

муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение  
«Детский сад общеразвивающего вида №186» городского округа Самара

Принята:  
педагогическим советом  
«Детский сад № 186»  
г.о. Самара  
Протокол № 7  
от 20.08.2021г.

Утверждена:  
заведующий МБДОУ  
«Детский сад № 186» г.о. Самара  
Приказ № 137-ОД  
от 30.08.2021 г.

**Программа наставничества  
в МБДОУ «Детский сад №186» г. о. Самара**

2021 г.

## Содержание

1	Паспорт программы	3
2	Целевой раздел программы	4
а.	Цель и задачи программы	4
б	Ожидаемые результаты программы	4
в	Базы наставников и наставляемых	5
3	Содержаний раздел программы	5
3.1.	Этапы реализации программы	5
3.2.	Механизм реализации программы	8
4	Приложение	9

## 1. Паспорт программы

1	Наименование программы	Программа по организации наставничества в МБДОУ «Детский сад №186» г. о. Самара
2	Основные цели, задачи программы	<p><b>Цель:</b> внедрение модели наставничества для максимально полного раскрытия потенциала личности наставляемого, успешной личной и профессиональной самореализации педагогических работников разных уровней образования, в том числе и молодых специалистов, работающих в ДОУ.</p> <p><b>Задачи:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. создание психологически комфортной среды для развития и повышения квалификации педагогических работников ДОУ, увеличение числа закрепившихся в профессии педагогических кадров;</li> <li>2. оптимизация процесса формирования и развития профессиональных знаний, навыков, умений педагогических работников, в отношении которых осуществляется наставничество;</li> <li>3. формирование активной гражданской и жизненной позиции педагогических работников, развитие у них ответственного и сознательного отношения к работе;</li> <li>4. обеспечение тьюторского сопровождения молодых специалистов при подготовке к процессу аттестации;</li> <li>5. создание канала эффективного обмена личностным, жизненным и профессиональным опытом для каждого субъекта образовательной и профессиональной деятельности;</li> <li>6. формирование открытого и эффективного педагогического сообщества, в котором выстроены партнерские отношения.</li> </ol>
3	Сроки реализации	5 лет (с 01.09.2021г. по 30.08.2026г.)
4	Структура программы	Паспорт программы. Содержание программы. Этапы реализации программы. Механизм реализации программы. Приложение.
5	Участники программы	Заведующий, старший воспитатель, воспитатели.

6	Ожидаемые результаты	Молодые или вновь принятые педагоги ДОУ приобретут возможность личностного и профессионального роста. Улучшится качество воспитательно-образовательного процесса в ДОУ. Ускорится процесс профессионального становления педагога. Повысится уровень педагогической деятельности. Качественно изменятся отношения в коллективе.
---	----------------------	--

## 2. Целевой раздел программы.

### а). Цели и задачи реализации Программы

**Цель:** внедрение модели наставничества для максимально полного раскрытия потенциала личности наставляемого, успешной личной и профессиональной самореализации педагогических работников разных уровней образования, в том числе и молодых специалистов, работающих в ДОУ

**Задачи:**

1. создание психологически комфортной среды для развития и повышения квалификации педагогических работников ДОУ, увеличение числа закрепившихся в профессии педагогических кадров;
2. оптимизация процесса формирования и развития профессиональных знаний, навыков, умений педагогических работников, в отношении которых осуществляется наставничество;
3. формирование активной гражданской и жизненной позиции педагогических работников, развитие у них ответственного и сознательного отношения к работе;
4. обеспечение тьюторского сопровождения молодых специалистов при подготовке к процессу аттестации;
5. создание канала эффективного обмена личностным, жизненным и профессиональным опытом для каждого субъекта образовательной и профессиональной деятельности;
6. формирование открытого и эффективного педагогического сообщества, в котором выстроены партнерские отношения.

### б). Период реализации.

Длительность реализации программы наставничества зависит от поставленных приоритетных задач, планируемых результатов, степени подготовленности наставляемых и опыта наставников. Форма реализации программы может быть очной, заочной, с использованием дистанционных технологий.

## **в). Ожидаемый результат программы:**

1. Повышение мотивации к личностному и профессиональному росту у участников программы.
2. Молодые или вновь принятые педагоги ДОО приобретут возможность личностного и профессионального роста.
3. Опытные работники приобретут возможность личностного и профессионального роста по вопросам новых тенденций, быстро изменяющихся технологий.
4. Ускорится процесс профессионального становления специалиста.
5. Повысится уровень педагогической деятельности.
6. Позитивная динамика успеваемости обучающихся.

## **3. Содержаний раздел программы.**

### **3.1. Этапы реализации программы.**

#### **I этап – Подготовительный (Диагностический).**

На данном этапе происходит:

- сбор информации и формирование базы наставников и наставляемых;
- закрепление пар «наставник –наставляемый»;
- подбор методической литературы для изучения;
- составление плана работы с учетом индивидуальных затруднений и предложений всех исполнителей.

Кандидатуры наставников рассматриваются и утверждаются на заседаниях педагогического совета ДОО и утверждаются приказом заведующего с указанием срока наставничества (не менее одного года).

Базы наставников и наставляемых формирует старший воспитатель (куратор) из состава педагогических работников ДОО. В зависимости от цели наставничества, запроса педагогов, запроса ДОО одни и те же педагоги могут входить как базу наставников, так и в базу наставляемых. Данные заносятся в таблицу «Информационная база наставников», «Информационная база наставляемых» (Приложение 1)

Для сбора информации используются следующие формы и методы:

- собеседование;
- интервью;
- опросники анкеты (Приложение 2);
- наблюдение за организацией воспитательно-образовательного процесса в группе;
- тренинги.

В зависимости от результатов педагога делаться на три группы:

<p>I. Воспитатели имеющие недостаточную теоретическую и практическую подготовку.</p>	<p>II. Воспитатели с достаточной теоретической подготовкой, но не имеющие опыта практической работы.</p>	<p>III. Воспитатели со слабо развитой мотивации труда.</p>
<p>Содержание и цели работы</p>		
<p>Усвоение теоретического материала, формирование навыков практической работы.</p>	<p>Овладение навыками практической работы с педагогами, детьми, родителями.</p>	<p>Повышение интереса и положительного отношения к педагогической деятельности, помочь осознать свою профессиональную значимость, степень ответственности за воспитание и обучение детей.</p>
<p>Формы и методы работы</p>		
<p>Консультации, Семинары-практикумы. Беседы. Изучение методической литературы. Взаимопосещения. Коллективные просмотры педпроцессов. Анализ педагогических ситуаций.</p>		<p>Дискуссии. Круглые столы, Деловые игры. Убеждения, Поощрения, Беседы.</p>

## II этап – Практический.

Включает в себя внедрение (применение) системы наставничества, организацию непосредственного взаимодействия наставника и наставляемого в рамках реализации индивидуальной образовательной программы наставничества через различные формы и виды наставничества (в том числе дистанционные).

1. Подготовка условий для запуска программы наставничества:
  - выбор вида наставничества (Приложение 3);
  - составление индивидуальных образовательных программ с индивидуальным планом наставничества (Приложение 4);
  - Обучение наставников (проводится при необходимости)

2. Работа в паре (группе) включает:
- ряд встреч. Структура встреч (Приложение 5);
  - применение различных технологий, каждая из которой имеет свои особенности, цели, адресат. Применяемые технологии с описанием (Приложение 6);
  - советы, рекомендации, разъяснения, поправки в педагогические действия;
  - обратная связь - это методика бесконфликтной критики, направленной на то, чтобы собеседник сам захотел изменять свое поведение. Различают 2 вида обратной связи: развивающую и мотивирующую.

**Развивающая обратная связь** – информация о неэффективных действиях сотрудника, которую Вы сообщаете ему для того, чтобы он изменил свои действия в будущем.

**Мотивирующая обратная связь** – информация с элементами похвалы об эффективных действиях сотрудника, которую Вы сообщаете ему для того, чтобы он использовал данную модель поведения в будущем. Алгоритм предоставления обратной связи. (Приложение 7)

3. Промежуточные анкеты для корректировки работы. (Приложение 8)

4. Проведение мероприятий запланированные в Дорожной карте программы.

### **III этап – Заключительный (Итоговый).**

Направлен на мониторинг результатов внедрения (применения) системы (целевой модели) наставничества, рефлексию (саморефлексию), поощрение наставников и наставляемых, которые добились существенных профессиональных успехов, распространение лучшего опыта, планирование при необходимости следующих этапов развития системы наставничества с учетом имеющегося опыта и новых задач, запросов от наставляемых.

Включает в себя:

1. Анализ результатов работы (Приложение 9)
2. Показ наставляемыми открытых мероприятий на различных уровнях: в образовательной организации и на муниципальном уровне;
3. Представление анализа результатов работы на педагогическом совете;
4. Ежегодное подведение итогов работы;
5. Обобщение опыта работы

### **3.2. Механизм реализации программы.**

Реализация программы «Наставничество в ДОУ» осуществляется наставниками, наставляемыми, куратором (заместителем заведующего), заведующим ДОУ.

На основе примерного плана по наставничеству каждый наставник пишет индивидуальную образовательную программу наставничества и составляет индивидуальные планы работы на период наставничества, в соответствии с которыми и осуществляется работа и контроль.

Методическая служба и руководитель образовательного учреждения осуществляют контроль реализации программы.

Контроль за реализацией программы включает: посещение занятий, родительских собраний и других мероприятий проводимые наставником и наставляемым, анализ планов и отчетов.

В конце учебного года результаты работы по наставничеству, то есть результаты реализации Программы представляются на итоговом педагогическом совете.



**Информационная база наставников**

№ п/п	ФИО наставника	Занимаемая должность	Пед. стаж	Основные компетенции наставника	Наименование программы, срок реализации	Кол-во наставляемых	Результаты реализации программы

**Информационная база наставляемых**

№ п/п	ФИО наставляемого	Занимаемая должность	Основной запрос наставляемого	Наименование программы, срок реализации	Форма наставничества	ФИО наставника	Результаты реализации программы

**Примеры возможных вариантов анкетирования:**

**Диагностическая карта оценки навыков молодого педагога**

Молодой воспитатель: \_\_\_\_\_  
(Ф.И.О.)

**Инструкция:** Оцените навыки молодого воспитателя по шкале:

- 3 – высокий уровень развития навыка;
- 2 – средний уровень развития навыка;
- 1 – развитие навыка не проявляется.

**Подсчет баллов:** поставьте галочку в столбце с цифрой, которая соответствует уровню развития навыка.

**Интерпретация:** посчитайте все галочки по каждому блоку навыков. Большинство выборов по шкале – уровень развития у навыка. Запишите вывод в конце карты.

№	Прогностические навыки	Оценка		
		1	2	3
1	Осознает цель своей деятельности в виде программы личностных качеств, которые должны быть сформированы в каждом ребенке в процессе усвоения содержания ООП ДО			
2	Умеет проектировать и планировать развитие личных качеств ребенка в соответствии с периодами воспитательно-образовательного процесса по основным направлениям воспитания и обучения, которые прописаны в ООП ДО			
3	Умеет отбирать наиболее важный материал по усвоению каждой образовательной области ООП ДО			
4	Умеет отбирать дидактический материал и организовывать развивающую предметно-пространственную среду по интересам и возрасту детей			
5	Умеет планировать деятельность детей и не нарушать свободу выбора ребенка			
<b>Организаторские и коммуникативные навыки</b>				
1	Умеет организовывать собственную деятельность по выполнению годового плана			
2	Умеет находить себе помощников среди коллег и направлять их усилия			

3	Умеет развивать познавательную активность и способности детей в процессе усвоения ООП ДО			
4	Умеет формировать коллектив детей и организовывать его деятельность, мотивировать детей общаться с педагогом и сверстниками			
5	Устанавливает конструктивные отношения с родителями воспитанников для достижения целей развития и воспитания, которые прописаны в ООП ДО			
6	Умеет подходить к воспитаннику с верой в его лучшие качества			
7	Умеет сочетать требования к детям и родителям с глубоким уважением к ним			
<i>Аналитические навыки</i>				
1	Умеет анализировать свою работу и соотносить результаты с поставленными целями по ООП ДО			
2	Умеет комплексно анализировать деятельность детей и уровень их навыков			
3	Может оценить уровень психолого-педагогической подготовленности ребенка к школе			
4	Умеет перестраивать свою деятельность в соответствии с новыми условиями и задачами			

**Вывод:** \_\_\_\_\_ обладает \_\_\_\_\_ достаточной \_\_\_\_\_ (недостаточной) компетенцией, чтобы полностью выполнять все обязанности воспитателя. Ее профессиональные навыки по окончании периода наставничества развиты на \_\_\_\_\_ уровне.

**Рекомендации:** В дальнейшем \_\_\_\_\_ необходимо продолжать развивать \_\_\_\_\_ навыки, в особенности навыки \_\_\_\_\_.

## АНКЕТА

### для выявления компетенций наставника – педагога

ФИО педагога \_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_

Стаж \_\_\_\_\_

№ п/п	Вопрос	Вариант ответа
1	Есть ли опыт работы в качестве наставника?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Да;</li><li>• Нет.</li></ul>
2	Какие у вас есть качества, навыки или другие характеристики, способные принести пользу молодежи?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Умение планировать;</li><li>• умение взаимодействовать/сотрудничать;</li><li>• умение адаптироваться;</li><li>• умение работать самостоятельно;</li><li>• умение анализировать;</li><li>• опыт работы;</li><li>• другое _____.</li></ul>
3	Готовы ли вы взять на себя обязательство участвовать в программе наставничества с момента вашего прикрепления к наставляемому до ее завершения?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Да;</li><li>• Нет.</li></ul>
4	Сколько времени в неделю вы готовы уделять наставничеству?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Не более 1 часа;</li><li>• 1-2 часа;</li><li>• 2-3 часа;</li><li>• Более 3 часов;</li><li>• другое _____.</li></ul>
5	Вы готовы регулярно и открыто общаться с куратором программы, ежемесячно предоставлять информацию о вашей наставнической деятельности, а также получать отзывы относительно вашего участия в программе наставничества?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Да;</li><li>• Нет.</li></ul>
6	В каких обучающих мероприятиях в рамках программы наставничества вы готовы принимать участие?	<ul style="list-style-type: none"><li>• В очных семинарах/ лекциях/ конференциях;</li><li>• в дистанционных семинарах/лекциях/ конференциях;</li><li>• в очных курсах повышения квалификации;</li><li>• в дистанционных курсах повышения квалификации;</li><li>• в очных курсах переподготовки;</li><li>• в дистанционных курсах переподготовки;</li><li>• другое _____.</li></ul>
7	Какими нижеперечисленными качествами на Ваш взгляд должен обладать наставник?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Сопереживание;</li><li>• строгость;</li><li>• чувствительность;</li><li>• проницательность;</li><li>• авторитетность;</li></ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• пунктуальность;</li> <li>• уважение к личности;</li> <li>• поощрение инициативы;</li> <li>• самокритичность;</li> <li>• внимательность;</li> <li>• требовательность;</li> <li>• желание развиваться;</li> <li>• другое _____.</li> </ul>
8	Какими нижеперечисленными качествами на Ваш взгляд Вы обладаете?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сопереживание;</li> <li>• строгость;</li> <li>• чувствительность;</li> <li>• проницательность;</li> <li>• авторитетность;</li> <li>• пунктуальность;</li> <li>• уважение к личности;</li> <li>• поощрение инициативы;</li> <li>• самокритичность;</li> <li>• внимательность;</li> <li>• требовательность;</li> <li>• другое _____.</li> </ul>
9	Какими качествами на Ваш взгляд должен обладать наставляемый?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ответственность;</li> <li>• исполнительность;</li> <li>• дисциплинированность;</li> <li>• умение отстаивать собственное мнение;</li> <li>• внимательность;</li> <li>• быстрая обучаемость;</li> <li>• уважение к наставнику;</li> <li>• уверенность;</li> <li>• пунктуальность;</li> <li>• желание развиваться;</li> <li>• другое _____.</li> </ul>
10	В чем Вы видите результаты осуществления Вами наставничества?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• В эффективном выполнении конкретных поручений наставляемым;</li> <li>• в положительной мотивации наставляемого к работе;</li> <li>• в саморазвитии;</li> <li>• в осознанности;</li> <li>• в личной продуктивности;</li> <li>• в самостоятельности наставляемого;</li> <li>• другое _____.</li> </ul>

### Самоанализ

<b>Мои сильные стороны (3-5)</b>	<b>В каких ситуациях и каким образом они проявляются</b>
<b>Мои слабые стороны (3-5)</b>	<b>В каких ситуациях и каким образом они могут стать позитивными</b>

Портрет наставника: (образование, стаж, собственные методические разработки, статьи, участие в конференциях, увлечения и т.д.)

---

---

---

---

Рекомендовано: Форма наставничества \_\_\_\_\_  
Программа наставничества \_\_\_\_\_ Обучение

Другое \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_ Ответственное лицо \_\_\_\_\_

подпись/ФИО/должность

## Анкета «Определение профессиональных затруднений и запросов педагога»

ФИО

педагога \_\_\_\_\_

1) Что вызывает у Вас затруднения при реализации образовательной программы:

- Организация НОД в соответствии с ФГОС ДО
- Организация совместной деятельности воспитанников
- Организация самостоятельной деятельности.
- Организация работы с родителями
- Планирование воспитательной работы в соответствии с ФГОС
- Мониторинг образовательной деятельности
- Организация РППС в соответствии с ФГОС

2) С чем из перечисленного выше справляетесь уверенно и можете поделиться опытом

---

---

---

3) Реализация каких направлений развития (образовательных областей) вызывает у вас затруднения и почему

- физическое развитие
- познавательное развитие
- речевое развитие
- социально-коммуникативное
- художественно-эстетическое

4) При организации каких режимных моментов с воспитанниками вам необходима помощь:

- Организация двигательного режима
- Игровая деятельность
- Индивидуальная работа
- Прогулка
- Привитие культурно-гигиенических навыков
- Трудовое воспитание
- Проектная деятельность
- Экспериментально-исследовательская деятельность
- Другое \_\_\_\_\_

---

5) Какая методическая помощь Вам требуется:

- КПК, консультации в своём ДОУ,
- семинары-практикумы в своём ДОУ,
- открытые показы воспитательно-образовательной деятельности,
- мероприятия в других ДОУ района, города,
- индивидуальное консультирование,
- другое \_\_\_\_\_

---

6) В какой работе ДОУ вы хотели бы и можете себя проявить

- Подготовка и проведение консультаций (каких) \_\_\_\_\_
- Участие в разработке и проведении педсоветов
- Работа в творческих группах (каких) \_\_\_\_\_
- Работа с молодыми специалистами (наставничество)
- Контроль воспитательно-образовательного процесса
- Выпуск общесадовой газеты
- Организация и работа в различных клубах (каких)





## Виды наставничества

Вид наставничества	Определение	Преимущества
Традиционное наставничество	Наставник, как правило, успешный и опытный профессионал, работает с менее опытными подопечными (или протеже) для улучшения работы, карьерного роста и налаживания рабочих связей	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В центре внимания – профессиональное развитие подопечного;</li> <li>2. Наставник передает свой опыт и технические знания, правила и традиции отношений в организации, дает конструктивную обратную связь и советы, как достичь успеха;</li> <li>3. Наставник имеет возможность понять и оценить, насколько его подопечный способен к дальнейшему профессиональному развитию;</li> <li>4. Подопечный легче и быстрее осваивает новые функции, роли, корпоративные ценности и традиции.</li> </ol>
Партнерское наставничество: «равный – равному»	Наставником является сотрудник, равный по уровню подопечному, но с опытом работы в предметной области, которым партнер не обладает	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наставник помогает партнеру в улучшении выполнения работы, выстраивании рабочих отношений и повышении личной удовлетворенности работой;</li> <li>2. Эффективный наставник слушает, собирает информацию, обеспечивает честную и конструктивную обратную связь, создает видение перемен и мотивирует партнера к действиям;</li> <li>3. Наставник помогает партнеру отслеживать прогресс в достижении конкретных карьерных целей.</li> </ol>
Групповое наставничество	Связь нескольких лиц с более опытными коллегами («Круги наставничества»)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Группа наставников советует подопечным, как действовать для достижения своих целей, устранить неполадки и решить проблемы в работе, помогает ориентироваться в организационной политике и предоставляет рекомендации для выдвижения инновационных идей;</li> </ol>

		2. Группа наставников может предоставить предложения для развития карьеры, организовать доступ к экспертам по конкретным вопросам и идеи о том, как разрешить сложные ситуации
Флэш наставничество	Наставничество через одноразовые встречи или обсуждения	1. Помогает подопечным учиться, обращаясь за помощью к более опытному сотруднику; 2. Flash-наставники обычно предоставляют ценные знания и опыт работы, но в очень ограниченном временном интервале.
Скоростное наставничество	Обеспечивает место встречи для участников, чтобы помочь построить отношения равного наставничества	1. Скоростное наставничество способствует развитию отношений наставничества, предоставляя площадку для знакомства нескольких сотрудников; 2. Это многоуровневый подход к организации сети профессионалов и построению отношений, который помогает участникам быстро определить людей с общими целями и взаимными интересами.
Реверсивное наставничество	Профессионал младшего возраста становится наставником опытного сотрудника по вопросам новых тенденций, технологий и т.д	1. Помимо общих преимуществ, реверсивное наставничество помогает установить взаимопонимание между разными поколениями сотрудников; 2. Обе стороны этой формы наставничества вынуждены выйти из зоны комфорта и научиться думать, работать и обучаться по-новому, толерантно воспринимая социальные, возрастные и коммуникативные особенности друг друга.
Виртуальное наставничество	Советы и рекомендации наставником предоставляются в режиме онлайн	1. Сотрудник самостоятельно обращается к наставнику за советом или ресурсами, когда это требуется; 2. Этот вид наставничества может включать в себя несколько наставников, находящихся за пределами подразделения и внешних сетей.

**Примерный индивидуальный план траектории наставничества (Вариант 1)**

ФИО наставляемого / должность \_\_\_\_\_

ФИО наставника / должность \_\_\_\_\_

План работы на период с « \_\_\_\_ » по « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_

Подведение итогов по данному плану « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_

№ п/п	Содержание (что конкретно посетить, освоить)	Цель/ планируемый результат	Сроки выполнения	Отметка о выполнении/ подпись наставляемого
1				
2				
3				

**Примерный индивидуальный план траектории наставничества (Вариант 2)**

№ п/п	Содержание (что конкретно посетить, освоить)	Цель/ планируемый результат	Сроки выполнения	Форма работы	Ответственные

### 1. Структура встреч

Встречи наставника и наставляемого в зависимости от формы проведения имеют определенную структуру:

Этап	Тайминг	Содержание
Вводный	10 минут	Обсуждение изменений, произошедших с момента последней встречи
Основной	40 минут	Непосредственная работа: это может быть беседа, разбор кейса, посещение мероприятия, работа над проектом, любая иная деятельность
Заключительный	10 минут	Обсуждение и рефлексия, резюмирование встречи. Наставляемый и наставник могут ответить на следующие вопросы: - приблизились ли мы сегодня к цели? - что сегодня получилось хорошо? - что стоит изменить в следующий раз? - как я сейчас себя чувствую? - что нужно сделать к следующей встрече?

**В ходе освоения программ наставничества применяют различные технологии. Каждая из них имеет свои особенности, цели, адресат. В таблице приведена характеристика применяемых технологий наставничества.**

№ п/п	Наименование технологии	Суть технологии, цель	Адресность
1	Фасилитация	Группа навыков и набор инструментов, позволяющих эффективно организовать групповое обсуждение. Цель фасилитации: нахождение верного метода, который позволит группе работать созидательно и результативно; специальные действия, направленные на организацию групповой работы	Команда наставляемых
2	Модерация «обуздывание»	Более жесткая технология. формат – беседа, в ходе которой нет возможности отвлечься на другую тему. используется в формате встречи: «обсуждение проблемы»	Команда наставляемых
3	Супервизии	Метод совершенствования содержания профессиональной деятельности с целью повышения эффективности деятельности специалиста; позволяет специалисту проанализировать актуальные проблемы и вопросы собственной профессиональной деятельности с привлечением более опытного специалиста	Молодой педагог
4	Коучинг	Метод тренировки, в процессе которой человек, называемый «коуч» (тренер), помогает обучающемуся достичь некой жизненной или профессиональной цели. сфокусирован на достижении чётко определённых целей вместо общего развития. учащимся учиться сознательно, с интересом приобретать знания, находить и максимально раскрывать потенциал, развивать навыки и умения, эффективнее усваивать программу и выполнять задания	Команда наставляемых Отдельно взятый наставляемый (молодой педагог)

**Правила предоставления обратной связи.**

- Конфиденциальность общения (без 3-х лиц);
- Беседу проводить ровным эмоционально, но прямым тоном;
- Беседу начинать с позитивных моментов в работе наставляемого, его успехов;
- Запрещено критиковать наставляемого как личность. Обсуждать только его действия и реальное поведение на работе. Апеллировать только к фактам и реальным событиям
- Совместно с наставляемым обсуждать дальнейшие действия. Договариваться о контрольных сроках и ожидаемых результатах.

**Принципы предоставления обратной связи.**

Предоставляя сотруднику обратную связь, помните, что она должна быть:

- Конкретная – описываете конкретный факт или пример поведения;
- Своевременная – актуальная на данный момент (не говорите о том, что было когда-то ранее);
- Адаптивная – под человека, который перед вами;
- С последствиями – указываете на последствия данного поведения: как оно влияет на Вас, на других, на рабочий процесс;
- Фокусированная на поведении, которое можно изменить, а не на личности человека;
- С желаемыми вариантами поведения, которые вы хотели бы видеть в будущем;
- Краткая. Человек способен запомнить максимум 7+/- 2 единицы информации;
- Ваша (используйте слова «Я думаю», «Я вижу» ...т.п.)

**Алгоритм предоставления развивающей обратной связи**

№ п/п	Шаг	Рекомендация
1	Обозначить цель встречи	Обозначить цель встречи – обсуждение действий наставляемого
2	Отметить позитивные моменты	Отметить позитивные моменты, имеющие отношение к теме встречи. Стремиться к сбалансированности обратной связи
3	Указать на действия	Безоценочно указать на конкретные действия наставляемого в конкретной ситуации.
4	Запросить самооценку	Запросить у наставляемого его оценку действий. Обеспечить диалогичность обратной связи
5	Дать свою оценку	Дать свою оценку действиям наставляемого. Фокусироваться на конкретных действиях, избегать оценок личности
6	Обосновать необходимость изменения	Обосновать необходимость изменения способа действий. Указать на последствия.

		«Продать идею» необходимости действовать по-другому
7	Дать рекомендации	Сформулировать конкретные рекомендации по изменению способа действий. Стремиться к тому, чтобы обратная связь была развивающей

### **Причины неэффективности обратной связи и как правильно давать обратную связь наставляемому.**

1. В процессе обратной связи используется директивная позиция или позиция сверху: “Я знаю как лучше и сейчас тебе об этом расскажу”.

Естественно, это делается неосознанно и из лучших побуждений. Чтобы повысить эффективность, делается упор на то, что нужно исправить, сделать по-другому. И, конечно, наставник говорит, как и что сделать конкретно, чтобы сэкономить время и все сделать без лишних дискуссий. Такие директивы включают внутренний саботаж и сопротивление.

#### **Что делать:**

- работать над внутренней позицией при выдаче обратной связи наставляемому;
- выделять позитивные моменты в работе наставляемого в процессе беседы;
- оставлять пространство для деятельности и инициативы наставляемого, т. е. не идти на очень низкий уровень деталей при постановке целей;
- допускать мысль, что вы, как наставник, можете не владеть всей информацией и в связи с этим делать неправильные выводы. Тогда это действительно будет развивающая обратная связь.

2. Часто дается только «развивающая» обратная связь, где акценты делаются на недочётах и на исправлении ошибок. По сути, такая обратная связь только условно называется «развивающей». Честнее было бы её назвать негативной и обесценивающей. В этом случае естественно, что даже самые светлые идеи наставника встречают сопротивление, потому что из-за формата подачи обратной связи и постоянного «развивающего контекста» у наставляемого включается очень сильное сопротивление, часто неосознанное.

#### **Что делать:**

– находить время на то, чтобы устраивать регулярную, а не только ситуативную обратную связь. Тогда естественным образом будет оказываться не только развивающая обратная связь, но и поддерживающая. Ведь трудно давать поддерживающую обратную связь, когда «самолет в огне» и нужно спасать людей. Гораздо лучше она получится, когда самолёт еще на земле или полет только начался. Тогда развивающая связь действительно будет развивающей, а не разбором полетов;

- использовать личную беседу в диалоговом формате;
- если предстоит дать негативную обратную связь, нужно сформировать реальные ожидания и сделать акцент на истинной цели и уважении к наставляемому:

“Анна, то, что я сейчас скажу, скорее всего, вам не понравится, может выглядеть жестким по форме. Вы можете с чем-то согласиться, с чем-то нет. Речь пойдет о последнем этапе реализации проекта «N». Говорю Вам все прямо в глаза, потому что очень Вас уважаю и как сотрудника, и как человека. И хочу, чтобы мы вместе с Вами нашли выход из сложившейся ситуации”.

3. У наставляемого создается впечатление, что его критикуют, т. е. обратная связь воспринимается как критика, как оценка не только результатов его деятельности, но и его самого в целом.

От формы подачи обратной связи зависит многое, в том числе, и возникнет ли сопротивление или нет у наставляемого в ответ на наши слова.

Вот один лишь пример, что использование абсолютизмов таких, как “всегда”, “никогда”, включает у нашего партнера по коммуникации ощущение, что его критикуют.

Например, “Ты всегда споришь, предлагаешь альтернативные нереальные варианты, а затем соглашаешься и делаешь нормально, как я тебя просил изначально. Давай этот этап споров пропустим, и ты сразу сделаешь всё нормально”.

Что делать:

- исключить абсолютизмы и стараться давать обратную связь максимально безоценочно, с фокусом на факты;
- не употреблять сниженную лексику, а употреблять нейтральную или позитивную эмоциональную лексику с акцентом на будущее;
- не глобализировать обратную связь, не делать из наставляемого “стрелочника”, не переносить ответственность на наставляемого за весь проект.

#### **Алгоритм предоставления мотивирующей обратной связи**

№ п/п	Шаг	Рекомендация
1	Обозначить цель встречи	Обозначить цель встречи – обсуждение действий наставляемого
2	Отметить полученный результат	Сфокусируйтесь на достигнутом результате или полученном эффекте от работы наставляемого
3	Выделить эффективные действия наставляемого	Выделите те эффективные действия наставляемого, которые привели к получению желаемого результата
4	Завершить беседу призывом	Замотивируйте, побудите сотрудника на использование успешных действий в будущем отметив, то, как их применение в рабочих ситуациях помогут организации и лично ему достигать результатов в перспективе

**А теперь два небольших рецепта, которые точно помогут сделать обратную связь более эффективной:**

1. Фокус обратной связи должен быть не на прошлое, а на настоящее и будущее:

- даже развивающая директивная обратная связь должна отвечать на вопросы: что нужно сделать, чтобы это не повторилось или что нужно сделать, чтобы результат был еще лучше в будущем, а не на вопрос, кто виноват;
- одно из отличий критики от обратной связи в том, что критика делает акцент на прошлое, а обратная связь сфокусирована вокруг настоящего и будущего;



- важно помнить, что прошлое мы не можем изменить, и, фокусируясь на прошлом, мы запускаем защитную реакцию у сотрудника, принимающего обратную связь.

2. Чтобы обратная связь была принята, нужно создавать пространство «я за тебя» в процессе общения с наставляемым. Это:

- диалоговая форма с активным слушанием;
- вопросы с запросом мнения: “Как ты считаешь, что получается, что не получается?”
- вопросы с широкой рамкой на уровне ценностей и выше “Что ценного было для тебя в том проекте?” (при глобальной обратной связи);
- конкретная обратная связь (без оценочной лексики) по действиям, с фокусом на позитиве;
- оценка действий, а не личности с выражением уверенности, что сотрудник может справиться с задачей. Уверенность может быть выражена не только с помощью слов, но интонационно в самом посыле;
- приемы прямой коммуникации на реакцию сотрудника при приеме обратной связи: “Я вижу, что этот пункт вызывает определенное напряжение, это так? Что ты думаешь по этому поводу? Расскажи об этом поподробнее, пожалуйста”.

**И, соответственно, действия наставника, которые могут вызвать обратный эффект.**

- вопросы, начинающиеся с “почему” и т. п., в ответ на которые наставляемый вынужден оправдываться. “Почему это оказалось не готово в оговоренные сроки?” Плюс фокус внимания направляется в прошлое, конструктивный разговор маловероятен;
- четкое, “слепое” следование структуре, несмотря на возникающие сопутствующие вопросы и реакцию сотрудника на обратную связь;
- монологическая форма обратной связи, без возможности выразить свое мнение у принимающего обратную связь;
- оценка личности, а не действий “Я считаю, что ты недостаточно вовлечен/проактивен”;
- глобализация негативной обратной связи: “Ты завалил проект!”;
- игнорирование признаков несогласия наставляемого с обратной связью или того, что сотрудник не включается в диалог в процессе обратной связи.

**Промежуточные анкеты для корректировки работы**

**Анкета для наставника**

Уважаемый педагог! Эта анкета необходима для того, чтобы улучшить процесс адаптации и наставничества новых работников в нашей организации. К Вам прикреплен стажер. Ответьте, пожалуйста, как строится ваше взаимодействие и как Вы оцениваете результат.

№ п/п	Вопрос	Оценка (по шкале от 1 до 3)
	Достаточно ли было времени, проведенного Вами со стажером, для получения им необходимых знаний и навыков?	
	Насколько точно следовал Вашим рекомендациям стажер?	
	В какой степени затраченное на наставничество время было посвящено проработке теоретических знаний?	
	В какой степени затраченное на наставничество время было посвящено проработке практических навыков?	
	Насколько, по Вашему мнению, стажер готов к самостоятельному исполнению должностных обязанностей благодаря пройденному наставничеству?	
	Каков на данный момент, на Ваш взгляд, уровень профессионализма стажера?	
	Какой из аспектов адаптации, на Ваш взгляд, является наиболее важным для стажера при прохождении наставничества? Расставьте баллы от 1 до 3 для каждого из параметров: - помощь при вхождении в коллектив, знакомство с принятыми правилами поведения; - освоение практических навыков работы; - изучение теории, выявление пробелов в знаниях; - освоение административных процедур и принятых правил делопроизводства	
	Какой из используемых Вами методов обучения Вы считаете наиболее эффективным? Расставьте баллы от 1 до 3 для каждого из методов: - самостоятельное изучение стажером материалов и выполнение заданий, ответы наставника на возникающие вопросы по электронной почте; - в основном самостоятельное изучение стажером материалов и выполнение заданий, ответы наставника на возникающие вопросы по телефону; - личные консультации в заранее определенное время; - личные консультации по мере возникновения необходимости; - поэтапный совместный разбор практических заданий	

Ваши предложения по организации процесса наставничества ДОУ: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Анкета для наставляемого

Уважаемый педагог!

Эта анкета необходима для того, чтобы улучшить в нашей организации адаптацию новых работников.

Для быстрого и легкого погружения в рабочий процесс Вам был назначен наставник. Ответьте на вопросы, как строилось Ваше взаимодействие с наставником. Выберите наиболее подходящий ответ или укажите свой вариант ответа.

1. Как можете охарактеризовать периодичность общения с наставником? Отметьте подходящий вариант или напишите свой:

- каждый день;
- один раз в неделю;
- 2–3 раза в месяц;
- вообще не встречались.

2. Какое время в среднем в неделю у Вас уходило на общение с наставником?

- 3,5–2,5 часа в неделю;
- 2–1,5 часа в неделю;
- полчаса в неделю;

3. Как строилось Ваше общение с наставником? Оцените в процентном соотношении, когда

Вы были инициатором общения и когда он, по схеме «Вы – наставник»:

- 30–70 процентов;
- 60–40 процентов;
- 70–30 процентов;
- 80–20 процентов.

4. Всегда ли наставник мог дать ответы на Ваши вопросы?

- да, всегда;
- нет, не всегда;
- нет, никогда.

5. Давал ли Вам наставник обратную связь по результатам работы, говорил о том, что Вы делаете правильно, неправильно, что можно улучшить?

- да, каждый раз после окончания задания;
- да, раз в неделю вне зависимости от окончания задания подводил итог;
- да, раз в месяц;
- нет.

**Примерная форма отчета о проделанной работе по организации наставничества за \_\_\_\_\_ учебный год**

Наименование ОУ						
Ф.И.О. наставника, должность, № приказа и дата назначения наставника						
Педагогический стаж работы наставника						
Ф.И.О. педагога, в отношении которого осуществляется наставничество						
Даты начала и окончания работы наставника с молодым педагогом						
<b><i>Шкала оценок</i></b>						
1	2	3	4			
не соответствует требованиям (знания и владение навыками отсутствуют)	частично соответствует (знания и навыки недостаточные, отрывочные и несистематизированные, неуверенно применяются на практике)	соответствует требованиям (знания достаточно полные, но имеются вопросы, требующие дополнительной консультации, владение навыками достаточно уверенное)	превосходит требования (знания исчерпывающие, умения уверенно применяются на практике)			
<b><i>Профессиональные знания и умения</i></b>						
№	Наименование выполненных мероприятий по осуществлению наставничества	Дата начала	Дата окончания	Оценка наставника	Оценка руководителя	Комментарии

<b>Предварительная оценка</b> (на основании выставленных наставником оценок)						
<b>Итоговая оценка</b> (с учетом корректировок руководителя)						
<p><b>Руководитель</b> _____</p> <p style="text-align: center;">подпись</p> <p style="text-align: right;"><b>Ф.И.О.</b></p> <p>« _____ » _____ 20__ г.</p> <p><b>Наставник</b> _____</p> <p style="text-align: center;">подпись</p> <p style="text-align: right;"><b>Ф.И.О.</b></p> <p>« _____ » _____ 20__ г.</p> <p><b>Педагог с результатами наставничества ознакомлен</b></p> <p>_____</p> <p style="text-align: center;">подпись</p> <p style="text-align: right;"><b>Ф.И.О.</b></p> <p>« _____ » _____ 20__ г.</p>						

## ОТЧЕТ ПЕДАГОГА О ПРОДЕЛАННОЙ РАБОТЕ

ЗА \_\_\_\_\_ УЧЕБНЫЙ ГОД

1. Какие мероприятия были организованы в учебном году?  
–вечера, досуги (с указанием названия) \_\_\_\_\_
2. Какие дидактические игры и пособия были подготовлены (с указанием названия)?  
\_\_\_\_\_
3. Какие дидактические игры и пособия были подготовлены ?  
\_\_\_\_\_
4. Какие были проведены Вами открытые занятия, и с какой целью?  
\_\_\_\_\_
5. Какое мероприятие, проведенное Вами, считаете наиболее интересным?  
\_\_\_\_\_
6. Повышали ли Вы свою квалификационную в этой учебном году (курсы, семинары)  
\_\_\_\_\_
7. Какие методические мероприятия, проведенные в этом учебном году, Вам \_\_\_\_\_ запомнились \_\_\_\_\_ больше всего? \_\_\_\_\_
8. Какие инновационные технологии освоены Вами за последний период?  
\_\_\_\_\_
9. Как Вы оцениваете сами свою работу в этом учебном году (по 10 бальной системе)?  
\_\_\_\_\_

Дата заполнения « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ г.

Подпись \_\_\_\_\_

## SWOT-анализ Программ наставничества

### Форма наставничества «педагог-педагог»

Факторы SWOT	Позитивные	Негативные
Внутренние	<p>Сильные стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Значительная доля участников (%), которым понравилось участие в Программе, и которые готовы продолжить работу в Программе;</li> <li>– Участники Программы (%) видят свое профессиональное развитие в данной ДОУ в течение следующих 5 лет;</li> <li>– У участников Программы (%) появилось желание более активно участвовать в культурной жизни ДОУ;</li> <li>– У участников Программы (%) появилось желание и/или силы реализовывать собственные профессиональные работы: статьи, исследования и т.д.</li> <li>– Наставляемые (%) после общения с наставником отмечают прилив уверенности в собственных силах для развития личного, творческого и педагогического потенциала;</li> <li>– Участники Программы (%) отметили рост успеваемости и улучшение поведения в группе, сокращение числа конфликтов с педагогическим и родительским сообществами благодаря Программе наставничества;</li> <li>– Эффективная система мотивации участников Программы;</li> <li>– Достаточность и понятность обучения наставников;</li> <li>– Высокие достижения педагогов ДОУ, которые можно</li> </ul>	<p>Слабые стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Значительна доля участников (%), которым не понравилось участие в Программе, поэтому они не готовы продолжить работу в ней;</li> <li>– Низкая активность участников Программы (нет желания более активно участвовать в жизни ДОУ);</li> <li>– Наставляемые (%) отметили отсутствие позитивной динамики в успеваемости обучающихся, в уменьшении конфликтов с педагогическим и родительским сообществами по итогам Программы наставничества;</li> <li>– Неэффективная/непроработанная система мотивации участников Программы;</li> <li>– Не организовано систематическое развитие и методическая поддержка наставников;</li> <li>– Отсутствует регулярная обратная связь наставников с куратором,</li> <li>– Инфраструктура наставничества (материально-техническая, ...) в ДОУ не позволяет достичь в полной мере цели и задач Целевой модели;</li> <li>– Высокая перегрузка педагогов-наставников, как следствие – невозможность регулярной работы с наставляемыми;</li> <li>– Дефицит педагогов, готовых и способных быть наставниками;</li> <li>– «Старение» педагогического корпуса ДОУ;</li> </ul>

	использовать в Программе наставничества;	
Внешние	<p>Возможности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Информационно-методическая поддержка ДОУ при внедрении Целевой модели со стороны Департамента образования;</li> <li>– Наличие бесплатных и малобюджетных программ повышения квалификации педагогов;</li> <li>– Наличие многочисленных предложений от ИТ-платформ для осуществления дистанционного обучения педагогов;</li> <li>– Акцентирование внимание государства и общества на вопросы наставничества;</li> <li>– Активное внедрение в РФ проектного управления</li> </ul>	<p>Угрозы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Нестабильность внешней социально-экономической среды функционирования ДОУ;</li> <li>– Рост конкуренции между ДОУ за квалифицированные педагогические кадры;</li> <li>– Финансовая и организационная оптимизация сети;</li> <li>– Переход на преимущественно дистанционное обучение (подрывает основу наставничества);</li> <li>– Отсутствие финансирования проекта внедрения Целевой модели;</li> </ul>



**Анкета куратора**  
**Количественный анализ результатов программы наставничества**

Изучаемый параметр	Показатель до реализации программы (x)	Показатель после реализации программы (y)	Разница (z = x - y)	Значение в процентах (z / x * 100)
1. Количество воспитанников, посещающих творческие кружки, объединения, спортивные секции				
2. Количество успешно реализованных образовательных и культурных проектов				
3. Число воспитанников с ОВЗ				
4. Число собственных педагогических работ молодого специалиста/ наставляемого (конкурсы, публикации, трансляция опыта)				
5. Количество мероприятий проведённых наставляемым				

## Оценка Программы наставничества

Показатели	Оцените реализацию программы в баллах, где 1- минимальный балл, 10 - максимальный									
1. Актуальность Программы наставничества	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Формы взаимодействия наставника и наставляемого описаны достаточно для внедрения в образовательной организации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Программа направлена на достижение желаемого конечного результата. Ее цели конкретизированы через задачи, формулировки задач соотнесены с планируемыми результатами	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Практическая значимость наставнического взаимодействия для личности наставляемого	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Адаптивность, динамичность и гибкость Программы наставничества	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Понятность алгоритма отбора/выдвижения наставников, наставляемых и кураторов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Наличие понятных форматов (для куратора) по выстраиванию взаимодействия наставника и наставляемого	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Понимание форм поощрения и мотивации наставников и наставляемых	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Наличие методической поддержки и сопровождения проведения апробации методологии наставничества (горячая линия, возможность получения участником апробации исчерпывающего ответа на вопрос)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. В достаточном ли объеме предоставлен доступ к необходимым ресурсам для апробации методологии наставничества (организационным, методическим, информационным и др.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## **Показатели эффективности внедрения Программ наставничества в образовательной организации**

1. Доля молодых специалистов с опытом работы от 0 до 3 лет, работающих в образовательной организации, вошедших в программы наставничества в роли наставляемого, % (отношение количества педагогов-молодых специалистов, вошедших в программы наставничества в роли наставляемого, к общему количеству педагогов-молодых специалистов, работающих в образовательной организации).

3. Доля специалистов с опытом работы от 3 лет и выше, работающих в образовательной организации, вошедших в программу наставничества в роли наставляемого, % (отношение количества педагогов - специалистов, вошедших в программы наставничества в роли наставляемого, к общему количеству педагогов - специалистов, работающих в образовательной организации).

4. Уровень удовлетворенности наставляемых участием в программах наставничества, % (опросный) (отношение количества наставляемых, удовлетворенных участием в программах наставничества, к общему количеству наставляемых, принявших участие в программах наставничества, реализуемых в образовательной организации).

5. Уровень удовлетворенности наставников участием в программах наставничества, % (опросный).

	2022-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026
Показатель № 1	75%	100%	100%	100%	100%
Показатель № 2	0%	0%	15%	50%	70%
Показатель № 3	30%	40%	60%	80%	90%
Показатель № 4	40%	50%	70%	80%	100%

### **Критерии эффективности наставнической деятельности**

- Удовлетворенность наставляемого, в том числе собственной профессиональной деятельностью
- Заинтересованность и включенность наставляемого
- Профессиональный рост, развитие работника и пр. (результативность выполнения задач наставляемым)
- Повышение уровня позитивного отношения к работе
- Применяемость наставляемым полученных от наставника знаний, умений и опыта в повседневной жизни.

**Представленный перечень критериев носит ориентировочный характер и проектируется в начале наставнической деятельности куратором и руководителем образовательной организации.**

### **Оценка эффективности наставнической деятельности**

Эффективность системы наставничества и работу конкретных наставников, возможно, оценить применяя: «оценка 360 градусов», сбор обратной связи от участников и кураторов (метод анкетирования), контроль за процессом наставничества, описание особенностей взаимодействия наставника и наставляемого; анализ динамики качественных и количественных изменений в деятельности наставляемого.