

## **Содержание проекта «Наставничество для совершенствования «гибких навыков» участников образовательных отношений»**

### **Актуальность и инновационность проекта**

Потребность в расширении практик наставничества в образовании, а также в других сферах, на протяжении нескольких последних лет осознается на различных уровнях управления. Сформировалось общее понимание того, что система наставничества может стать инструментом повышения качества образования, механизмом создания эффективных социальных лифтов, одним из катализаторов для «технологического рывка» российской экономики.

В настоящее время тема наставничества в образовании является одной из центральных в нацпроекте «Образование» (включая федеральные проекты «Современная школа», «Успех каждого ребенка», «Учитель будущего», «Социальные лифты для каждого», «Молодые профессионалы»). Так, федеральный проект «Современная школа» содержит целевой показатель: до конца 2024 года не менее 70% обучающихся общеобразовательных организаций будут вовлечены в различные формы сопровождения и наставничества.

Современное значение наставничества в образовании отражено в Атласе новых профессий – альманахе перспективных на 15 – 20 лет отраслей и профессий<sup>1</sup>, в котором в разделе «Образование» указаны профессии, так или иначе связанные с наставничеством – модератор, ментор стартапов, тьютор, организатор проектного обучения.

На выполнение педагогами функций наставничества (оказание помощи обучающимся, проведение индивидуальных консультаций, социально-педагогическая поддержка обучающихся и родителей, тьюторство и пр.) ориентирован Профессиональный стандарт педагога, утвержденный Минтруда и социальной защиты РФ 18.10.2013 г. № 544н10. Новая модель аттестации педагогов предполагает присвоение новой квалификационной категории «педагог-наставник».

Квинтэссенция идей наставничества в образовании представлена в «Методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам СПО, в том числе, с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися».

Актуальность наставничества для выполнения задач профессионального роста учителей обусловлена, в первую очередь, тем, что поле проблем педагогических кадров отличается значительной широтой, охватывая вопросы содержания и методики преподавания; контроля и оценки качества образования; внедрения инновационных педагогических технологий; организации проектной и исследовательской деятельности обучающихся и многие другие. Выявление и преодоление данных дефицитов имеет для системы образования первостепенное значение в свете указа Президента РФ от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»<sup>2</sup> и задач национального проекта «Образование», оптимизированных на вхождение России в ТОП-10 стран мира по качеству образования.

Не только молодым специалистам, но и педагогам, имеющим немалый стаж работы, приходится осваивать новые знания, умения, компетенции, что ярко проявилось в период пандемии COVID-19, когда школы были вынуждены в экстренном порядке перестраивать свою деятельность и не всегда успешно с этим справлялись. При этом очевидно, что

---

<sup>1</sup> Атлас новых профессий. – URL: <http://atlas100.ru/catalog/> (дата обращения 20.10.2021 г.)

<sup>2</sup> Указ Президента РФ «О национальных целях развития РФ на период до 2020 года». – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202007210012> (дата обращения: 29.10.2021 г.)

разные категории педагогов в условиях объективных изменений требований к содержанию и результатам профессиональной деятельности, определенной растерянности перед новым поколением, более оснащенным технически и технологически, нуждаются в персонифицированной методической и психологической помощи.

Это подтверждают данные исследования, проведенного в 2019 г. Научно-исследовательским центром социализации и персонализации образования детей ФИРО РАНХиГС: 62,7% педагогических работников считают необходимым институт наставничества; 19,7% учителей признали, что нуждаются в наставнике, а 25,9% готовы стать наставниками для своих коллег.

По мнению и ученых, и специалистов дополнительного профессионального образования и практиков, наставничество является наиболее эффективной формой персонифицированного сопровождения педагогов. Наставничество, по своей сути, может стать важнейшим инструментом кадровой политики любой образовательной организации.

Таким образом, наставничество стало рассматриваться как ключевая стратегия в управлении многими организациями, вследствие этого меняются сами модели наставничества. Цели наставничества расширяются до внедрения инновационной культуры и практики обмена опытом, воспитания, транслирования ценностей и смыслов деятельности, обеспечения качества взаимоотношений. Поэтому в процессе обучения наставников особый упор должен делаться не на то, какие знания передать, а на то, как сделать так, чтобы эти знания взяли.

Сегодня компетентность наставника определяется не только передаваемыми предметными знаниями и умениями (твердые навыки), но и надпредметными (гибкими навыками), такими как умение слушать, мотивировать, использовать обратную связь, устанавливать доверительные отношения, задавать вопросы, планировать, организовывать деятельность, анализировать и т.п. При этом у наставляемых совершенствуются умения: самостоятельно принимать решение и отвечать за результат; формировать команду единомышленников для реализации поставленной цели; разрешать конфликтные ситуации; видеть и решать возникшую проблему; видеть одаренность, креативность обучаемого и способствовать их развитию; нацеленность на конечный результат, стрессоустойчивость и другие.

Серия муниципальных мероприятий, связанных с тематикой наставничества (методический аудит «Нормативно-правовое и организационное обеспечение методической деятельности в ОО для реализации национального проекта «Образование», семинар для школ «Проектирование воспитательной деятельности педагога с учетом анализа неблагоприятных социальных условий функционирования школы», профессиональный конкурс «Профессиональный тандем» и другие), позволили сделать вывод о традиционном подходе к наставничеству в образовательных организациях города. В основном, это практика работы с молодыми (новыми) педагогами – для задач адаптации в профессиональной образовательной организации, ускоренного освоения норм и требований, вхождения в полноценный рабочий режим, с обучающимися – сопровождение в процессе проектной деятельности. Модели реализации тоже традиционны «опытный учитель – молодой учитель», «учитель – ученик», при этом в большинстве случаев, наставники не обладают специальными знаниями и способами осуществления наставничества.

В появившемся в последние годы многообразии литературы по наставничеству рассматриваются, в основном, теоретические подходы к реализации наставничества в образовании и практики, связанные с повышением профессиональной компетентности педагогов. При этом гораздо меньше описаны формы наставничества с обучающимися, такие как «ученик – ученик», «родитель – ученик», «студент – ученик» и др. Мало разработаны практики совершенствования «гибких навыков» участников взаимодействия, материалы по оценке эффективности наставничества, а также практики по обучению и подготовке наставников.

Исходя из вышесказанного, можно сформулировать следующие *противоречия*

– Наставничество определено в нацпроекте «Образование» как универсальная технология передачи опыта, знаний, формирования навыков, компетенций, метакомпетенций и ценностей, но мало разработаны формы и способы наставничества, направленные на совершенствование «гибких навыков» и ценностных ориентаций участников образовательных отношений.

– В нацпроекте «Образование» и региональных проектах «Современная школа», «Учитель будущего» определены критерии охвата обучающихся и педагогов практиками наставничества, но в муниципальной системе образования в настоящий момент данные практики мало реализуются в соответствии с новыми подходами к наставничеству.

Данные противоречия позволяют сформулировать проблему: ***Какие способы обеспечат освоение и внедрение в образовательную деятельность наставничества для развития «гибких навыков» участников образовательных отношений?***

### **Цель и инновационные идеи проекта**

«Гибкие навыки» (Soft skills) — надпрофессиональные навыки, которые помогают решать жизненные задачи и работать с другими людьми. С 2018 года в международное исследование PISA включена глобальная компетентность как специфический обособленный ценностно-интегративный компонент функциональной грамотности, нацеленный на формирование универсальных навыков («гибкие навыки»). Это предполагает заинтересованность и осведомленность обучающихся о глобальных тенденциях развития, способность эффективно действовать индивидуально или в группе в различных ситуациях. В этом смысле, важны компетенции: управление поведением, открытость к новому, эмоциональное восприятие нового.

Инновационная идея проекта заключается в осмыслении и реализации наставничества как процесса совершенствования «гибких навыков» участников образовательных отношений, таких как образовательная (академическая) мобильность и эмоциональный интеллект.

Образовательная мобильность – это возможность самими субъектами образовательных отношений формировать свою образовательную траекторию, возможность выбирать предметы, курсы, учебные заведения, наставников в соответствии со своими дефицитами, склонностями и устремлениями.

Эмоциональный интеллект – это способность человека управлять своими эмоциями, понимать эмоции и намерения других и благодаря этому эффективно решать любые задачи.

Чтобы развивать данные компетенции у наставляемых, наставникам необходимо самим ими владеть, а также знать и применять соответствующие подходы и способы использования их в практике наставничества. А для этого необходима специальная подготовка для работы в качестве наставника педагогов, родителей, студентов, учеников, представителей социума.

Таким образом, решению поставленной проблемы будут способствовать следующие **направления** инновационной деятельности:

1. Выявление эффективных моделей и форм наставничества для совершенствования «гибких навыков» участников образовательных отношений.
2. Разработка и внедрение результативных образцов практики наставничества в образовательную и методическую деятельность образовательных организаций, позволяющих наращивать «гибкие навыки» участников образовательных отношений.
3. Подбор и разработка инструментария для оценки результатов реализуемых форм и способов наставничества, сформированности «гибких навыков» участников образовательных отношений, развиваемых в процессе взаимодействия.

Работа по данным направлениям позволит достигнуть **цели проекта – создание условий для освоения и внедрения в образовательную и методическую деятельность**

## **образовательных организаций наставничества для развития «гибких навыков» участников образовательных отношений**

через реализацию **задач**:

1. Осуществить анализ имеющихся практик наставничества в образовании, выявить приемлемые и эффективные для внедрения в образовательных организациях города.
2. Содействовать обогащению личностных и специальных компетенций участников образовательных отношений для освоения и внедрения в деятельность образовательных организаций новых форм и способов наставничества.
3. Освоить и внедрить в образовательную и методическую деятельность образовательной организации новые формы и способы наставничества для совершенствования «гибких навыков» участников образовательных отношений.
4. Подобрать и/или разработать инструментарий для оценки результативности реализуемых практик наставничества, динамики «гибких навыков» участников образовательных отношений, развиваемых в процессе наставничества.

### **Планируемые конечные результаты:**

1. Подобраны и реализованы в практической деятельности формы наставничества в соответствии со спецификой образовательной организации (не менее одной для педагогов, не менее одной для обучающихся в каждой образовательной организации).
2. Освоены и применяются в образовательной деятельности инновационные способы организации наставничества (не менее 2-х новых способов наставничества в каждой образовательной организации).
3. Сформирован пакет диагностических материалов для оценки результативности реализации практик наставничества в образовательной организации (не менее 3-х диагностических инструментов)
4. Зафиксирована положительная динамика развития «гибких навыков» (образовательная мобильность и эмоциональный интеллект) (не менее 40% участников образовательных отношений, реализующих практики наставничества).

### **Отчуждаемые продукты проекта:**

1. Дополнительная профессиональная программа (повышения квалификации) «Наставничество в образовании: современная теория и инновационная практика», Программа внутриорганизационного обучения наставников «Практические навыки наставника», Программа поддержки образовательной организации муниципальной системы образования в процессе инновационной практики по внедрению новых форм и методов наставничества «Наставничество для развития навыков будущего».
2. Электронный ресурс «Онлайн-наставник».
3. Пакет диагностик для оценки результативности практик наставничества, «гибких навыков» участников образовательных отношений, совершенствующихся в процессе реализации практик наставничества.

**Целевые группы проекта:** обучающиеся, педагоги, родители, представители организаций – социальных партнеров образовательной организации.

### **Фазы проекта**

В проекте условно выделены три фазы:

– *фаза проектирования*, которая направлена на соорганизацию деятельности инновационных команд образовательных учреждений – участников проекта, по выявлению имеющихся и проектированию новых практик наставничества для совершенствования «гибких навыков» участников образовательных отношений;

– *технологическая фаза* предусматривает реализацию разработанной системы мер в практике работы и осуществление практической деятельности по изменению существующей педагогической действительности;

- *рефлексивная фаза*, результатом которой станет фиксация успешности инновационного проекта, качественная оценка общественностью реализованной системы мер и определение перспектив развития инновационной деятельности.

**Первое направление реализуется** через анализ имеющихся и коллективное проектирование новых практик наставничества, отбор актуальных форм, соответствующих специфике образовательных организаций – участников проекта. Предполагается освоение форм наставничества: «родитель – ученик», «ученик – ученик», «студент – ученик», реверсивное наставничество «молодой педагог – опытный педагог», «организатор проектного обучения – ученик» и другие. Наряду с наставничеством предполагается использование других способов персонифицированного и коллективного сопровождения, близких по сути наставничеству, но имеющих специфические особенности или дополняющих наставничество, такие как:

- менторинг – это не только способ передачи знаний, навыков и установок от более опытного человека менее опытному, это персональное внимание к личностному и индивидуальному развитию;

- нетворкинг – метод организации контактов и взаимодействия сопровождаемых с актуально и перспективно значимыми социальными партнерами.

Наряду с очным индивидуальным и групповым наставничеством, также предполагается использование виртуального наставничества – использование информационно-коммуникационных технологий, таких, как видеоконференции, платформы для дистанционного обучения, онлайн-сервисы сообществ практиков в системе развития персонала.

Будет разработан пакет локальных актов школы, учреждения дополнительного образования по организации и реализации наставничества.

**Второе направление реализуется** через освоение и внедрение новых форм и способов наставничества в практическую деятельность образовательных организаций. Планируется

- разработка и реализация дополнительной профессиональной программы (повышения квалификации) «Наставничество в образовании: современная теория и инновационная практика»,

- разработка и реализация Программы внутриорганизационного обучения наставников «Практические навыки наставника» (педагоги, учащиеся, родители, социальные партнеры),

- разработка и реализация Программы поддержки образовательной организации муниципальной системы образования в процессе инновационной практики по внедрению новых форм и методов наставничества «Наставничество для развития навыков будущего»,

- проектирование и запуск площадки «Онлайн-наставник», включающей контакты онлайн-наставников, онлайн сессии виртуальных наставников, контент для развития эмоционального интеллекта и образовательной мобильности, инструменты онлайн-наставничества для организации взаимодействия в цифровой среде.

Содержательно для взаимодействия наставника и наставляемых выбраны аспекты формирования функциональной грамотности участников образовательных отношений.

**Третье направление реализуется** через отбор и апробацию материалов для диагностики результативности реализуемых форм и способов наставничества, сформированности «гибких навыков» участников образовательных отношений, развиваемых в процессе взаимодействия; поиск и апробацию цифровых инструментов для диагностики и интерпретации данных. На площадке «Онлайн-наставник» будут размещены кейсы для самодиагностики, анализа продвижения субъектов взаимодействия.

### **Календарный график реализации проекта**

№	Задачи, виды деятельности	2022 год				2023 год				Результаты, продукты
		1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	
<b>1.</b>	<b><i>Выявление эффективных моделей и форм наставничества для совершенствования «гибких навыков» участников образовательных отношений</i></b>									
1.1	Анализ имеющихся практик наставничества, отбор актуальных форм для ОО – участников проекта									Аналитическая справка
1.2	Формирование инновационных команд ОО, подбор социальных партнеров для реализации проекта									Реестр партнеров
1.3	Выбор форм и способов организации наставничества в ОО – участниках проекта									Проект организации и реализации наставничества в ОО
1.4	Оформление документов с социальными партнерами по взаимодействию									Соглашения о сотрудничестве
<b>2.</b>	<b><i>Разработка и внедрение результативных образцов практики наставничества в образовательную и методическую деятельность образовательных организаций, позволяющих наращивать «гибкие навыки» участников образовательных отношений</i></b>									
2.1	Разработка ДПП «Наставничество в образовании: современная теория и инновационная практика»									Дополнительная профессиональная программа (повышения квалификации)
2.2	Обучение педагогов ОО по ДПП «Наставничество в образовании: современная теория и инновационная практика»									Пакет материалов для реализации ДПП, продукты итоговой аттестации слушателей
2.3	Разработка и реализация Программы внутриорганизационного обучения «Практические навыки наставника». Разработка программ наставничества. Практические пробы взаимодействия наставников и наставляемых									Программа внутриорганизационного обучения, материалы для её реализации, разработанные инструменты для реализации наставничества. Программы наставничества
2.4	Реализация программ наставничества									Описание практики реализации разных форм и способов наставничества
2.5	Проектирование, наполнение и запуск виртуальной площадки «Онлайн-наставник»									Цифровой образовательный контент площадки
2.6	Работа и развитие									Описание инструментов

	виртуальной площадки «Онлайн-наставник»									и механизмов сетевого взаимодействия. Цифровой образовательный контент
2.7	Разработка программы поддержки ОО «Наставничество для развития навыков будущего»									Программа поддержки ОО в процессе внедрения новых практик
2.8	Реализация программы поддержки ОО «Наставничество для развития навыков будущего»									Описание практики реализации разных форм и способов наставничества, инструментов управления внедрением новых практик
<b>3.</b>	<b><i>Подбор и разработка инструментария для оценки результатов реализуемых форм и способов наставничества, сформированности «гибких навыков» участников образовательных отношений, развиваемых в процессе взаимодействия</i></b>									
3.1	Изучение запросов обучающихся, педагогов, родителей на программы индивидуального/коллективного наставничества									Реестр запросов, форм и содержательных линий на реализацию наставничества
3.2	Подбор диагностических материалов для оценки результативности наставничества, «гибких навыков» участников взаимодействия									Пакет диагностических материалов
3.3	Наполнение раздела диагностики виртуальной площадки «Онлайн-наставник»									Контент раздела виртуальной площадки
3.4	Работа с диагностическими материалами виртуальной площадки «Онлайн-наставник». Анализ результатов									Аналитические справки по промежуточным и итоговым результатам диагностики
3.5	Рефлексия по ходу и итогам реализации проекта.									Итоговые продукты проекта

### Риски и их минимизация

Наименование риска	Вероятность возникновения риска %	Степень влияния на результат %	Меры реагирования на риск
Низкая мотивация, пассивность участников образовательных отношений к реализации проекта	40%	90%	Создание системы популяризации проекта, стимулирования участников проекта

Неприятие участниками инновационных подходов, формальное отношение к их реализации	40%	90%	1. Индивидуальное сопровождение участников проекта 2. Демонстрация успешных практик и результатов через участие в конкурсах, методических мероприятиях различного уровня
Низкий уровень владения цифровыми инструментами виртуального взаимодействия	30%	50%	Индивидуальное обучение участников. Использование ресурса наставничества.

### Ресурсы для реализации проекта

*Кадровые:* Команда МУ ДПО «Информационно-образовательный Центр», имеющая опыт организационно-методического сопровождения субъектов инновационной деятельности, проектирования и реализации программ, разработки виртуальных площадок с использованием программных сред; мотивированные инновационные команды образовательных организаций – соисполнителей проекта, имеющие опыт инновационной деятельности, в том числе по реализации индивидуальных образовательных маршрутов, работы в сетевой библиотеке, по сопровождению профессионального самоопределения обучающихся.

*Материально-технические:* Система видеоконференцсвязи Мираполис для организации онлайн общения с возможностью использования встроенных интерактивных инструментов, система коллективного проектирования Рыбинск-Вики, система дистанционной поддержки обучающихся Moodle.

#### *Информационные:*

1. Указ Президента РФ от 7 мая 2018 года №204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».
2. Паспорт национального проекта «Образование» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 N 16).
3. Распоряжение Минпросвещения России от 25.12.2019 N P-145 «Об утверждении 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» [Электронный ресурс]. // КонсультантПлюс. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_82746/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82746/) – Дата обращения: 29.09.2021.
4. Письмо Министерства просвещения Российской Федерации от 23.01.2020 № МР-42/02 «О направлении целевой модели наставничества 86 и методических рекомендаций» [Электронный ресурс]. // КонсультантПлюс. – URL: <http://www.consultant.ru/> – Дата обращения: 29.09.2021.
5. Методология (целевая модель) 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 (утверждена распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации от 25 декабря 2019 г. N P-145).
6. Методические рекомендации по внедрению методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по 8 общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися (приложение к распоряжению

Министерства просвещения Российской Федерации от 25 декабря 2019 г. N П-145).

7. Ахметова С.Г. Новые образовательные технологии в организации неформального обучения персонала компаний [Текст]. / С.Г. Ахметова. // Креативная экономика. – 2012. – № 7. – С. 98-104.

8. Денисова А. Механизм внедрения системы наставничества в компании [Электронный ресурс]. / А. Денисова. // Управление персоналом. – 2005. – №19. – URL: <https://www.compandben.org/upload/iblock/641/641f363c52b579223da424bfc91bbff.pdf> – Дата обращения: 25.09.2021.

9. Наставничество как стратегия непрерывного развития [Электронный ресурс]. // Официальный сайт АУ ДПО Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Институт развития образования». – URL: <https://iro86.ru/> Дата обращения: 14.10.2021.