

## Методические материалы для педагога-наставника



*Уважаемые коллеги! В настоящее время наставничество как инструмент развития кадрового потенциала внедряется повсеместно и целенаправленно. В сфере российского образования применение практик наставничества является значимым инструментом, который утвердился исторически и закреплён нормативно в современных условиях. В соответствии с пунктом 33 распоряжения Правительства Российской Федерации от 31.12.2019 № 3273-р в образовательных организациях Российской Федерации должна быть внедрена система наставничества педагогических работников. Данные методические материалы созданы вам в помощь и в концентрированной форме раскрывают и дополняют рекомендации по реализации целевой модели наставничества в образовательной организации.*

*Составитель Клинг А.А.,  
куратор, ответственный за реализацию  
в ГБУДО ДДТ «Фонтанка-32»  
персонализированных программ наставничества*



## Терминологический словарь

**Наставник** – педагогический работник, назначаемый ответственным за профессиональную и должностную адаптацию лица, в отношении которого осуществляется наставническая деятельность в образовательной организации.

**Наставляемый** – участник системы (целевой модели) наставничества, который через взаимодействие с наставником и при его помощи и поддержке приобретает новый опыт, развивает необходимые навыки и компетенции, добивается предсказуемых результатов, преодолевая тем самым свои профессиональные затруднения.

**Куратор** – сотрудник образовательной организации, учреждения из числа ее социальных партнеров (другие образовательные учреждения – школы, вузы, колледжи; учреждения культуры и спорта, дополнительного профессионального образования, предприятия и др.), который отвечает за реализацию персонализированных(ой) программ(ы) наставничества.

**Наставничество** – форма обеспечения профессионального становления, развития и адаптации к квалифицированному исполнению должностных обязанностей лиц, в отношении которых осуществляется наставничество.

**Форма наставничества** – способ реализации системы (целевой модели) наставничества через организацию работы наставнической пары/группы, участники которой находятся в заданной ролевой ситуации, определяемой основной деятельностью и позицией участников.

**Персонализированная программа наставничества** – это краткосрочная персонализированная программа (от 3 месяцев до 1 года), включающая описание форм и видов наставничества, участников наставнической деятельности, направления наставнической деятельности и перечень мероприятий, нацеленных на устранение выявленных профессиональных затруднений/запросов наставляемого и на поддержку его сильных сторон.

## Кто может быть наставником?



- опытный педагог, имеющий устойчивые профессиональные достижения и успехи, а также педагог, стабильно показывающий высокое качество образования обучающихся по своему предмету вне зависимости от контингента детей;
- педагог и иной специалист, заинтересованный в тиражировании личного педагогического опыта и создании продуктивной педагогической атмосферы, склонный к активной общественной работе, заинтересованный в успехе и повышении престижа образовательной организации, участников педагогических сообществ;
- педагог-профессионал, пользующийся безусловным авторитетом среди педагогов, обладающий лидерскими качествами, организационными и коммуникативными навыками, хорошо развитой эмпатией, имеющий опыт успешной неформальной наставнической деятельности;
- методически ориентированный педагог или методист, обладающий аналитическими навыками, способный провести диагностические и мониторинговые процедуры, готовый транслировать собственный профессиональный опыт, создавать рефлексивную среду для освоения коллегами педагогических технологий и методик, которыми владеет сам;
- педагог, готовый к самосовершенствованию, инновационному профессиональному развитию в плане приобретения новых компетенций и опыта, социально мобильный, способный к самообучению и дальнейшей успешной самореализации, но при этом заинтересованный в успехах наставляемого коллеги и готовый нести личную ответственность за его результаты работы.

### Права наставника:

- привлекать для оказания помощи наставляемому других педагогических работников ГБУДО ДДТ «Фонтанка-32» с их согласия;
- знакомиться в установленном порядке с материалами личного дела наставляемого или получать другую информацию о лице, в отношении которого осуществляется наставничество;
- обращаться с заявлением к куратору и руководителю ГБУДО ДДТ «Фонтанка-32» с просьбой о сложении с него обязанностей наставника;
- осуществлять мониторинг деятельности наставляемого в форме личной проверки выполнения заданий.

### Обязанности наставника:

- руководствоваться требованиями законодательства Российской Федерации, региональными и локальными нормативными правовыми актами образовательной организации при осуществлении наставнической деятельности;
- разрабатывать персонализированную программу наставничества (совместно с наставляемым);

- осуществлять включение молодого/начинающего специалиста в общественную жизнь коллектива, содействовать расширению общекультурного и профессионального кругозора, в т.ч. и на личном примере;
- создавать условия для созидания и научного поиска, творчества в педагогическом процессе через привлечение к инновационной деятельности;
- содействовать укреплению и повышению уровня престижности преподавательской деятельности, организуя участие в мероприятиях для молодых/начинающих педагогов различных уровней (профессиональные конкурсы, конференции, форумы и др.);
- участвовать в обсуждении вопросов, связанных с педагогической деятельностью наставляемого, вносить предложения о его поощрении или применении мер дисциплинарного воздействия;
- рекомендовать участие наставляемого в профессиональных региональных и федеральных конкурсах, оказывать всестороннюю поддержку и методическое сопровождение.



## Кто может быть наставляемым?

- молодой / начинающий педагог;
- педагог, приступивший к работе после длительного перерыва;
- педагог, находящийся в процессе адаптации на новом месте работы;
- педагог, желающий повысить свой профессиональный уровень в определенном направлении педагогической деятельности (предметная область, воспитательная и внеурочная деятельность, дополнительное образование, работа с родителями и пр.);
- педагог, желающий овладеть современными IT-программами, цифровыми навыками, ИКТ-компетенциями и т.д.;
- педагог, находящийся в состоянии профессионального, эмоционального выгорания;
- педагог, испытывающий другие профессиональные затруднения и осознающий потребность в наставнике;
- стажер / студент, заключивший договор с обязательством последующего принятия на работу и/или проходящий стажировку/практику в образовательной организации.

### Права наставляемого:

- систематически повышать свой профессиональный уровень;
- участвовать в составлении персонализированной программы наставничества педагогических работников;
- обращаться к наставнику за помощью по вопросам, связанным с должностными обязанностями, профессиональной деятельностью;
- вносить на рассмотрение предложения по совершенствованию персонализированных программ наставничества педагогических работников образовательной организации;
- обращаться к куратору и руководителю ГБУДО ДДТ «Фонтанка-32» с ходатайством о замене наставника.

### Обязанности наставляемого:

- изучать Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», иные федеральные, региональные, муниципальные и локальные нормативные правовые акты, регулирующие образовательную деятельность, деятельность в сфере наставничества педагогических работников;

- реализовывать мероприятия плана персонализированной программы наставничества в установленные сроки;
- соблюдать правила внутреннего трудового распорядка ГБУДО ДДТ «Фонтанка-32»;
- знать обязанности, предусмотренные должностной инструкцией, основные направления профессиональной деятельности, полномочия и организацию работы в ГБУДО ДДТ «Фонтанка-32»;
- выполнять указания и рекомендации наставника по исполнению должностных, профессиональных обязанностей;
- совершенствовать профессиональные навыки, практические приемы и способы качественного исполнения должностных обязанностей;
- устранять совместно с наставником допущенные ошибки и выявленные затруднения;
- проявлять дисциплинированность, организованность и культуру в работе и учебе;
- учиться у наставника передовым, инновационным методам и формам работы, правильно строить свои взаимоотношения с ним.

## Этапы наставничества



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

**Информационно-аналитический** - выявляются и фиксируются профессиональные дефициты наставляемого, определяются «точки роста», ставится цель, проводится персональный swot анализ, составляется персонализированная программа наставничества;

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

**Заключительный** - проводится анализ результатов реализации персонализированной программы наставничества, в том числе в формате рефлексии (саморефлексии), повторно проводится персональный swot анализ.



## Виды наставничества

**Виртуальное (дистанционное) наставничество** — вид наставничества с использованием информационно-коммуникационных технологий, таких как видеоконференции, платформы для дистанционного обучения, социальные сети и онлайн-сообщества, тематические интернет-порталы и др. Обеспечивает постоянное профессиональное и творческое общение, обмен опытом между наставником и наставляемым, позволяет дистанционно сформировать пары «наставник — наставляемый», привлечь профессионалов и сформировать банк данных наставников, делает наставничество доступным для широкого круга лиц.

**Наставничество в группе** — вид наставничества, когда один наставник взаимодействует с группой наставляемых одновременно (от двух и более человек) или один наставляемый взаимодействует сразу с несколькими наставниками по различным сферам педагогической деятельности.

**Краткосрочное или целеполагающее наставничество** – вид наставничества, когда наставник и наставляемый встречаются по заранее установленному графику для постановки конкретных целей, ориентированных на определенные краткосрочные результаты. Наставляемый должен приложить определенные усилия, чтобы проявить себя в период между встречами и достичь поставленных целей.

**Реверсивное наставничество** – вид наставничества, когда профессионал младшего возраста становится наставником опытного работника по вопросам новых тенденций, технологий, а опытный педагог становится наставником молодого педагога в вопросах методики и организации учебно-воспитательного процесса.

**Ситуационное наставничество** – вид наставничества, когда наставник оказывает помощь или консультацию всякий раз, когда наставляемый нуждается в них. Как правило, роль наставника состоит в том, чтобы обеспечить немедленное реагирование на ту или иную ситуацию, значимую для его подопечного.

**Скоростное наставничество** – однократная встреча наставляемого (наставляемых) с наставником более высокого уровня (профессионалом/компетентным лицом) с целью построения взаимоотношений с другими работниками, объединенными общими проблемами и интересами или обменом опытом. Такие встречи помогают формулировать и устанавливать цели индивидуального развития и карьерного роста на основе информации, полученной из авторитетных источников, обменяться мнениями и личным опытом, а также наладить отношения «наставник – наставляемый» («равный – равному»).

**Традиционная форма наставничества («один-на-один»)** – взаимодействие между более опытным и начинающим работником в течение определенного продолжительного времени. Обычно проводится отбор наставника и наставляемого по определенным критериям: опыт, навыки, личностные характеристики и др.

**Виды наставничества используются как в одном виде, так и в комплексе в зависимости от запланированных эффектов.**

**Возможные формы и методы организации работы наставнической пары «педагог – педагог»** - беседа; собеседование; тренинг; встреча с опытным педагогом; открытое занятие; тематический педсовет; семинар; методическая консультация; посещение и взаимопосещение занятий; анкетирование; тестирование; участие в различных очных и дистанционных мероприятиях.



## Примерный шаблон персонализированной программы наставничества



### Примерный шаблон персонализированной программы наставничества

Важнейшей особенностью системы наставничества является то, что она носит точечный, индивидуализированный и персонализированный характер, ориентирована на конкретного педагога и призвана решать в первую очередь его личностные, профессиональные и социальные проблемы, имеет гибкую структуру учета особенностей преодоления затруднений наставляемого и интенсивность решения тех или иных запросов (наставник и наставляемый самостоятельно решают, сколько времени потратить на изучение тех или иных вопросов и какая глубина их проработки нужна).

### Персонализированная программа наставничества педагогических работников в образовательных организациях:

- является краткосрочной (от 3 месяцев до 1 года, при необходимости может быть продлена);
- создается для конкретной пары/группы наставников и наставляемых;
- разрабатывается совместно наставником и наставляемым, или наставляемый знакомится с разработанной наставником программой (возможно, в присутствии куратора или члена методического объединения/совета наставников).

**Персонализированная программа наставничества включает** описание форм и видов наставничества, участников наставнической деятельности, направления наставнической деятельности и перечень мероприятий, нацеленных на устранение выявленных профессиональных затруднений наставляемого и на поддержку его сильных сторон.

**В пояснительной записке персонализированной программы наставничества** определяются конкретные параметры взаимодействия наставника и наставляемого (на индивидуальной или групповой основе): описание проблемы, цели и задачи наставничества, описание возможного содержания деятельности наставника и наставляемого, сроки реализации программы наставничества, промежуточные и планируемые результаты, расписание встреч, режим работы (онлайн, очный, смешанный), условия обучения и т.д.

**Важным компонентом персонализированной программы наставничества является план мероприятий**, в которых отражаются основные направления наставнической деятельности, требующие особого внимания наставника в педагогическом контексте конкретной образовательной организации (научно-теоретические, нормативные правовые, предметно-профессиональные, психолого-педагогические (ориентированные на обучающихся и их родителей), методические (содержание образования, методики и

технологии обучения), ИКТ-компетенции, цифровизация образования, внеурочная и воспитательная деятельность, здоровьесбережение обучающихся.

Здесь же предлагаются конкретные меры и формы мероприятий по устранению профессиональных затруднений наставляемого, указываются ориентировочные сроки достижения промежуточных и конечных (для данной программы наставничества) результатов.

**При необходимости куратор реализации персонализированных программ наставничества совместно с наставником вносит изменения в программу или план мероприятий, в том числе по вопросу ее продления или сокращения сроков в случае обоюдного желания как со стороны наставника, так и со стороны наставляемого.**



## Технологии и методы работы в помощь педагогу-наставнику

### Правила общения наставника с наставляемым

- Уважайте свое время и время коллеги. Придерживайтесь периодичности запланированных встреч, в случае изменения планов обязательно предупредите об этом коллегу.
- Выполняйте обещания в срок, если Вы не смогли это сделать, определите новый срок и сдержите слово.
- Оставайтесь открытыми к тому, что представленная Вами информация может быть не актуальной.
- Если наставляемому нужна помощь, выходящая за рамки Вашей области знаний, связывайте его с другими людьми, которые более осведомлены в этом вопросе, или попробуйте вместе найти ответ на вопрос.
- Не стоит обсуждать сложности наставляемого с другими людьми, уважайте конфиденциальность коллеги.
- Концентрируйтесь на решении сложившейся ситуации, а не на выяснении кто был прав, а кто виноват.
- Говорите доступным и понятным языком.
- С уважением и пониманием отнеситесь к мнению, позиции наставляемого, примите его: с его обычаями, традициями, стереотипами поведения, найдите общие точки соприкосновения, если взгляды, принципы противоречат интересам этике педагогической деятельности, отклоняйте их вежливо и тактично, объясняя причину отказа и последствия.
- Избегайте сравнения наставляемого с другими коллегами, даже если это сравнение в его пользу.
- В любой ситуации сохраняйте позитивный настрой и чаще улыбайтесь.

### 5 шагов в обучении наставляемого

**Рассказать** - наставник рассказывает, наставляемый слушает. Задача – передать всю имеющуюся информацию по заданной теме (например, наставник рассказывает особенности администрирования в школе, педагогические технологии, используемые в образовательной деятельности, и планируемые результаты, особенности подготовки и проведения родительских собраний).

**Показать** - наставник показывает, наставляемый смотрит. Задача – показать практическое применение полученной информации на собственном примере (например, наставник приглашает наставляемого к себе на урок/ родительское собрание, где в условиях реальной профессиональной деятельности показывает реализацию конкретной

педагогической технологии, методику проведения родительского собрания, особенности коммуникации с родителями)

**Сделать вместе** - наставник выполняет работу совместно с наставляемым. Задача – закрепить полученную информацию на практике в совместной работе (например, проведение бинарный урок с наставляемым).

**Сделать под наблюдением** - наставник дает возможность наставляемому выполнить работу под наблюдением (присмотром) и дает обратную связь. Задача – дать наставляемому возможность приобрести собственный опыт, позволить самостоятельно решать имеющиеся задачи, при этом с помощью обратной связи скорректировать действия (например, наставляемый самостоятельно проводит урок по изученной педагогической технологии, в ходе обсуждения наставник дает обратную связь).

**Сделать самостоятельно** - наставляемый самостоятельно выполняет работу, а по итогу проводит рефлексивный самоанализ. Задача – провести рефлексии полученного опыта, наставник наводящими вопросами помогает провести самоанализ и сделать выводы по результатам проведенного мероприятия (урока) (например, наставляемый самостоятельно проводит урок по изученной педагогической технологии, после урока наставник участвует в самоанализе урока наставляемого, при необходимости задавая уточняющие вопросы).

*Для начала совместно с наставляемым определите цель вашего взаимодействия.*

**Для постановки целей используйте технологию SMART.**



**Specific** – конкретная: при постановке цели точно определен результат, который наставляемый хочет достичь (например, повысить успеваемость обучающихся 9 «А» класса по предмету).

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

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

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

**Timely (timed bounded)** – определенная по времени: должен быть определен финальный срок, превышение которого говорит о невыполнении цели (например,

повысить успеваемость обучающихся 9 «А» класса по предмету на 30 % к 25 мая 2023 года).

### Технология «Квадрант компетенций» - цикл развития компетентности.

В этой технологии компетентность рассматривается во взаимосвязи с понятием осознанности самой компетентности, с ее помощью можно описать любое осознанное обучение.



<p><b>1. Неосознанная некомпетентность.</b> Чтобы начать чему-то учиться надо сначала узнать о существовании этого. Многие педагоги не догадываются о существовании практик деятельности (методов). Чтобы перейти от неосознанной некомпетентности к следующей стадии необходимо узнать о существовании какого-то знания (теории) или технологии, то есть того, чему можно научиться.</p>	<p><b>2. Осознанная некомпетентность.</b> Когда человек узнает о существовании теории (знания, дисциплины) или технологии, то может осознать, что он не имеет компетентности в данной сфере деятельности, и тем более не знает, как пользоваться технологиями. Чтобы начать учиться чему-то человек должен осознанно встать в роль ученика чтобы разобраться с понятиями и принципами теории. Тем самым переходя на следующую стадию обучения.</p>
<p><b>3. Осознанная компетентность.</b> Разбираясь в теории (дисциплине, моделях) человек получает профессиональные знания, а если учится технологии, то получает навык обращения с техникой.</p>	<p><b>4. Неосознанная компетентность</b> – это беглость в знаниях или во владении технологией, доведение до автоматизма. <b>Эта стадия считается мастерством.</b></p>

*Важно при выстраивании взаимодействия с наставляемым провести ситуационный анализ.*

**Для проведения такого анализа существует полезный инструмент, называемый SWOT-анализ.**



**Strengths** – сильные стороны. Что вы делаете хорошо? Что отличает вас от других? Каковы ваши хорошие качества?

**Weaknesses** – слабые стороны. Что вам нужно улучшить в себе? Достаточно ли у вас ресурсов? Что другие делают лучше, чем вы?

**Opportunities** – возможности. Каковы ваши задачи? Меняются ли запросы? Как это можно улучшить?

**Threats** – угрозы. Какие препятствия встают перед вами? Какие факторы не зависят от вашего контроля?

*Для заполнения SWOT-анализа задайте вопросы наставляемому.*

**Ваши сильные стороны:**

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

**Ваши слабые стороны:**

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

**Ваши возможности:**

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

**Ваши зоны риска:**

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

### Система развивающих вопросов

Данная система позволяет определить реальный план действий, помогает обучаемому понять его, что, в свою очередь, способствует формированию ответственного отношения к делу.

Этап	Пример вопроса	Польза вопроса
1. Осознание ситуации и имеющихся ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> <li>• От кого и чего зависит на данный момент развитие событий?</li> <li>• На что именно, как и в какой степени влияете лично вы?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Позволяет обучаемому осознать личную ответственность.</li> <li>• Обозначить зоны своей компетентности.</li> </ul>
2. Осознание возможностей и препятствий	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Что вы можете сделать, и какие возможны препятствия?</li> <li>• Какие условия были бы идеальны для достижения цели?</li> <li>• Как вы можете повлиять на появление благоприятных и нейтрализацию неблагоприятных условий?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Психологическая подготовка к препятствиям.</li> <li>• Обучаемый заранее готовится к тому, как будет справляться с трудностями, если таковые возникнут.</li> </ul>
3. Разработка плана действий	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Что когда, кому и в какой последовательности следует делать для реализации намеченного?</li> <li>• Для достижения цели: что нужно делать обязательно, что желательно, а без чего можно обойтись?</li> <li>• Кто будет отвечать за каждый этап?</li> <li>• Когда должны быть реализованы действия на каждом этапе?</li> <li>• Какие дополнительные средства и помощь понадобятся на каждом этапе?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обучаемый учится отделять значимые критерии от незначимых.</li> <li>• Планировать работу и время.</li> <li>• Самостоятельно определять уровень своего мастерства (т.е. понимать, сколько времени ему понадобится для завершения работы).</li> <li>• Работать в команде.</li> </ul>
4. Окончательная проработка	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Что еще требует дополнительного уточнения?</li> <li>• Какие существуют варианты?</li> <li>• В чем могут состоять принципиально отличные подходы к задаче?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наставляемый учится творческому подходу к решению любой задачи</li> </ul>

## Эффективное слушание

- Слушайте сознательно. Слушая, добивайтесь действительно активного состояния ума и тела, а не симулируйте внимание. Если в момент диалога все ваши мысли заняты подготовкой отчета, скажите об этом, лучше перенести встречу на более удобное время, чем делать вид, что Вы слушаете коллегу. Эффективное слушание
- Слушайте дольше. Слушая, попытайтесь воздержаться от суждений, пока коллега не окончит говорить, и Вы не добьетесь полного понимания. Старайтесь избегать выводов до тех пор, пока у Вас не будет объективной картины.
- Проявите эмпатию. Во время диалога попытайтесь принять позицию коллеги, только так можно лучше понять собеседника и точнее уловить смысл его речи.
- Судите о содержании речи, а не о способе ее подачи. Старайтесь избавиться от оценочных суждений относительно подачи информации и стиля, которые присущи коллеге. Концентрируйтесь на содержании.
- Слушайте оптимистически. Наставляемому не всегда достаточно знаний и опыта для оперативного и эффективного решения вопроса, Ваша задача помочь найти правильное решение, даже если некоторые решения наставляемого кажутся абсурдными.
- Используйте синестезию. Синестезия — это умственная способность объединять различные каналы, по которым поступает информация. Когда Вы слушаете, попытайтесь задействовать органы чувств (особенно зрение). Чем больше каналов Вы можете связать единой целью, тем лучше будет Ваш слух, внимание и понимание.
- Используйте скоростные качества мозга. Мозг может думать в среднем в десять раз быстрее, чем говорит человек. Поэтому, пока слушаете, воспользуйтесь вашими исключительными умственными способностями, чтобы предвидеть, организовать, обобщить, взвесить и сравнить аргументы, услышанные между строк, и выразить их человеческим языком.

## Обратная связь как инструмент развития

Обратная связь помогает скорректировать действия, убедиться в эффективности выбранных способов и инструментов деятельности, укрепить уверенность в будущем, профилактировать конфликты.

Принципы предоставления обратной связи.

1. Сбалансированность, позитивная направленность. Наставляемый должен почувствовать, что обратная связь помогает ему учиться. Если она будет слишком критичной, он может внутренне отвергнуть ее, если слишком хвалебной, то это может быть воспринято как опека, что тоже может вызывать отторжение.

2. Конкретность. Наставник всегда должен обращаться к конкретному факту или действию. Избегайте обобщающих фраз типа «вы всегда...», «вы склонны...» и др.

3. Направленность на поведение, безоценочность. Концентрировать внимание на поведении, а не на личности как таковой, следует говорить о том, что люди делают, а не о том, что мы о них думаем. 4. Своевременность. Принцип положительного подкрепления — один из ключевых в обучении, и вовремя предоставить обратную связь — это лучшее, что может сделать наставник.

5. Активность. Лучше всего человек обучается, когда сам отвечает на поставленные вопросы. Дайте ему шанс исправить ошибки самостоятельно.

6. «Я высказывание», описывайте свои чувства и формулируйте свои пожелания с опорой на собственные мысли и эмоции;

7. Уважение. Уважайте уникальность коллеги, не навязывайте свое мнение, помните, что каждый человек имеет право на свои мысли и чувства даже если они отличаются от Ваших.



### Этапы обратной связи

1. Кратко опишите анализируемую ситуацию.
2. Выскажите свое отношение к этой ситуации и ее возможным последствиям.
3. Сформулируйте варианты способов действия для повышения эффективности работы.
4. Выразите уверенность в достижении наилучшего результата работы и получении удовлетворения от взаимодействия между участниками.

### Формула мотивирующей обратной связи

1. Начните с позитивного факта
2. Опишите моменты, которые требуют улучшения или доработки
3. Закончите фразой, демонстрирующей веру в успех наставляемого.
4. Спрогнозируйте дальнейшие пути улучшения и совершенствования.

### Модель проведения оценки Дональда Киркпатрика

Данная модель предполагает проведение оценки по четырем уровням результатов персонализированной программы наставничества.

Реакция	В какой степени участник обучения позитивно реагирует на обучающее событие	Реакция наставляемого или его эмоциональная удовлетворенность от пребывания в роли наставляемого. На данном уровне важно оценить реакцию наставляемого на реализованную программу наставничества, повторно провести персональный swot анализ. Возможные вопросы для наставляемого: 1. Оцените по 10-ти балльной шкале качество наставничества, где 1 – наставничество было организовано плохо, 10 – наставничество было организовано отлично. 2. Оцените по 10-ти балльной шкале эмоциональную удовлетворенность от пребывания в роли наставляемого, где 1 – не удовлетворен, 10 – полностью удовлетворен. 3. Укажите причины удовлетворенности / неудовлетворенности участием в персонализированной программе наставничества
Научение	В какой степени участник и в результате участия в обучающем событии приобрели ожидаемые знания, умения и установки	Изменения в знаниях наставляемого и их оценки. На данном уровне необходимо повторно провести тестирование или диагностику профессиональных дефицитов, которые позволят выявить уровень овладения новыми знаниями в конце реализации персонализированной программы наставничества
Поведение	В какой степени участники применяют изученное в ходе обучения после возвращения на рабочее место	Изменение поведения и способа действий в проблемных ситуациях. Для оценки этой характеристики необходимо четкое и единообразное понимание всеми участниками системы наставничества критериев оценки деятельности педагога. Как правило, эти критерии совпадают с постоянными критериями оценки деятельности педагогов. Выбор

		конкретного способа оценивания изменений в поведении зависит от специальности и специфики выполняемых педагогом функций и особенностей организации этого процесса в конкретном ОУ
Результат	В какой степени в результате обучающих мероприятий и последующих событий (напоминание, оценка, контроль) достигнуты цели	Общая оценка результатов для образовательной организации. Данная оценка является наиболее сложной, поскольку предполагает опосредованную оценку результативности организации (рост качества образования, уменьшение количества обращений родителей по вопросам качества преподавания и организации учебного процесса) в результате реализации персонализированной программы наставничества