

ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ РЕСПУБЛИКИ БАШКОРТОСТАН  
«УФИМСКИЙ МЕДИЦИНСКИЙ КОЛЛЕДЖ»  
(ГАПОУ РБ «УФИМСКИЙ МЕДИЦИНСКИЙ КОЛЛЕДЖ»)

УТВЕРЖДАЮ

Директор ГАПОУ РБ «Уфимский  
медицинский колледж»

И.Р. Гилязов



« 25 » *декабря* 2020

Программа  
по внедрению целевой модели наставничества обучающихся  
ГАПОУ РБ «Уфимский медицинский колледж»  
по программам среднего профессионального образования,  
в том числе с применением лучших практик обмена опытом по  
формам наставничества «студент – студент», «преподаватель –  
преподаватель», «студент – ученик», «преподаватель – ученик»,  
«работодатель – студент»

Уфа, 2020

## 1. Общие положения

Программа разработана на основании Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации", Национального проекта «Образование» для методической поддержки внедрения в субъектах Российской Федерации методологии (целевой модели) 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, Методических рекомендаций по внедрению методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом.

## 2. Термины и определения

*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. В конкретных формах наставляемый может быть определен термином «обучающийся».

*Наставник* – участник программы наставничества, имеющий успешный опыт в достижении жизненного, личного 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.

*Целевая модель наставничества* – система условий, ресурсов и процессов, необходимых для реализации программ наставничества в образовательных организациях.

*Методология наставничества* – система концептуальных взглядов, подходов и методов, обоснованных научными исследованиями и практическим опытом, позволяющая понять и организовать процесс взаимодействия наставника и наставляемого.

*Активное слушание* – практика, позволяющая точнее понимать психологические состояния, чувства, мысли собеседника с помощью особых приемов участия в беседе, таких как активное выражение собственных переживаний и соображений, уточнения, паузы и т. д. Применяется, в частности, в наставничестве, чтобы установить доверительные отношения между наставником и наставляемым.

*Буллинг* – проявление агрессии, в том числе физическое насилие, унижение, издевательства в отношении обучающегося образовательной организации со стороны других обучающихся и/или учителей. Одна из современных разновидностей буллинга – кибербуллинг, травля в социальных сетях.

*Метакомпетенции* – способность формировать у себя новые навыки и компетенции самостоятельно, а не только манипулировать полученными извне знаниями и навыками.

*Благодарный выпускник* – выпускник образовательной организации, который ощущает эмоциональную связь с ней, чувствует признательность и поддерживает личными ресурсами (делится опытом, мотивирует обучающихся, организует стажировки и т.д.).

### **3. Формы наставничества в образовательной организации**

Внедрение целевой модели наставничества в рамках образовательной деятельности ГАПОУ РБ «Уфимский медицинский колледж» предусматривает две основные роли: наставляемый и наставник. В большинстве форм наставничества данной целевой модели в качестве наставляемого предусматривают обучающегося.

Наставниками могут быть учащиеся образовательной организации, представители сообществ выпускников образовательной организации, педагоги и иные должностные лица образовательной организации, сотрудники промышленных и иных предприятий и организаций, некоммерческих организаций и иных организаций любых форм собственности, изъявивших готовность принять участие в реализации целевой модели наставничества.

Наставляемым может стать любой обучающийся по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным программам и образовательным программам среднего профессионального

образования, а также молодой специалист и педагог на условиях свободного вхождения в выбранную программу.

Форма наставничества – это способ реализации целевой модели через организацию работы наставнической пары или группы, участники которой находятся в определенной ролевой ситуации, определяемой их основной деятельностью и позицией.

В числе форм наставничества могут быть выделены пять:

- «студент – студент»;
- «преподаватель – преподаватель»;
- «студент – ученик»;
- «преподаватель – ученик»;
- «работодатель – студент».

Каждая из указанных форм предполагает решение определенного круга задач и проблем с использованием единой методологии наставничества, частично видоизмененной с учетом ступени обучения, профессиональной деятельности и первоначальных ключевых запросов участников программы.

*Форма «Студент – студент»*

Наставляемым может стать любой обучающийся колледжа.

Форма наставничества «Студент – студент» – это способ реализации целевой модели через организацию работы наставнической пары или группы, участники которой находятся в определенной ролевой ситуации, определяемой их основной деятельностью и позицией.

Данная форма предполагает взаимодействие студентов, при условии, когда один из обучающихся находится на более высокой ступени образования и обладает организаторскими и лидерскими качествами, позволяющими ему оказать весомое влияние на наставляемого. В тоже время взаимодействие не предусматривает строгой субординации.

Целью такой формы наставничества является разносторонняя поддержка обучающегося с особыми образовательными или социальными потребностями либо временная помощь в адаптации к новым условиям обучения. Среди основных задач взаимодействия наставника с наставляемым: помощь в реализации лидерского потенциала, улучшении образовательных, творческих или спортивных результатов, развитие гибких навыков и метакомпетенций, оказание помощи в адаптации к новым условиям среды, создание комфортных условий и коммуникаций внутри образовательной организации, формирование устойчивого сообщества обучающихся и сообщества благодарных выпускников.

Результатом правильной организации работы наставников будет высокий уровень включенности наставляемых во все социальные, культурные и образовательные процессы организации, что окажет положительное влияние на эмоциональный фон в коллективе, общий статус организации, лояльность студентов и будущих выпускников колледжа. Наставляемые получают необходимый стимул к культурному,

интеллектуальному, физическому совершенствованию, самореализации, а также развитию необходимых компетенций.

Среди оцениваемых результатов:

- повышение успеваемости и улучшение психоэмоционального фона внутри группы и образовательной организации;
- численный рост посещаемости кружков, объединений, спортивных секций;
- количественный и качественный рост успешно реализованных образовательных и творческих проектов;
- снижение числа жалоб от родителей и преподавателей, связанных с социальной незащищенностью и конфликтами внутри коллектива обучающихся.

Портрет участников:

Наставник

Активный студент старших курсов, обладающий лидерскими и организаторскими качествами, нетривиальностью мышления, демонстрирующий высокие образовательные результаты, победитель олимпиад и соревнований, лидер группы, принимающий активное участие в жизни образовательной организации (конкурсы, конференции, общественная деятельность, внеаудиторная деятельность).

Наставляемый

Вариант 1. Пассивный. Социально или ценностно дезориентированный студент более низкой по отношению к наставнику степени, демонстрирующий неудовлетворительные образовательные результаты или проблемы с поведением, не принимающий участия в жизни колледжа, отстраненный от коллектива.

Вариант 2. Активный. Студент с особыми образовательными потребностями – например, увлеченный определенной дисциплиной, профессиональным модулем, нуждающийся в профессиональной поддержке или ресурсах для обмена мнениями и реализации собственных проектов.

Возможные варианты программы

Вариации ролевых моделей внутри формы «студент – студент» могут различаться в зависимости от потребностей наставляемого и ресурсов наставника.

Основные варианты взаимодействия:

- «успевающий – неуспевающий», классический вариант поддержки для достижения лучших образовательных результатов;
- «лидер – пассивный», психоэмоциональная поддержка с адаптацией в коллективе или развитием коммуникационных, творческих, лидерских навыков;
- «равный – равному», в процессе которого происходит обмен навыками, например, когда наставник обладает критическим мышлением, а наставляемый – креативным; взаимная поддержка, совместная работа над

проектом.

Область применения.

Взаимодействие наставника и наставляемого ведется в режиме внеурочной деятельности. Возможна интеграция в «классные часы», организация совместных конкурсов, подготовка учебно-исследовательских, проектных работ, участие в олимпиадах, семинарах, конференциях, конкурсах, волонтерство, совместные походы на спортивные и культурные мероприятия, способствующие развитию чувства сопричастности, интеграции в сообщество (особенно важно для задач адаптации).

Форма наставничества «студент – студент» может быть использована не только для индивидуального взаимодействия (наставник – наставляемый), но и для групповой работы (один наставник – группа наставляемых), при которой круг задач, решаемых с помощью программы наставничества и конкретной формы, остается прежним, но меняется формат взаимодействия – все мероприятия проводятся коллективно с возможностью дополнительной индивидуальной консультации.

*Форма наставничества «преподаватель – преподаватель».*

Предполагает взаимодействие молодого специалиста (при опыте работы от 0 до 3 лет) или нового сотрудника (при смене места работы) с опытными располагающим ресурсами и навыками преподавателем, оказывающим первому разностороннюю поддержку.

Целью такой формы наставничества является успешное закрепление на месте работы или в должности молодого преподавателя, повышение его профессионального потенциала и уровня, а также создание комфортной профессиональной среды внутри образовательной организации, позволяющей реализовывать актуальные педагогические задачи на высоком уровне. Среди основных задач взаимодействия наставника с наставляемым: способствовать формированию потребности заниматься анализом результатов своей профессиональной деятельности; развивать интерес к методике построения и организации результативного учебного процесса; ориентировать начинающего педагога на творческое использование передового педагогического опыта в своей деятельности; прививать молодому специалисту интерес к педагогической деятельности в целях его закрепления в образовательной организации; ускорить процесс профессионального становления педагога; сформировать сообщество образовательной организации (как часть педагогического).

Результатом правильной организации работы наставников будет высокий уровень включенности молодых (новых) специалистов в педагогическую работу, культурную жизнь образовательной организации, усиление уверенности в собственных силах и развитие личного, творческого и педагогического потенциалов. Это окажет положительное влияние на уровень образовательной подготовки и психологический климат в образовательной организации. Преподаватели - наставляемые получают необходимые для данного периода профессиональной реализации компетенции, профессиональные советы и рекомендации, а также стимул

и ресурс для комфортного становления и развития внутри организации и профессии.

Среди оцениваемых результатов:

- повышение уровня удовлетворенности собственной работой и улучшение психоэмоционального состояния;
- рост числа специалистов, желающих продолжать свою работу в качестве педагога в данном коллективе (образовательной организации);
- качественный рост успеваемости и улучшение поведения в подшефных наставляемым группах;
- сокращение числа конфликтов с педагогическим сообществом;
- рост числа собственных профессиональных работ: статей, исследований, методических практик молодого специалиста.

Портрет участников:

Наставник

Опытный преподаватель, имеющий профессиональные успехи (победитель различных профессиональных конкурсов, автор учебных пособий и материалов, участник или ведущий вебинаров и семинаров), склонный к активной общественной работе, лояльный участник педагогического сообщества. Обладает лидерскими, организационными и коммуникативными навыками, хорошо развитой эмпатией. Для реализации различных задач возможно выделение двух типов наставников:

Наставник - консультант – создает комфортные условия для реализации профессиональных качеств, помогает с организацией образовательного процесса и решением конкретных психолого-педагогических и коммуникативных проблем. Контролирует самостоятельную работу молодого специалиста.

Наставник-предметник – опытный педагог того же предметного направления, что и молодой учитель, способный осуществлять всестороннюю методическую поддержку преподавания отдельных дисциплин, профессиональных модулей.

Наставляемый

Молодой специалист, имеющий малый опыт работы – от 0 до 3 лет, испытывающий трудности с организацией учебного процесса, с взаимодействием с обучающимися, другими педагогами, администрацией или родителями. Специалист, находящийся в процессе адаптации на новом месте работы, которому необходимо получить представление о традициях, особенностях, регламенте и принципах образовательной организации. Педагог, находящийся в состоянии эмоционального выгорания, хронической усталости.

Вариации ролевых моделей внутри формы «преподаватель – преподаватель» могут различаться в зависимости от потребностей самого наставляемого, особенностей образовательной организации и ресурсов наставника. Основные варианты программы:

– взаимодействие «опытный педагог – молодой специалист», классический вариант поддержки для приобретения молодым специалистом необходимых профессиональных навыков (организационных, коммуникационных) и закрепления на месте работы;

– взаимодействие «лидер педагогического сообщества – педагог, испытывающий проблемы», конкретная психоэмоциональная поддержка (проблемы: «не могу найти общий язык с обучающимися», «испытываю стресс во время занятий»), сочетаемая с профессиональной помощью по приобретению и развитию педагогических талантов и инициатив;

– взаимодействие «педагог-новатор – консервативный педагог», в рамках которого, возможно, более молодой педагог помогает опытному представителю «старой школы» овладеть современными программами, цифровыми навыками и технологиями;

– взаимодействие «опытный предметник – неопытный предметник», в рамках которого опытный педагог оказывает методическую поддержку по конкретному предмету (поиск пособий, составление рабочих программ и тематических планов и т. д.).

Область применения в рамках образовательной программы.

Форма наставничества «преподаватель – преподаватель» может быть использована как часть реализации программы повышения квалификации в организациях, осуществляющих деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и образовательным программам среднего профессионального образования. Отдельной возможностью реализации программы наставничества является создание широких педагогических проектов для реализации в образовательной организации: конкурсы, курсы, творческие мастерские, школа молодого учителя, серия семинаров, разработка методического пособия.

*Форма наставничества «студент – ученик».*

Форма предполагает взаимодействие обучающегося (обучающихся) общеобразовательной организации (ученик) и обучающегося профессиональной образовательной организации (студент), при которой студент оказывает весомое влияние на наставляемого, помогает ему с профессиональным и личностным самоопределением и способствует ценностному и личностному наполнению, а также коррекции образовательной траектории.

Целью такой формы наставничества является успешное формирование у ученика представлений о следующей ступени образования, улучшение образовательных результатов и мотивации, расширение метакомпетенций, а также появление ресурсов для осознанного выбора будущей личностной, образовательной и профессиональной траекторий развития.

Среди основных задач взаимодействия наставника с наставляемым: помощь в определении личных образовательных перспектив, осознании своего образовательного и личностного потенциала; осознанный выбор дальнейших траекторий обучения; развитие гибких навыков: коммуникация, целеполагание, планирование, организация; укрепление



связи между региональными образовательными организациями и повышение процента успешно перешедших на новый уровень образования, формирование устойчивого студенческого и школьного сообществ.

Результатом правильной организации работы наставников будет повышение уровня мотивированности и осознанности обучающихся среднего и старшего подросткового возраста в вопросах образования, саморазвития, самореализации и профессионального ориентирования; снижение доли ценностно дезориентированной молодежи; активное развитие гибких навыков, необходимых для гармоничной личности; улучшение образовательных, культурных, спортивных и иных результатов и укрепление школьного сообщества.

Среди оцениваемых результатов:

- повышение успеваемости и улучшение психоэмоционального фона внутри образовательной организации;
- количественный и качественный рост успешно реализованных образовательных и культурных проектов обучающихся;
- увеличение числа обучающихся, планирующих стать наставниками в будущем и присоединиться к сообществу благодарных выпускников;
- увеличение числа обучающихся, поступающих на охваченные программой наставничества направления подготовки.

Портрет участников:

Наставник.

Ответственный, социально активный студент с выраженной гражданской и ценностной позицией, мотивированный к самосовершенствованию и преобразованию окружающей среды. Участник образовательных, спортивных, творческих проектов. Увлекающийся и способный передать свою «творческую энергию» и интересы другим. Образец для подражания в плане межличностных отношений, личной самоорганизации и профессиональной компетентности.

Наставляемый.

Вариант 1. Пассивный. Низко мотивированный, дезориентированный ученик старших классов, не имеющий желания самостоятельно выбирать образовательную траекторию, плохо информированный о карьерных и образовательных перспективах, равнодушный к процессам внутри школы и ее сообщества.

Вариант 2. Активный. Мотивированный к получению большего объема информации о карьерных и образовательных возможностях ученик, желающий развить собственные навыки и приобрести метакомпетенции, но не обладающий ресурсом для их получения.

Вариации ролевых моделей внутри формы «студент – ученик» могут различаться в зависимости от потребностей самого наставляемого, особенностей образовательной организации и ресурсов наставника. Основные варианты программы:

- взаимодействие «успевающий – неуспевающий», классический вариант поддержки для улучшения образовательных результатов и приобретения навыков самоорганизации и самодисциплины;
- взаимодействие «лидер – равнодушный», психоэмоциональная и ценностная поддержка с развитием коммуникативных, творческих, лидерских навыков, мотивация на саморазвитие, образование и осознанный выбор траектории, включение в школьное сообщество;
- взаимодействие «равный – другому», в рамках которого происходит обмен навыками, например, когда наставник обладает критическим мышлением, а наставляемый – креативным; взаимная поддержка, активная внеурочная деятельность;
- взаимодействие «куратор – автор проекта», совместная работа над проектом (творческим, образовательным, предпринимательским), при которой наставник выполняет роль куратора и тьютора, а наставляемый на конкретном примере учится реализовывать свой потенциал, улучшая и совершенствуя навыки.

Область применения в рамках образовательной программы.

Взаимодействие наставника и наставляемого ведется в режиме внеурочной деятельности. Возможна интеграция в классные часы, участие в конкурсах и олимпиадах, создание проектных работ, совместные походы на спортивные, культурные мероприятия, способствующие развитию чувства сопричастности, интеграции в школьное сообщество, проектная деятельность, классные часы, внеурочная работа, мероприятия школьного сообщества, экскурсии в место обучения наставника, присутствие на занятиях, совместное создание проекта или продукта.

*Форма наставничества «преподаватель – ученик».*

Предполагает взаимодействие обучающегося старших классов средней школы (ученик) и представителя образовательной профессиональной организации, при котором наставник активизирует профессиональный и личностный потенциал наставляемого, усиливает его мотивацию к учебе и самореализации. В процессе взаимодействия наставника с наставляемым в зависимости от мотивации самого наставляемого (личная, общепрофессиональная или конкретно профессиональная) может происходить прикладное знакомство с профессией.

Целью такой формы наставничества является успешное формирование у обучающихся осознанного подхода к реализации личностного потенциала, рост числа заинтересованных в развитии собственных талантов и навыков обучающихся.

Среди основных задач деятельности наставника - профессионала в отношении ученика: помощь в раскрытии и оценке своего личного и профессионального потенциала; повышение осознанности в вопросах выбора профессии, самоопределения, личностного развития, формирования ценностных и жизненных ориентиров; развитие лидерских, организационных, коммуникативных навыков и метакомпетенций;

помощь в приобретении опыта и знакомство с повседневными задачами внутри профессии.

Результатом правильной организации работы наставников будет повышение уровня мотивированности и осознанности обучающихся в вопросах образования, саморазвития, самореализации и профессионального ориентирования.

Среди оцениваемых результатов:

- численный рост кружков по интересам, а также внеурочных мероприятий по профессиональной подготовке;
- увеличение процента обучающихся, прошедших профориентационные мероприятия;
- численный рост успешно реализованных и представленных результатов проектной деятельности (совместно с наставником);
- увеличение числа обучающихся, планирующих стать наставниками в будущем и присоединиться к сообществу благодарных выпускников;
- увеличение числа обучающихся, поступающих на охваченные программой наставничества направления подготовки;

Портрет участников.

**Наставник.** Неравнодушный профессионал с большим опытом работы, активной жизненной позицией, с высокой квалификацией. Обладает развитыми коммуникативными навыками, гибкостью в общении, умением отнестись к наставляемому как к равному в диалоге и потенциально будущему коллеге.

**Наставляемый.**

**Вариант 1. Активный.** Социально активный обучающийся с особыми образовательными потребностями, мотивированный к расширению круга общения, самосовершенствованию, получению новых навыков.

**Вариант 2. Пассивный.** Плохо мотивированный, дезориентированный обучающийся, не имеющий желания самостоятельно выбирать образовательную траекторию, мало информированный о карьерных и образовательных перспективах, равнодушный к процессам внутри образовательной организации и ее сообщества.

Вариации ролевых моделей внутри формы «преподаватель – ученик» могут различаться в зависимости от потребностей самого наставляемого, особенностей образовательной организации и ресурсов наставника. Взаимодействие проводится в следующих направлениях: мотивационная и ценностная поддержка с развитием коммуникативных, творческих, лидерских навыков, стимулирование идей саморазвития, осознанного выбора образовательной и карьерной траектории, совместная работа, в процессе которой наставляемый делится свежим видением и креативными идеями, которые могут оказать существенную поддержку наставнику, а сам наставник выполняет роль организатора и куратора, профессиональная поддержка, направленная на развитие определенных навыков и компетенций, необходимых для будущего трудоустройства.

Область применения в рамках образовательной программы.

Взаимодействие наставника и наставляемого ведется в режиме урочной, внеурочной и проектной деятельности. Возможна интеграция в классные часы, курс предметов, связанных с деятельностью организации наставника, совместное участие в конкурсах, выполнение проектных работ, проектная деятельность, внеурочная работа, профориентационные мероприятия, педагогические игры на развитие навыков и компетенций, демодни, дискуссии, бизнес-проектирование, ярмарки, ярмарки вакансий.

*Форма наставничества «работодатель – студент»*

Данная форма предполагает создание эффективной системы взаимодействия организаций, осуществляющих деятельность по образовательным программам среднего профессионального образования и представителя регионального предприятия (организации) (профессионал) с целью получения обучающимися (студентами) актуальных знаний и навыков, общих и профессиональных компетенций, необходимых для дальнейшей самореализации, профессиональной реализации и трудоустройства, а предприятием (организацией) – подготовленных и мотивированных кадров, в будущем способных стать ключевым элементом обновления производственной и экономической систем.

Особенно стоит отметить значимость данной формы наставничества для организации работы будущих «лидеров». Подобный тип мышления может возникнуть у обучающегося только в среде коллективного решения поисковых задач. Решением для подобных площадок становится создание при центрах технологических компетенций в системе дополнительного и среднего профессионального образования специальных предметных кружков и/или программ наставничества. Со стороны организаций, предоставляющих своих наставников для подобных программ, подобное участие может иметь как позитивную оценку и признание со стороны общественности, так и практическое значение, выражаемое через совместное с наставляемыми создание проектов, готовых продуктов, актуальных бизнес решений, а также подготовку востребованных и квалифицированных сотрудников.

Целью такой формы наставничества является получение студентом (группой студентов) актуализированного профессионального опыта и развитие личностных качеств, необходимых для осознанного целеполагания, самоопределения и самореализации. Среди основных задач деятельности наставника в отношении студента: помощь в раскрытии и оценке своего личного и профессионального потенциала; повышение осознанности в вопросах выбора профессии, самоопределения, личностного развития, повышение уровня профессиональной подготовки студента, ускорение процесса освоения основных навыков профессии, содействие выработке навыков профессионального поведения, соответствующего профессионально-этическим стандартам и правилам и развитие у студента интереса к трудовой деятельности в целом.

Результатом правильной организации работы наставников будет повышение уровня мотивированности и осознанности студентов в вопросах саморазвития и профессионального образования, получение конкретных профессиональных навыков, необходимых для вступления в полноценную трудовую деятельность, расширение пула потенциальных сотрудников региональных предприятий с должным уровнем подготовки, которое позволит совершить качественный скачок в производственном и экономическом развитии субъекта Российской Федерации в долгосрочной перспективе.

Более того, в процессе взаимодействия наставника с наставляемым в данной форме может происходить адаптация молодого специалиста на потенциальном месте работы, когда студент решает реальные задачи в рамках своей рабочей деятельности. Наставничество позволяет существенно сократить адаптационный период при прохождении производственной практики и при дальнейшем трудоустройстве за счет того, что студентам передают технологии, навыки, практику работы, организационные привычки и паттерны поведения, их мотивируют и корректируют работу.

Среди оцениваемых результатов:

- улучшение образовательных результатов студента;
- численный рост количества мероприятий профориентационного, мотивационного и практического характера в образовательной организации;

- увеличение числа обучающихся, планирующих стать наставниками в будущем и присоединиться к сообществу благодарных выпускников;

- численный рост планирующих трудоустройство или уже трудоустроенных на региональных предприятиях выпускников профессиональных образовательных организаций.

Портрет участников

**Наставник.** Неравнодушный профессионал с большим (от 7 лет) опытом работы, активной жизненной позицией, высокой квалификацией.

Имеет стабильно высокие показатели в работе. Способен и готов делиться опытом, имеет системное представление о своей участке работы, лояльный, поддерживающий стандарты и правила организации. Обладает развитыми коммуникативными навыками, гибкостью в общении, умением отнестись к студенту как к равному в диалоге и потенциально будущему коллеге. Возможно, выпускник той же образовательной организации, член сообщества благодарных выпускников.

**Наставляемый.**

**Вариант 1. Активный.** Проактивный студент с особыми образовательными потребностями, определившийся с выбором места и формы работы, готовый к самосовершенствованию, расширению круга общения, развитию метакомпетенций и конкретным профессиональным навыкам и умениям.

Вариант 2. Пассивный. Дезориентированный студент, у которого отсутствует желание продолжать свой путь по выбранному (возможно, случайно или в силу низких образовательных результатов в средней школе) профессиональному пути, равнодушный к процессам внутри образовательной организации.

Возможные варианты программы

Вариации ролевых моделей внутри формы различаются, исходя из уровня подготовки и мотивации наставляемого.

Представлены четыре основных варианта:

– взаимодействие «активный профессионал – равнодушный потребитель», мотивационная, ценностная и профессиональная поддержка с системным развитием коммуникативных и профессиональных навыков, необходимых для осознанного целеполагания и выбора карьерной траектории;

– взаимодействие «успешный профессионал – студент, выбирающий профессию» – краткосрочное взаимодействие, в процессе которого наставник представляет студенту или группе студентов возможности и перспективы конкретного места работы;

– взаимодействие «коллега – будущий коллега» – совместная работа по развитию творческого, предпринимательского, прикладного (модель, продукт) или социального проекта, в процессе которой наставляемый делится свежим видением и креативными идеями, способными оказать существенную поддержку наставнику, а сам наставник выполняет роль организатора и куратора;

– взаимодействие «работодатель – будущий сотрудник» – профессиональная поддержка в формате стажировки, направленная на развитие конкретных навыков и компетенций, адаптацию на рабочем месте и последующее трудоустройство. В этой ролевой модели конкретной формы, при регулярной занятости сотрудника в роли наставника с целью привлечения им новых молодых кадров в организацию, возможно и рекомендуется поощрение наставника дополнительными днями отпуска за счет потраченных на наставническую деятельность и иными формами нематериального поощрения.

Область применения в рамках образовательной программы

В образовательных организациях: практико-ориентированные образовательные программы, проектная деятельность, бизнес-проектирование, ярмарки вакансий, конкурсы проектных работ, дискуссии, экскурсии на предприятия, краткосрочные и долгосрочные стажировки.

Форма наставничества «работодатель – студент» также может быть использована не только для индивидуального взаимодействия (наставник – наставляемый), но и для групповой работы (один наставник – группа наставляемых).

#### 4. Реализация целевой модели наставничества

##### Этапы программы

Реализация программы наставничества включает семь основных этапов, осуществляемых последовательно.

1. Подготовка условий для запуска программы наставничества.
2. Формирование базы наставляемых.
3. Формирование базы наставников.
4. Отбор и обучение наставников.
5. Формирование наставнических пар или групп.
6. Организация работы наставнических пар или групп.
7. Завершение наставничества.

Содержание каждого этапа, представленное в виде направлений работы с внутренним и внешним контурами, содержится в таблице 1 «Целевая модель этапов реализации программы наставничества».

**Таблица 1. Целевая модель этапов реализации программы наставничества**

№	ЭТАП	РАБОТА ВНУТРИ ОРГАНИЗАЦИИ	РАБОТА С ВНЕШНЕЙ СРЕДОЙ
1	Подготовка условий для запуска программы наставничества	Обеспечить нормативно-правовое оформление программы наставничества; информировать коллектив и обучающихся о подготовке программы, собрать предварительные запросы обучающихся, педагогов, молодых специалистов; сформировать команду и выбрать куратора, отвечающих за реализацию программы; определить задачи, формы наставничества, ожидаемые результаты; определить необходимые для реализации ресурсы – внутренние и внешние	Определить заинтересованные в наставничестве аудитории в зависимости от выбранной формы наставничества; информировать аудитории через целевые медиа о возможностях программы наставничества, планируемых результатах и вариантах участия
2	Формирование базы наставляемых	Информировать родителей, педагогов, обучающихся о возможностях и целях программы;	

		<p>организовать сбор данных о наставляемых по доступным каналам (родители, классные руководители, педагоги-психологи, профорientационные тесты), в том числе сбор запросов, наставляемых к программе; включить собранные данные в базу наставников, а также в систему мониторинга влияния программы на наставляемых.</p>	
3	Формирование базы наставников	<p>Информировать коллектив, обучающихся и их родителей, педагогов и молодых специалистов о запуске; собрать данные о потенциальных наставниках из числа преподавателей и обучающихся</p>	<p>Взаимодействовать с целевыми аудиториями на профильных мероприятиях с целью найти потенциальных наставников; мотивировать наставников</p>
4	Отбор и обучение наставников	<p>Разработать критерии отбора наставников под собранные запросы; организовать отбор наставников.</p>	<p>Привлечь психологов, руководство медицинских и фармацевтических организаций, к отбору и обучению наставников;</p>
5	Формирование наставнических пар или групп	<p>Разработать инструменты и организовать встречи для формирования пар или групп; Обеспечить психологическое сопровождение наставляемым</p>	<p>Привлечь психологов, волонтеров, сотрудников медицинских/фармацевтических организаций</p>
6	Организация работы наставнических пар или групп	<p>Выбрать форматы взаимодействия для каждой пары или группы; Проанализировать сильные и слабые стороны участников для постановки цели и задач на конкретные периоды; при</p>	<p>Промежуточные результаты программы транслировать партнерам программы и медиа для актуализации и потенциального вовлечения в будущий цикл программы</p>



		<p>необходимости предоставить наставникам методические рекомендации и/или материалы по взаимодействию с наставляемым(и); организовать сбор обратной связи от наставников, наставляемых и кураторов для мониторинга эффективности реализации программы; собрать данные от наставляемых для мониторинга влияния программы на их показатели</p>	
7	Завершение наставничества	<p>Организовать сбор обратной связи наставляемых, провести рефлексию, подвести итоги мониторинга влияния программы на наставляемых; организовать сбор обратной связи от наставников, наставляемых и кураторов для мониторинга эффективности реализации программы; сформировать долгосрочную базу наставников, в том числе включая завершивших программу наставляемых, желающих попробовать себя в новой роли.</p>	<p>Привлечь сотрудников, психологов к оценке результатов наставничества; популяризировать лучшие практики и примеры наставничества через медиа, участников, партнеров</p>

**Этап 1.** Направлен на создание благоприятных условий для запуска программы наставничества, его задачи:

- получить поддержку концепции наставничества внутри и вне организации;
- собрать предварительные запросы от наставляемых и выбрать

соответствующие этим запросам аудитории для поиска наставников.

Этап имеет стратегическое значение и задает вектор всей программе наставничества. Успех программы будет зависеть от того, насколько точно на первом этапе будут определены цели и задачи программы наставничества, подобрана ответственная за ее реализацию команда, определены потенциальные внешние аудитории для поиска наставников.

На этом этапе (как и на завершающем этапе программы) особую роль играет публичность, информационное продвижение наставничества. Внутри образовательной организации эта работа позволит сформировать мотивированную команду и выбрать куратора программы, которые будут в полной мере разделять ценности и понимать цели наставничества.

На внешнем контуре информационная работа направлена на привлечение внешних ресурсов к реализации программы (потенциальные наставники, социальные партнеры, волонтеры и т.д.).

### **Этап 2. Формирование базы наставляемых.**

Основная задача этапа заключается в выявлении конкретных проблем обучающихся образовательной организации, которые можно решить с помощью наставничества. Среди таких проблем могут быть низкая успеваемость, буллинг, отсутствие мотивации у обучающихся, отсутствие внеурочной и досуговой составляющей в жизни, подавленность студентов из-за неопределенных перспектив и ценностной дезориентации и т.д.

Работа на этапе сфокусирована на внутреннем контуре – на взаимодействии с обучающимися. Важнейшим этапом является проведение мотивационных бесед с возможным приглашением потенциальных наставников, участников предыдущих программ наставничества, описание целей, задач и возможных результатов участия в программе наставничества для самих наставляемых, принципах безопасной коммуникации.

Дефицит наставляемых не может быть компенсирован директивным их причислением к программе наставничества, так как в основе самой целевой модели находится принцип добровольности и осознанности. Для мотивационных мероприятий, анализа собранных данных может потребоваться привлечение внешних специалистов (психологов, методистов, представителей компаний, занимающихся тестированием навыков и составлением психологического портрета и т.д.).

Обязательным условием данного этапа программы наставничества является заполнение наставляемым или его законным представителем согласия на обработку персональных данных (Приложение 1).

Значимая часть работы посвящена мониторингу, который на этом этапе заключается в сборе и систематизации запросов отпотенциальных наставляемых. Для составления полной картины следует выделить основные направления сбора данных, в частности: академические успехи, развитие компетенций, личностные характеристики.

Рекомендуется использовать разные каналы получения данных: интервью с родителями и классными руководителями, профориентационные тесты, методики определения самооценки, уровня

тревожности, уровня развития метанавыков и другие.

Результатом этапа является сформированная база наставляемых (Приложение 2) с перечнем запросов, необходимая для подбора кандидатов в наставники на следующем этапе, по результатам анкетирования (Приложение 3).

### **Этап 3. Формирование базы наставников.**

Главная задача этапа – поиск потенциальных наставников для формирования базы наставников. Для решения этой задачи понадобится работа как с внутренним, так и с внешним контуром связей образовательной организации. Работа с внутренним контуром включает действия по формированию базы наставников из числа:

- обучающихся, мотивированных помочь сверстникам в образовательных, спортивных, творческих и адаптационных вопросах;
- преподавателей, заинтересованных в тиражировании личного педагогического опыта и создании продуктивной педагогической атмосферы;

Работа с внешним контуром на данном этапе включает действия по формированию базы наставников из числа:

- выпускников, заинтересованных в поддержке своей alma mater, а также выпускников иных образовательных организаций, изъявляющих желание принять участие в программе;
- сотрудников региональных предприятий, заинтересованных в подготовке будущих кадров (возможно пересечение с выпускниками);
- успешных предпринимателей или общественных деятелей, которые чувствуют потребность передать свой опыт;
- сотрудников некоммерческих организаций и участников региональных социальных проектов, возможно, с уже имеющимся опытом участия в программах наставничества;
- представителей других организаций, с которыми есть партнерские связи.

Работа состоит из двух важных блоков: информирование и сбор данных.

Информирование включает:

- распространение информации о целях и задачах программы, ее принципах и планируемых результатах;
- взаимодействие с аудиториями на профильных мероприятиях или при личных встречах;
- мотивирование, рассказ о тех возможностях, которые открывает потенциальному наставнику участие в программе (повышение социального статуса, личный рост, привлечение перспективных кадров, развитие собственных гибких навыков).

По окончании данной работы у образовательной организации должны быть сформированы основные базы:

база выпускников: включает успешных выпускников, по возможности

трудоустроенных, имеющих мотивацию оказать разностороннюю поддержку своей родной образовательной организации и положительный опыт взаимодействия в рамках ее системы, принципов и ценностей;

база наставников от предприятий и организаций: включает опытных профессионалов от региональных предприятий и бизнес-организаций, которые заинтересованы в развитии собственных сотрудников через программу наставничества, а также подготовке будущих лояльных и должным образом обученных кадров; может пересекаться с базой выпускников, что усилит связь и мотивацию;

– база наставников из числа активных педагогов: включает педагогов, готовых делиться ценным профессиональным и личностным опытом, заинтересованных в получении общественного признания и мотивированных желанием создать в образовательной организации плодотворную для развития отечественной педагогики среду.

– база наставников из числа активных студентов: включает студентов старших курсов, готовых делиться личностным опытом, заинтересованных в получении общественного признания.

Блок информационных работ готовит основу для того, чтобы выявить кандидатов в наставники и перейти к сбору данных.

Сбор данных на этом этапе включает первичное анкетирование кандидатов, в ходе которого определяется пригодность к участию в программе наставничества и профиль наставника по критериям: жизненный опыт, сфера интересов, профессиональные компетенции, возрастная категория потенциальных наставляемых, ресурс времени.

Результатом этапа является формирование базы наставников, которые потенциально могут участвовать как в текущей программе наставничества, так и в будущих программах образовательной организации.

База наставников представляет собой файл, доступный куратору программы наставничества в образовательной организации и лицам, ответственным за внедрение целевой модели наставничества (Приложение 4).

Обязательным условием данного этапа программы наставничества является заполнение наставниками согласия на обработку персональных данных (Приложение 1).

#### **Этап 4. Отбор и обучение наставников.**

Основные задачи данного этапа – выявление наставников, подходящих для конкретной программы, и их подготовку к работе с наставляемыми. Обе задачи решаются с помощью внутренних ресурсов организации. Работа с внешним контуром может потребоваться для организации специального тренинга или привлечения мотивационного спикера, экспертов в сфере наставничества на обучение.

Для отбора наставников необходимо:

– разработать критерии отбора в соответствии с запросами наставляемых;

– выбрать из сформированной базы подходящих под эти критерии

наставников;

- провести собеседование с отобранными наставниками, чтобы выяснить их уровень психологической готовности;
- сформировать базу отобранных наставников.

Документы для отбора

Первым шагом процесса подбора является заполнение анкеты в письменной свободной форме всеми потенциальными наставниками, включающей дополнительные к указанным в базе наставников сведения (приложение 5).

Вторым этапом отбора выступает собеседование. Куратору необходимо заранее подготовить перечень вопросов, которые будут заданы претенденту. В них обязательно должны запрашиваться:

- личная информация (в том числе образование, опыт работы, достижения);
- личные качества (в том числе сильные и слабые стороны, хобби, увлечения);
- ожидания от участия в программе наставничества; мотивация на участие в программе наставничества; психологическая готовность к роли наставника.

Также в процессе собеседования необходимо узнать, позволит ли распорядок дня наставника выделять достаточно времени для наставнических отношений. Нужно удостовериться, что кандидат понимает свои задачи относительно наставляемого, требования к его личности и поведению во время встреч с наставляемым, уровень контроля за результатами реализации программы.

Собеседование не должно быть односторонним – необходимо предоставлять возможность задавать вопросы и кандидату, чтобы потенциальный наставник мог до начала программы удостовериться, что его представления о ролевой системе, методах, задачах и возможных результатах верны.

Программа обучения наставников должна учитывать основные задачи, которые им предстоит решать. Наставников следует обучить прежде всего двум стилям взаимоотношений с наставляемым – развивающему и инструментальному:

- развивающий стиль фокусируется на стимулировании развития взаимодействия наставника и наставляемого;
- инструментальный стиль концентрируется на целенаправленной деятельности; развитию межличностных взаимоотношений наставника и наставляемого уделяется второстепенное значение.

В процессе реализации программы наставничества куратор может порекомендовать выбрать один из видов взаимоотношений или задействовать его больше остальных в зависимости от ситуации.

Результатом реализации 4-го этапа станет сформированная база готовых к работе наставников, подходящая для конкретной программы и

запросов наставляемых конкретной образовательной организации.

**Этап 5.** Формирование пар «наставник–наставляемый», групп «наставник - наставляемые».

Основная задача этапа – сформировать пары, либо группы, подходящих друг другу по критериям. Основные критерии:

– профессиональный профиль или личный (компетентностный) опыт наставника должны соответствовать запросам наставляемого или наставляемых;

– у наставнической пары или группы должен сложиться взаимный интерес и симпатия, позволяющие в будущем эффективно работать в рамках программы наставничества.

В целях формирования оптимальных наставнических пар либо групп необходимо:

1. Провести общую встречу с участием всех отобранных наставников и всех наставляемых в любом удобном для участников формате (например, каждый наставник 5 - 10 минут общается с каждым наставляемым, далее следует серия выступлений наставников с последующим общением с наставляемыми).

2. Получить обратную связь от участников общей встречи – как от наставников, так и наставляемых. С кем из наставников (наставляемых) хотели бы работать в рамках программы наставничества, кто может помочь достичь желаемых целей и тд.

3. Сообщить всем участникам итоги встречи (независимо от ее формата) и зафиксировать сложившиеся пары или группы в специальной базе куратора. Предоставить участникам программы наставничества контакты куратора и их наставника для последующей организации работы.

Результатом этого этапа станут сформированные наставнические пары или группы, готовые продолжить работу в рамках программы.

**Этап 6.** Организация хода реализации программы наставничества

Главная задача данного этапа – закрепление гармоничных и продуктивных отношений в наставнической паре или группе так, чтобы они были максимально комфортными, стабильными и результативными для обеих сторон.

Работа в каждой паре или группе включает:

1. Встречу - знакомство (наставник и наставляемый рассказывают о себе);

2. пробную рабочую встречу (наставник предлагает наставляемому решить одну небольшую, но конкретную и прикладную задачу, чтобы продемонстрировать возможный формат работы и проверить комфортность взаимодействия на практике);

3. встречу-планирование.

Наставник и наставляемый определяют план работы (Приложение 6), обговаривают организационные вопросы, определяют примерное количество встреч. Вместе с куратором пара или группа обсуждает и формулирует цели на ближайший период работы (минимум на месяц).

#### 4. комплекс последовательных встреч.

Встречи могут проходить в образовательной организации, на предприятии (в офисе) наставника, на территории других образовательных организаций, в местах спортивного и культурного время препровождения и др.

Встречи наставника и наставляемого (наставляемых) могут проходить в виде диалога или обсуждения, экскурсии, публичной лекции, как практическая работа над проектом.

Любая встреча не может длиться менее часа, если проходит очно. Дистанционная работа в формате переписки в социальных сетях и/или телефонных разговоров не регламентируется, но результаты в любом случае фиксируются.

Первые 10 минут встречи посвящены обсуждению изменений, произошедших с момента последней встречи. Следующие 40 минут посвящены непосредственно работе: это может быть беседа, разбор кейса, посещение мероприятия, работа над проектом, любая иная деятельность. Последние 10 минут отводятся на обсуждение и рефлекссию, необходимо резюмировать встречу.

Встречи проводятся не реже одного раза в две недели.

#### 4. итоговую встречу.

Среди вопросов, ответы на которые должны быть зафиксированы для создания полной картины результатов работы, должны быть следующие: Что самого ценного было в вашем взаимодействии? Каких результатов вы достигли?

Чему вы научились друг у друга? Оцените по десятибалльной шкале, насколько вы приблизились к цели. Как вы изменились? Что вы поняли про себя в процессе общения? Чем запомнилось взаимодействие? Есть ли необходимость продолжать работу вместе? Хотели бы вы стать наставником или продолжить работу в роли наставника?

По окончании встречи куратор собирает заполненные участниками анкеты (Приложение 7) и поздравляет с завершением программы наставничества.

Результаты этапа: пара или группа достигла необходимого результата, отношения были завершены качественным образом и отрефлексированы, участники испытывают к друг другу благодарность, планируется (или нет) продолжение отношений, участники поняли и увидели ценность ресурса наставничества и вошли в базу потенциальных наставников, собраны достижения группы и наставника, начата подготовка к оформлению кейса и базы практик.

С согласия участников куратор может транслировать промежуточные результаты работы партнерам программы и широкой общественности для поддержания интереса к ней и вовлечения потенциальных участников в будущий цикл.

Результатом 6-го этапа должны стать стабильные наставнические отношения, доведенные до логического завершения, и реализованная цель

программы наставничества для конкретной наставнической пары или группы.

**Этап 7.** Завершение программы наставничества в образовательной организации.

Основные задачи этапа: подведение итогов работы каждой пары или группы и всей программы в целом в формате личной и групповой рефлексии, а также проведение открытого публичного мероприятия для популяризации практик наставничества и награждения лучших наставников.

Этап предназначен не только для фиксации результатов, но и для организации комфортного выхода наставника и наставляемого из наставнических отношений с перспективой продолжения цикла – вступления в новый этап отношений, продолжения общения на неформальном уровне, смены ролевых позиций.

Куратор организует заблаговременное предупреждение наставляемого о завершении взаимодействия.

Подведение итогов программы наставничества в образовательной организации представляет собой общую встречу всех наставников с предоставлением отчета о проделанной работе (Приложение 8) и наставляемых, участвовавших в программе наставничества в образовательной организации.

Задачи такой встречи: провести групповую рефлексию, обменяться опытом, вдохновить участников успехами друг друга и обсудить (по возможности) возникшие проблемы. Эта встреча поможет каждому отстраниться от своей личной ситуации, выйти за ее рамки, обогатиться уникальным опытом других участников, почувствовать себя частью наставничества как более масштабного движения.

Возможно публичное подведение итогов, которое предполагает проведение открытого праздничного мероприятия.

Основные задачи организаторов программы: представление лучших практик наставничества заинтересованным аудиториям, а также чествование с награждением конкретных пар или команд и наставников.

В жюри финального мероприятия могут войти: организаторы и все участвующие наставники программы, представители предприятий и организаций региона, администрация муниципалитета.

По результатам голосования жюри, а также представленных достижений (Приложение 9) выбираются лучшие проекты и лучшие наставники.

На мероприятие могут быть приглашены представители следующих целевых аудиторий:

обучающиеся и сотрудники образовательной организации; выпускники;

друзья и близкие наставляемых;

представители предприятий и организаций, на которых работают наставники, участвовавшие в программе;



представители социальных партнеров образовательной организации; специалисты и волонтеры, участвовавшие в организации программы; представители бизнес – сообщества и некоммерческих организаций региона;

представители других образовательных организаций региона; представители региональных средств массовой информации; представители органов власти.

Для наставников мероприятие будет общественным признанием их работы, мотивирующим к ее продолжению.

Наставляемым подобная форма поможет закрепить достигнутый результат через публичную презентацию своей истории.

Кроме того, подведение итогов в формате открытого праздничного мероприятия может усилить позиции образовательной организации, повысить ее престиж среди потенциальных обучающихся и их родителей, привлечь партнеров и спонсоров, обогатить образовательную среду и открыть новые возможности развития обучающихся.

Дополнительно на сайте образовательной организации в разделе «Наставничество», по мере появления необходимо публиковать подготовленные командами успешные проекты, а также создать виртуальную или реальную доску почета наставников с указанием их достижений и профессиональных сфер.

Долгосрочная цель публичного подведения итогов – усилить программу наставничества и расширить базу лояльных к программам наставничества людей, привлечь потенциальных наставников, будущих кураторов, потенциальных компаний - партнеров.

Результаты этапа: достигнуты цели программы наставничества, собраны лучшие наставнические практики, внимание общественности привлечено к деятельности образовательных организаций, запущен процесс пополнения базы наставников и наставляемых.