



Развитие наставнических компетенций педагогических работников

Практическое пособие

*Производственно-практическое
электронное издание*

Министерство образования и науки Челябинской области
Государственное бюджетное учреждение
дополнительного профессионального образования
«Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации
работников образования»

Развитие наставнических компетенций педагогических работников

Практическое пособие

*Производственно-практическое
электронное издание*

Челябинск
ЧИППКРО
2021

© ГБУ ДПО ЧИППКРО, 2021

ISBN 978-5-503-00427-4

УДК 371.213.3
ББК 74.204.2
Р17

*Рекомендовано к изданию решением ученого совета
ГБУ ДПО ЧИППКРО*

Авторский коллектив:
Т. А. Абрамовских, А. В. Коптелов,
А. В. Машуков

Рецензенты:
Т. А. Данельченко, старший методист МБОУ СОШ № 55, кандидат педагогических наук
Ю. Г. Маковецкая, заведующий лабораторией организационно-методической работы ГБУ ДПО ЧИППКРО, кандидат исторических наук, доцент

Р17 **Развитие наставнических компетенций педагогических работников**
[Электронный ресурс] : практическое пособие / Т. А. Абрамовских, А. В. Коптелов, А. В. Машуков. – Электрон. текстовые дан. (1 файл: 1,71 Мб). – Челябинск : ЧИППКРО, 2021. – 1 электрон. опт. диск (DVD-R). – Систем. требования: РС от 1 ГГц, 512 Мб RAM, 3,5 Мб свобод. диск. пространства; CD-привод; ОС Windows XP и выше, ПО для чтения pdf-файлов. – Загл. с экрана.
ISBN 978-5-503-00427-4

Текстовое электронное издание

В практическом пособии отражены аспекты формирования и/или развития у педагогов наставнических компетенций в рамках формы наставничества «учитель – учитель» в соответствии с требованиями внедрения целевой модели наставничества в образовательных организациях. Пособие подготовлено по итогам работы областной Сетевой школы консультантов по вопросам достижения качества образования в 2021 году.

Данное пособие подготовлено на основе нормативно-правовых актов и новейших исследований в области наставничества в контексте непрерывного профессионального развития на основе принципов проектного управления. В пособии представлены сценарные планы образовательных событий, направленных на формирование и развитие наставнических компетенций у педагогических работников. Оно предназначено работникам органов управления образования, ответственным за организацию методической работы; методистам городских и муниципальных образований; руководителям и педагогам образовательных организаций; слушателям системы дополнительного профессионального образования.

Все права на размножение и распространение в любой форме остаются за разработчиком. Нелегальное копирование и использование данного продукта запрещено.

Производственно-практическое электронное издание

*Ответственный редактор А. Э. Санько
Ответственный за выпуск А. В. Коптелов
Технический редактор Н. А. Лазариди*

Дата подписания к использованию: 13.09.2021
Объем издания: 1,71 Мб
Комплектация издания: 1 электрон. опт. диск (DVD-R)
Тираж 10 экз. Заказ № 59

ГБУ ДПО «Челябинский институт
переподготовки и повышения квалификации
работников образования»
454091, г. Челябинск, ул. Красноармейская, д. 88
Тел. 8 (351) 263-89-35
www.ipk74.ru; e-mail: chippkro@ipk74.ru

Содержание

Формирование у педагогов наставнических компетенций на основе принципов проектного управления	6
Сценарные планы образовательных событий	27
Конкурс школьных команд-наставников «Учитель в квадрате ($У^2$)» в рамках городского фестиваля молодых педагогов	27
Кейс-сессия «Формирование и совершенствование лидерских качеств педагогов-наставников»	40
Психологический тренинг «Я готов? Я готов!».....	53
Цикл мероприятий по развитию у педагогических работников компетенции «умение убеждать» при реализации модели «учитель – учитель». Клуб наставничества «Готовим с любовью!».....	59
Тренинг «Идеальный/неидеальный наставник»	66
Мастер-класс «Образовательный дайвинг в вопросах и ответах»	71
<i>Нормативные документы</i>	<i>76</i>
<i>Список литературы</i>	<i>78</i>
<i>Сведения об авторах</i>	<i>80</i>

Формирование у педагогов наставнических компетенций на основе принципов проектного управления

Возрастание социальной роли учителя в информационную эпоху сопровождается ростом требований к его профессионализму и личностным качествам. Не только молодым специалистам, но и педагогам, имеющим немалый стаж работы, приходится осваивать новые компетенции в процессе своего профессионального развития. По мнению П. Г. Щедровицкого, профессиональное развитие педагога – это процесс направленных, закономерных личностных и деятельностных изменений, проявляющихся в способности педагога-профессионала изменять собственную деятельность за счет смены средств деятельности. Профессиональное развитие педагога в современном образовании рассматривается как непрерывный профессиональный рост в течение всей жизни, который регламентируется на уровне государства нормативными документами. Правительство РФ определило основные принципы национальной системы профессионального роста педагогических работников РФ, включая национальную систему учительского роста. Предусмотрены повышение уровня обеспеченности педагогическими кадрами региональных систем общего образования, разработка модели аттестации руководителей школ, стимулирование профессионального роста, а также *создание и внедрение единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогов*. Основой научно-методического сопровождения профессионального развития является совокупность требований к профессионализму педагогических работников, которые предъявляют федеральные государственные образовательные стандарты общего образования и профессиональные стандарты. Согласно этим документам, педагог должен быть компетентным в различных областях: обучении, воспитании, развитии; в формировании образовательной среды; в инновационной деятельности и пр. Однако практика показывает, что многие педагоги испытывают компетентностные дефициты, спектр которых весьма широк. 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 г.». При этом очевидно, что 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. Для этого может использоваться и традиционный, и инновационный инструментарий: обмен опытом, тренинги, коучинг, взаимопосещения уроков, наставничество, индивидуальные образовательные маршруты и пр. При этом *наставничество* может и должно занять достойное место, способствуя преодолению поколенческого разрыва и передаче накопленного опыта в новых формах. По мнению и ученых, и специалистов дополнительного профессионального образования, и практиков, *наставничество является наиболее эффективной формой персонифицированного сопровождения педагогов*. В 2013 году на совместном заседании Государственного совета РФ и Комиссии при Президенте РФ по мониторингу достижения целевых показателей социально-экономического развития была обозначена необходимость возродить институт наставничества. С этого момента наставничество становится одним из приоритетов федеральной образовательной политики. В настоящее время тема наставничества в образовании является одной из центральных в национальном проекте «Образование» (включая федеральные проекты «Современная школа», «Успех каждого ребенка», «Молодые профессионалы»). Как следует из данных исследования, проведенного в 2019 г. Научно-исследовательским центром социализации и персонализации образования детей ФИРО РАНХиГС, учителя всех возрастных групп, независимо от стажа работы, в той или иной мере нуждаются в персонифицированном методическом сопровождении. Безусловно, более всего – молодые педагоги до 25 лет и учителя без педагогического образования, прошедшие лишь курсы профессиональной переподготовки. При этом 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. Таким образом, наставничество, по своей сути, может стать важнейшим инструментом кадровой политики любой школы. Потребность возрождения института наставничества способствовала формированию общего понимания того, что система наставничества может стать инструментом повышения качества образова-

ния, механизмом профессионального развития педагогических работников в рамках *научно-методического сопровождения педагогов*.

В соответствии с целевой моделью наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, утвержденной Распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации от 25 декабря 2019 г. № Р-145, в рамках *формы наставничества «учитель – учитель»*, актуальной для нашего пособия, рассматриваются различные виды взаимодействия наставника и наставляемого:

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

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

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

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

Термин «наставничество» произошел от английского слова “mentor”. Так звали героя древнегреческой мифологии – мудрого советчика, пользовавшегося всеобщим доверием. Первейшей характеристикой наставника должно быть совмещение в одном лице нескольких ролей: коуча, ментора, фасилитатора, модератора, организатора проекта. Наставничество в своем лучшем проявлении связано с компетентностью, опытом и четким определением ролей. Критерием отбора наставников является наличие определенных личностных качеств и профессиональных компетенций:

– Желание участвовать в программе по поддержке другого человека в течение длительного времени. У наставников есть искреннее же-

ление быть частью жизни других людей, чтобы помочь им с трудными решениями и наблюдать, как они становятся лучше, чем раньше.

– Уважение к личности, ее способностям и праву делать свой собственный выбор в жизни. Наставники не должны считать, что их собственные способы решения проблем лучше или что участников программы нужно спасать. Наставники, руководствуясь чувством уважения и достоинства в отношениях, способны завоевать доверие своих наставляемых и привилегию быть для них советниками.

– Умение слушать и принимать различные точки зрения. Большинство людей может найти кого-то, кто будет давать советы или выражать свое мнение. Гораздо труднее найти кого-то, кто отодвинет собственные суждения на задний план и действительно выслушает. Наставники часто помогают, просто слушая, задавая продуманные вопросы и давая наставляемым возможность исследовать свои собственные мысли с минимальным вмешательством. Когда люди чувствуют, что их понимают и принимают, они более склонны просить совета и реагировать на хорошие идеи.

– Умение сопереживать другому человеку. Эффективные наставники могут чувствовать сопереживание людям, не испытывая при этом жалости к ним. Даже не имея того же жизненного опыта, они могут сопереживать чувствам и личным проблемам своих наставляемых.

– Умение видеть решения и возможности, а также препятствия. Эффективные наставники способны балансировать между реалистичным уважением к реальным и серьезным проблемам, с которыми сталкиваются их наставляемые и оптимизмом при поиске реалистичных решений. Они способны упорядочить кажущиеся беспорядочными проблемы и указать разумные альтернативы.

Кроме того, у наставника должен быть сформирован комплекс «гибких компетенций», которые могут обеспечить успешность реализации программы наставничества: мобильность и открытость, гибкость мышления, коммуникативность, толерантность, эмпатия, рефлексивность, эмоциональная устойчивость и др.

В основе деятельности наставника лежит восполнение того или иного образовательного дефицита сопровождаемого. В этом отношении деятельность наставника близка педагогической поддержке. По мнению большинства авторов, суть педагогической поддержки состоит в том, чтобы оказать помощь человеку в их деятельности, направленной на преодоление тех или иных внешних барьеров, кото-

рые самостоятельно он не способен преодолеть. В качестве внешнего барьера может выступать дефицит ресурсов для реализации собственных инициатив, отсутствие организационных или иных механизмов (например, нормативно-правовые и организационно-технические сложности). Однако во всех случаях внешний барьер является вторичным относительно внутренней неготовности сопровождаемого самостоятельно преодолеть этот барьер. Такая неготовность и названа «образовательным дефицитом». Когда внутренний образовательный дефицит будет восполнен, сопровождаемый будет самостоятельно преодолевать внешние препятствия. *Таким образом, сущность деятельности наставника в образовании включает не только педагогическую поддержку, но и устранение внутренних образовательных дефицитов обучающихся, т. е. создание условий для формирования у них готовности самостоятельно разрешать тот или иной тип социальных, образовательных или профессиональных проблем.* Таким образом, отбор наставников сводится в первую очередь к необходимости убедиться, что кандидат имеет мотивацию и обладает необходимыми качествами, важными для наставнической деятельности.

Потребность в расширении практик наставничества в образовании обуславливает необходимость формирования системы подготовки наставников. В ГБУ ДПО ЧИППКРО в соответствии с федеральными и региональными нормативными документами, регламентирующими внедрение целевой модели в образовательных организациях, разработаны дополнительные профессиональные программы обучения наставников. Данное пособие представляет процесс освоения модульного курса «Проектное управление непрерывным профессиональным развитием педагогических работников. Развитие наставнических компетенций педагогических работников» в рамках *научно-методического сопровождения педагогов.*

Методологическим основанием разработки и реализации программы модульного курса стали принципы проектного управления. Проектное управление – метод управления масштабными задачами в условиях временных и ресурсных ограничений для достижения заявленных результатов и поставленных целей. Обоснованием выбора становятся потенциальные возможности проектного управления. Проектное управление позволяет эффективно управлять ресурсами – финансовыми, материальными, трудовыми и иными; соблюсти сроки получения результатов, в том числе синхронизацию с зависимыми

от проекта работами организации; осуществлять командное управление; обеспечить реализацию планируемых показателей за счет запуска тех инициатив, которые принесут наибольшую выгоду для организации; получить результаты требуемого качества, удовлетворяющие потребности ради которых был предпринят проект. С точки зрения методологии проектного управления реализация любого проекта предполагает ряд компонентов и определенных норм. Во-первых, управление по целям, предполагающее выбор стратегии с учетом имеющихся ресурсов. Во-вторых, превентивное реагирование, позволяющее провести анализ рисков и прогнозирование возможных проблем, а также своевременное принятие эффективных и выверенных управленческих решений. В-третьих, комплексное планирование, которое заключается в формировании консолидированных требований к результатам проекта и контроль их достижения с учетом доступности необходимых ресурсов, а также координации деятельности участников проекта по достижению интегрированного результата. В перечень компонентов включены также нормативная база, устанавливающая регламенты разработки и реализации проекта и определяющая ответственность и полномочия участников; организационная структура, позволяющая осуществлять поддержку и развитие проектного управления, а также участников проекта, обладающих необходимыми знаниями и компетенциями для выполнения установленных полномочий. В данной программе были установлены цель и задачи, которые должны быть достигнуты по завершению ее реализации; временные ограничения, связанные с освоением содержания, (трудоемкость); форма(ы) ее реализации; участники (субъекты) реализации модульного курса, а также виды их деятельности на разных этапах ее реализации; требования к результату (проектному продукту). Второй компонент предполагал определение организационной структуры, обеспечивающей успешную разработку и реализацию проекта. В качестве такой организационной структуры при реализации модульного курса «Проектное управление непрерывным профессиональным развитием педагогических работников. Развитие наставнических компетенций педагогических работников» нами была определена Сетевая школа консультантов по вопросам достижения современного качества образования (далее – Сетевая школа). Сетевая школа представляет собой региональное сетевое профессиональное сообщество, обеспечивающее научно-методическое сопровождение профессионального разви-

тия работников общего образования в контексте целевых установок государственной программы Челябинской области «Развитие образования» до 2025 года. Данное сетевое сообщество аккумулирует человеческие и интеллектуальные ресурсы областной системы образования по мобильному распространению инновационных управленческих и педагогических практик, ориентированных на достижение современного качества образования. Концептуальные основания деятельности Сетевой школы базируются на основных методологических принципах и подходах к непрерывному профессиональному развитию. *Сетевая школа представляет собой, во-первых, одну из форм повышения квалификации. Во-вторых, обеспечивает научно-методическое сопровождение реализации мероприятий государственной программы. В-третьих, ее деятельность носит прикладной характер.* Сетевая школа, которая формирует пространство обмена знаний, сочетает в себе формальное и неформальное повышение квалификации. Мы рассматриваем формальное повышение квалификации как обучение в образовательных организациях по различным дополнительным профессиональным программам. Неформальное повышение квалификации включает все организованные формы обучения, не являющиеся частью программ формального образования. В контексте Сетевой школы неформальное повышение квалификации осуществляется посредством разработки различных проектных продуктов. Специфика деятельности Сетевой школы заключается в том, что обучение по программам повышения квалификации предполагает использование эффективных современных форм профессионального развития: *обучение муниципальных команд, которое осуществляется в формате проектных сессий.* Результатом проектной деятельности команд становится разработка конкретного методического (научно-методического) продукта, направленного на непрерывное профессиональное развитие педагогов, обеспечивающих достижение надлежащего уровня качества общего образования. Авторы программы сформировали кейс (портфель) участника модульного курса, который призван сопровождать процесс обучения муниципальных команд. В предложенный слушателям кейс были включены необходимые дополнительные материалы, в том числе ссылки на интернет-ресурсы, позволяющие расширить знания и представления по тематике проекта; комплекс методических материалов (представлены в пособии), необходимых для успешного достижения заявленных результатов и по-

ставленной цели. В качестве цели модульного курса было определено развитие у слушателей – участников муниципальных команд – компетенций в области проектного управления непрерывным профессиональным развитием педагогов на муниципальном и институциональном уровнях в части формирования гибких компетенций, необходимых для реализации программ наставничества. После определения цели в контексте положений проектного управления непрерывным профессиональным развитием педагогических работников были определены задачи, решение которых при реализации программы модульного курса осуществлялось поэтапно в процессе специально организованного взаимодействия всех субъектов образовательной деятельности, участников муниципальных команд и преподавательского состава, на основе специально отобранных форм организации указанного взаимодействия. В совокупности выделенные позиции обеспечили повышение мотивации слушателей к непрерывному профессиональному развитию в части овладения ими «гибкими компетенциями». В частности, к задачам модульного курса были отнесены следующие позиции, отражающие различные аспекты достижения поставленной цели: сформировать представления о нормативных и концептуальных основах проектного управления в сфере образования; охарактеризовать нормативно-правовые основы непрерывного профессионального развития педагогических работников в контексте реализации программ наставничества; получить представления о «гибких компетенциях», в частности о компетенциях наставника при реализации модели наставничества в форме «учитель – учитель»; осуществить разработку проектного продукта – сценарного плана образовательного события для педагогов, обеспечивающего их непрерывное профессиональное развитие в аспекте реализации *целевой модели наставничества*. Выделенные целевые установки позволили предметно подойти к отбору содержания модульного курса посредством выделения шести логически взаимосвязанных ключевых тем: 1. Непрерывное профессиональное развитие педагогических работников в контексте современной образовательной политики. 2. Нормативные и концептуальные основы проектного управления в сфере образования. Принципы проектного управления. 3. Развитие «гибких компетенций» у педагогических работников. Подходы к классификации гибких компетенций. Гибкие компетенции педагогических работников, имеющих статус наставника. 4. Целевая модель наставничества как компонент со-

временной системы образования Российской Федерации (в части непрерывного профессионального развития педагогических работников): форма наставничества «учитель – учитель». Распространенные модели наставничества в практике обучения и развития персонала. 5. Проектирование непрерывного профессионального развития педагогических работников в контексте реализации программ наставничества в рамках целевой модели наставничества. 6. Разработка методических продуктов, их публичное представление в контексте реализации целевой модели наставничества.

Выбранное содержание модульного курса определило отбор форм и методов обучения слушателей, ключевую позицию в их перечне занимает проектная сессия. Основная часть содержания модульного курса реализуется в деятельностной форме посредством организации проектной работы команд. Соответственно, это определяет тематику и формы практических заданий и заданий для самостоятельной работы слушателей, что отражено в рабочих материалах, представленных командам в кейсе. Модульный курс реализуется в очно-заочной форме обучения с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий. Методологически обоснованный подход к целеполаганию программы модульного курса и отбору его содержания обеспечил формирование у слушателей комплекса планируемых результатов, достижение которых предполагается по итогам успешного ее освоения.

Эффективность программы обеспечивается разработанным и представленным образовательным продуктом. Муниципальные команды – участники Сетевой школы-консультантов – в завершение первой части проектной сессии получили проектное задание, которое представляли на второй проектной сессии. Проектным командам необходимо было разработать образовательное событие, направленное на формирование у педагогов компетенций наставника. Предлагалось самостоятельно определить форму организации совместной деятельности педагогов. Необходимо было учесть, что образовательное событие выстраивается на материале методологии (целевой модели) наставничества на основе принципов проектного управления в контексте непрерывного профессионального развития педагогических работников.

В пособие включен комплекс сценарных планов образовательных событий, которые представлены командами – участниками Сетевой

школы консультантов 2021 г. Выбор формы образовательного события был обусловлен поставленной целью, результатом реализации которой стали сформированные в процессе обучения компетенции наставника. Разработаны кейс-сессия в рамках конкурса школьных команд-наставников «Учитель в квадрате ($У^2$)» городского фестиваля молодых педагогов (г. Магнитогорск); тренинги «Я готов? Я готов!» (Коркинский район) и «Идеальный/неидеальный наставник» (Карталинский район); клуб наставничества «Готовим с любовью» (г. Златоуст); мастер-класс «Образовательный дайвинг в вопросах и ответах» (Сосновский район).

Данное пособие подготовлено на основе нормативно-правовых актов и новейших исследований в области наставничества в контексте непрерывного профессионального развития на основе принципов проектного управления. Оно предназначено работникам органов управления образования, ответственным за организацию методической работы; методистам городских и муниципальных образований; руководителям и педагогам образовательных организаций; слушателям системы дополнительного профессионального образования.

**Материалы для проектной сессии
по теме «Проектное управление непрерывным
профессиональным развитием педагогических работников.
Развитие наставнических компетенций
педагогических работников»**

**Нормативные основы развития
наставнических компетенций педагогических работников
в рамках модели «учитель-учитель»**

ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ

– Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».

– Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года».

Национальный проект в сфере образования.

Цели:

1. Обеспечить глобальную конкурентоспособность российского образования, обеспечить вхождение Российской Федерации в число 10 ведущих стран мира по качеству общего образования.

2. Воспитать гармонично развитые и социально ответственные личности на основе духовно-нравственных ценностей:

– постановление Правительства РФ от 26.12.2017 г. № 1642 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования»;

– федеральные проекты, которые предусматривают различные формы сопровождения и наставничества: «Современная школа», «Успех каждого ребенка», «Молодые профессионалы»;

– распоряжение Минпросвещения России от 25.12.2019 № Р-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».

Целью внедрения целевой модели наставничества является максимально полное раскрытие потенциала личности наставляемого, необходимое для успешной личной и профессиональной самореализации в современных условиях неопределенности, а также создание условий для формирования эффективной системы поддержки, самоопределения и профессиональной ориентации всех обучающихся в возрасте от 10 лет, педагогических работников (далее – педагоги) разных уровней образования и молодых специалистов, проживающих на территории Российской Федерации.

Задачи внедрения целевой модели наставничества:

– улучшение показателей организаций, осуществляющих деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным программам и образовательным программам среднего профессионального образования (далее – образовательные организации) в образовательной, социокультурной, спортивной и других сферах;

– подготовка обучающегося к самостоятельной, осознанной и социально продуктивной деятельности в современном мире, отличительными особенностями которого являются нестабильность, неопределенность, изменчивость, сложность, информационная насыщенность;

– раскрытие личностного, творческого, профессионального потенциала каждого обучающегося, поддержка формирования и реализации индивидуальной образовательной траектории;

– создание психологически комфортной среды для развития и повышения квалификации педагогов, увеличение числа закрепившихся в профессии педагогических кадров;

– создание канала эффективного обмена личностным, жизненным и профессиональным опытом для каждого субъекта образовательной и профессиональной деятельности;

– формирование открытого и эффективного сообщества вокруг образовательной организации, способного на комплексную поддержку ее деятельности, в котором выстроены доверительные и партнерские отношения.

(Письмо Министерства просвещения РФ от 23 января 2020 г. № МР-42/02 «О направлении целевой модели наставничества и методических рекомендаций».)

РЕГИОНАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ

– Приказ Министерства образования и науки Челябинской области от 18.11.2020 № 01/2428 «Об организации работы по внедрению региональной целевой модели наставничества в Челябинской области».

– Приказ Министерства образования и науки Челябинской области от 18 марта 2021 года № 01/719 «Об утверждении дорожной карты реализации региональной целевой модели наставничества в Челябинской области в 2021–2022 годах региональным центром наставничества для образовательных организаций, осуществляющих деятельность по общеобразовательным программам».

– Письмо Министерства образования и науки Челябинской области от 07.12.2020 № 1213/13480 «Об алгоритмах действий руководителя органа местного самоуправления, осуществляющего управление в сфере образования, руководителя общеобразовательной организации по внедрению целевой модели наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих деятельность по общеобразовательным программам».

Практическое задание № 1

1.1. Используя муниципальный план / дорожную карту внедрения целевой модели наставничества вашего муниципалитета, актуализируйте цели, задачи, основные мероприятия его (ее) реализации.

МУНИЦИПАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ

Наименование документа (*муниципальный план / дорожная карта внедрения целевой модели наставничества*).

Цель *муниципального плана / дорожной карты внедрения целевой модели наставничества*).

Задачи *муниципального плана / дорожной карты внедрения целевой модели наставничества*).

Основные мероприятия *муниципального плана / дорожной карты внедрения целевой модели наставничества*).

Практическое задание № 2

2.1. На основе приоритетов развития вашего муниципалитета, целей, задач, основных мероприятий муниципального плана / дорожной карты внедрения целевой модели наставничества (далее – ЦМН) определите, на решение каких проблем и достижение каких планируемых результатов внедрения ЦМН, обозначенных в Распоряжении Министерства Просвещения РФ¹, вы ориентируетесь в первую очередь в своем муниципалитете. Обоснуйте выбор приоритетов для своего муниципалитета. Результаты работы оформите в таблице 1.

Таблица 1

Выбор и обоснование приоритетов в муниципалитете

Перечень проблем и планируемых результатов в соответствии с Распоряжением Министерства Просвещения РФ	Обоснование выбора в качестве приоритета для своего муниципалитета
Проблемы	
1. Низкая мотивация к учебе и саморазвитию, неудовлетворительная успеваемость	
2. Отсутствие осознанной позиции, необходимой для выбора образовательной траектории и будущей профессиональной реализации	

¹ Распоряжение Минпросвещения России от 25.12.2019 № Р-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».

Перечень проблем и планируемых результатов в соответствии с Распоряжением Министерства Просвещения РФ	Обоснование выбора в качестве приоритета для своего муниципалитета
3. Невозможность качественной самореализации в рамках школьной программы	
4. Отсутствие условий для формирования активной гражданской позиции	
5. Низкая информированность о перспективах самостоятельного выбора векторов творческого развития, карьерных и иных возможностей	
6. Кризис самоидентификации, разрушение или низкий уровень сформированности ценностных и жизненных позиций и ориентиров	
7. Конфликтность, неразвитые коммуникативные навыки, затрудняющие горизонтальное и вертикальное социальное движение	
8. Отсутствие условий для формирования метапредметных навыков и метакомпетенций	
9. Высокий порог вхождения в образовательные программы, программы развития талантливых обучающихся	
10. Падение эмоциональной устойчивости, психологические кризисы, связанные с общей трудностью подросткового периода на фоне отсутствия четких перспектив будущего и регулярной качественной поддержки	
11. Проблемы адаптации в (новом) учебном коллективе: психологические, организационные и социальные	
Планируемые результаты	
1. Измеримое улучшение показателей обучающихся в образовательной, культурной, спортивной и других сферах	
2. Рост числа обучающихся, прошедших профориентационные мероприятия	
3. Улучшение психологического климата в образовательной организации как среди обучающихся, так и внутри педагогического коллектива, связанное с выстраиванием дол-	

Перечень проблем и планируемых результатов в соответствии с Распоряжением Министерства Просвещения РФ	Обоснование выбора в качестве приоритета для своего муниципалитета
госрочных и психологически комфортных коммуникаций на основе партнерства	
4. Практическая реализация концепции построения индивидуальных образовательных траекторий	
5. Измеримое улучшение личных показателей эффективности педагогов и сотрудников региональных предприятий и организаций, связанное с развитием гибких навыков и метакомпетенций	
6. Привлечение дополнительных ресурсов и сторонних инвестиций в развитие инновационных образовательных и социальных программ субъекта Российской Федерации и конкретных образовательных организаций благодаря формированию устойчивых связей между образовательными организациями и бизнесом, потенциальному формированию эндаумента и сообщества благодарных выпускников	

2.2. По результатам работы проектные команды представляют обоснование актуальности выбора *взаимобусловленных* проблем и планируемых результатов, которые будут достигнуты при реализации ЦМН в рамках модели «учитель – учитель» (не более 5 минут на проектную команду). Представление осуществляется в формате питча².

Практическое задание № 3 – методический практикум с элементами «мозгового штурма»

Материалы к методическому практикуму

– Материалы *Методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную дея-*

² Питч (от англ. pitch – бросок, подача) – краткая структурированная презентация проекта перед потенциальными инвесторами. В индустрию продаж этот термин пришел из бейсбола. Серии коротких выступлений участников – питчинги или питч-сессии – стали типичным форматом конкурсов стартаперов (а также молодых кинематографистов) (<https://rb.ru/howto/pitch/>).

тельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися³ о форме наставничества «учитель – учитель».

– Материалы коллектива авторов из Кружкового движения НТИ и Фонда «Сколково» проекта «Академия наставников» «Модель компетенций наставника проектного обучения, разработанная в рамках проекта „Академия наставников“»⁴.

3.1. На примере одной из выявленных приоритетных для муниципалитета проблем ЦМН модели «учитель – учитель» (задание 2.1) и представленного материала о базовых компетенциях наставника определите перечень компетенций наставника («Портрет наставника») и раскройте содержание каждой компетенции. Результаты работы оформляются в таблице.

Таблица 2

Компетенции наставника в модели «учитель-учитель»

№ п/п	Актуальная проблема / планируемые результаты	Компетенция наставника	Характеристики компетенции
1.			
2.			
3.			

Практическое задание № 4

4.1. Сформулируйте на основе анализа решаемой проблемы, планируемых результатов и примерного перечня базовых компетенций достижимую цель по формированию базовых компетенций у педагогов муниципальной команды наставников.

4.2. Определите задачи по формированию базовых компетенций у педагогов муниципальной команды наставников, обеспечивающих достижение операционально сформулированных результатов. При фор-

³ Проект 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 / под общим научным руководством Н. Ю. Синягиной». URL: <https://mentori.ru/nasproekt-obrazovanie> (дата обращения: 10.08.2021).

⁴ Модель компетенций наставника проектного обучения, разработанная в рамках проекта «Академия наставников». URL: <https://sk.ru/academy/p/resources.aspx> (дата обращения: 17.05.2021).

мулировании задач учтите то, что они должны быть конкретны, операциональны и измеримы.

4.3. Составьте фрагмент дорожной карты по формированию муниципальной команды наставников по модели «учитель – учитель», обеспечивающих достижение цели и задач. При планировании мероприятий определите эффективные формы (деятельностного типа) организации работы с педагогами по формированию базовых компетенций наставников. Осуществите отбор внутренних и внешних ресурсов для проведения мероприятий.

Таблица 3

Дорожная карта по формированию муниципальной команды наставников по модели «учитель – учитель»

№	Задачи	Мероприятия	Форма проведения	Сроки	Ответственные (должность)	Ресурсы (федеральный, региональный, муниципальный уровень)	Результат (продукт)
1.							
2.							
3.							

4.4. Представьте дорожную карту, в ходе представления особый акцент сделайте на обосновании выбора эффективных форм мероприятий (деятельностного типа) с точки зрения методической целесообразности для развития наставнических компетенций. Представление осуществляется в формате питча.

Практическое задание № 5 (определение проектного продукта)

Практическое задание выполняется в формате мини проектной работы участниками муниципальной команды. В межсессионный период проектным группам предлагается подготовить сценарный план (методическую разработку, конспект мероприятия) образовательного события.

5.1. Определите образовательное событие, сценарный план которого разработает ваша муниципальная команда в межсессионный период.

Представьте ключевую идею и планируемые результаты выбранного образовательного события. Представление осуществляется в формате питча.

5.2. По результатам презентации формулируется задание проектной команде на межсессионный период.

**Проектное задание муниципальным командам –
участникам Сетевой школы консультантов**

Исходная информация для деятельности проектных команд

Уважаемые коллеги! Вы разрабатываете *образовательное событие*, организуемое для педагогических работников-наставников представляемой вами муниципальной образовательной системы.

Образовательное событие представляет собой особую форму организации совместной деятельности педагогов, которая способствует развитию их профессионального мастерства и отличается от привычных для данной общности педагогических работников способов профессионального развития, обеспечивающих формирование наставнических компетенций.

Характеристиками образовательного события, организуемого для педагогов, являются:

- использование различных форм совместной деятельности педагогов;
- овладение педагогами новым профессионально-значимым опытом (планирования, подготовки, реализации и пр.);
- рефлексия педагогом результатов совместной деятельности и личного вклада в полученные результаты.

Целевая установка разрабатываемого вами образовательного события – развитие у педагогических работников базовых компетенций наставника при реализации модели «учитель – учитель».

На первом этапе работы вашей команды (первая проектная сессия):

- вы получили представление о базовых компетенциях наставника, которыми необходимо владеть педагогу, реализующему программу наставничества;
- определили формы реализации образовательного события... но... вы можете их изменить!!!

Проектная задача:

1. Разработайте сценарный план образовательного события для педагогов, в ходе которого осуществляется формирование/совершенствование наставнических компетенций. Образовательное событие следует выстроить на материале методологии целевой модели наставничества и представить по структуре, представленной в приложении.

2. Проиграйте фрагмент разработанного вами образовательного события на участниках Сетевой школы консультантов. Длительность фрагмента – не более 20 минут.

Приложение

Сценарный план образовательного события

название образовательного события	
Категория участников образовательного события	
Длительность образовательного события <i>(в минутах)</i>	
Количество участников образовательного события	Минимальное количество – ... человек. Максимальное количество – ... человек
Наставнические компетенции, которые формируются/совершенствуются в ходе образовательного события <i>(возможна детализация до категорий: знания; умения; способы деятельности)</i>	Не более 200 знаков
Замысел (идея) образовательного события	Выделите проблему, которую позволяет решить предлагаемое образовательное событие; сформулируйте цель и задачи (не более 5). Не более 250 знаков
Форма реализации образовательного события	<i>Например: тренинг, фокус-группа, питч-сессия и пр.</i>
Технология(и) реализации образовательного события	<i>Например: проектная деятельность, форсайт-технологии и пр.</i>
Методическая целесообразность образовательного события	При обосновании методической целесообразности в том числе укажите, на решение каких задач будет направлена деятельность наставников, для которых разработано образовательное

	<p>событие (задачи представлены в задании 1.1).</p> <p>Не более 200 знаков</p>
<p>Воспроизводимость образовательного события</p>	<p>Укажите, может ли предлагаемое образовательное событие быть реализовано в иных условиях (например, для иной категории педагогических работников или в иной форме организации); какая трансформация может быть произведена, чтобы образовательное событие было реализовано в новых условиях.</p> <p>Не более 250 знаков</p>
<p>Уникальность образовательного события</p>	<p>Укажите отличительную особенность (особенности) образовательного события.</p> <p>Не более 200 знаков</p>
<p>Какие ресурсы необходимо привлечь для реализации образовательного события (кадровые, материально-технические, информационные)?</p>	<p>1. Кадровые ресурсы: укажите перечень специалистов, которые привлекаются к проведению мероприятия; особые требования к квалификации (при необходимости).</p> <p>2. Материально-технические ресурсы: укажите оборудование, в том числе технические средства обучения, которое будет необходимо для проведения образовательного события.</p> <p>3. Информационные ресурсы: укажите документы и (или) материалы, которые потребуются для проведения образовательного события</p>

Содержание образовательного события (целесообразно вынести отдельным элементом)	Оформляется в таблице		
	Длительность этапа (в минутах)	Форма работы	Краткое содержание этапа
Дополнительная информация (при необходимости)			

Сценарные планы образовательных событий

Конкурс школьных команд-наставников «Учитель в квадрате (У²)»

в рамках городского фестиваля молодых педагогов

Авторский коллектив:

Галина Борисовна Петрова, заместитель директора МУ ДПО «Центр повышения квалификации и информационно-методической работы» г. Магнитогорска, кандидат педагогических наук, почетный работник высшего профессионального образования

Гамат Рамиз оглы Гасанов, заместитель директора МАОУ «Многопрофильный лицей № 1» г. Магнитогорска

Яна Николаевна Горенок, учитель русского языка и литературы МОУ «СОШ № 1» г. Магнитогорска

Ирина Александровна Смяткина, учитель истории и обществознания МАОУ «Многопрофильный лицей № 1» г. Магнитогорска

Вячеслав Валерьевич Рыжков, педагог дополнительного образования МУДО «Центр детского творчества Орджоникидзевского района» г. Магнитогорска

Мария Ириковна Юрьева, учитель начальных классов МОУ «СОШ № 32» г. Магнитогорска

Категория участников образовательного события	Педагоги-наставники, молодые педагоги
Длительность образовательного события (в минутах)	65 минут
Количество участников образовательного события	Минимальное количество – 15 человек Максимальное количество – 25 человек
Наставнические компетенции, которые формируются/совершенствуются в ходе образовательного события	Осуществляется развитие коммуникативных, рефлексивных, лидерских, экспертных компетенций, умение работать в команде, а также совершенствуются имеющиеся психолого-педагогические компетенции у педагогов-наставников

Замысел (идея) образовательного события	<p>Цель конкурса школьных команд-наставников: комплексное развитие наставнических компетенций в реальном времени «здесь и сейчас»: коммуникативных, лидерских, социально-психологических, предметных.</p> <p>Задачи:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Разработать методический материал для обучающего подготовительного этапа к конкурсу. 2. Подготовить проблемные кейсы (реальные ситуации в деятельности наставников, справочные материалы). 3. Разработать критерии оценки конкурса, включающие уровни наставнических компетенций
Форма реализации образовательного события	Конкурс фокус-групп (школьных команд)
Технология(и) реализации образовательного события	Форсайт-технология (разработка вариантов выхода из конкретной проблемной ситуации)
Методическая целесообразность образовательного события	<p>Конкурс школьных команд-наставников позволит продемонстрировать коммуникативные компетенции наставников на уровне обмена идеями; способность к целеполаганию и реализации конкретных проблемных задач; уровень педагогических и психологических знаний; умения и навыки в оказании помощи молодым педагогам в совершенствовании их предметных, коммуникативных компетенций, в решении задач в нестандартных ситуациях. Кроме того, участие в конкурсе позволяет развить экспертную компетентность в психолого-педагогической деятельности посредством проведения самооценки и взаимооценки участников конкурса</p>
Воспроизводимость образовательного события	<p>Конкурс команд-наставников может быть реализован как на институциональном, так и муниципальном и региональном уровнях.</p> <p>Команды наставников могут состоять из педагогических работников всех уровней (дошкольного, дополнительного, начального, основного, среднего, специального (коррекционного) образования), специалистов различных направлений, имеющих отношение к системе образова-</p>

	ния. Стоит лишь актуализировать и изменить содержание кейсов
Уникальность образовательного события	<p>1. Заявлен конкурс школьных команд, а не отдельных наставников. Коммуникативная компетенция как ведущая для наставника в конкурсе команд проявляется в наибольшей степени.</p> <p>2. В конкурсе предполагается участие молодых педагогов, которые находятся в диалоге с командой в процессе представления ими выработанного решения.</p> <p>3. Рефлексия молодого педагога, участвующего в живом диалоге с командой наставников, влияет на принятие решения членами жюри</p>
Какие ресурсы необходимо привлечь для реализации образовательного события (кадровые, материально-технические, информационные)?	<p>1. Кадровые ресурсы: в конкурсе принимают участие опытные и молодые педагоги.</p> <p>2. Материально-технические ресурсы:</p> <ul style="list-style-type: none"> – АРМ; – столы для групповой работы (по количеству команд); – столы для жюри. <p>3. Информационно-методические ресурсы:</p> <ul style="list-style-type: none"> – кейсы с проблемными заданиями (в кейсах предложен справочный материал: глоссарий, выдержки из ФЗ № 273 «Об образовании в Российской Федерации»; – выдержки из профессиональных стандартов по педагогическим должностям); – оценочные листы для каждого члена жюри и каждой команды

Содержание образовательного события

Длительность этапа	Форма работы	Краткое содержание этапа
Подготовительный этап (установочный семинар)		
1 час	Методический практикум	<p>За неделю до конкурса для школьных команд, желающих участвовать в конкурсе, проводится установочный семинар по форсайт-технологии.</p> <p>Участникам семинара представляется сжатый теоретический материал по те-</p>

Длительность этапа	Форма работы	Краткое содержание этапа
		ме «Наставничество по модели „учитель – учитель“» (приложение 1), который знакомит команды с уровнями компетенций и моделями поведения наставников; предлагается алгоритм решения проблемных ситуаций (приложение 2); на примерах проводится тренировка
Основной этап (конкурс)		
5 минут	Организационная установка	<p>Команды наставников занимают места за столами с обозначенными номерами образовательных организаций.</p> <p>Ведущий знакомит всех с критериями оценки конкурса команд, размещенными на слайде и оценочных листах для жюри (приложение 3). Оценка выставляется в диапазоне от 0 до 3 баллов.</p> <p>Команды наставников получают кейсы с проблемной ситуацией, которую необходимо проанализировать и обсудить в группе в течение 5 минут. Выбор номера кейса происходит по жеребьевке. Команды получают кейсы (приложение 4).</p> <p>По истечении времени начинается защита решений каждой команды, на которую отводится не более 5 минут</p>
5 минут	Групповая работа (обсуждение ситуаций)	Жюри наблюдает за обсуждением, выставляет оценки по 1 показателю: включенность всех членов команды в решение проблемы, целеполагание, генерация идей, комплексное планирование взаимодействия; этика и культура общения
5 минут	Презентация командных решений (диалог с молодым педагогом)	<p>В презентации решений принимает участие молодой педагог, который озвучивает проблемную ситуацию и вступает в диалог с наставниками.</p> <p>Во время презентации члены жюри оценивают работу команд по критериям 2, 3:</p>

Длительность этапа	Форма работы	Краткое содержание этапа
		<i>качество профессиональных советов и рекомендаций</i> (системность анализа проблемы, компетентность в содержании, объективность оценок, определенность в стратегиях действий; реалистичность ресурсов для решения проблемы); <i>качество установления коммуникации</i> (эмпатия, лояльность, психологический комфорт, совместное обсуждение проблемы и путей решения, рефлексия)
По 1 минуте	Рефлексия молодых педагогов – участников диалога	В процессе рефлексии молодых педагогов по поводу <i>результативности взаимодействия</i> (осознанность в стратегиях действий, приращение предметной, педагогической, психологической компетентности, уверенность в собственных силах) жюри выставляет оценку по последнему критерию
Заключительный этап		
5 минут	Подведение итогов конкурса	Жюри подводит общий итог конкурса. Каждый член жюри высказывает свою рефлексивную позицию по отношению к работе команд. Победители награждаются аплодисментами и сувенирами

Приложение 1

Уровни компетенции и модели поведения наставников

- Компетенция проявлена на начальном уровне (поведение наставника нейтральное, рекомендации по установленным правилам, советы типовые, абстрактные).
- Компетенция проявлена на хорошем уровне (поведение неравнодушное, богатый личный опыт, комплексные рекомендации).
- Компетенция проявлена на высоком уровне (совместный системный анализ проблемы, совместные поиски нестандартных решений).

Формы работы наставника с педагогом

Беседа, анализ документов, работа в творческих группах, теоретическое просвещение, участие в педсоветах, посещение уроков и занятий по внеурочной деятельности, написание статьи по теме, консультации и другие.

Формы контроля работы наставника

- Анализ достижения поставленных целей.
- Участие в распространении опыта: выступления, публикации и т. п.
- Прохождение курсов повышения квалификации по различным направлениям.
- Письменные характеристики наставника и других участников образовательного процесса.

Приложение 2

Алгоритм работы с ситуацией

1. Прочитайте описание ситуации.
2. Используя представленные модели, формы работы и формы контроля (приложение 1), заполните таблицу.
3. Предложите решение ситуации от лица наставников на уровне образовательной организации.

	Подготовительный (осмысление и анализ ситуации)	Коммуникативный (построение взаимодействия)	Содержательный (практические рекомендации)	Рефлексия (анализ результатов совместной работы)	Контроль и коррекция (корректирующие мероприятия)
Модели поведения					
Формы работы					
Формы контроля					

Критерии и показатели оценки конкурса школьных команд наставников «Учитель в квадрате»

№ п/п	Критерии и показатели	Команда 1 0, 1, 2, 3	Команда 2 0, 1, 2, 3	Команда 3 0, 1, 2, 3	Команда 4 0, 1, 2, 3	Команда 5 0, 1, 2, 3
1.	Командное взаимодействие (включенность всех членов команды в решение проблемы, целеполагание, генерация идей, комплексное планирование взаимодействия; этика и культура общения)					
2.	Качество профессиональных советов и рекомендаций (системность анализа проблемы, компетентность в содержании, объективность оценок, определенность в стратегиях действий; реалистичность ресурсов для решения проблемы)					
3.	Качество установления коммуникации (эмпатия, лояльность, психологический комфорт, совместное обсуждение проблемы и путей решения, рефлексия)					
4.	Результативность взаимодействия (осознанность в стратегиях действий, приращение предметной, педагогической, психологической компетентности, уверенность в собственных силах)					

0 – Компетенция наставников не проявлена.

1 – Компетенция проявлена на начальном уровне (поведение наставника нейтральное, рекомендации по установленным правилам, советы типовые, абстрактные).

2 – Компетенция проявлена на хорошем уровне (поведение равнодушно, богатый личный опыт, комплексные рекомендации).

3 – Компетенция проявлена на высоком уровне (совместный системный анализ проблемы, совместные поиски нестандартных решений).

Кейс № 1

«Молодой педагог и открытое мероприятие в рамках РИП»

Здравствуйте, уважаемые коллеги! Я работаю учителем русского языка и литературы второй год, пришла работать в школу сразу после института. За это время я всегда ответственно подходила к выполнению своих функциональных обязанностей, старалась достойно преодолевать трудности, возникающие в педагогической деятельности. Однако на данный момент *меня очень тревожит одна проблема*, с которой, чувствую, я не смогу справиться самостоятельно, без поддержки и совета опытных наставников.

Наша школа является региональной инновационной площадкой, что предполагает разработку и практическое применение инновационных методов в обучении. Мне, как учителю русского языка и литературы, поручено *провести внеурочное мероприятие для учащихся 6-го класса, направленное на развитие читательской грамотности* (приложение 1, понятие «читательская грамотность»). У меня возникли трудности при решении следующих задач:

- *Какую форму проведения внеурочного мероприятия выбрать?*
- *Какие инновационные методы развития читательской грамотности актуальны?*
- *Какие методы целесообразнее использовать с учениками шестого класса?*

Я очень волнуюсь и боюсь, что не справлюсь с возложенной на меня ответственностью и подведу администрацию, ведь опыта организации и проведения мероприятий подобного уровня у меня нет.

Приложение 1

Понятие «читательская грамотность»

Читательская грамотность – способность человека понимать и использовать тексты, размышлять о них и заниматься чтением для того, чтобы достигать своих целей, расширять свои знания и возможности, участвовать в социальной жизни.

Международная программа по оценке образовательных достижений учащихся (PISA) выявила, что российские школьники *значительно отстают* от своих сверстников в уровне сформированности читательских умений: умение найти и извлечь информацию из текста,

умение интегрировать и интерпретировать сообщения текста, умение осмыслить и оценить сообщения текста (*Россия – 43 место*).

Кейс № 2

«Ситуация с классным руководством»

Я молодой специалист, работаю учителем математики второй год, в целом мне все нравится. Вчера меня *вызвал директор и предложил взять классное руководство*, но воспитательная работа с классом – совершенно не мое, мне больше интересно развиваться как учителю-предметнику. По моему мнению, проводить мероприятия с детьми, организовывать родительские собрания, заниматься экскурсионной деятельностью и прочими «прелестями» классного руководства должны заниматься те, у кого это хорошо получается, а мне *хочется просто вести свой предмет и расти в нем*. В противном случае *придется уходить из школы*.

– Помогите убедить директора.

– Имею ли я право отказаться?

Приложение 1

Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ

«Об образовании в Российской Федерации»

Статья 2. Основные понятия, используемые в настоящем Федеральном законе

Для целей настоящего Федерального закона применяются следующие основные понятия:

1) образование – единый целенаправленный процесс воспитания и обучения, являющийся общественно значимым благом и осуществляемый в интересах человека, семьи, общества и государства, а также совокупность приобретаемых знаний, умений, навыков, ценностных установок, опыта деятельности и компетенции определенных объема и сложности в целях интеллектуального, духовно-нравственного, творческого, физического и (или) профессионального развития человека, удовлетворения его образовательных потребностей и интересов;

2) воспитание – деятельность, направленная на развитие личности, создание условий для самоопределения и социализации обучающихся на основе социокультурных, духовно-нравственных ценностей и принятых в российском обществе правил и норм поведения в интересах человека, семьи, общества и государства, формирование у обучаю-

щихся чувства патриотизма, гражданственности, уважения к памяти защитников Отечества и подвигам Героев Отечества, закону и правопорядку, человеку труда и старшему поколению, взаимного уважения, бережного отношения к культурному наследию и традициям многонационального народа Российской Федерации, природе и окружающей среде.

(п. 2 в ред. Федерального закона от 31.07.2020 № 304-ФЗ)

Приложение 2

Основные направления деятельности классного руководителя

*(согласно «Положению о работе классного руководителя
МАОУ «МЛ № 1 г. Магнитогорска», утвержденному приказом
от 25.02.2019 № 111)*

1. Создание безопасной и благоприятной среды для обучения и развития личности в классном коллективе.
2. Организация и контроль учебно-воспитательного процесса в вверенном классе.
3. Организация внеурочной деятельности во вверенном классе.
4. Формирование ученического самоуправления на уровне класса и профориентационная работа.
5. Оздоровление обучающихся.
6. Взаимодействие с администрацией, педагогическими работниками и другими сотрудниками лицея.
7. Работа с родителями (законными представителями) обучающихся.
8. Сотрудничество с социальными партнерами.
9. Ведение документации классного руководителя.

Кейс № 3

«Учитель начальных классов и «проблемный» ученик»

Я учитель начальных классов. У меня в 4-м классе есть ученик Никита Ш., 10 лет. Он откровенно игнорирует просьбы учителя, хотя домашние задания всегда выполнены на «отлично». На уроках ничего не делает, не поднимает руку вообще, в основном, лежит на парте. В коллективе с ребятами у него отношения хорошие, но в жизни класса не участвует.

Родители инициативны и занимаются ребенком много: еще с садика мальчик занимается с психологом, логопедом.

- Как работать с таким учеником?
- Может, настаивать на прохождении ПМПК?
- Как мне работать с классом, чтобы ученики не начали подражать его поведению?

Приложение 1

Из Федерального закона «Об образовании»

На основании Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ на территории Российской Федерации закреплено право каждого человека на получение образования. В законе «Об образовании» также указано, что получить образование могут все дети, вне зависимости от ограничений возможностей их здоровья (далее – ОВЗ).

На 01.01.2018 детей с ОВЗ до 18 лет в Российской Федерации – 655 000, это 5,6% от общего числа инвалидов.

Понятие об инклюзивном обучении

Инклюзивное обучение детей с особенностями развития совместно с их сверстниками – это обучение разных детей в одном классе, а не в специально выделенной группе (классе) при общеобразовательной школе.

Задачи инклюзивного образования состоят в том, чтобы включить всех детей в школьную систему и обеспечить их равноправие.

Кейс № 4

«Учитель истории и дистанционное обучение»

Я учитель истории в основной школе. Пока были карантинные меры, дистанционное обучение я старалась делать свои уроки интересными: придумывала и записывала видео с объяснениями новой темы, разрабатывала задания, используя разные платформы...

Но! Меня вызвали к директору по поводу жалобы родительницы, которая сказала, что дети перегружены и ее дочь не будет выполнять задания по истории, есть учебник – пусть дети читают и присылают ответы.

Самое обидное, что многие коллеги ее поддержали, убеждая меня, что тратить время на разработку цифровых ресурсов не стоит: есть готовые видео, рабочие тетради, да и история Древнего Египта не изменилась... зачем придумывать велосипед?!

Что же мне делать?

**Из профессионального стандарта
«Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного,
начального общего, основного общего, среднего общего
образования) (воспитатель, учитель)»**

Характеристика трудовых функций

Трудовые действия	Разработка и реализация программ учебных дисциплин в рамках основной общеобразовательной программы
	Осуществление профессиональной деятельности в соответствии с требованиями федеральных государственных образовательных стандартов дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования
	Участие в разработке и реализации программы развития образовательной организации в целях создания безопасной и комфортной образовательной среды
	Планирование и проведение учебных занятий
	Систематический анализ эффективности учебных занятий и подходов к обучению
	Организация, осуществление контроля и оценки учебных достижений, текущих и итоговых результатов освоения основной образовательной программы обучающимися
	Формирование универсальных учебных действий
	Формирование навыков, связанных с информационно-коммуникационными технологиями (далее – ИКТ)
	Формирование мотивации к обучению
	Объективная оценка знаний обучающихся на основе тестирования и других методов контроля в соответствии с реальными учебными возможностями детей
Необходимые умения	Владеть формами и методами обучения, в том числе выходящими за рамки учебных занятий: проектная деятельность, лабораторные эксперименты, полевая практика и т. п.
	Объективно оценивать знания обучающихся на основе тестирования и других методов контроля в соответствии с реальными учебными возможностями детей
	Разрабатывать (осваивать) и применять современные психолого-педагогические технологии, основанные

на знании законов развития личности и поведения в реальной и виртуальной среде
Использовать и апробировать специальные подходы к обучению в целях включения в образовательный процесс всех обучающихся, в том числе с особыми потребностями в образовании: обучающихся, проявивших выдающиеся способности; обучающихся, для которых русский язык не является родным; обучающихся с ограниченными возможностями здоровья
Владеть ИКТ-компетентностями: – общепользовательская ИКТ-компетентность; – общепедагогическая ИКТ-компетентность; – предметно-педагогическая ИКТ-компетентность (отражающая профессиональную ИКТ-компетентность соответствующей области человеческой деятельности)
Организовывать различные виды внеурочной деятельности: игровую, учебно-исследовательскую, художественно-продуктивную, культурно-досуговую с учетом возможностей образовательной организации, места жительства и историко-культурного своеобразия региона

Кейс №5

«Классный руководитель и социальное неравенство в классе»

Коллеги, не так давно я стал классным руководителем в лучшей школе города. Как вы понимаете, наряду с действительно талантливыми детьми в школе учатся дети очень влиятельных людей нашего города, и достаточно часто на замечания к ученикам я слышу отговорки, подобные этим: «И что дальше? Вы знаете, кто мой папа?!»

Часть класса с инициативы родительского актива *участвуют в дорогостоящих мероприятиях и поездках*, которые могут позволить себе далеко не все ученики. От этого в классе *растет социальное неравенство* и те дети, которые не участвуют в этих мероприятиях, попадают в группу неблагополучных с точки зрения других детей.

На следующей неделе мне предстоит провести первое родительское собрание, и у меня есть к вам несколько вопросов.

- *Как выстроить общение с родителями во время занятия?*
- *Как убедить родителей делать мероприятия для всего класса, а не только для избранных?*

Кейс-сессия

«Формирование и совершенствование лидерских качеств педагогов-наставников»

Авторский коллектив:

Светлана Николаевна Егорова, директор МКУ «Центр сопровождения деятельности образовательных учреждений» г. Троицка

Дмитрий Сергеевич Вильвер, методист МКУ «Центр сопровождения деятельности образовательных учреждений» г. Троицка

Светлана Сергеевна Злобина, заместитель директора по ВР МБОУ «Лицей № 17» г. Троицка

Ольга Викторовна Белаиш, директор МБОУ «СОШ № 39» г. Троицка

Марина Михайловна Файзулина, заместитель директора по УВР МБОУ «СОШ № 15» г. Троицка

Евгения Александровна Прохорова, директор МБУ ДО «Детско-юношеский центр» г. Троицка

Категория участников образовательного события	Педагогические работники
Длительность образовательного события (в минутах)	40 минут
Количество участников образовательного события	Минимальное количество – 16 человек. Максимальное количество – 24 человека
Наставнические компетенции, которые формируются/совершенствуются в ходе образовательного события	Развитие лидерских компетенций: уверенность в себе, коммуникативность, умение просчитывать шаги, целеустремленность, умение принимать решение и нести за него ответственность, мотивировать и убеждать
Замысел (идея) образовательного события	Цель: совершенствование профессионального мастерства через развитие лидерских качеств наставников. Задачи: – сформировать понятия «лидер» и «лидерство»;

	<ul style="list-style-type: none"> – определить качества, необходимые лидеру; – научиться использовать лидерские качества в наставничестве
Форма реализации образовательного события	Кейс-сессия
Технология(и) реализации образовательного события	Проектная деятельность
Методическая целесообразность образовательного события	Предлагаемая кейс-сессия в наибольшей степени позволяет акцентировать внимание на формировании/развитии лидерских компетенций у потенциальных педагогов-наставников, позволяющих правильно выявить проблему в реальной педагогической ситуации, предложить аргументированные варианты ее решения
Воспроизводимость образовательного события	Данное мероприятие может быть реализовано не только для педагогов-наставников, но и всех, кто выполняет наставнические функции. Данное мероприятие можно трансформировать, добавляя различные формы взаимодействия с участниками. Материалы могут использоваться для проведения семинаров, педагогических советов, заседаний методических объединений и кафедр, классных часов и внеклассных мероприятий
Уникальность образовательного события	Отличительной особенностью данного образовательного события является его универсальность, т. е. можно трансформировать на различные категории участников, используя кейсовые ситуации, взятые из опыта педагогической работы, а также использование современных образовательных технологий, таких как кейс-технологии, проектная деятельность
Какие ресурсы необходимо привлечь для реализации образовательного события (кадровые, материально-технические, информационные)?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Кадровые ресурсы: успешные педагоги-наставники, педагоги-психологи, методисты. 2. Материально-технические ресурсы: АРМ, канцелярские принадлежности (маркеры, стикеры, ватманы), флипчарт. 3. Информационные ресурсы: презентация, видеоматериалы, кейсы

Содержание образовательного события

Этап, длительность этапа	Форма работы	Краткое содержание этапа
<p>Организационный этап, 5 минут</p>	<p>Интерактив: психологический настрой; определение темы и целеполагания; деление на группы</p>	<p>Добрый день уважаемые коллеги! Предлагаем принять участие в кейс-сессии. А тему попытаемся сформулировать из моей подсказки. Раньше это понятие мы встречали в политике, в бизнесе, а в последнее время и в образовании. Вы догадались о чем идет речь? Предлагаю еще одну подсказку. <i>(демонстрация видеоролика «Тележка «ПЕРФОРМИИ» https://www.youtube.com/watch?v=YUTUIwC12ss)</i> <i>О каком важном качестве педагога-наставника мы сегодня будем говорить? Формулируем тему – «Формирование и совершенствование лидерских компетенций педагогов-наставников».</i> Для того чтобы вы сегодня плодотворно работали и у вас было хорошее настроение, я попрошу вас выбрать тот стиль ворота в одежде, который вам наиболее нравится <i>(раздает стикеры с изображением одежды с разным воротом)</i>. Итак, у нас получились три (четыре) группы <i>(участники рассаживаются по группам)</i>. <i>Характеризуем каждую группу.</i> Квадрат Люди-«квадраты» обычно терпеливы, упорны и невероятно усидчивы. «Квадраты» будут методично двигаться к намеченной цели шаг за шагом, чем-то напоминая асфальтоукладчик, и не остановятся, пока ее не достигнут. Благодаря этим качествам из них получают отличные профи. Треугольник Люди-«треугольники» – настоящие «энерджайзеры», только в отличие от батареек, обладают честолюбием и прагматизмом. «Треугольники» частенько грешат тем, что</p>

Этап, длительность этапа	Форма работы	Краткое содержание этапа
		<p>уверены в существовании двух точек зрения – неправильной и их собственной. Они – сильные личности и опасные конкуренты.</p> <p>Круг Люди-«круги» добрые и отзывчивые, они могут ощущать себя счастливыми только в том случае, если все в порядке не только у них самих, но и у их близких. «Круги» предпочитают не конфликтовать с окружающими, а «сглаживать» недоразумения.</p> <p>Трапеция Люди-«трапеции» всем сердцем стремятся изменить все к лучшему и, чтобы осуществить свои желания, подключают свои лучшие качества: пытливый ум, любознательность, смелость. Они открыты для нового и готовы впитывать знания для крутых перемен, но их открытость находится на грани доверчивости и внушаемости.</p> <p>Просим группы занять свои места</p>
Актуализация знаний, 7 минут	Мозговой штурм	<p>Модератор задает вопросы: – Кто такой учитель? Кто такой лидер? Кто такой наставник?</p> <p>Обсудите в группе и запишите, какими общими качествами должен обладать учитель, наставник, лидер?</p> <p>Работа с группами. Каждой группе предлагается назвать 1–2 значимых для лидера качества. Подводится итог</p>
Теоретическая часть, 5 минут	Информационное сообщение	<p>В методологии наставничества сказано, что лидерство является важнейшим качеством наставника.</p> <p>Обратимся к понятию лидер.</p> <p>Лидер – это тот человек, который способен направлять деятельность, координировать людей, принимать решения, благодаря ему группа начинает функционировать слаженно, словно единый механизм.</p>

Этап, длительность этапа	Форма работы	Краткое содержание этапа
		<p>Лидерство – умение принять ответственность за результат работы, готовность поделиться опытом и навыками, необходимыми для поддержки процессов самореализации и самосовершенствования личности.</p> <p>Предлагаем вам рассмотреть такую форму наставничества, как «учитель – учитель».</p> <p>Вариации ролевых моделей внутри формы «учитель – учитель» могут различаться в зависимости от потребностей самого наставляемого, особенностей образовательной организации и ресурсов наставника. Учитывая опыт образовательных организаций, основными вариантами могут быть:</p> <ul style="list-style-type: none"> – взаимодействие «опытный педагог – молодой специалист», классический вариант поддержки для приобретения молодым специалистом необходимых профессиональных навыков (организационных, коммуникационных) и закрепления на месте работы; – взаимодействие «лидер педагогического сообщества – педагог, испытывающий проблемы», конкретная психоэмоциональная поддержка (проблемы: «не могу найти общий язык с учениками», «испытываю стресс во время уроков»), сочетаемая с профессиональной помощью по приобретению и развитию педагогических талантов и инициатив; – взаимодействие «педагог-новатор – консервативный педагог», в рамках которого, возможно, более молодой педагог помогает опытному представителю «старой школы» овладеть современными программами, цифровыми навыками и технологиями; – взаимодействие «опытный предметник – неопытный предметник», в рамках которого опытный педагог оказывает методическую поддержку по конкретному предмету (поиск

Этап, длительность этапа	Форма работы	Краткое содержание этапа
		пособий, составление рабочих программ и тематических планов и т. д.)
Основная часть	Выполнение кейс-задания	<p>– Модели лидерства различны. Предлагаем вам через решение кейсов создать модели лидера-наставника в различных вариантах взаимодействия.</p> <p><i>Решение кейс-заданий (приложение 1)</i></p> <p>Группы получают кейс. Обозначают проблему. Определяют и аргументируют тип взаимодействия «учитель – учитель».</p> <p>Обозначают риски.</p> <p>Создают модель лидера-наставника и презентуют ее.</p> <p>Развитие лидерских компетенций процесс постепенный, состоящий из ряда последовательных шагов. Поэтому для того чтобы стать лидером-наставником, необходимо самореализовываться, подавать пример другим</p>
Рефлексия, 8 минут		Мы с вами сегодня говорили о лидерских компетенциях наставников, предлагаем вам узнать, какой у вас стиль лидерства. Работа с индивидуальной диагностической картой (приложение 2)
		<p>Модератор озвучивает практические рекомендации.</p> <p>Будьте проактивным человеком. Менять жизнь и меняться самому – это в вашей власти. Другими словами – ответственность за то, что с вами происходит полностью в ваших руках. Не устраивает то, что есть сейчас? Начните действовать и измените это.</p> <p>Выход из зоны комфорта. Займитесь тем, чем никогда раньше не занимались, но о чем мечтали. Научитесь танцевать или рисовать, займитесь скалолазанием – делайте то, на что раньше не решались. Не ждите подходящего случая или того, кто согласится со-</p>

Этап, длительность этапа	Форма работы	Краткое содержание этапа
		<p>ставить вам компанию. Это научит смотреть на вещи шире, воплощать свои идеи и быть самостоятельным в выборе.</p> <p>Постоянный личностный рост. Все время самосовершенствуйтесь. Интересуйтесь последними разработками и инновациями в сфере вашей работы и в смежных областях, развивайте свои компетенции, а также развивайте творческие способности и креативность. Это научит вас живому мышлению и нестандартным действиям.</p> <p>Станьте лидером в жизни. Недостаточно быть лидером только в офисе. Будьте активными в нерабочих отношениях с другими людьми, семьей, друзьями, с которыми играете в футбол или теннис. Ставьте перед собой задачу быть лидером во всех сферах вашей жизни.</p> <p>Самоуверенность. Именно вера в собственные силы, а не высокомерие и заносчивость является отличительной чертой характера лидера</p>

Приложение 1

Кейс-задание

Ситуация 1

Виктория Николаевна, 24 года, молодой специалист, учитель истории в техникуме. С детства хотела быть педагогом, но в первый год работы ей попала сложная группа, у которой явные проблемы с дисциплиной. К тому же, составление бесконечных отчетов и нехватка времени на проверку тетрадей доводят Викторию Николаевну до желания отказаться от этой работы и уйти в сферу обслуживания. Среди ее знакомых больше нет педагогов, а на форумах не дают никакой конкретной поддержки.

Ситуация 2

Анна Алексеевна, 22 года. Первый год работает в школе после окончания института. Учитель математики. Вызывает затруднение

общение с коллегами, боится показаться не компетентной. Чувствует себя дискомфортно в коллективе более опытных учителей. Тяжело привыкает к новым требованиям. Остро нуждается в советах, но не знает к кому обратиться за помощью. Профессия учителя оказалась вовсе не такой, какой она представляла ее себе в годы учебы в университете. Большая нагрузка, проверка тетрадей, нехватка времени – все это заставляет задуматься, не совершила ли она ошибку в выборе профессии.

Ситуация 3

Галина Викторовна, 53 года, опытный учитель русского языка и литературы в школе. Неоднократный победитель конкурсов профессионального мастерства. Ученики Галины Викторовны являются победителями и призерами предметных олимпиад, имеют стабильно высокие результаты ЕГЭ и ОГЭ по предмету. Пользуется уважением среди родителей и авторитетом среди учеников и коллег.

В период дистанционного обучения столкнулась с массой проблем: негативное восприятие нововведений в системе образования, неумение и нежелание овладевать новыми современными программами, отсутствие цифровых навыков и технологий. Уверена, что дистанционное обучение не принесет желаемых результатов.

Ситуация 4

Мария Сергеевна, 25 лет, молодой специалист. Учитель английского языка. Любит детей и свою профессию. Дети отвечают ей взаимностью, с удовольствием идут на ее урок. Хочет сделать свои уроки более интересными и разнообразными. Столкнулась с проблемой подготовки к урокам. Не хватает опыта, чтобы разработать рабочую программу, планы уроков. Где искать рабочие программы и наглядные пособия, чтобы не покупать их самой, она не знает.

Задание:

1. Обозначьте проблему в каждой ситуации.
2. Определите вариацию ролевой модели внутри формы наставничества «учитель – учитель» и аргументируйте свой выбор.
3. Опишите портрет наставника для решения проблемы (модель лидера-наставника) и презентуйте ее. Какие лидерские качества необходимы наставнику для успешного взаимодействия с наставляемым?

Тест

Какой у вас стиль лидерства?⁵

Проверьте собственную предрасположенность к стилю лидерства на основе следующей тестовой методики.

Предлагается в утвердительной форме объективно ответить на вопросы, касающиеся вашего характера, отношений, привычек, склонностей; обвести кружком номера тех из них, которые соответствуют вашему поведению и отношению к людям. Если вы никогда не сталкивались с некоторыми из этих ситуаций, постарайтесь представить, как бы вы могли повести себя в них.

Вопросы теста

1. В работе с людьми я предпочитаю, чтобы они беспрекословно меня слушали.
2. Меня легко увлечь новыми задачами, но я быстро охлаждаю к ним.
3. Люди часто завидуют моему терпению и выдержке.
4. В трудных ситуациях я всегда думаю о других, а потом о себе.
5. Мои родители редко заставляли делать меня то, что я не хотел.
6. Меня раздражает, когда кто-то проявляет слишком много инициативы.
7. Я очень напряженно работаю т. к. не могу положиться на своих коллег.
8. Когда я чувствую, что меня не понимают, я отказываюсь от намерений делать что-либо.
9. Я умею объективно оценить свое окружение, выделив в нем сильных, средних и слабых людей.
10. Мне приходится часто советоваться со своими друзьями, прежде чем принять ответственное решение.
11. Я редко настаиваю на своем, чтобы не вызывать у людей раздражение.
12. Уверен, что мои оценки успехов и неудач моих знакомых и друзей точны и справедливы.
13. Я всегда требую от своего окружения неукоснительного принятия моей точки зрения.

⁵ Тест по лидерству. Какой у вас стиль лидерства (https://www.zagorskaya.info/test_leadership_style/) (дата обращения 16.08.2021).

14. Мне легче работать одному, чем с кем-то.
15. Многие считают меня чутким и ответственным человеком.
16. Мне кажется, что от коллектива (группы) нельзя ничего скрывать – ни плохого, ни хорошего.
17. Если я встречаю сопротивление, у меня пропадает интерес к работе с людьми.
18. Я игнорирую коллективное мышление.
19. Чтобы не подорвать свой авторитет среди друзей и знакомых, я никогда не признаю своих ошибок.
20. Мне часто для эффективной работы не хватает времени.
21. На грубость я всегда стараюсь найти ответную реакцию, не вызывающую конфликта.
22. Я делаю все, чтобы люди охотно принимали мои идеи.
23. С коллегами у меня очень тесные контакты и приятельские отношения.
24. Я всегда стремлюсь любой ценой быть первым во всех начинаниях.
25. Я пытаюсь выработать универсальный стиль принятия решения, подходящий для большинства ситуаций.
26. Мне легче подстроиться под мнение большинства коллектива, чем выступать против него.
27. Мне кажется, что людей нужно хвалить за каждое, пусть даже самое незначительное достижение.
28. Я не могу критиковать человека в присутствии других людей.
29. Мне приходится чаще просить, чем требовать.
30. Я часто теряю от возбуждения контроль за своими чувствами.
31. Если бы я имел возможность чаще бывать среди своих коллег, то уважение ко мне значительно повысилось бы.
32. Я иногда проявляю равнодушие к интересам и увлечениям коллег.
33. В решении сложных коллективных задач я уступаю мнению более грамотных коллег.
34. Мне нравится анализировать и обсуждать с коллегами их проблемы.
35. Мои коллеги достаточно часто помогают мне принять решение.
36. Мне легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с коллегами, которых всегда можно поставить на место.

37. Я всегда добиваюсь выполнения своих решений наперекор обстоятельствам.

38. Самое трудное для меня – это вмешиваться в ход работы людей, требовать от них дополнительных усилий.

39. Чтобы лучше понять человека, я стараюсь представить себя на его место.

40. Я думаю, что управление людьми должно быть гибким – подчиненным нельзя демонстрировать ни железной непреклонности, ни панибратства.

41. Меня больше волнуют собственные проблемы, чем интересы моего окружения.

42. Мне приходится часто заниматься текущими делами и испытывать от этого большие интеллектуальные и эмоциональные нагрузки.

43. Родители заставляли меня подчиняться даже тогда, когда я считал это неразумным.

44. Работу с людьми я представляю себе как мучительное занятие.

45. Я стараюсь развивать в коллективе взаимопомощь и сотрудничество.

46. Я с благодарностью отношусь к предложениям и советам коллег.

47. Главное в руководстве группой – распределить обязанности.

48. Эффективность лидерства достигается тогда, когда остальные существуют лишь как исполнители воли командира.

49. Подчиненные – безответственные люди, поэтому их нужно постоянно контролировать.

50. Лучше всего предоставлять полную самостоятельность коллективу и ни во что не вмешиваться.

51. Для более качественного лидерства нужно поощрять наиболее способных и строго наказывать нерадивых.

52. Я всегда признаю свои ошибки и выбираю более правильное решение.

53. Мне приходится часто объяснять неудачи в жизни объективными обстоятельствами.

54. Считаю, что нарушителя дисциплины нужно строго наказывать.

55. В критике недостатков коллег я беспощаден.

56. Иногда мне кажется, что в группе я лишний человек.

57. Прежде чем упрекать человека, я стараюсь его похвалить.

58. Я хорошо взаимодействую с коллективом (группой) и считаю с его мнением.

59. Меня часто упрекают в чрезмерной мягкости к подчиненным.

60. Если бы мои подчиненные делали так, как я требую, я бы достиг гораздо большего.

Таблица 1

Ключ-таблица к тесту

Стиль лидерства	Номера утверждений	Сумма ответов
Авторитарно-единоличный	1, 6, 7, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 30, 31, 36, 37, 42, 43, 48, 49, 54, 55, 60	
Пассивно-попустительский	2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35, 38, 41, 44, 47, 50, 53, 56, 59	
Единолично-демократический	3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28, 33, 34, 39, 40, 45, 46, 51, 52, 57, 58	

В зависимости от полученных сумм ответов степень выраженности будет различной:

– минимальной (0–7),

– средней (8–13),

– высокой (14–20).

В таблице представлен ключ к решению теста.

Если оценки минимальны по всем трем показателям, то стиль лидерства считается неустойчивым и неопределенным.

Пояснения к тесту

Характеристика индивидуального стиля лидерства

Авторитарно-единоличный

Минимальная (0–7): проявляется в слабом желании быть лидером, неустойчивых командных навыках, самоуверенности, упрямстве, стремлении доводить начатое дело до конца, критиковать отстающих и неспособных подчиненных.

Средняя (8–13): отражает хорошие лидерские качества, умение командовать действиями подчиненных, требовательность и настойчивость, стремление воздействовать на коллектив силой приказа и принуждением, целеустремленность и эгоизм, поверхностное отношение к запросам подчиненных, нежелание слушать предложения заместителей.

Высокая (14–20): раскрывает ярко выраженные лидерские качества и стремление к единоличной власти, непреклонность и решительность в суждениях, энергичность и жесткая требовательность, неумение учитывать инициативу подчиненных и предоставлять им самостоятельность, чрезмерную резкость в критике и предвзятость в оцен-

ках, честолюбие и низкую совместимость с заместителями, злоупотребление наказаниями, игнорирование общественным мнения.

Пассивно-попустительский

Минимальная (0–7): проявляется в неустойчивом желании работать с людьми, неумении ставить перед подчиненными задачи и решать их совместно, неуверенности и нечеткости в распределении обязанностей, импульсивности в критике недостатков подчиненных, слабой требовательности и ответственности.

Средняя (8–13): отражает стремление переложить свои обязанности на заместителей, пассивность в руководстве людьми, нетребовательность и доверчивость, податливость к постороннему влиянию и страх перед необходимостью самостоятельно принимать решения, чрезмерную мягкость к нарушителям, склонность к уговариванию.

Высокая (14–20): показывает полное безразличие к интересам коллектива, нежелание брать на себя ответственность и принимать сложные решения, нетребовательность и самоустранение от управления, повышенную внушаемость и слабоволие, беспринципность и неумение отстаивать свою точку зрения, отсутствие целей деятельности и конкретных планов, попустительство, заискивание и панибратство.

Единолично-демократический

Минимальная (0–7): говорит о слабом стремлении быть ближе к подчиненным, сотрудничать и выслушивать советы помощников, попытке направлять деятельность коллектива через заместителей и актив, некоторой неуверенности в своих командно-организаторских качествах.

Средняя (8–13): раскрывает устойчивое стремление жить интересами коллектива, проявлять заботу о подчиненных, оказывать доверие заместителям и поощрять их инициативу, реагировать на критику и опираться на актив, умение убеждать и разъяснять приказы, сочетать поощрение и принуждение, использовать просьбы и прислушиваться к предложениям подчиненных, развивать коллективное мнение.

Высокая (14–20): отражает умение координировать и направлять деятельность коллектива, предоставлять самостоятельность наиболее способным подчиненным, всемерно развивать инициативу и новые методы работы, убеждать и оказывать моральную поддержку, быть справедливым и тактичным в споре, изучать индивидуальные качества личности и социально-психологические процессы коллектива, развивать гласность и критику, предупреждать конфликты и создавать высоконравственную атмосферу в коллективе.

Психологический тренинг «Я готов? Я готов!»

Авторский коллектив:

Анастасия Михайловна Афанасьева, учитель истории и обществознания МБОУ «СОШ № 2» г. Коркино

Наталья Ивановна Казымова, заместитель директора по УВР МКОУ «ООШ № 4» г. Коркино

Наталья Владимировна Матвеева, педагог-психолог МБОУ «НОШ № 7» г. Коркино

Лидия Даниловна Тимофеева, заведующий МК Управления образования г. Коркино

Галина Сергеевна Тишкина, учитель начальных классов МБОУ «НОШ № 7» г. Коркино

Категория участников образовательного события	Педагогические работники
Длительность образовательного события (в минутах)	60 минут
Количество участников образовательного события	Минимальное количество – 10 человек. Максимальное количество – 20 человек
Наставнические компетенции, которые формируются/совершенствуются в ходе образовательного события	<p><i>Этика и культура:</i> педагог демонстрирует поведение, направленное на сотрудничество, открыт для общения, последователен в своих поступках и честен с участниками проекта.</p> <p><i>Осознанность и рефлексивность:</i> педагог создает условия для самостоятельного управления своим поведением на основе понимания собственных психических процессов, состояний и свойств личности.</p> <p><i>Работа в команде:</i> педагог использует методики разрешения конфликтов для достижения позитивных изменений, укрепления доверия, уважения и смягчения негативных последствий конфликта, использует знание сильных и слабых сторон.</p> <p><i>Целеполагание:</i> создает условия для самостоятельного распределения ролей в команде по достижению целей и решению задач, обеспечивает разгра-</p>

	ничество ответственности между участниками проекта за достижение целей
Замысел (идея) образовательного события	Создание условий для формирования мотивационной готовности наставника
Форма реализации образовательного события	Тренинг: один из ключевых в цикле тренингов и направлен на осознание готовности в роли наставника в командной работе
Технология(и) реализации образовательного события	Педагогика сотрудничества, игровые и групповые технологии
Методическая целесообразность образовательного события	Тренинг обеспечивает формирование/развитие комплекса указанных выше наставнических компетенций в различных вариациях в зависимости от степени их сформированности у конкретного участника тренинга посредством развития мотивационной готовности и психологической уверенности к осуществлению наставнической деятельности
Воспроизводимость образовательного события	Данное мероприятие может быть реализовано не только для педагогических работников, но и для обучающихся, так как наставничество может осуществляться в формах «учитель – ученик», «учитель – учитель», «ученик – ученик»
Уникальность образовательного события	Отличительными особенностями образовательного события являются вовлеченность, выход за рамки повседневной активности, акцент на коммуникацию и взаимодействие, получение значимого уникального результата, снятие эмоционального напряжения
Какие ресурсы необходимо привлечь для реализации образовательного события (кадровые, материально-технические, информационные)?	1. Кадровые ресурсы: педагог-психолог. 2. Материально-технические ресурсы: ноутбук, проектор, мультимедиа, котелок, карточки. 3. Информационные ресурсы: – опросники «Мой стиль общения», «Коммуникативные навыки»; – «Диагностика уровня эмпатических способностей» В. В. Бойко; – «Диагностика «помех» в установлении эмоциональных контактов В. В. Бойко

Содержание образовательного события

Длительность этапа (в минутах)	Форма работы	Краткое содержание этапа
5 минут	Вступительное слово	<p>Добрый день, коллеги!</p> <p>Наставник – это человек, у которого есть время, желание и силы регулярно встречаться с подопечными и передавать ему свои знания и умения. Но не каждый педагог в коллективе может и желает стать наставником. Часто человек задает себе вопрос: «Я готов стать наставником?» Какие качества необходимы наставнику? Какие мотивы могут позволить наставнику сказать о том, что он готов заниматься наставничеством? Порой ответы на эти вопросы очевидны для окружающих, но заставляют сомневаться самого наставника. Могут помочь избавиться от сомнений цикл тренингов, элементы одного из которых мы сейчас покажем</p>
10 минут	Упражнение «Найди пару животному»	<p><i>Тренер раздает в хаотичном порядке парные карточки с изображением животных: слон, лиса, лошадь, заяц, кошка, собака и т. д.</i></p> <p>Вам раздали карточки с изображением животного. Эти животные повторяются на двух карточках. Задача каждого – найти свою пару. К примеру, если вам достанется карточка, на которой будет нарисован «слон», знайте, что у кого-то есть карточка, на которой также нарисован «слон». Посмотрите, пожалуйста, что написано на вашей карточке. Сделайте это так, чтобы надпись видели только вы. Теперь карточку можно убрать. Можно пользоваться любыми выразительными средствами, нельзя только ничего говорить и издавать характерные звуки «вашего животного». Все, что вы будете делать, вы будете делать молча. Когда вы найдете свою пару, останьтесь рядом, но продолжайте молчать, не перегова-</p>

Длительность этапа (в минутах)	Форма работы	Краткое содержание этапа
		<p>ривайтесь. Только когда все пары будут образованы, мы проверим, что у нас получилось.</p> <p><i>После того как все участники группы нашли свою пару, тренер спрашивает по очереди у каждой пары: «Кто вы?»</i></p> <p><i>Упражнение способствует развитию выразительного поведения, побуждает участников, с одной стороны, быть внимательными к действиям других, а с другой – искать такие средства самовыражения, которые будут понятны другим</i></p>
10 минут	Упражнение «Расскажи мне о себе»	<p><i>Тренер просит в течение двух минут рассказать друг другу о себе напарников, выявленных ранее, затем представить друг друга группе.</i></p> <p>В течение 1 минуты один участник рассказывает о себе. Затем вы меняетесь ролями. После того, как вы поделитесь рассказом о себе, я попрошу несколько пар представить вашего напарника всей группе.</p> <p><i>Это упражнение развивает внимание, память, эмпатические и коммуникативные способности, толерантность. Помогает сотрудничеству в тандеме</i></p>
5 минут	Упражнение «3 качества»	<p><i>Тренер просит участников группы подумать и записать 3 качества человека, которым восхищается.</i></p> <p>Подумайте о человеке, которым вы восхищаетесь. Записать 3 качества, которые в нем нравятся.</p> <p>Если вы восхищаетесь чьими-то качествами, они у вас есть. Они у вас есть, но, возможно, они неярко выражены. Во время развития они проявятся.</p> <p><i>Наставничество предполагает развитие и наставника, и наставляемого, во время развития эти качества проявятся</i></p>

Длительность этапа (в минутах)	Форма работы	Краткое содержание этапа
5 минут	Упражнение «Котелок»	<p><i>Это упражнение проводится для ранжирования качеств. Тренер просит участников тренинга подумать и записать 2 качества наставника.</i></p> <p>Уважаемые коллеги, давайте представим, что в центре нашего круга стоит котелок, в котором кипит и бурлит ваша предполагаемая деятельность в статусе наставника. Представили? А теперь я попрошу каждого из вас по очереди кинуть в один бурлящий котел 2 качества или навыка, которые, по вашему мнению, необходимы наставнику. Они будут являться своего рода приправой. После выполнения этого упражнения качества наставников заносятся на слайд презентации. Об этих «приправах» будет сказано позднее, по окончании тренинга</p>
10 минут	Упражнение «Крокодил»	<p><i>Тренер вызывает одного участника и просит показать жестами качество наставника. Слова, которые необходимо показать: профессионализм, коммуникативность, эмпатия.</i></p> <p>Мне нужен один доброволец. Я показываю одно качество наставника. Вы читаете молча и показываете это качество молча, с помощью мимики и пантомимики.</p> <p><i>Это упражнение еще раз доказывает готовность к наставничеству. Участник тренинга осознаёт, какие качества необходимы для этой деятельности</i></p>
10 минут	Упражнение «Мотивационная готовность»	<p><i>Участники группы разбиваются на 4–5 команд, записывают способы мотивации на образах наставников. Должны быть заготовлены образы наставников.</i></p> <p>Разбейтесь на 4–5 команды и придумайте любой оригинальный способ передвижения. Под музыку вы будете перемещаться</p>

Длительность этапа (в минутах)	Форма работы	Краткое содержание этапа
		<p>по аудитории. Как только музыка закончится, вы останавливаетесь около образа наставника и записываете по одному варианту либо материальной мотивации наставника, либо нематериальной мотивации. Постарайтесь не повторяться.</p> <p><i>Наставничество предполагает взаимодействие не только двух людей. В эту деятельность включаются и администрация, и вышестоящие инстанции, возможно, другие коллеги. Поэтому важно уметь работать в команде: решать повседневные проблемы, отвечать на вопросы, преодолевать трудности, отдыхать</i></p>
5 минут	Подведение итога	<p><i>Тренер комментирует результаты упражнений, выведенных на экран.</i></p> <p>«Приправы», которые оказались в котелке для наставников вы видите на экране. Это...</p> <p>Варианты материальной мотивации наставников: ...</p> <p>Варианты нематериальной мотивации наставников: ...</p> <p>Мы нашли пары, поработали в команде. Поняли, какие качества есть у наставника, есть у каждого из нас.</p> <p><i>Ведущий подводит итог мероприятия.</i></p> <p>Как сказал Чарльз Диккенс: «Человек не может по-настоящему усовершенствоваться, если не помогает усовершенствоваться другим». В данном тренинге более всего раскрывается компетенция «Работа в команде». Ведь наставничество – это обоюдный процесс, а раскрытие потенциала наставника раскрывается только во взаимодействии. Надеемся, что сейчас вы сможете себе ответить смело: «Я готов!»</p>

**Цикл мероприятий
по развитию у педагогических работников компетенции
«умение убеждать» при реализации модели
«учитель – учитель»**

Клуб наставничества «Готовим с любовью!»

Авторский коллектив:

***Кира Владимировна Бондаренко**, методист МАУ «Центр методического и хозяйственного обеспечения» г. Златоуста*

***Наталья Васильевна Бугринова**, начальник отдела МАУ «Центр методического и хозяйственного обеспечения» г. Златоуста*

***Светлана Юрьевна Сахарова**, ведущий специалист МАУ «Центр методического и хозяйственного обеспечения» г. Златоуста*

***Светлана Викторовна Канавец**, заместитель директора по УВР МАОУ СОШ № 90 СПО ООШ № 17*

***Ольга Васильевна Князева**, заместитель директора по УВР МАОУ СОШ № 15*

***Наталья Владимировна Шулятина**, учитель английского языка, педагог дополнительного образования МАОУ «НОШ № 25»*

Категория участников образовательного события	Педагогические работники
Длительность образовательного события (в минутах)	90 минут
Количество участников образовательного события	Минимальное количество – 24 человек; Максимальное количество – 36 человек
Наставнические компетенции, которые формируются в ходе образовательного события (возможна детализация до категорий: знания; умения; способы деятельности)	Коммуникативные компетенции: – умение устно общаться в деловой сфере; – умение вести деловые переговоры; – умение строить общение в соответствии с деловым этикетом; – умение выстраивать отношения с членами коллектива; – умение строить конструктивное межличностное взаимодействие с коллегами, с руководством и подчиненными (партнерское общение);

	<ul style="list-style-type: none"> – умение предотвращать и разрешать конфликты; – умение моделировать и регулировать свое поведение и поведение собеседника в различных деловых ситуациях; – готовность решать профессиональные и личностные проблемы (принимать решения, анализировать, формулировать, обсуждать и разрешать проблемы); – умение слушать и слышать собеседника
Замысел (идея) образовательного события	<ul style="list-style-type: none"> – выявить базовую компетенцию «умение убеждать» педагогических работников, необходимую для успешной личной и профессиональной самореализации в современных условиях; – в процессе дебатов сгенерировать идеи для отстаивания своей точки зрения по проблеме выполнения домашнего задания учащимися; – выявить проблемы по формированию «умения убеждать» у педагогов, предложить создание флеш-презентацию по решению проблемы «Домашние задания: за или против»
Форма реализации образовательного события	Клуб наставничества
Технология(и) реализации образовательного события	Дебаты «Домашние задания: ЗА или ПРОТИВ»
Методическая целесообразность образовательного события	<p>Применение технологии «Дебаты» – разновидности публичных споров – направлено на то, чтобы участники дебатов <i>убедили</i> в своей правоте третью сторону, а не друг друга. Применение вербальных и невербальных средств, которые используются участниками дебатов, имеют целью формирование у аудитории определенного мнения по поставленной проблеме.</p> <p>Применение данной технологии позволяет формировать/развивать наставническую компетенцию у педагогов-наставников – умение убеждать</p>
Воспроизводимость образовательного события	<p><i>Клуб наставничества «Готовим с любовью!»</i></p> <p>Данное образовательное событие состоит из пяти этапов: открытие рабочей встречи, про-</p>

	<p>смотр флеш-презентации о наставничестве, предоставляющей общее понимание целей и сути вопроса обсуждения, проведение дебатов, составление флеш-презентации по теме дебатов, закрытие рабочей встречи</p>
<p>Уникальность образовательного события</p>	<p>Данное образовательное событие может быть применено для формирования умения убеждать для любой категории наставников (педагог, ученик, работодатель, студент). В этом случае выбирается тематика дебатов наиболее актуальная для конкретной категории наставников</p>
<p>Какие ресурсы необходимо привлечь для реализации образовательного события (кадровые, материально-технические, информационные)</p>	<p>1. Кадровые ресурсы: – ведущий встречи; – судьи; – педагоги (члены команд).</p> <p>2. Материально-технические ресурсы: листы бумаги в виде звезд, рабочие листы для записей во время дебатов, стикеры-пазлы, фломастеры, листы бумаги формата А3, атрибутика повара, колокольчик, АРМ для каждой группы участников, ноутбук.</p> <p>3. Информационные ресурсы: презентация с основными моментами мероприятия, флеш-презентация «Наставничество», доступный интернет для поиска информации про наставничество, проблемы выполнения домашнего задания, составления презентации / флеш-ролика по итогам дебатов</p>

Содержание образовательного события

Длительность этапа (в минутах)	Форма работы (инструмент)	Краткое содержание этапа
1 этап. Открытие		
5 минут	Методическая разминка «Две звезды и одно желание».	Ключевые составляющие этапа: приветствие, оглашение ожидаемого результата встречи и повестки, включение участников в диалог, вовлечение в процесс, установление обратной связи. По окончании этапа

Длительность этапа (в минутах)	Форма работы (инструмент)	Краткое содержание этапа
		<p>группа будет разогрета, энергична и готова двигаться дальше по повестке встречи.</p> <p>Инструкция: Попросить участников написать на звездах мотивирующие фразы коллегам, а на квадратном стикере-пазле пожелание организаторам о том, что именно участнику хотелось бы получить от этой встречи (2 мин.).</p> <p>2. Предложить педагогам вручить звезды двум любым участникам, а пожелание наклеить на доску и озвучить его вслух по желанию (3 мин.).</p> <p>Вступление. Цикл мероприятий по развитию у педагогических работников «умения убеждать» при реализации модели «учитель – учитель». Клуб наставничества «Готовим с любовью!»:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Мастер-классы от опытных наставников. – «Дебаты» – Домашние задания: ЗА или ПРОТИВ? – Тренинги с педагогами. – Проектная деятельность (рекомендации, находки «Советы начинающему лидеру», «Помогатор»)
2 этап. Общее понимание целей и сути вопроса обсуждения		
5 минут	Флеш-презентация «Наставничество»	Просмотр ролика (примерное содержание представлено в приложении 1)
3 этап. Совместный поиск решений по «горячим вопросам»		
35 минут	«Дебаты»	<p>1. Все участники делятся на 2 группы посредством выбора стикеров двух разных цветов.</p> <p>2. Группам предстоит найти аргументы для обсуждения темы «Домашние задания: ЗА или ПРОТИВ» (10 мин.).</p>

Длительность этапа (в минутах)	Форма работы (инструмент)	Краткое содержание этапа
		<p>3 темы для обсуждения:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Домашнее задание увеличивает время. – Домашнее задание можно списать. – Психологический климат в семье. <p>3. Обсуждение проходит в несколько раундов. Время раунда – 5 минут.</p> <p>В каждой группе выбирается <i>лидер, спикер, секретарь</i>. Лидер организует работу команды. Секретарь записывает аргументы на листах бумаги. Вариант оформления листов для записи.</p> <p>Спикер одной команды озвучивает аргумент, соперники опровергают его, приводя свои доводы.</p> <p>Контролер среди судей следит за временем.</p> <p>Каждая группа убеждает независимых экспертов-судей (администрация образовательного учреждения, приглашенные преподаватели). Рекомендации для судей предложены в приложении 1.</p> <p>Ведущий дебатов подводит итоги</p>
4 этап. Планирование действий для реализации найденных решений		
37 минут	Скрайбинг	<p>С целью максимально эффективного вопроса для педагогов организуется создание презентации или интерактивного ролика по теме «Домашние задания: ЗА или ПРОТИВ».</p> <p>Инструкция:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Каждая группа составляет презентацию/рисунок по теме команды соперников. А именно, команда, отстаивающая точку зрения «Домашние задания: ЗА» составляет рисунок по аргументам команды, отстаивающей точку зрения «Домашние задания: ПРОТИВ» (25 мин.). 2. Каждая группа представляет свой продукт (6 мин.)

Длительность этапа (в минутах)	Форма работы (инструмент)	Краткое содержание этапа
5 этап. Закрытие рабочей встречи		
8 минут	Рефлексия «Если звезды зажигаются, значит, это кому-то нужно!»	Инструкция: 1. Каждому участнику выдаются новые звезды и предлагается прикрепить их к тем стикерам-пазам с пожеланиями, которые сбылись (3 мин.). 2. Попросить участников коротко прокомментировать свое отношение к проведенному мероприятию (5 мин.). При работе <i>Клуба наставничества «Готовим с любовью»</i> мы опирались на <i>притчу «Горшочек с медом»</i> . Посмотреть можно, пройдя по ссылке https://www.youtube.com/watch?v=Zf7GOa3Sr1c&t=8s

Приложение 1

Примерное содержание флеш-презентации «Наставничество»

В нашей школе уже 30 лет работает педагог высшей квалификационной категории Василиса Ивановна. Ее учащиеся показывают высокие результаты на ВПР, ОГЭ, ЕГЭ. Но у Василисы Ивановны возникают сложности при использовании новых информационных технологий.

Также у нас преподает молодой специалист Анна Петровна. Ее педагогический стаж – 3 года. Она умело и использует в своей работе новые современные технологии различной направленности. Но ей сложно установить взаимодействие с учащимися и их родителями.

Руководит нашей школой грамотный директор, который знает все формы наставничества и поддерживает педагогических работников, мотивируя их.

Форма наставничества «УЧИТЕЛЬ – УЧИТЕЛЬ» реализуется следующим образом.

Василиса Ивановна помогает Анне Петровне, делится с ней опытом по повышению успеваемости обучающихся и приемам взаимодействия с родителями.

Анна Петровна в свою очередь помогает Василисе Ивановне с использованием новых информационных технологий в работе учителя.

Наставничество – это необходимый элемент системы развития педагогического коллектива в современном образовательном процессе!!!

При организации наставничества могут быть применены различные методы и технологии, например, коучинг, фасилитация, консультирование, создание сети контактов и др.

Приложение 2

Рекомендации для судей

Судьи определяют более аргументированные доказательства команды. Они заполняют протокол, отмечая области столкновения команд, указывая сильные и слабые стороны выступления участников, при этом комментируя свое решение, аргументируя его.

Судейство. Рекомендации для судей:

- судьи должны поощрять честную игру и способствовать положительной обстановке во время проведения дебатов;
- судьи должны не «карать», а обучать;
- судьи должны быть справедливыми, честными и беспристрастными;
- судьи должны дать четкое объяснение своего решения в письменной форме (заполнить протокол);
- участники дебатов должны уважать решение судей и считать его окончательным и бесспорным;
- основной критерий судейства – *убедительность*, судья должен помнить, что сущность дебатов – «конфликт идей и ценностей».

Победителем должна оказаться та команда, у которой лучше оказались идеи, ценности и аргументы, а не способ выступления или структура.

Решение судьи должно быть основано на содержании, а не на способе, структуре или на собственной позиции по поводу темы.

Вопросы, на которые должен ответить судья, оценивая выступления спикеров

- Может ли команда дать серьезные ответы на аргументы оппонента?
- Находит ли команда недостатки или противоречия в аргументации оппонентов?
- Обеспечивается ли столкновение мнений в игре?
- Насколько глубоко команда понимает тему?
- Может ли команда предоставить ясные аргументы и доказательства?

Доказательство и структура

- Поддержаны ли аргументы логическим ходом мысли и доказательствами?
- Доказывают ли поддержки аргумент или нет?
- Интерпретируют ли поддержки или голословно приводят факты, цитаты, статистику?

Структура

- Насколько аргументы связаны друг с другом?
- Следует ли выступающий собственной структуре и структуре оппонентов?

Способ

- Выполняет ли выступающий свою роль?
- Как эффективно выступающий использует и/или проводит раунд перекрестных вопросов?
- Не противоречит ли выступающий своему товарищу по команде, есть ли командная работа?
- Читает ли выступающий по бумаге или же старается не пользоваться записями?
- Говорит ли выступающий убедительно и энергично? Легко ли понять речь выступающего?
- Насколько выступающий корректен по отношению к оппонентам?

Тренинг «Идеальный/неидеальный наставник»

Авторский коллектив:

Тамара Валерьевна Гречущева, директор МУ «Центр развития образования» Карталинского муниципального района

Любовь Александровна Косолапова, заместитель директора МУ «Центр развития образования» Карталинского муниципального района

Светлана Викторовна Шкуратова, методист МУ «Центр развития образования» Карталинского муниципального района

Галина Александровна Уманец, заместитель директора по УВР МОУ «Варшавская СОШ»

Ольга Андреевна Дорофейчева, заместитель директора по УВР МОУ «СОШ № 45»

Ирина Юрьевна Черепанова, заместитель директора по УВР МОУ СОШ № 131

Категория участников образовательного события	Педагоги образовательных организаций
Длительность образовательного события (<i>в минутах</i>)	68 минут
Количество участников образовательного события	Минимальное количество – 8 человек. максимальное количество – 20 человек
Наставнические компетенции, которые формируются/совершенствуются в ходе образовательного события	Развиваются компетенции, позволяющие осуществлять эффективную коммуникацию и рефлексивную деятельность потенциального наставника
Замысел (идея) образовательного события	<i>Проблема:</i> недостаточная способность педагогов анализировать свою деятельность и деятельность других участников образовательных отношений. <i>Цель:</i> формирование адекватной самооценки, развитие рефлексивности, навыков общения. <i>Задачи:</i> – научить выявлять и осмысливать собственные ценности; – сориентировать на постоянное улучшение собственных способностей, повышение качества работы; – применять полученные в ходе тренинга знания в профессиональной деятельности наставника
Форма реализации образовательного события	Тренинг
Технология(и) реализации образовательного события	Тренинговая технология
Методическая целесообразность образовательного события	При проведении тренинга используются игровые методы. На первой стадии групповой работы игра направлена на преодоление скованности и напряженности участников как условия безболезненного снятия психологической защиты. В ходе второго этапа тренинга происходит осознанное понимание ценностей, свойств личности,

	<p>характерных для педагога-наставника, формирование позитивного образа наставника, совершенствуются умения применять методики рефлексии деятельности и самоанализа.</p> <p>Третий этап тренинга помогает участникам лучше познать себя, увидеть свои сильные и слабые стороны, наметить пути ближайшего развития, ускоряет личностный рост участников.</p> <p>Упражнение на четвертом этапе помогает снизить уровень стресса и эмоционального состояния, направлено на анализ соотношения собственного представления о своих качествах с представлением другого, на применение методики рефлексии деятельности</p>
Воспроизводимость образовательного события	Образовательное событие может быть реализовано для разных категорий педагогических работников и учащихся
Уникальность образовательного события	Используются психологические упражнения, которые позволяют создать высокий уровень открытости, доверия, эмоциональной свободы, сплоченности в группе и такое состояние каждого участника, которое позволяло бы успешно работать, продвигаться вперед в содержательном плане
Какие ресурсы необходимо привлечь для реализации образовательного события (кадровые, материально-технические, информационные)	<p>1. Кадровые ресурсы: педагог-психолог.</p> <p>2. Материально-технические ресурсы: листы с надписью «ПРОДАЮ», «ПОКУПАЮ»; листы ватмана, фломастеры, маркерно-магнитная доска</p>

Содержание образовательного события

Длительность этапа (в минутах)	Форма работы	Краткое содержание этапа
3 минуты		<i>Вступительное слово ведущего о целях и задачах тренинга</i>
10 минут	Тренинг	<i>1-й этап. Упражнение «Знакомство» Цель: представление, знакомство, тренировка внимания и памяти.</i>

Длительность этапа (в минутах)	Форма работы	Краткое содержание этапа
		<p><i>Процедура.</i> Упражнение выполняется по кругу. Первый участник, начиная упражнение, называет свое имя и добавляет к нему еще и определение. Это определение должно соответствовать человеку (оно не должно быть выдумкой), а также должно начинаться на ту же букву, что и имя говорящего. Фраза может звучать, например, так: «Я – своеобразная Светлана». Следующий в кругу участник говорит: «Представляю вам своеобразную Светлану, а я –...», при этом называя себя (например, «внимательная Вера»). Следующий представляет двух предыдущих членов группы и называет себя и т. д.</p> <p>Когда круг замкнется и последний участник назовет себя, первый завершает упражнение такой фразой: «Итак, здесь присутствуют – ...», называя всех присутствующих. При этом все высказывания участников должны звучать громко, четко, эмоционально. Если у кого-то это не получается, то попросить повторить фразу. Если кто-то не находит для себя определения, то вся группа (по разрешению ведущего) приходит на помощь, предлагая свои варианты</p>
25 минут	Тренинг	<p><i>2-й этап. Упражнение «Ярмарка достоинств»</i></p> <p><i>Цель:</i> формирование адекватной самооценки, развитие рефлексивности, развитие навыков общения.</p> <p><i>Процедура.</i> Участники игры получают листы с надписями «ПРОДАЮ» и «ПОКУПАЮ». Ведущий предлагает каждому на одном листе под надписью «ПРОДАЮ» написать все свои недостатки, от которых хотелось бы избавиться или написать достоинства, которыми он мог бы поделиться. На другом листе под надписью «ПОКУПАЮ» написать достоинства, которые хотели бы приобрести.</p> <p>Затем листы прикрепляются на груди участников, и они становятся посетителями «Ярмарки». Участники ходят и предлагают друг другу что-либо купить или продать. Упражнение продолжается до тех пор, пока каждый не обойдет и не прочитает все возможные варианты купли-продажи.</p>

Длительность этапа (в минутах)	Форма работы	Краткое содержание этапа
		<p>Затем проводится обсуждение:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Что удалось купить? – Что удалось продать? – Что было легче купить или продать? Почему? – Какие качества продавались? – Какие качества хотели купить многие? Почему? – Какие качества вы не смогли продать или купить? <p>В результате упражнения создается портрет идеального/неидеального наставника</p>
25 минут	Тренинг	<p><i>3-й этап. Упражнение «Я хочу изменить в себе»</i></p> <p><i>Цель:</i> упражнение помогает формированию новых качеств в себе, ускоряет личностный рост участников.</p> <p><i>Процедура.</i> Участники игры получают листы бумаги и ручку. Делят лист на две колонки:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Черты характера, от которых я хочу избавиться. 2. Черты характера, которые я хочу приобрести. <p>Необходимо записать все черты, от которых участник хочет избавиться и которые хочет приобрести.</p> <p>Далее участник должен определить приоритетность черт, от которых он хочет избавиться или которые он хочет приобрести. Для установления приоритетов поочередно рассматривается каждая из черт в списке и определяется, насколько она важна для участника, присваиваются буквы:</p> <ul style="list-style-type: none"> – А (очень важная), – В (важная), – С (желательно иметь, но не так важно). <p>Даются рекомендации по дальнейшей работе со списком приоритетов.</p>
5 минут	Тренинг	<p><i>4-й этап. Упражнение «Зато»</i></p> <p><i>Цель:</i> введение в темпоритм, атмосферу тренинга, самосознание, тренинг спонтанности высказываний.</p> <p><i>Процедура:</i> по кругу продолжить фразы:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Я устал(а), зато ... – Я иногда не сдержан(а), зато ... – Я молчалив(а), зато... – Я слишком уступчив(а), зато... – Я терпелив(а), зато ...

Длительность этапа (в минутах)	Форма работы	Краткое содержание этапа
		– Я авторитарен(на), зато ... – У меня мало опыта в наставничестве, зато...

Мастер-класс «Образовательный дайвинг в вопросах и ответах»

Авторский коллектив:

Татьяна Васильевна Приданникова, заместитель начальника
Управления образования Администрации Сосновского МР

Ольга Николаевна Панова, заместитель директора ВР МОУ
«Роцинская СОШ»

Надежда Владимировна Пахомчик, учитель биологии МОУ
«Роцинская СОШ»

Эльфира Нажибовна Лукманова, учитель физики и астрономии
МОУ «Роцинская СОШ»

Наталья Федоровна Шалагина, учитель начальных классов
МОУ «Роцинская СОШ»

Дмитрий Андреевич Романюк, учитель математики МОУ «Роцинская СОШ»

Категория участников образовательного события	Руководитель, заместители руководителей, методисты, педагоги образовательных организаций
Длительность образовательного события (в минутах)	40 минут
Количество участников образовательного события	20–25 человек
Наставнические компетенции, которые формируются/совершенствуются в ходе образовательного события	Формирование коммуникативных, организационных, <i>целеполагающих</i> компетенций у наставника в рамках реализации модели наставничества «учитель – учитель»

Замысел (идея) образовательного события	Идея мастер-класса – понять, что из себя представляет модель наставничества и насколько она применима и реализуема в наших образовательных организациях. <i>Цель:</i> погрузить в понятие «наставнические компетенции». <i>Задачи:</i> – определить базовые компетенции наставника; – сформулировать основные шаги планирования наставнической деятельности; – креативно отрефлексировать внедрение понятия «наставнические компетенции»
Форма реализации образовательного события	Мастер-класс
Технология(и) реализации образовательного события	Коучинг
Методическая целесообразность образовательного события	Применение элементов технологии коучинга, а именно метода «Колесо компетенций», позволяет выявить «проблемные зоны» в сформированности наставнических компетенций у педагогов и наметить план приоритетных действий по их развитию и совершенствованию
Воспроизводимость образовательного события	Мастер-класс может быть реализован в любой образовательной организации и для любой категории педагогических работников
Уникальность образовательного события	В рамках мастер-класса проигрывается бизнес-технология «Колесо баланса», которое трансформируется в «Колесо компетенций». Универсальность технологии заключается в плане ее реализации по любой образовательной (и не только) тематике
Какие ресурсы необходимо привлечь для реализации образовательного события (кадровые, материально-технические, информационные)?	1. Кадровые ресурсы: мастер и модераторы (по количеству команд). 2. Материально-технические ресурсы: презентация или флипчарт, колесо компетенций (бумажный вариант), фломастеры, раздаточный материал: колесо компетенций, карандаши, чистый лист бумаги, ручки). 3. Информационные ресурсы: методический буклет

Содержание образовательного события

Длительность этапа (в минутах)	Форма работы	Краткое содержание этапа
5 минут	Введение в тему	<p>Сегодня мы с вами будем погружаться в пучину вопросов, для того чтобы найти ответы, которые ориентируют нас на формирование коммуникативных, организационных, <i>целеполагающих</i> компетенций у наставника в рамках реализации модели наставничества «учитель – учитель». Ведь именно изначально мы должны понимать, кто сможет сформировать определенный комплекс компетенций у наставляемого. Приглашаем для участия тех, кто умеет и не боится плавать. Буквально несколько правил сегодняшней встречи (работа с методичкой).</p> <p>Ключевым понятием для нашего разговора мы определили понятие «наставник» и какова его роль в тандеме наставничества. Мы поиграли с этим понятием и вот, что у нас получилось:</p> <p>Навигатор Адекватно Стремящийся к Творчеству Активной молодежи, Выстраивающий Необходимые для них, Инновационные Компетенции</p> <p>Перед нами стоит задача в рамках сегодняшнего мероприятия понять, что из себя представляет модель наставничества и, самое главное, насколько она применима в наших образовательных организациях</p>
5 минут	Формулирование цели мастер-класса	<p>Основной инструмент технологии коучинга, а именно эту технологию мы будем использовать в своей работе, – это открытые вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Чему вы хотели бы научиться сегодня? – Почему эта цель для вас важна? – Какие шаги вы предпримете для достижения цели? – Как вы поймете, что достигли цели? <p>(работа в группах по 5–7 человек) Ответы.</p>

Длительность этапа (в минутах)	Форма работы	Краткое содержание этапа
		Открытые вопросы позволяют создать внутреннюю мотивацию, а нам известно, что успешная образовательная деятельность может быть при условии не внешней, а именно внутренней мотивации
20 минут	Работа с технологией «Колесо компетенций»	<p>Участникам мастер-класса предлагается начать с определения сформированности на данный момент основных педагогических компетенций. <i>Работа командная.</i> Перед вами «Колесо компетенций», отметьте по шкале от 1 до 10, на какой цифре вы находитесь сейчас в данной теме (<i>модераторы вам помогут</i>). (Колесо поможет создать работающий план развития любого человека, увидеть зоны роста, необходимые для продуктивной работы, легко отследить динамику улучшения и выполнения намеченного плана.)</p> <div data-bbox="767 965 1318 1503" data-label="Diagram"> </div> <p>Далее колесо представляется в виде шкалы ясности. Отметьте, какая компетентность наиболее важна для наставника, почему? Обведите ее в кружочек.</p> <p>Таким образом, колесо превращается в колесо развития. Какие шаги вы предпримите для достижения данного результата? Некая дорожная карта. В течение 2–3 минут участники мастер-класса озвучивают, что получилось. Результаты представляются с использованием приема Уолта Диснея, с точки зрения мечтателя, реалиста и критика.</p>

Длительность этапа (в минутах)	Форма работы	Краткое содержание этапа
		<div data-bbox="699 293 1241 824" data-label="Diagram"> </div> <p data-bbox="544 860 1394 1160"><i>Внутри каждого из нас живут все три эти роли: мечтатель, реалист и критик. Какая-то из них иногда бывает сильнее выражена. И для того, чтобы придумать хорошую идею и воплотить ее в жизнь, необходимо, чтобы все эти три субличности были включены в этот процесс и умели договариваться между собой</i></p>
10 минут	Подведение итогов, рефлексия	<p data-bbox="544 1173 1394 1339">В заключение мастер-класса необходимо отметить и прокомментировать, какие компетенции наставника безусловно получили развитие в результате мастер-класса</p> <div data-bbox="687 1361 1241 1899" data-label="Diagram"> </div>

Нормативные документы

1. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
2. Указ Президента РФ от 07.05.2018 № 204 (ред. от 19.07.2018) «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».
3. Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года».
4. Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2018–2025 годы, утвержденная Постановлением Правительства Российской Федерации от 26 декабря 2017 г. № 1642.
5. Паспорт федерального проекта «Современная школа». – URL: <http://www.consultant.ru/>.
6. Паспорт федерального проекта «Успех каждого ребенка». – URL: <http://www.consultant.ru/>.
7. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 26 августа 2010 г. № 761-н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих».
8. Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18 октября 2013 г. № 544н «Об утверждении профессионального стандарта „Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)“».
9. Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 24 июля 2015 г. № 514н «Об утверждении профессионального стандарта „Педагог-психолог (психолог в сфере образования)“».
10. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 05.05.2018 № 298н «Об утверждении профессионального стандарта „Педагог дополнительного образования детей и взрослых“».
11. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 10 января 2017 г. № 10н «Об утверждении профессионального стандарта „Специалист в области воспитания“».
12. Распоряжение Минпросвещения России от 25.12.2019 № Р-145 «Об утверждении методологии (целевой модели) наставничества обу-

чающихся 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».

13. Государственная программа Челябинской области «Развитие образования» на 2018–2025 годы, утвержденная Постановлением Правительства Челябинской области от 28.12.2017 № 732-П.

14. Приказ Министерства образования и науки Челябинской области от 18 ноября 2020 года № 01/2428 «Об организации работы по внедрению региональной целевой модели наставничества в Челябинской области».

15. Приказ Министерства образования и науки Челябинской области от 18 марта 2021 года № 01/719 «Об утверждении Дорожной карты реализации региональной целевой модели наставничества в Челябинской области в 2021–2022 годах региональным центром наставничества для образовательных организаций, осуществляющих деятельность по общеобразовательным программам».

16. Письмо Министерства Просвещения Российской Федерации от 23 декабря 2020 г. № МР-42/02 «О направлении целевой модели наставничества и методических рекомендаций».

Список литературы

1. Компетенции «4К»: формирование и оценка на уроке : практические рекомендации / авт.-сост.: М. А. Пинская, А. М. Михайлова. – Москва, 2019. – 76 с.
2. Модель компетенций наставника проектного обучения, разработанная в рамках проекта «Академия наставников». – URL: <https://sk.ru/academy/p/resources.aspx> (дата обращения: 17.05.2021).
3. Национальный ресурсный центр наставничества МЕНТОРИ – <https://mentori.ru/new>.
4. Проект 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 / под общим научным руководством Н. Ю. Синягиной. – Москва, 2019. – URL: <https://mentori.ru/nacproekt-obrazovanie> (дата обращения: 10.08.2021).
5. Реализация педагогическими работниками индивидуальных образовательных маршрутов развития профессионального мастерства [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие / Т. А. Абрамовских, А. В. Коптелов, А. М. Королева, А. В. Машуков. – Челябинск : ЧИППКРО, 2020. – 48 с.
6. Реализация целевой модели наставничества в образовательных организациях [Электронный ресурс] : методические рекомендации / сост. Ю. Г. Маковецкая, Н. В. Грачева, В. И. Серикова. – Электрон. текстовые дан. (1 файл: 904 Кб). – Челябинск : ЧИППКРО, 2021. – 1 электрон. опт. диск (DVD-R). – Систем. требования: РС от 1 ГГц; 512 Мб RAM; 2 Мб свобод. диск. пространства; CD-привод; ОС Windows XP и выше; ПО для чтения pdf-файлов. – Загл. с экрана.
7. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК ®). – 5-е изд. – Pennsylvania, Project Management Institute, Inc., 2013. – 614 с.
8. Сеть научно-прикладных проектов. Сетевая школа консультантов. – URL: <https://ikt.ipk74.ru/forum/forum78/> (дата обращения: 16.08.2021).
9. Управление развитием профессионального мастерства педагогических работников на муниципальном уровне [Электронный ресурс] :

учебное пособие / Т. А. Абрамовских, А. В. Коптелов, А. М. Королева, А. В. Машуков. – Челябинск : ЧИППКРО, 2020. – 48 с.

10. Формирование и реализация программ наставничества по модели «Учитель – учитель» [Электронный ресурс] : методические рекомендации / Т. А. Абрамовских, А. В. Коптелов, А. В. Машуков. – Электрон. текстовые дан. (1 файл: 800 Кб). – Челябинск : ЧИППКРО, 2021. – 1 электрон. опт. диск (DVD-R). – Систем. требования: РС от 1 ГГц; 512 Мб RAM; 1,6 Мб свобод. диск. пространства; CD-привод; ОС Windows XP и выше; ПО для чтения pdf-файлов. – Загл. С экрана.

Сведения об авторах

АБРАМОВСКИХ Татьяна Александровна, старший преподаватель кафедры управления, экономики и права ГБУ ДПО ЧИППКРО.

КОПТЕЛОВ Алексей Викторович, заведующий кафедрой управления, экономики и права ГБУ ДПО ЧИППКРО, кандидат педагогических наук, доцент.

МАШУКОВ Александр Васильевич, заведующий учебно-методическим центром непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников ГБУ ДПО ЧИППКРО.