**Управление образования администрации г. Белгорода**

**МБУ «Научно-методический информационный центр» г. Белгорода**

**Методические материалы**

**«Наставничество – путь к успеху»**

**(из опыта работы общеобразовательных учреждений г. Белгорода)**

**Белгород, 2022**

Сборник включает материалы из опыта работы МБОУ «Гимназия №3» г. Белгорода, МБОУ «Гимназия №5» г. Белгорода.

Методические материалы были рассмотрены на заседании методического совета МБУ «Научно-методический информационный центр 24 января 2022 г. и рекомендованы к использованию в общеобразовательных учреждениях г. Белгорода.

Авторы-составители:

Бондаренко Елена Владимировна, заместитель директора МБОУ «Гимназия №3» г. Белгорода,

Засыпкина Татьяна Александровна, учитель иностранного языка МБОУ «Гимназия № 5» г. Белгорода.

Материалы, входящие в сборник, успешно апробированы и были представлены в рамках регионального вебинанара «Школа наставничества: работа с молодыми педагогами» (27 октября 2021 г.), а также в рамках регионального конкурса «Лучшие практики наставничества».

Методические материалы могут использоваться заместителями руководителей образовательных организаций, курирующими научно-методическую работу, педагогами-наставниками, руководителями школьных методических объединений. Особую актуальность материалы приобретают в условия реализации системы (целевой модели) наставничества.

**Содержание**

**Введение** с.4

**Бондаренко Е.В.** Внутришкольные механизмы поддержки

и сопровождения молодых учителей в МБОУ «Гимназия № 3» с.6

**Засыпкина Т.А.** Индивидуальный менторинг с.17

 Приложения с. 24

**Введение**

Потребность в расширении практик наставничества в образовании (а также в других сферах) на протяжении нескольких последних лет осознается на различных уровнях управления. 23 декабря 2013 года на совместном заседании Государственного совета РФ и Комиссии при Президенте РФ по мониторингу достижения целевых показателей социально-экономического развития В. В. Путин подчеркнул, что необходимо возрождать институт наставничества. С этого момента наставничество становится одним из приоритетов федеральной образовательной и кадровой политики. В начале 2018 года был проведен Всероссийский форум «Наставник», организованный Агентством стратегических инициатив, по результатам которого 23 февраля 2018 года был сформирован перечень поручений Президента РФ.

В материалах форума подчеркивалось: «Каждый человек талантлив, его способности определяют векторы профессионального и личного развития в течение всей жизни. Наставничество - «персональная огранка» талантов человека, придание имеющимся навыкам правильной формы, создание новых плоскостей и граней его профессионализма. В этом смысле наставник – это тот, кто помогает человеку раскрыть его дарования. Каждый талант должен найти своего наставника».

 Трактовки понятия «наставничество» существует достаточно много. Наставничество рассматривается с разных позиций, к примеру:

- наставничество как «кадровая технология, обеспечивающая передачу посредством планомерной работы знаний, навыков и установок от более опытного сотрудника — менее опытному»;

- наставничество как «форма обеспечения профессионального становления, развития и адаптации к квалифицированному исполнению должностных обязанностей лиц, в отношении которых осуществляется наставничество» (Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации);

- наставничество как «образовательный процесс на рабочем месте»;

- наставничество как система адаптации и профессионального развития молодых сотрудников;

- наставничество как «часть корпоративной культуры всех инновационных компаний, это среда, в которой накапливаются и передаются знания, навыки, опыт и успешные модели поведения»;

- наставничество как хранитель знаний и ключевой механизм инновационного процесса в компании, как мотиватор современных молодых сотрудников.

Объективно формирование наставничества как общественного института вызвано как потребностью создания условий для быстрой адаптации молодого специалиста, так и для поддержания его развития как профессионала. Для опытного педагога наставничество является сегодня эффективным способом повышения своей собственной квалификации, освоения инновационного содержания деятельности и выхода на новый, более высокий уровень профессиональной компетенции.

Методы наставнической деятельности отличаются большим разнообразием. Это связано с тем, что в работе наставника, в зависимости от вида наставничества и особенностей конкретной ситуации, могут быть использованы методы, заимствованные из педагогики, андрагогики, социальной работы, профконсультирования, психотерапии и других отраслей практической психологии, коррекционной педагогики (в последних случаях необходимо наличие у наставника специальной подготовки).

В образовательных организациях г. Белгорода накоплен большой и разнообразный опыт организации наставнической деятельности. Он учитывает традиции и потребности образовательных организаций, запросы педагогов, вариативные формы работ, направлен на сопровождение различных категорий педагогических работников, нуждающихся в наставническом сопровождении. Особое внимание уделяется поддержке молодых специалистов.

Данные материалы являются отражением эффективных практик, реализуемых в МБОУ «Гимназия №3» и МБОУ «Гимназия №5» города Белгорода, и могут широко использоваться в деятельности образовательных организаций.

**Внутришкольные механизмы поддержки и сопровождения молодых учителей в МБОУ «Гимназия № 3»**

*Бондаренко Е.В., заместитель директора*

*МБОУ «Гимназия №3» г. Белгорода*

Задача сопровождения молодого педагога является одним из ключевых направлений современной образовательной политики. Не случайно в национальном проекте «Образование» в фокусе рассмотрения - молодой педагог и наставник. Однако без грамотного управленца, эта задача вряд ли будет решена. Необходимы эффективные механизмы вариативного сопровождения молодых учителей со стороны администрации образовательного учреждения.

 Каков «обобщенный портрет» гимназии №3. Количество педагогических работников – 88, из них учителей – 70 (62 женщины и 8 мужчин). Высшее образование имеют 100% учителей, 2 кандидата педагогических наук, 16 человек отмечены отраслевыми званиями. Квалификационные категории имеют 51 человек (73%). Со стажем работы до 5 лет – 10 учителей, возраст до 30 лет – 12 учителей (17%). Средняя нагрузка учителя составляет 1,33 ставки.

Как выглядит начинающий педагог? Свои профессиональные возможности молодые оценивают чуть выше среднего, причем, эту достаточно высокую оценку они считают не столько результатом полученного образования, сколько своих способностей. Профессиональные затруднения связывают с недостаточной собственной стрессоустойчивостью и организованностью, в равной степени склонны винить в проблемах и себя, и несовершенство системы, в которой приходится работать. Основные профессиональные дефициты видят в реализации педагогических задач ФГОС, в преодолении низкой учебной мотивации детей и поддержании необходимой дисциплины и организованности учащихся.

Основные сложности для молодого учителя – это трудности во взаимоотношениях с родителями и недостаточная современность учебного оборудования. Качества идеального учителя связывают с архетипами строгой любви к детям (с ними иначе нельзя). Своей учительской работой в целом удовлетворены, покинут ее в случае недостаточных условий, конфликтных ситуаций и при потере смысла в работе. Останется молодой учитель в профессии или покинет ее, во многом зависит от впечатлений первого года работы. Наибольшее раздражение у молодого педагога вызывают школьная рутина, излишняя бюрократизация и обязанности учителя, недостаток творчества и учительской свободы.

Оставшись в профессии, молодой педагог рано или поздно преодолевает профессиональные трудности. Профессиональные достижения понимает как формальные (внешние), смысловые (внутренние) и личностные. Каждый выстраивает себе индивидуальный эталон успешного учителя и пытается ему соответствовать. Отношения с коллегами имеют часто случайный характер, иногда молодой педагог оказывается в коммуникативном вакууме, а иногда ему везет с наставником и/или окружающими его коллективом.

При возникновении профессиональных трудностей и проблем склонен надеяться на себя, самообразование и приобретаемый опыт. На помощь коллег не рассчитывает, обращается за ней ситуативно и только в первый год работы. Но от корректно предложенной помощи никогда не откажется. Нуждается в совете и дружеской психологической поддержке, но не в контроле и оценке своего профессионализма. От наставника ждет демонстрации образцов, осмысленного вдохновения для осуществления профессиональной деятельности, а не поучений. По его мнению, лучше, если наставник будет преподавать тот же предмет и иметь профессиональные достижения, опыт, авторитет среди коллег, но самое главное – иметь желание быть наставником и способность вступить с подопечным в эффективную коммуникацию.

Свои профессиональные перспективы связывает с «выходом за пределы школы» (личная жизнь, значимые интересы), обретением смыслов своей работы (между юношеским максимализмом и профессиональным выгоранием), преимуществом внутренних показателей успехов учителя над внешними. В целом, воспринимает учительскую профессию спокойно и прагматично, стереотипно для учительской корпорации. Главный аргумент в пользу этой профессии – ее творческий характер.

Таковы характеристики нашего современного учителя.

Как же построить эффективный процесс его сопровождения, чтобы молодой учитель не только «закрепился» в гимназии, но и выступил ресурсом развития и показателем имиджа и результативности образования в гимназии?

Заместитель директора играет важнейшую роль в сопровождении молодых учителей. С одной стороны, он должен иметь представление обо всём процессе сопровождения в целом. C другой стороны, он сам активно вовлечен в этот процесс, в первую очередь, в начале этапа сопровождения молодого учителя.

Чтобы сопровождение было системным и целостным необходимо целенаправленное проектирование организационно-управленческих условий, обеспечивающих успешность молодых учителей.

*Успешность* – состояние, которое проявляется в результате достижения успеха при выполнении профессиональной деятельности, сопровождающейся позитивным педагогическим результатом, и проектирование индивидуальной траектории профессионального пути как возможности личностного и профессионального роста.

*Наставничество является элементом системы развития кадрового потенциала образовательной организации.* Как показывает практика, с развитой системой наставничества профессиональная адаптация молодых сотрудников происходит намного быстрее и эффективнее.

**Итак, какие задачи стоят перед школьным руководством в период адаптации молодого педагога в школе?**

Процесс начала трудовой деятельности молодого специалиста протекает всегда по одной схеме; он состоит из большого числа фаз, которые можно разделить на различные отрезки, продолжительность которых зависит в большей степени от самого молодого учителя.

**I. Первая фаза «Перед началом работы»,** которая начинается с подтверждения приёма на работу и заканчивается непосредственным вступлением в должность.

Характерно, что именно этой первой беседе администрации гимназии с молодыми учителями придается большое значение. Первое собеседование занимает в среднем около 30 минут. Группировка ответов позволяет выделить *четыре содержательные линии собеседования*:

- **«Призвание»** (почему молодой учитель выбрал педагогическую профессию, чем она его привлекает);

- **«Образование»**, уровень и качество полученного профессионального образования;

- **«Ожидания и представления о школе»**, планы молодого учителя в перспективе 5 ближайших лет;

- **«Помощь»,** где администрация гимназии пытается определить, в какой поддержке может нуждаться молодой специалист.

Молодые педагоги сталкиваются с большим объёмом новой информации, которая необходима им для выполнения их повседневных задач. Эта информация не может и не должна быть донесена до учителя сразу в полном объёме, она должна быть в распоряжении учителя — так чтобы при возникновении необходимости он всегда мог обратиться к этой информации.

С целью облегчить работу будущим наставникам, а также руководству гимназии, данная информация была собрана, разделена на кластеры и представлена в виде оглавления, вложенного в ***папку-приветствие,*** *размещенную в папке обмена локальной сети гимназии. Этот документ следует понимать как «динамичный» продукт (РИС.1)*.

**II. Вторая фаза — это вступление в должность**. Обычно речь идёт о начале учебного года, и период вступления в должность может занять разное по продолжительности время (от 1 дня до полугода). Существует признак – молодого педагога перестают считать новичком.



РИС.1

Для заместителя директора большое значение имеет вопрос, по каким признакам, факторам можно определить, что процесс начала трудовой деятельности для молодого учителя оказался успешным.

 В этой связи интересен опыт других стран, который может использоваться и российских школах.

***Из опыта Австрии***

***1. ЯCНОСТЬ ОТНОСИТЕЛЬНО ЦЕЛЕЙ:*** *понимание того, какие задачи и в какой последовательности, а также в каком объёме должны быть выполнены.*

*1.1.* ***Знает различные роли: передача знаний, воспитатель, ведущий…***

* *Различает роли: тот, кто передаёт знания, воспитатель, ведущий, «шоумен» и т.д.*
* *Воздействует как пример: одежда, язык*
* *Деловое и вежливое общение с коллегами, учащимися, родителями, директором (выбор правильного средства)*
* *Нет попыток втереться в доверие к учащимся*
* *Позитивное отношение к работе*
* *Серьёзно воспринимается всеми школьными партнёрами*
* *Степень удовлетворённости со стороны учащихся, радость от учёбы*
* *Мотивация учащихся*
* *Может донести „обучение длиною в жизнь“*

*1.2.* ***Может отделять более важное от менее важного***

* *Хороший менеджмент с точки зрения времени, не производит впечатления человека в стрессе*
* *Вовремя выполняет свои задачи*
* *Умеет расставлять приоритеты в работе*

***2. ВЛАДЕНИЕ ЗАДАЧАМИ:*** *умение, способность, выполнять поставленные задачи на ожидаемом уровне с точки зрения качества*

*2.1.* ***Может в целом выполнять поставленные задачи, адаптируется к ситуации***

* *Спокоен и самостоятелен*
* *Интересуется деталями, задачи в целом понятны*
* *Привносит идеи*
* *Реагирует конструктивно на критику*
* *Степень достижения цели/ цель как отражение результата*
* *Степень выполнения рабочей дисциплины (например, „урок длится 45 минут“)*
* *Степень удовлетворённости детей и родителей: нет негативных отзывов*
* *Не подстраивается*
* *Дисциплина и ответственность*
* *Хорошие отзывы со стороны коллег-предметников*

*2.2.* ***Осознанно выполняет задания***

* *Отсутствие стресса*
* *Не всегда выполняет в последний момент: правильно распределяет время*

***3. Лояльность:*** *сила привязанности к школе и её ценностям, готовность проявить себя*

*3.1.* ***Думает о своей роли как учителя, выходя за рамки класса***

* *Активно помогает улучшить своё место работы, школу*
* *Понимает, признаёт общие цели школы: соблюдает распорядок дня в школе, порядок, культуру и ценности*
* *Уважает других*
* *Внимательно относится к имиджу школы*
* *Роль и влияние профессии в обществе (образ для населения и средств информации)*

*3.2.* ***Добровольно поддерживает организацию (вне уроков)***

* *Добровольное участие в школьных и внешкольных проектах*
* *Присоединяется к рабочим группам*
* *Поддерживает школу (в рамках социальных проектов)*
* *Избегает общественной критики*
* *Поддерживает руководителя в рамках реализации проектов и в работе*

***4. Интеграция в рабочую группу:*** *требование построения позитивных отношений с коллегами и школьными партнёрами*

*4.1.****Серьёзное отношение со стороны коллег***

* *Поддерживает идеи коллег, а также они поддерживают его идеи*
* *Обмен материалами*
* *Совместные проекты с коллегами*
* *Поведение на переменах: беседы с другими коллегами*
* *Не боится попросить о помощи*
* *Контакты с коллегами также в частной сфере*
* *Позитивные отзывы коллег-предметников, рабочей группы*
* *Готовность работать в команде*
* *Признание в коллективе*
* *Отсутствие конфликтов с коллегами, несмотря на собственное мнение*

***5. Общая удовлетворённость работой:*** *рабочие требования не противоречат потребностям частной жизни*

*5.1.* ***Отсутствие завышенных или заниженных требований***

* *Мотивация*
* *Не отсутствует на работе (если только болеет)*
* *Эмоциональный комфорт; естественность*
* *Удовлетворённость от отношений с родителями, учащимися, коллегами*
* *Есть и свободное время*
* *Спокойствие и уравновешенность*
* *Есть доверительные отношения в коллективе*
* *Стратегия разграничения*

*5.2.* ***Может реализовывать собственные представления***

* *Привносит свои идеи, творчески подходит*
* *Также работает самостоятельно*

***6. Заинтересованность:*** *результатом высокой заинтересованности являются успех и достижения*

*6.1.* ***Выполняет больше чем надо***

* *Проявляет инициативу*
* *Не служба „согласно предписаниям“*
* *Результаты проектов, в том числе и на странице школы*
* *Участие в неформальной жизни школы*
* *Добровольно вызывается выполнять задания*
* *Часто принимает участие в повышении квалификации*
* *Сопровождает внешкольные проекты*

***7. «Политические способности»:*** *знания и умения в общении с неформальными сообществами*

*7.1.* ***Знает неписаные правила***

* *Избегает „неловких ситуаций“*
* *Знает особенности (фоновые знания)*
* *Дипломатичен*
* *Мало настоящих конфликтов (также с родителями)*

*7.2.* ***Знает, к кому обратиться за поддержкой***

* *Хорошие взаимосвязи в команде и за её пределами*
* *Эмпатия*
* *Готовность работать в команде*
* *Член сообщества*
* *Чувствует рамочные условия*
* *Привлекает внешкольных партнёров*

***8. Остаться в организации, работать дальше:***

*8.1.* ***Хочет остаться в школе***

* *Говорит, что хочет работать дальше*
* *Согласен с условиями*
* *Планирует следующий учебный год*
* *Демонстрирует готовность взять на себя выполнение ряда функций*
* *Проходит повышение квалификации для собственного развития*

*Важное событие в этот период— (неформальные) беседы* с молодым учителем (возможно, с привлечением наставника) примерно через четыре недели после начала работы с целью рефлексии, а также понимания необходимых мер по поддержке учителя. А затем раз в месяц. Это даёт возможность вновь продемонстрировать, что администрация готова в любой момент оказать поддержку.

**III. Третья фаза – фаза интеграции**, которая наступает примерно через полгода после вступления в должность и молодой педагог переходит в фазу стабильности.

На схеме, предложенной Андреа Лошак (рис.2.), четко прослеживается три вида интеграции: предметная, социальная и ценностная.



Рис.2

***Уровни интеграция молодого педагога в профессию***

*Предметная интеграция* — то, что удаётся быстрее и проще всего.

*Социальная интеграция*, включение в команду — это более длительный процесс выстраивания отношений в педагогическом коллективе и в профессиональных сообществах.

*Ценностная интеграция*, понимание и принятие ценностей, прописанных в уставе гимназии, а также правил организационной культуры, существующих в реальности — это то, что даётся сложнее всего и длится дольше всего.

*Непосредственно фаза интеграции уже не требует таких частых встреч с руководством, но предполагает организацию наставничества*. Также очень важна итоговая беседа по окончанию года с заместителем директора. Итоговая беседа может стать для молодого учителя лучшей основой для оценки своих возможностей и способствовать целенаправленному планированию второго года работы в гимназии.

***Каковы управленческие условия успешной интеграции молодого педагога в профессию?***

При решении вопроса осуществления наставничества в гимназии применяется ***следующий управленческий алгоритм:***

1. *Организация наставничества* (принимаются необходимые документы, определяются ответственные лица за организацию и руководство наставничеством, а также выбираются формы наставничества, утверждается Положение о наставничестве).

2. *Назначение наставников и лиц*, в отношении которых осуществляется наставничество (происходит назначение наставников и лиц, в отношении которых осуществляется наставничество в соответствии с требованиями, принятыми в Порядке отбора педагогических работников для осуществлений функций наставничества).

3. *Ознакомление наставников с локальными нормативными актами Гимназии, в т.ч. ознакомление с оценкой результативности их работы.*

4. *Осуществление наставничества* (происходит реализация процесса наставничества: утверждается перечень мероприятий по наставничеству, определяются формы и методы работы наставников, осуществляется выбор инструментов, применяемых для реализации наставничества).

5. Оценка качества осуществления педагогическим работником функций наставника с помощью специально разработанных критериев.

6. *Рефлексия деятельности по итогам наставничества* за определенный период, чаще всего учебный год (подведение итогов наставничества и получение обратной связи от наставников и лиц, в отношении которых осуществлялось наставничество, с помощью заполнения Отчета наставника о реализации индивидуального плана работы с педагогом, нуждающимся в наставничестве.

**Какие же модели сопровождения молодых учителей (педагогов) используются в гимназии?**

**1 модель.**

**Модель индивидуализированного наставничества.**

Цель наставничества «один на один» - помощь молодому учителю в нахождении своей траектории личностно-профессионального роста или карьерного движения на этапе вхождения в профессию и последующей реализации в ней.

*Преимущества и ограничения методов наставничества в модели «один на один»:*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***Метод*** | ***Преимущества*** | ***Ограничения*** |
| ***Инструктаж*** *— четкие указания наставника для молодого педагога, предоставление алгоритма действий. Используется в стандартных ситуациях и при форс-мажоре, когда медлить нельзя*  | *Четкость, ясность инструкций;* *предсказуемость результата;* *быстрота передачи информации;* *возможность легко проверить по пунктам, как понял задачу наставляемый*  | *Низкая мотивация наставляемого, т.к. его мнение не важно.* *Неопределенность для наставляемого по части правильных действий в нестандартных ситуациях.**Необходимость предлагать алгоритм для каждой ситуации.* *Вероятность перекладывания ответственности на наставника в случае неудачи.*  |
| ***Объяснение — обоснование*** *каждого шага алгоритма молодому педагогу.*  | *Повышение осознанности деятельности в связи с обоснованием каждого шага.**повышение мотивации наставляемого.**Распределение ответственности между наставником и молодым педагогом.*  | *Увеличение времени, необходимого для диалога наставника молодого.* *Вероятность ухода от темы в связи с вопросами молодого.* *Проявление нетерпения, наставляемого с завышенной самооценкой.* *Вероятность оспаривания мнения наставника молодым с завышенной самооценкой.* |
| ***Развитие.*** *Наставник не предлагает готовых вариантов, а побуждает молодого педагога к самостоятельному поиску решений.* *Начинающему учителю в этом случае важно иметь высокую внутреннюю мотивацию.* | *Повышение мотивации молодого педагога благодаря осознанию равноправности общения.* *Понимание смысла своих действий.**Большая вероятность появления новых способов действий, новых решений.* *Лучшее взаимопонимание молодого педагога и наставника в дальнейшем.*  | *Увеличение времени работы наставника.* *Большая вероятность возникновения стресса из-за ответственности у молодого педагога.* *Возможный отказ молодого педагога от решения задач в случае неудачи, переход на уровень инструктажа.* *Повышение ответственности и риска для наставника.*  |

Есть как преимущества, так и ограничения в использовании этой модели, поэтому мы стараемся использовать и другие модели.

Например, **2 модель – конкурсная. Это** возможность повышения личностно-профессиональных качеств молодого учителя.

Конкурс сегодня - это педагогическая система повышения квалификации его участников, это метод общественной аттестации педагогической компетентности и, одновременно, формирования этой компетентности. Причем среди учительской молодежи профессиональные конкурсы пользуются большой популярностью. В частности, именно в номинации «Педагогический дебют» муниципального этапа профессионального конкурса «Учитель года» молодые педагоги гимназии ежегодно принимает участие:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Годы** | **Учитель**  | **Предмет** | **Результат**  |
| 2009-2021 | 12 человек | 4 - начальные классы1 – физическая культура3 – английский язык1 – история1 – математика1 - педагог-психолог1 – учитель-логопед | Участник – 6Лауреат – 2Призер - 4 |

В муниципальных конкурсах в рамках декады «Педагогическая весна» ежегодно активно принимают участие молодые учителя гимназии как самостоятельно, так и со своими наставниками.

Если говорить об эффектах и результатах для участников конкурсной модели, в первую очередь, это такие моменты, как растущее самопонимание участников в плане осознания ими своих способностей, сильных и слабых сторон; проживание ситуации успеха; признание ценности педагогического опыта молодых педагогов коллегами и как следствие повышение самооценки молодых конкурсантов. Участие в конкурсах, по отзывам конкурсантов, способствует формированию их стрессоустойчивости, повышению уровня самоорганизации в связи с необходимостью находить время и силы для участия в конкурсных процедурах.

**3 модель. «Обучение для всех»** - *модель естественной ассимиляции молодых учителей.*

Эта модель направлена на развитие коллективного потенциала образовательной организации. При этом ключевым элементом является нацеленность на построение культуры доверия и сотрудничества, культуры обратной связи. Потому что, если педагоги не взаимодействуют друг с другом и если в образовательной организации отсутствует конструктивная обратная связь, то не складываются условия для личностного и профессионального роста педагогов. В данной модели нет выделения молодых педагогов в отдельную группу обучения, они плавно включаются в работу школы, и происходит естественная ассимиляция молодых педагогов.

*Цель модели*: обеспечение взаимодействия педагогов для повышения их уровня профессиональной компетентности, развитие обучающегося сообщества как модели естественной ассимиляции молодых педагогов в коллективе.

Схема модели отражает и содержание деятельности сообщества, и этапы его развития.



 Модель содержит пять ключевых этапов, которые определяют весь процесс деятельности профессионального сообщества обучения как рефлексивной практики.

*Ключевое мероприятие этой модели – посещение уроков.* При этом, на каждом этапе должен быть сделан акцент на то, что посещение урока осуществляется не с целью оценки педагога. Основная задача заключается в получении необходимого опыта для самостоятельной оценки своей педагогической практики или обратной связи учителя, проводящего урок, которые нужны для его профессионального развития и для решения текущих вопросов по отдельным аспектам организации образовательного процесса.

Интересна **4 модель**, называемая **«Инверсионная модель»** развития молодого педагога в педагогическом сообществе гимназии. Эта модель, которой в этом учебном году мы уделяем большое внимание.

 Так как в связи с высокими темпами обновления знаний и ростом социальной неоднородности, опыт одного наставника перестал быть гарантией педагогического эффекта в отношении начинающего педагога, становится возможным развитие молодежного учительского сообщества. Их «горизонтальная» направленность (молодые – молодым, молодые – опытным) контрастирует с вертикалью традиционного сопровождения (опытные – молодым).

Здесь предполагается рассматривать наставничество не как функцию, а как событийно-проектную деятельность – совместную, групповую, масштабируемую и постоянно изменяющуюся, в которой каждый учится у каждого.

Необходимо подчеркнуть, что выбираемая администрацией модель наставничества и разрабатываемая программа сопровождения, интеграции и профессионализации молодых педагогов зависит от:

- численности молодых педагогов, работающих в организации;

- профессиональных дефицитов и потребностей, а также личностных особенностей молодых специалистов, выявленных по результатам диагностики;

- кадрового потенциала организации и мотивационной готовности опытных педагогов стать наставниками;

- уклада школьной жизни (т.е. организационной культуры организации, которая определяется принятыми в ней ценностями, типом взаимодействия между сотрудниками, правилами поведения, традициями и т.д.).

Особенностью сопровождения молодого учителя в МБОУ «Гимназия № 3» на начальном этапе его профессиональной деятельности выступает вариативность и многообразие.

Выбор стратегии сопровождения молодых учителей сегодня будет определяться выбором цели: приспособить молодого учителя к педагогической профессии или использовать преимущества учительской молодежи для прорыва в педагогическое будущее.

**Индивидуальный менторинг**

*Засыпкина Татьяна Александровна,*

*учитель английского языка*

*МБОУ «Гимназия №5» г. Белгорода*

*Ментор* ([др. греч.](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D1%80%D0%B5%D0%B2%D0%BD%D0%B5%D0%B3%D1%80%D0%B5%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D1%8F%D0%B7%D1%8B%D0%BA) Μέντωρ) — персонаж древнегреческой мифологии с острова [Итаки](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%98%D1%82%D0%B0%D0%BA%D0%B0) — сын Алкима, старый друг [Одиссея](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D0%B4%D0%B8%D1%81%D1%81%D0%B5%D0%B9_%28%D0%BC%D0%B8%D1%84%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D1%8F%29). Одиссей, отправляясь в Трою, поручил Ментору заботы о доме и хозяйстве, он же был воспитателем Телемаха, сына Одиссея. Имя Ментор часто употребляется как нарицательное, в смысле наставника или руководителя юношества.

К сожалению, со временем изначальный смысл понятия трансформировался и понятия «ментор», «менторство» стали ассоциироваться с высокомерным, пренебрежительным тоном, напыщенным морализаторством. Возвращаясь к корням, к происхождению термина, мы понимаем *под менторингом* способ передачи знаний, навыков и установок от более опытного человека менее опытному, **а также, и это наиболее значимо, *это персональное внимание к личностному и к индивидуальному развитию. Предполагает долгосрочность сотрудничества и устойчивую обратную связь.***

**МБОУ «Гимназия №5» г. Белгорода имеет давние и устойчивые традиции иноязычного образования. Анализ педагогической практики показывает, что наиболее быстро меняются технологии и приемы, связанные с преподаванием иностранных языков, они наиболее индивидуализированы, практико-ориентированы и опираются на лучший, прошедший проверку временем отечественный и зарубежный опыт.**

Главной **целью** индивидуального менторинга является создание условий для работы и профессионального роста *каждого молодого специалиста с учетом его индивидуальных особенностей,* способствующих снятию проблем адаптации и успешному вхождению в профессиональную деятельность.

Для реализации поставленной цели ставятся и решаются следующие **задачи:**

* обеспечить полноценную адаптацию молодого специалиста в коллективе, оказав ему эмоционально-психологическую поддержку;
* обеспечить индивидуальный, непрерывный и долгосрочный характер сопровождения молодого педагога, поддержка его личностного развития;
* достижение субъект-субъектного характера взаимоотношений в системе наставник-начинающий специалист;
* использовать эффективные формы повышения профессиональной компетентности и профессионального мастерства молодого специалиста, обеспечить информационное пространство для самостоятельного овладения профессиональными знаниями;
* привить молодому специалисту интерес к педагогической деятельности;
* адаптировать молодого педагога к корпоративной культуре гимназии, приобщить к лучшим традициям педагогического коллектива, сознательному и творческому отношению к выполнению своих должностных обязанностей.

**Индивидуальный менторинг** – долговременное наставничество, направленное на развитие навыков в долгосрочной перспективе, глубинное изменение самоощущения в профессии, воспитание более результативного мышления в целом для развития карьеры.

Индивидуальный менторинг характеризуется персональным вниманием наставника к личностному и к индивидуальному развитию молодого специалиста, что в корне отличается от более распространенного понятия «коучинг».

|  |  |
| --- | --- |
| **Индивидуальный менторинг** | **Коучинг** |
| Взаимодействие субъектов, не ограниченное по времени. | Краткосрочное сотрудничество. |
| Может иметь разные формы и места дислокации. | Структурность занятий. |
| Всеобъемлющее развитие личности. | Фокус на конкретных навыках, функциях. |
| Согласованный план действий ментора и ученика, поддержка наставника и формирование будущих целей. | Коуч разрабатывает такую программу, которая поможет достичь конкретных целей в краткосрочный период. |
| Направленность на общее профессиональное развитие. | Направленность на развитие конкретных навыков. |

**Педагогическая целесообразность** данного подхода заключается в том, что сотрудничество ментора с молодым коллегой происходит тет-а-тет, без посторонних лиц, что позволяет установить с ним личный контакт, так как нельзя не учитывать, что доброжелательность, эмпатия, тактичность учителя-наставника способствуют созданию психологически комфортных условий для становления молодого специалиста.

В МБОУ «Гимназия № 5» основная модель работы наставника (ментора), т.е. **основные концептуальные подходы** - ***«Расскажи – покажи – сделай».***

Наставник (ментор) совместно с молодым коллегой определяют основную цель обучения. Цель, как правило, - приобретение подопечным нового навыка, освоение новой компетенции.

***РАССКАЖИ (TELL).*** Первая стадия общения. Ментор объясняет задание, подробно, пошагово предлагает способы его выполнения. Если это большое задание, его следует разделить на части и провести посессионно.

***ПОКАЖИ (SHOW****).* После объяснения ментор переходит к демонстрации способов выполнения задания, сопровождая их комментариями.

***СДЕЛАЙ (DO)***. Наконец, ментор предоставляет возможность молодому педагогу совместно с ним или самостоятельно выполнить задание. Если у него не получается, то наставник может по ходу выполнения задания вносить корректировки. По итогам выполнения задания коллеги анализируют полученный результат, оценивая степень овладения новыми навыками.

Этот подход позволяет создать гибкую и мобильную систему наставничества, способную оптимизировать процесс профессионального становления молодого учителя, сформировать у него мотивации к самосовершенствованию, саморазвитию, самореализации. В этой системе отражена жизненная необходимость молодого специалиста получить поддержку опытного педагога-наставника, который готов оказать ему практическую и теоретическую помощь на рабочем месте и повысить его профессиональную компетентность.

**Рассмотрим данную форму сотрудничества более подробно.**

На начальном этапе очень важно правильно определить наставника, который сможет работать именно с этим конкретным молодым педагогом, только тогда менторство будет взаимовыгодным, когда каждый может научиться чему-то полезному для себя.

Администрация совместно с психологом рассматривает и рекомендует в качестве наставников педагогов, которые отвечают ряду требований:

- текущий уровень компетенции соответствует профилю должности, которую он занимает;

- ответственность при выполнении своей работы, внимательность по отношению к другим работникам;

- стаж работы в организации и опыт в выполнении своих профессиональных обязанностей не менее 5 лет, хорошие показатели в работе;

- наличие личного желания стать наставником, заинтересованность в результатах своей деятельности;

- педагог-наставник должен обладать высокими профессиональными качествами, коммуникативными способностями, пользоваться авторитетом в коллективе среди коллег, обучающихся, родителей;

- психологическая совместимость с молодым педагогом.

**1этап работы ментора - адаптационная работа (знакомство).\**

* Знакомство со школой, представление молодого учителя коллективу школы на педагогическом совете.
* Заполнение диагностических карт роста педагогического мастерства
* Анкетирование (выявление затруднений в работе на начало года)

На данном этапе цель педагога-наставника не столько только выявить недостаточность уровня профессиональных компетенций молодого специалиста, чтобы выработать программу адаптации, сколько заинтересовать молодого педагога, установить с ним личный контакт. Чем более доверительные отношения между ментором и молодым коллегой, чем более внимателен каждый участник к своему партнеру, тем меньше вероятности возникновения дискомфорта. Ментор должен вызывать доверие в менторской паре.

В отношениях наставничества очень важна мотивация, которая определяет качество результата. Молодому педагогу важно объяснить, насколько ценны для него получаемые знания и чего он может достичь с их помощью.

**2 этап - организация профессиональной коммуникации (поддержка).**

|  |  |
| --- | --- |
| **Прямое влияние ментора** | **Опосредованное влияние** |
| * личные беседы,
* посещения уроков,
* совместная работа над общими проектами
 | * участие в работе Школы молодого педагога МБОУ «Гимназии №5» г. Белгорода,
* участие в работе гимназического Совета молодых педагогов,
* включение в работу городской Школы молодых учителей иностранного языка (и других предметных объединений), городского Совета молодых специалистов,
* стимулирование самостоятельных проектных инициатив в гимназии.
 |

На этапе взаимопосещения уроков педагоги-наставники МБОУ «Гимназии №5» считают целесообразным начинать его со знакомства начинающего учителя с опытом работы молодых учителей, а потом - с опытом мастеров, так как, когда молодой учитель видит урок мастера, он пугается и возникает барьер - «это мне не по силам». На уроках же молодых коллег у него формируется убеждение, что он тоже справится и стремление к совершенствованию не пропадет.

На этапе проектирования совместных, бинарных, уроков педагог-наставник предлагает разделить этапы урока и планировать свою часть урока, взаимодействуя друг с другом. Таким образом, у молодого педагога есть возможность более тщательно подойти к планированию собственной части урока, а при необходимости получить консультацию у наставника или действовать по образцу.

При проведении совместного урока педагог-наставник контролирует все действия молодого педагога и, в случае необходимости, вносит коррективы на своем этапе урока.

 Обсуждая совместно проведенный урок, педагоги анализируют свою деятельность, а только потом работу коллеги. При планировании и проведении следующего урока, необходимо поменять этапы, т.е., если наставник планировал этап объяснения нового материала, то теперь за этот этап должен отвечать молодой педагог.

 Говоря о планировании классных часов и внеклассных мероприятий, нельзя не отметить, что такой способ особо эффективен, так как молодому учителю сложно самостоятельно разработать и провести внеклассное мероприятие, так как его структура может быть очень различной в зависимости от возраста детей и тематики. При совместном проведении мероприятия ментором и молодым педагогом не страдает авторитет молодого педагога, так как наставник в данном случае не является «контролёром», а он участник происходящего.

Совместная работа во внеклассной работе дает положительные результаты, так как у молодых специалистов много интересных идей, но им необходима методическая помощь в их реализации.

**3 этап - мотивация самообразования**

|  |  |
| --- | --- |
| **Прямое влияние ментора** | **Опосредованное влияние** |
| * личные собеседования,
* посещения и взаимопосещения уроков,
* стимулирование самостоятельных инициатив по планированию урочной и внеурочной деятельности, выявление профессиональных дефицитов, мешающих их успешной реализации.
 | * стимулирование самостоятельных проектных инициатив в гимназии;
* вовлечение в деятельность сетевых объединений: «Белогорочка», «Лев и Орел», «ФИШКа»;
* стимулирование самостоятельных проектных инициатив в городских мероприятиях;
* курсовая подготовка для молодых специалистов.
 |

На этом этапе происходит накопление педагогических наработок, их отбор и анализ, проверка новых методов работы, постановка экспериментов. *Задача педагога наставника – показать широкую возможность проектных инициатив*.

В МБОУ «Гимназия №5» большое внимание уделяется сетевым взаимодействиям, целью работы которых является создания модели открытого интегрированного образовательного пространства, способствующего духовно-нравственному развитию, воспитанию и социализации обучающихся через интеграцию иностранного языка во внеурочную деятельность, через приобщение к духовным родникам малой родины Святого Белогорья, ее истории, культуры, современной духовной жизни.

Молодые педагоги активно принимают участие в работе сообществ, находя для себя новые пути самореализации, совместно с наставниками, а затем самостоятельно работают над проектами, которые неоднократно были представлены на городском региональном уровнях.

**4 этап - психологическая поддержка (стажировка).**

|  |  |
| --- | --- |
| **Прямое влияние ментора** | **Опосредованное влияние** |
| * личные собеседования;
* посещения уроков;
* помощь в определении методической темы самообразования.
 | * стимулирование освоение новых технологий и методик преподавания.
 |

На данном этапе особая роль отводится *психологу* МБОУ «Гимназия №5», которая проводит консультации, семинары, тестирование молодых специалистов дает необходимые рекомендации.

Совместно с педагогом-наставником определяется тема самообразования. Возможно, что эта тема будет общей для молодого специалиста и его наставника, что будет способствовать формированию профессиональных компетенций молодого специалиста, а так же своевременной корректировке профессиональных умений молодого учителя.

Приобретенный опыт в таком сотрудничестве в дальнейшем поможет выработать индивидуальный стиль деятельности молодого педагога.

**5 этап - аналитический(контроль).**

Задача данного этапа заключается в подведении итогов деятельности по повышению психолого-педагогической компетентности молодого специалиста и результатам адаптации в педагогическом коллективе.

Контроль наставника за работой молодого специалиста в корне отличается от контроля администрации. Его задача – не выявлять недостатки, а обучать, направлять, корректировать деятельность молодого учителя в разных аспектах его деятельности. Именно наставника зависит то, каким педагогом станет молодой специалист, пришедший в школу.

Особую роль играет партнерство ментора с коллегами, так как, являясь, молодым учителем по иностранному языку, педагог может быть и классным руководителем, следовательно, ему необходима помощь наставника и в этой области.

Одним из основных условий эффективности поддержки наставником личностно-профессионального развития молодого специалиста, раскрытия его профессионального потенциала является включение начинающего учителя в участие в общественно-профессиональную жизни коллектива, поэтому молодые педагоги гимназии активно вовлекаются в традиционные гимназические: капустники, посвященные Дню учителя, 8 марта, 23 февраля и т.д..

В результате работы в данном направлении в гимназии было сформированы:

- портфель локальных нормативно-правовых актов;

- портфель методических рекомендаций для организации работы с молодым специалистом;

- портфель рекомендаций психолога для организации работы с молодым специалистом (представлены в приложении).

Работая по системе и**ндивидуального менторинга**, педагоги гимназии отмечают следующие преимущества данного подхода:

* поэтапная преемственность опыта;
* повышение эффективности труда и мотивация работников путем формирования их удовлетворенности результатом;
* развитие личностных качеств;
* улучшение профессиональных навыков, способность развивать карьеру;
* укрепление уверенности в себе.

Разумеется, есть и недостатки. Данный вид наставничества ориентирован на индивидуальное сотрудничество, поэтому для плодотворной работы один ментор может помогать адаптироваться только одному молодому педагогу, так как это требует много времени от ментора. Особенно отрицательным будет эффект при отсутствии желания обновлять и актуализировать свои знания со стороны менторов.

Администрация и коллектив педагогов-наставников МБОУ «Гимназия №5» г. Белгорода продолжают работу в данном направлении, потому что убеждены, что крылатая фраза «Кадры решают всё» никогда не теряет своей актуальности!

Литература

1. Лапина О. А., Магальник Л. А. Наставничество: Вариант управления карьерой руководителя образовательного учреждения // Школьные технологии. М., 2001, № 6.
2. Лучкина Т. В. Особенности содействия профессиональному становлению начинающего учителя в Канаде // Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена. 2009. № 112. С. 36-45.
3. Льюис Г. Менеджер-наставник. Стратегия раскрытия таланта и распространения знаний. М., 1998.
4. Макарова Т. Н., Макаров В. А. Наставничество как форма повышения профессионального мастерства учителя // Завуч. Управление современной школой. М., 2007, № 6, с. 54–73.
5. Маслова Л. Помощь молодому учителю в профессиональном становлении // Методическая работа в школе. М.,2009, № 1. О школе и учителе. Сборник постановлений и материалов. М.,1938.
6. Советский энциклопедический словарь / Под ред. А. М. Прохорова. М.,1989. Учитель — методист-наставник стажера /Под ред. Г. С. Вершловского. М.,1988.
7. Щипунова Н. Н. Организация наставничества в школе с молодыми педагогами // Молодой ученый. — 2016. — №6. — С. 845-847. — URL https://moluch.ru/archive/110/26995/ (дата обращения: 11.10.2018).
8. Источник: <https://www.gd.ru/articles/8699-mentorstvo>

**Приложение 1**

**ПРАВИЛА ОБЩЕНИЯ С МОЛОДЫМ ПЕДАГОГОМ**

Чтобы взаимодействие с молодыми специалистами было конструктивным и приносило желаемый эффект, педагогу-наставнику необходимо помнить о правилах общения, которые необходимо соблюдать.

***1. Не приказывать***. Наставник должен помнить, что фраза, содержащая обязательство какого-либо рода, вызывает протест. В процессе общения с молодыми учителями следует отказаться от фраз типа «вы должны», «вам необходимо», «вам нужно» и т. п. Естественной их реакцией на эту фразу могут стать слова: «Ничего я вам не должен. Как хочу, так и работаю!»

***2. Не угрожать***. Любая угроза – это признак слабости. Угроза со стороны наставника – это еще и признак педагогической несостоятельности, некомпетентности. Угрозы или ультиматум со стороны учителя-наставника провоцируют конфликт. «Если Вы не будете выполнять мои требования, то...» – подобные замечания свидетельствуют о неумении наставника аргументировать свою педагогическую позицию, о непонимании ситуации, об отсутствии дипломатических навыков общения. Этот прием не способствует установлению отношений сотрудничества и взаимопонимания между наставником и подопечным.

***3. Не проповедовать***. «Ваш профессиональный долг обязывает...», «На Вас лежит ответственность...» – эти воззвания чаще всего являются пустой тратой времени. Они не воспринимаются и не осознаются молодыми специалистами как значимые, вследствие их абстрагированности от реальной педагогической ситуации.

***4. Не поучать***. Наставник должен помнить о том, что нет ничего хуже, чем навязывать свою собственную точку зрения собеседнику («если бы Вы послушали меня, то...», «если бы Вы последовали примеру....»).

***5. Не подсказывать решения***. Наставник не должен «учить жизни» молодого учителя. «На Вашем месте я бы...» – эта и подобные ей фразы не стимулируют процесс профессиональной поддержки, поскольку произносятся чаще всего с оттенком превосходства и ущемляют, таким образом, самолюбие молодого педагога.

***6. Не выносить суждений***. Высказывания со стороны наставника типа «Вы должны сменить место работы», «Вы слишком мало внимания уделяете работе» чаще всего наталкиваются на сопротивление и протест молодых учителей, даже в тех случаях, когда они абсолютно справедливы.

***7. Не оправдывать и не оправдываться.*** Наставник потеряет значительную долю своего влияния, если будет строить свое взаимодействие с подопечными на основе этих приемов общения. «Вы организовали и провели урок не так уж плохо, как кажется на первый взгляд» – данная форма оправдания, конечно, снимает некоторое напряжение в отношениях, но делает существующую профессиональную проблему менее значимой для молодого учителя.

***8. Не ставить «диагноз».*** «Вам нельзя работать в школе, Вы слишком эмоциональны» – такая фраза опытного педагога непременно насторожит молодого учителя и настроит его против наставника.

**Приложение 2**

**Программа адаптации вновь принятого педагогического работника**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Название мероприятия** | **Срок выполнения** | **Ответственный** | **Примечание** |
| **1-й этап – подготовительный** |
| ***Вводная беседа c работником при поступлении на работу*** |
| Информационный экскурс: • история развития учреждения: когда образовано, учредители, миссия, ценности, традиции;• положение гимназии в настоящее время;• организационная структура, перечень подразделений и услуг;• адрес веб-сайта | На первом собеседовании | Директор ОУ или иное лицо, проводящее собеседование |  |
| Представление работника непосредственному руководителю |  |
| ***Вводная беседа с работником при оформлении на работу*** |
| Ознакомление с локальными актами организации: • Устав;• правила внутреннего трудового распорядка;• должностная инструкция или должностные обязанности;• положение о персонале;• положение об оплате труда;• правила поведения в образовательном учреждении (далее – ОУ) | При оформлении на работу | Заместитель директора или руководитель соответствующего МО | Под подпись при оформлении трудового договора (оформляется до начала работы) |
| Вводный инструктаж по технике безопасности | Ответственный  | Под подпись в журнале вводного инструктажа |
| Знакомство педагога с правилами:• учебная нагрузка;• дни и порядок выплаты зарплаты, аванса;• сверхурочные работы;• действующие социальные программы и гарантии для сотрудников (отпускные, больничные, пенсионные отчисления, стаж);• внешний вид;• организация питания;• средства коммуникации (телефон, Интернет) и правила пользования ими; • конфиденциальная информация;• традиции гимназии• использованием информации с сайта учреждения и т. д. | Ответственный за кадровую работу  |  |
| ***Вводная беседа с руководителем структурного подразделения гимназии*** |
| **Знакомство сотрудника со следующей информацией:**• традиции гимназии;• цели, задачи и роль подразделения в общей структуре гимназии;• значимость должности в образовательном процессе; • порядок взаимодействия с руководителем (приемные часы, круг вопросов); • специалисты и другие работники, с которыми необходимо взаимодействовать по должности, их функционал; • порядок оказания помощи куратором (наставником) в процессе адаптации;• техническое оснащение рабочего места, документы, необходимые для выполнения работы; принятые методы планирования, отчетности и контроля; • система обмена и получения информации (собрания, доски объявлений, сайт и др.) | Перед выходом на работу | Руководитель предметного МО, заместитель директора, курирующий данное направление деятельности |  |
| ***Информационно-презентационные мероприятия*** |
| Знакомство с расположением в помещении:• телефонов;• копировальной техники;• АРМ;• методического кабинета;• учительской;• библиотеки• гардероба;• туалета;• медицинского кабинета;• мест отдыха, питания, хранения личных вещей и т. п. | При оформлении на работу | Ответственный за кадровую работу |  |
| Знакомство с рабочим местом | Руководитель предметного МО, заместитель директора, курирующий данное направление деятельности |  |
| Знакомство с коллегами | В первый рабочий день |  |
| Представление наставника из числа опытных сотрудников подразделения | По мере необходимости |  |
| **2-й этап – текущий** |
| ***Процесс адаптации*** |
| Ознакомление с основными задачами на ближайшее время (для сотрудника и коллектива в целом) | На ближайшем собрании по плану работы подразделения | Руководитель предметного МО, заместитель директора, курирующий данное направление деятельности |   |
| Вводный тренинг | По плану работы ОУ | Руководитель предметного МО, заместитель директора |  |
| Инструктаж: • по технике безопасности (далее – ТБ) на рабочем месте;• по охране жизни и здоровья детей | В первый день работы | Ответственный за данное направление | Под подпись в журнале инструктажа по ТБ и в приказе |
| Беседа (персонально с каждым новым сотрудником) по итогам работы в первый день (как прошел день, какое осталось впечатление, что получилось лучше всего, как встретили другие сотрудники, чего не хватает на рабочем месте и т. д.) |  |
| Повторная беседа по итогам работы в первую неделю | Через одну неделю после начала работы | Руководитель предметного МО, заместитель директора, курирующий данное направление деятельности |  |
| Участие в:• общих собраниях коллектива подразделения;• методических встречах, педагогических советах, и т. п.;• коммуникативных тренингах;• общих мероприятиях (праздники, выставки, экскурсии и т. д.);• неформальных мероприятиях  | По плану работы гимназии и МО |  |
| Оценка уровня адаптации педагога по итогам адаптационного периода | Через 1 месяц, после принятия на работу | Руководитель предметного МО, заместитель директора, курирующий данное направление деятельности | Оценивается:• результативность работы;• выполнение организационных правил;• отношения в коллективе;• отношения с клиентами;• лояльность к организации |
| Самооценка педагогом уровня адаптации | Через 1 месяц, после принятия на работу | Руководитель предметного МО, заместитель директора, курирующий данное направление деятельности |  |
| **3-й этап – заключительный** |
| ***Принятие решения об успешности адаптации*** |
| Индивидуальное собеседование руководителя подразделения с работником и взаимное ознакомление с результатами оценки и самооценки | Первая неделя второго месяца работы | Руководитель предметного МО, заместитель директора, курирующий данное направление деятельности |  |
| Решение об итогах адаптации и дальнейшей коррекции деятельности и индивидуальной поддержки педагога и его программы саморазвития | Первая неделя второго месяца работы | Индивидуальные рекомендации, с которыми педагог знакомится под роспись |

**Приложение 3**

**Пять главных приемов наставничества.**

**Как обучать и мотивировать взрослых людей**

**ОСОБЕННОСТЬ ОБУЧЕНИЯ ВЗРОСЛЫХ ЛЮДЕЙ**

Как научить чему-либо взрослого человека, как передать ему знания? Люди учатся на своем опыте и собственных переживаниях, что напрямую связано с мотивацией.

Проблема многих новых сотрудников заключается в том, что они хотят работать, но не обладают достаточными умениями. Цель наставничества — помочь молодому специалисту «перейти» в квадрат «Могу, хочу», то есть, позволить ему кроме желания приобрести, и возможности для продуктивной деятельности.

Готовность молодого специалиста к работе, по модели ситуационного руководства Херси-Бланшара, может происходить в 4-х ситуациях.

***1 ситуация «Не могу — не хочу».*** Человек не обладает навыками, и более того не мотивирован. Для того, чтобы включить его в деятельность, необходимо сначала замотивировать его. Иначе, вы столкнетесь с непреодолимым барьером защиты.

***2 ситуация «Не могу – хочу».*** Человек мотивирован, поэтому открыт к получению новых знаний, он находится в состоянии обучения. Здесь важно поэтапно построить схему работы с сотрудником. Как и чему вы будете его

обучать. Также помните, что для формирования любого навыка, нужно 21 день.

***3 ситуация «Могу – хочу».*** Ситуация, в которой разумно развивать горизонтальную карьеру сотрудника. Он уже обладает необходимыми знаниями и умения. Ему нужно поднимать «планку цели» и расширять зоны мастерства.

***4 ситуация «Могу – не хочу».*** Человек находится в состоянии протеста, некого саботажа. Необходимо выяснить в чем причина демотивации. Возможно, необходимо наделить работу новым смыслом.

Обучение молодых специалистов — это процесс приобретения и усвоения новых знаний и навыков, проходящий *четыре стадии*, что необходимо учитывать при подготовке наставников.

Этот четырехступенчатый процесс представляет собой переход от бессознательной некомпетентности к бессознательной компетентности.

***1. Бессознательная некомпетентность***

При бессознательной некомпетентности вам неизвестно, что вы не знаете или не умеете делать чего-либо («я не знаю о том, что я не знаю»). В нашем случае новый сотрудник еще не осознал дефицит собственной компетентности. Так, ребенок при путешествии с родителями в машине, осознает факт путешествия, но не понимает при этом, что он не умеет водить, то есть остается в неведении насчет собственной некомпетентности.

**2. *Осознанная некомпетентность***

При осознанной некомпетентности сотрудник приобретает «знание о своем незнании». Обычно это происходит при появлении желания совершить новое действие. Так, подросток, не умеющий водить машину, постоянно вынужден просить кого-нибудь, чтобы его подвезли, и остро переживает свою некомпетентность. В случае с работником это может быть, например, его желание сделать обложку для журнала при понимании того, что знания программы Photoshop ему не хватает.

***3. Осознанная компетентность***

Для того чтобы стать осознанно компетентным, работнику нужно пройти обучение. Часто на этой стадии сотрудник в точности копирует действия своего наставника. Например, новичок вспоминает, как опытный дизайнер делал макет обложки журнала, то есть, осознает, что «знает о том, что знает». Так, успешно закончив курсы, и получив права, начинающий водитель все еще будет шептать себе: «Зеркало, сигнал, поворот», то есть осознанно управлять машиной, контролируя каждое действие.

***4. Бессознательная компетентность.***

При бессознательной компетентности сотрудник совершает определенные действия так часто, что они становятся привычными, вырабатывается подсознательный алгоритм. Это стадия «я не знаю о том, что я знаю».