетентности, стремится раскрыть личный и профессиональный потенциал подопечного, помогает выстаивать логистику его карьерного продвижения.

В соответствии с пунктом 33 распоряжения Правительства Российской Федерации от 31.12.2019 № 3273-р в образовательных организациях Российской Федерации должна быть внедрена система наставничества педагогических работников. Методические рекомендации «Наставничество: эффективная форма обучения», которые вы читаете, созданы в формате интерактивной настольной книги для педагога-наставника и в концентрированной форме раскрывают и дополняют рекомендации по реализации целевой модели наставничества в образовательной организации.

В интерактивную настольную книгу включен материал, который позволит определиться с основными понятиями, познакомиться с формами и видами наставничества, эффективными методами и технологиями работы наставника. В нее включены полезные материалы для практического применения педагогом-наставником: формулы успешного сотрудничества, схемы и инструкции по выстраиванию конструктивного взаимодействия в наставнической паре, а также идеи для саморазвития и самообразования наставников.

# Проект ГАОУ ДПО ИРО РТ «Региональная система организации наставничества» – аккредитованная инновационная площадка Российской академии образования

В Республике Татарстан осуществляется целенаправленная работа по внедрению эффективной системы наставничества для всех типов образовательных организаций, в том числе и на инновационной площадке Российской академии образования на базе Института развития образования Республики Татарстан.

Целью проекта является развитие системы наставничества педагогических и руководящих кадров на основе проектирования стратегий профессионального совершенствования.

Реализация проекта началась в 2019 году и привела к внедрению целевой модели наставничества в республике. В рамках инновационного проекта происходит повышение уровня нормативно-правовой и методической подготовки педагогов-наставников, определяются зоны профессионального роста и профессиональных дефицитов, внедряются новые механизмы сетевого взаимодействия наставников и подопечных, оказывается профессиональная поддержка молодым педагогам, создаются и действуют сетевые сообщества.




стр. 26

# ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ

| | |
|---|---|
| **Наставничество** | универсальная технология передачи опыта, знаний, формирования навыков, компетенций, метакомпетенций и ценностей через неформальное взаимообогащающее общение, основанное на доверии и партнерстве |
| **Форма наставничества** | способ реализации целевой модели через организацию работы наставнической пары или группы, участники которой находятся в заданной обстоятельствами ролевой ситуации, определяемой основной деятельностью и позицией участников |
| **Программа наставничества** | комплекс мероприятий и формирующих их действий, направленный на организацию взаимоотношений наставника и наставляемого в конкретных формах для получения ожидаемых результатов |
| **Наставляемый** | участник программы наставничества, который через взаимодействие с наставником и при его помощи и поддержке решает конкретные жизненные, личные и профессиональные задачи, приобретает новый опыт и развивает новые навыки и компетенции |
| **Наставник** | участник программы наставничества, имеющий успешный опыт в достижении жизненного, личностного и профессионального результата, готовый и компетентный поделиться опытом и навыками, необходимыми для стимуляции и поддержки процессов самореализации и самосовершенствования наставляемого |
| **Куратор** | сотрудник организации, осуществляющей деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным программам и программам среднего профессионального образования, либо организации из числа ее партнеров, который отвечает за организацию программы наставничества |
| **Школа наставничества** | Электронная площадка ГАОУ ДПО «Институт развития Республики Татарстан»<br>http://irort.ru/ru/node/6012 |

стр. 17

стр. 124

# ИСТОРИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ И РАЗВИТИЯ НАСТАВНИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Краткая история наставничества как способа передачи опыта от эпохи античности до наших дней.

стр. 3

Первым профессиональным наставником (ментором), давшим имя всем будущим поколениям наставников, был древнегреческий Ментор. По преданию, у Одиссея был друг по имени Ментор, он был опытен и мудр, но слишком стар для военного похода на Трою. Этот герой древнегреческой мифологии был мудрым советчиком, пользовавшимся всеобщим доверием. Он стал примером мудрого и эффективного наставника.



*Наставничество в древнем мире*

В эпоху Просвещения и Нового времени, когда в обществе начинает возрастать интерес к педагогике и воспитанию, идеи поиска эффективных способов передачи знаний от опытного мастера менее знающему становятся не только актуальными, но и насущными. Развитие педагогических идей связаны с именами Дж. Локка, И.Г. Кампе, Ф. Вольфа, И.Б. Базедова, Д. Дидро, Ж.Ж. Руссо, Дж. Милтона, К.А. Гельвеция, Ш.Л. Монтескье и др.



*Ж.-Ж. Руссо*



*Д. Дидро*



*Д. Локка*

Наставничество в СССР, как правило, длилось весь испытательный срок (около двух месяцев). На роль наставника назначались наиболее подготовленные специалисты с необходимыми личностными качествами. В качестве меры эффективности наставника использовалась динамика показателей труда нового сотрудника.

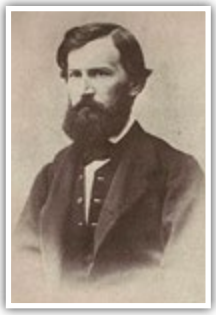
Все чаще педагоги-наставники обращаются к опыту прошлых лет, известным разработкам отечественных педагогов, признанными одними из лучших в мировой практике. Их научные и прикладные исследования, методы и теории воспитания и образования до настоящего момента остаются в числе используемых и уважаемых. Педагогические системы Л.С. Выготского, А.С. Макаренко, К.Д. Ушинского, В.А. Сухомлинского, С.Л. Соловейчика и других содержат идеи для решения проблем, стоящих перед современностью.



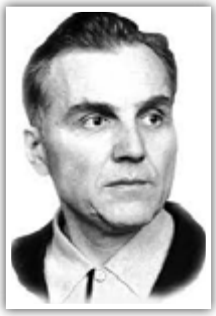
*Л.С. Выготский*



*А.С. Макаоенко*



*К.Д. Ушинский*



*В.А. Сухомлинский*



*С.Д. Соловейчик*

стр. 6

# Формы наставничества в образовательных организациях Республики Татарстан

- «Ученик – ученик»
  - «Учитель – учитель»
- «Студент – ученик»
  - «Руководитель – руководитель»
- «Школа – школа»
  - «Муниципалитет – муниципалитет»
- «Работодатель – ученик»
  - «Работодатель – студент»

| Отбор наставников | Обучение наставников | Формирование пар «наставник – подопечный» | Мотивация для наставников | Процедура завершения взаимодействия |
|---|---|---|---|---|

стр. 18

# Организационная модель проекта «Региональная система организации наставничества педагогических и руководящих кадров на основе сетевого взаимодействия»




стр. 30

# МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ НАСТАВНИЧЕСТВА

стр. 52

| Модель наставничества | Принцип взаимодействия |
|---|---|
| Традиционная модель наставничества (или наставничество «один на один») (от англ. One – on – One Mentoring) | Взаимодействие между более опытным специалистом и начинающим сотрудником в течение определенного периода (3–12 месяцев). |
| Ситуационное наставничество (от англ. Situational Mentoring) | Предоставление наставником необходимой помощи в случаях, когда подопечный нуждается в ней. Обеспечение немедленного реагирования на ситуацию. |
| Партнерское наставничество: «равный – равному» (от англ. Peer – to – Peer Mentoring) | Взаимодействие сотрудников, находящихся в равном положении (по возрасту, по роду деятельности), но один из которых уже имеет опыт работы в данной организации, а другой только приступает к деятельности в ней. |
| Групповое наставничество (от англ. Group Mentoring) | Наставник работает с группой подопечных, непосредственно общаясь 1– 2 раза в месяц. |
| Краткосрочное или целеполагающее наставничество (от англ. Short – Term or Goal – Oriented Mentoring) | Наставник и подопечный встречаются по заранее установленному графику для постановки конкретных целей, ориентированных на определенные краткосрочные результаты. Подопечный должен приложить определенные усилия, чтобы проявить себя в период между встречами и достичь поставленных целей. |
| Скоростное наставничество (от англ. Speed Mentoring) | Однократные встречи сотрудников с наставником более высокого уровня с целью построения взаимоотношений с другими людьми, объединенными общими проблемами и интересами. |

| | |
|---|---|
| Флеш-наставничество (от англ. Flash Mentoring) | Сотрудники, желающие выступить в роли наставника, должны участвовать в короткой, не более часа, встрече с потенциальными подопечными, в ходе которой наставники могут поделиться своим жизненным опытом по построению карьеры и дать некоторые рекомендации. После этой встречи ее участники решают, хотели бы они продолжить отношения наставничества или нет. Если обе стороны видят перспективу сотрудничества, они приступают к реализации программы наставничества. |
| Саморегулируемое наставничество (от англ. Self – Directed Mentoring) | Опытные сотрудники добровольно выдвигают себя в список наставников. Очевидным преимуществом этой модели является то, что в этот список попадают только те, кто действительно имеет желание принять эту трудную и ответственную роль. При этом сотрудник, нуждающийся в наставнике, может выбирать для себя того, кто, по его мнению, может оказать лучшую помощь и поддержку, более совместим с ним. |
| Командное наставничество (от англ. Team Mentoring) | Два или более наставников работают вместе или по отдельности с одним или группой подопечных, чтобы помочь им достичь определенных целей развития, охватывая при этом существенные практические аспекты управленческой деятельности. |
| Виртуальное наставничество (от англ. Virtual Mentoring) | Использование информационно-коммуникационных технологий, таких как видеоконференции, платформы для дистанционного обучения, развития и оценки талантов, онлайн-сервисы социальных сетей и сообществ практиков в системе развития персонала. |
| Реверсивное наставничество (от англ. Reverse Mentoring) | Взаимодействие между двумя сотрудниками, когда опытный педагог становится наставником молодого педагога в вопросах методики и организации учебно-воспитательного процесса, а молодой педагог становится наставником опытного по вопросам новых тенденций, технологий и т.д. |

Система наставничества: причины внедрения в образовательной организации
стр. 25



# ЭТАПЫ НАСТАВНИЧЕСТВА

**Подготовительный**

определяется вид и форма наставничества, оформляются необходимые нормативно-правовые документы

**Информационно-аналитический**

выявляются и фиксируются профессиональные дефициты подопечного, определяются точки роста, ставится цель, проводится персональный SWOT-анализ, составляется персонализированная программа наставничества

**Интегративный**

происходит непосредственное взаимодействие наставника и подопечного в рамках реализации персонализированной программы, взаимное обогащение профессиональным опытом и наращивание компетенций с привлечением в том числе ресурсов социального партнерства

**Заключительный**

проводится анализ результатов реализации персонализированной программы наставничества, в том числе в формате рефлексии (саморефлексии), повторно проводится персональный SWOT-анализ

Критерии, по которым осуществляется формирование наставнических пар:

- профессиональный профиль или личный (компетентностный) опыт наставника должны соответствовать запросам подопечного или подопечных;
- у наставнической пары должен сложиться взаимный интерес и симпатия, позволяющие в будущем эффективно взаимодействовать в рамках программы наставничества.

# МОДЕЛИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ «УЧИТЕЛЬ – УЧИТЕЛЬ»

**Взаимодействие «опытный педагог – молодой специалист»**

наставник учит преодолевать препятствия, внушает подопечному веру в собственные силы и в позитивные профессиональные перспективы

**Взаимодействие «лидер педагогического сообщества – педагог испытывающий профессиональные затруднения в сфере коммуникации»**

наставник оказывает психологическую и личностную поддержку подопечному в его профессиональной социализации, подчеркивая уникальность, нестандартность и неповторимость личности педагога, его незаменимость в решении определенных проблем

**Взаимодействие «педагог-новатор –консервативный педагог»**

наставник, склонный к новаторству и нестандартным решениям, помогает опытному педагогу овладеть современными цифровыми технологиями, посредством выведения консервативного педагога на рефлексивную позицию в отношении его педагогического опыта, который в значительной мере сформировался в условиях субъект-объектной педагогики

**Взаимодействие «опытный предметник – неопытный предметник»**

наставник оказывает подопечному методическую поддержку по конкретному предмету, вовлекая его в деятельность, связанную с углублением в концептуально-методологические основания изучаемого предмета, привлекает его к написанию статей в научно-методические журналы, к участию в предметных научно-практических конференциях, семинарах, вебинарах с последующим обсуждением

# МАТЕРИАЛ БЕСЕДЫ С ПОДОПЕЧНЫМ — «СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ»

Определить совместно профессиональные дефициты и запросы подопечного, провести ситуационный анализ. Для проведения такого анализа существует полезный инструмент, называемый SWOT-анализом.




Для заполнения SWOT-анализа задайте вопросы подопечному.

***Ваши сильные стороны:***

- Какие у Вас имеются преимущества перед другими?
- Что в работе Вам удается делать особенно хорошо?
- Какими профессиональными достижениями Вы гордитесь?
- Какие личные качества позволяют Вам хорошо выполнять свою работу?
- Какими личными ресурсами Вы располагаете?

***Ваши слабые стороны:***

- Что у Вас получается не так хорошо, как Вам бы хотелось?
- В чем Вы видите причину неудовлетворительных для Вас результатов?
- Каких задач Вы обычно избегаете в работе?
- Каких навыков Вам не хватает, чтобы показывать лучшие результаты?
- Какие у Вас есть отрицательные качества, мешающие Вам достигать лучших результатов?

***Ваши возможности:***

- Есть ли какие-либо курсы, вебинары, обучения по интересующим Вас направлениям профессионального роста?
- Обладаете ли Вы профессиональными связями или стратегически важными контактами?
- Какие возможности для Вашего развития присутствуют во внешней среде?

***Ваши зоны риска:***

- С какими препятствиями извне Вы сталкиваетесь в профессиональной деятельности?
- С какими внешними трудностями Вы можете столкнуться при реализации своих профессиональных целей?
- Мешают ли Ваши слабые стороны достижению лучших результатов?

# МАТЕРИАЛ БЕСЕДЫ С ПОДОПЕЧНЫМ — «ПОСТАНОВКА УМНЫХ ЦЕЛЕЙ»

Для начала совместно с подопечным определите цель Вашего взаимодействия с подопечным.

Для постановки целей используйте технику SMART.

**S (Specific) конкретная** — при постановке цели точно определен результат, которого хочет достичь подопечный (например, повысить успеваемость обучающихся 9 «А» класса по предмету).

**M (Measurable) измеримая** — установить конкретные критерии для измерения процесса выполнения цели (например, повысить успеваемость обучающихся 9 «А» класса по предмету на 30 %).

**A (Achievable) достижимая** — достижимость определяется на основе собственного опыта с учетом всех имеющихся ресурсов и ограничений (например, цель повысить успеваемость обучающихся 9 «А» класса по предмету на 90 % к концу учебного года за два месяца является недостижимой).

**R (Relevant) важная, значимая** — важно понимать, какой вклад достижение цели внесет в становление обучающихся, педагога и образовательной организации в целом (например, улучшение успеваемости 9 «А» класса позволит обучающимся лучше разбираться в предмете, применять полученные знания в повседневной жизни, педагог получит удовлетворение от проделанной работы, общая успеваемость класса улучшится, что влияет на общий уровень успеваемости выпускных классов).

**T (Timed bounded) определенная по времени** — должен быть определен финальный срок, превышение которого говорит о невыполнении цели (например, повысить успеваемость обучающихся 9 «А» класса по предмету на 30 % к 25 мая 2024 года).

# МАТЕРИАЛ БЕСЕДЫ С ПОДОПЕЧНЫМ — «ТЕХНОЛОГИЯ GROW»

**1. Наметьте цель** (Чего Вы хотите достичь? Какой результат будет для Вас наилучшим? Как Вы поймете, что достигли цели? Как увидите, что проблема устранена или решена? Соответствует ли Ваша цель общим планам по развитию Вашей организации?)

**2. Оцените текущее положение дел** (Что происходит в данный момент (кто, где, что, когда, с какой периодичностью)? Какой эффект или результат от этих действий? Кто еще вовлечен в ситуацию? Вы уже осуществили какие-то шаги по направлению к цели? Не находится ли эта цель в противоречии с иными целями или задачами? Какими ресурсами Вы сейчас обладаете?)

**3. Исследуйте варианты** (Что Вы можете предпринять? Что еще Вы могли бы сделать? Какие минусы и плюсы есть у каждого варианта? Какие факторы или критерии можно использовать для того, чтобы оценить каждую альтернативу? Какие барьеры есть на пути к желаемому? Что произойдет, если ограничение будет устранено? Как это поменяет положение вещей? Что надо перестать делать, чтобы достичь цели?)

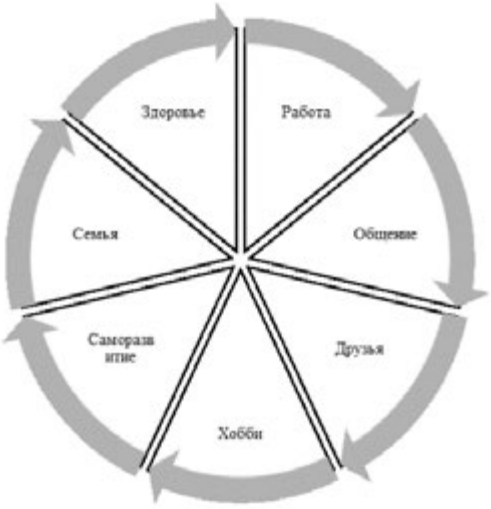
**4. Закрепите намерения** (Что вы предпримете в ближайшее время? Когда точно? Что способно остановить вас в движении вперед? Как вы преодолеете препятствия? Как вы сможете поддерживать на хорошем уровне свою мотивацию? Когда вам нужно будет оценить прогресс? С какой периодичностью: раз в сутки, месяц или неделю?)



# МАТЕРИАЛ БЕСЕДЫ С ПОДОПЕЧНЫМ — «КОЛЕСО БАЛАНСА»

Колесо баланса представляет собой круг, разделенный на секторы. Каждый сектор представляет собой определенный аспект жизни подопечного. Необходимо оценить по 10-балльной шкале степень удовлетворенности каждый аспектом, его реализованностью. Соответственно, чем выше балл, тем больше удовлетворенность.

Верхняя граница круга представляет собой идеальную (10-балльную) ситуацию, чем ближе к центру, тем ситуациях хуже. Таким образом, внутри рисуется еще один круг, обозначающую реальную ситуацию по каждому сектору. Далее необходимо оценить гармоничность и размер внутреннего круга. Если по некоторым секторам отмечаются низкие баллы, следует определить конкретные действия, которые необходимо предпринять для улучшения ситуации.




Итак, в процессе беседы важно формировать у подопечного мотивацию к саморазвитию, использовать активные методы, стимулирующие самопознание и самопроектирование.

# МАТЕРИАЛ БЕСЕДЫ С ПОДОПЕЧНЫМ — «КВАДРАТ ДЕКАРТА»

Квадрат Декарта считается одной из самых лучших методик на сегодняшний день. Автором данной техники является Рене Декарт — французский философ, физиолог, физик, механик, математик, а также основоположник алгебраической символики и аналитической геометрии, автор философского метода радикального сомнения. При помощи квадрата Декарта легко установить наиболее значимые критерии выбора, а также оценить последствия любого варианта принимаемого решения.

| ЧТО СЛУЧИТСЯ, ЕСЛИ ЭТО ПРОИЗОЙДЁТ? | ЧТО СЛУЧИТСЯ, ЕСЛИ ЭТО НЕ ПРОИЗОЙДЁТ? |
|---|---|
| *Данный вопрос подразумевает поиск плюсов от получения желаемого. Под словом «это» следует иметь в виду реализацию принимаемого решения. Первый вопрос является наиболее очевидным, и по этой причине очень важно находить как можно больше ответов, т.е. не останавливаться на том, что первым приходит на ум. Ответы на этот вопрос будут служить вам мотивацией к принятию решения.* | *Данный вопрос подразумевает поиск плюсов от неполучения желаемого. Другими словами, ответы на второй вопрос покажут вам, что случится, если вы откажетесь от реализации принимаемого решения, и всё останется так же, как и было раньше. Отвечая, записывайте все преимущества настоящего положения дел, которые вы не хотели бы потерять.* |
| **ЧЕГО НЕ СЛУЧИТСЯ, ЕСЛИ ЭТО ПРОИЗОЙДЁТ?** | **ЧЕГО НЕ СЛУЧИТСЯ, ЕСЛИ ЭТО НЕ ПРОИЗОЙДЁТ?** |
| *Данный вопрос подразумевает поиск минусов от получения желаемого. Проще говоря, ответы на третий вопрос будут представлять собой ту цену, которую вы должны будете заплатить за реализацию принимаемого решения.* | *Данный вопрос подразумевает поиск минусов от неполучения желаемого. Отвечая на четвёртый вопрос, вы отсекаете оставшиеся «не», мешающие реализации принимаемого решения. На этом этапе рекомендуется отвечать, как можно быстрее, опираясь на интуицию.* |

стр. 111

# МАТЕРИАЛ БЕСЕДЫ С ПОДОПЕЧНЫМ — «МАТРИЦА ЭЙЗЕНХАУЭРА»




Расстановка приоритетов по матрице Эйзенхауэра подразумевает градирование всех дел и задач на 4 блока по их важности и срочности выполнения: важное/срочное; важное/несрочное; неважное/срочное; неважное/несрочное.

Предлагается сделать предварительный список дел и задач, которые необходимо выполнить для достижения цели. Затем оценить значимость и срочность всех имеющихся задач и заполнить каждый блок матрицы.

Обсудите с подопечным результаты и сроки выполнения задач в следующем ключе:

**Блок А (Срочно и важно)**
задачи, которые следует выполнять немедленно.

**Блок В (Важно, но не срочно)**
задачи, которые нужно запланировать сделать позже.

**Блок С (Срочно, но не важно)**
задачи, которые лучше делегировать кому-то другому.

**Блок Д (Не срочно, не важно)**
задачи, которые можно отложить или удалить.

# МАТЕРИАЛ БЕСЕДЫ С ПОДОПЕЧНЫМ — «ТЕХНИКА POMODORO»

Данная технология применяется при многозадачности и большой загруженности. «Помидором» называют отрезок времени в 25–30 минут на работу и 5 минут на отдых.

В простом виде он работает так:

- Составьте список задач на день, учитывая свои приоритеты.
- Включите таймер на 25 минут, начинайте работать.
- После 25 минут сделайте перерыв в 5–10 минут. Отвлекитесь от работы, сделайте разминку или обновите напиток.
- Через четыре «помидорки» сделайте большой перерыв на 15–20 минут.
- Продолжайте работать по 25 минут. Когда закончите задачу, вычеркните ее и переходите к следующей.




стр. 108

# ОРГАНИЗАЦИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ МЕЖДУ НАСТАВНИКОМ И ПОДОПЕЧНЫМ

Персонализированная программа оформляется образовательной организацией самостоятельно по форме, закрепленной в локальных документах образовательной организации.

Структурные компоненты персонализированной программы:

- пояснительная записка (описание проблемы, цели и задачи наставничества, описание возможного содержания деятельности наставника и подопечного, период реализации программы наставничества, промежуточные и планируемые результаты, расписание встреч и режим работы (онлайн, очный, смешанный), условия обучения и т.д.);
- актуальные направления наставнической деятельности для адаптации молодого специалиста и (или) ликвидации профессиональных дефицитов подопечного (научно-теоретические, нормативные правовые, предметно-профессиональные, психолого-педагогические (ориентированные на обучающихся и их родителей), методические (содержание образования, методики и технологии обучения), ИКТ-компетенции, цифровизация образования, внеурочная и воспитательная деятельность, здоровьесбережение обучающихся и др.
- план мероприятий / календарный план работы (конкретные меры и формы мероприятий).

# ПРИЕМЫ АКТИВНОГО СЛУШАНИЯ

Наставнику необходимо знать и применять специальные приемы понимающего (активного) слушания:

- нерефлексивное;
- слушание;
- перефразирование;
- резюмирование ;
- отражение.

***Как правильно задавать вопросы?***

- Проверяйте правильность своего понимания слов и высказываний коллеги: «Как я понял Вас, Вы считаете, что ...?» «Как я понимаю, Вы говорите о том, что ...?» «Вы можете поправить меня, если я ошибаюсь, но ...?»
- Помогайте коллеге разговориться, говоря не о том, что представляется важным и интересным Вам, а о том, что считает важным коллега: «Не объясните ли Вы поподробнее?» «Может быть, Вы что-нибудь добавите? ...» «Не могли бы Вы развить Вашу мысль? ...»
- Задавайте не только закрытые вопросы с однозначным ответом, задавайте проблемные вопросы: «Почему Вы сделали такой вывод?» «Какие действия могут привести к этому результату?»

## Формула обратной связи



Начните с позитивного факта



Опишите моменты, которые требуют улучшения или доработки



Закончите фразой, демонстрирующей веру в успех подопечного

# ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

**Групповые созвоны в телеграм-мессенджере** для общения, внутри которого можно создавать экспертные каналы и групповые чаты. Бесплатно, нет ограничений по времени.

**Яндекс.Телемост** — российский сервис для видеозвонков. Его можно использовать в веб-версии внутри браузера «Яндекс» или установить себе на телефон или компьютер. Сервис бесплатный.

**Weeek** — российский аналог Trello, сервис для командной работы. Полный набор инструментов: канбан-доски, недельный календарь, управление задачами, гибкие уведомления и многое другое. Сервис условно бесплатный.

**Виртуальная доска Miro** — российский сервис, бесконечная онлайн-доска для совместного удаленного использования. На доске можно размещать изображения, документы pdf и google docs, создавать стикеры, просто писать или рисовать, при этом транслировать результаты в реальном времени. На стикерах можно ставить ссылки, за элементы можно голосовать, ставить лайки, добавлять комментарии. Сервис условно бесплатный.

**Доски Padlet** — онлайн-доска для совместного удаленного использования. Доска предназначена для хранения, организации и совместной работы с различными материалами (ссылками, файлами, картинками, видео- и аудиофайлами). Сервис условно бесплатный.

**Google Jamboard** — это многофункциональная интерактивная доска для проведения уроков, вебинаров, образовательных конференций и лекций. На доску можно добавлять тексты и изображения. Материал можно сохранять и поделиться позже. Сервис бесплатный.

## Планирование и структурирование материалов

### Чек-лист «Эксперт»

Сервис для создания и хранения чек-листов. Чек-лист — это такой контрольный список дел или задач, которые нужно выполнить или проверить.

### Bubbl

Простой в использовании сервис для визуального мышления. Создание интеллект-карт в режиме онлайн подойдет для структурирования информации.

### Mindmeister

Сервис для создания интеллект-карт и диаграмм связей. Построение ментальных карт происходит в конструкторе. Элементы можно редактировать: изменять размер и форму, цвет, добавлять текст и создавать связи. Это позволяет за короткий промежуток визуализировать идеи и создать схему. Базовый тариф (бесплатный) включает до трех ментальных карт, сотрудничество в реальном времени, несколько членов команды.

## Базовые принципы цифрового этикета для участников наставнической деятельности

стр. 75

# ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ НАСТАВНИЧЕСТВА (МОДЕЛЬ ДО НАЛЬДА КИРПАТРИКА)

Методикой, которая может наиболее адекватно и разносторонне оценить эффективность наставничества, является модель Дональда Кирпатрика. Она позволяет проводить измерения по четырем уровням и использовать для каждого уровня во многом специфический инструментарий (тесты, опросники, наблюдение и др.). Такой подход дает возможность оценить не только количественные, но и качественные изменения, что очень важно для оценки эффективности.

В своей модели Д. Кирпатрик предложил оценивать обучение по четырем критериям:

1. оценка реакции подопечного, то есть оценка эмоциональной удовлетворенности
2. оценка полученных знаний или оценка изменений уровня знаний;
3. оценка изменения поведения;
4. оценка результатов деятельности подопечного для организации.

стр. 192

### 1. Реакция подопечного или его эмоциональная удовлетворенность от пребывания в роли подопечного

На данном уровне важно оценить реакцию подопечного на реализованную программу наставничества, повторно провести персональный SWOT-анализ.

Возможные вопросы для подопечного:

1. Оцените по 10-балльной шкале качество наставничества, где 1 – наставничество было организовано плохо, 10 – наставничество было организовано отлично.
2. Оцените по 10-балльной шкале эмоциональную удовлетворенность от пребывания в роли подопечного, где 1 – не удовлетворен, 10 – полностью удовлетворен.
3. Укажите причины удовлетворенности/неудовлетворенности участием в персонализированной программе наставничества.

### 2. Изменения в знаниях подопечного и их оценки

На данном уровне необходимо повторно провести тестирование или диагностику профессиональных дефицитов, которые позволят выявить уровень овладения новыми знаниями в конце реализации персонализированной программы наставничества.

### 3. Изменение поведения и способа действий в проблемных ситуациях

Для оценки этой характеристики необходимо четкое и единообразное понимание всеми участниками системы наставничества критериев оценки деятельности педагога. Как правило, эти критерии совпадают с постоянными критериями оценки деятельности педагогов. Выбор конкретного способа оценивания изменений в поведении зависит от специальности и специфики выполняемых педагогом функций и особенностей организации этого процесса в конкретной школе.

### 4. Общая оценка результатов для образовательной организации

Данная оценка является наиболее сложной, поскольку предполагает опосредованную оценку результативности организации (рост качества образования, уменьшение количества обращений родителей по вопросам качества преподавания и организации учебного процесса) в результате реализации персонализированной программы наставничества.

# ПОЛЕЗНЫЕ ИСТОЧНИКИ






# НАСТАВНИЧЕСТВО:

## ЭФФЕКТИВНАЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ

Интерактивная настольная книга

Корректор Шабалина В. Я.
Техническое редактирование:
Гиниятуллина Р. С., Некратова А. В.
Дизайнер Шайхутдинова Д. М.

Форм. бум. 60х84 $^{1}/_{16}$. Усл. печ. л. 2,5.
Институт развития образования Республики Татарстан
420015, г. Казань, Б. Красная, 68
Тел.:(843)236-65-63 тел./факс (843)236-62-42