

**Государственное автономное учреждение  
дополнительного профессионального образования  
«Смоленский областной институт развития образования»  
(ГАУ ДПО СОИРО)**

**РАССМОТРЕНО**  
на заседании Учёного совета  
ГАУ ДПО СОИРО  
Протокол № 1  
от 22 января 2021 г.



**УТВЕРЖДЕНО**  
Приказом ректора  
ГАУ ДПО СОИРО  
от 22 января 2021 г.  
№ 4-осн/д

**Дополнительная профессиональная программа  
повышения квалификации  
«УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ НАСТАВНИЧЕСТВО В СИСТЕМЕ  
ОБРАЗОВАНИЯ: SKILLBOX РУКОВОДИТЕЛЯ-МЕНТОРА»  
(группы 1, 2)  
  
(объем 24 часа)**

**Автор-составитель:**  
**Боброва Е.А.**, доцент кафедры  
развития новых технологий  
ДПО ГАУ ДПО СОИРО, к.п.н.

Смоленск  
2021

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Необходимость разработки программы повышения квалификации обусловлена реализацией федерального проекта «Современная школа» национального проекта «Образование» как ведущего инструмента модернизации общего образования.

В настоящее время в системе образования активно внедряется целевая модель наставничества, которая призвана обеспечить максимально полное раскрытие потенциала личности наставляемого, необходимого для успешной личной и профессиональной самореализации в современных условиях неопределенности. В контексте Распоряжения Правительства Российской Федерации от 31 декабря 2019 г. № 3273-р «Основные принципы национальной системы профессионального роста педагогических работников Российской Федерации, включая национальную систему учительского роста» актуализируется вопрос о подготовке отдельной группы педагогических работников к новой функциональной роли – роли наставника в системе «горизонтального обучения» и профессионального развития педагогических кадров. В то же время в рамках целевой модели наставничества отдельной категорией выделяют руководителей общеобразовательных организаций, которые осуществляют «управленческое наставничество» за счет обмена эффективными практиками между опытными управленческими командами и управленческими командами, испытывающими затруднения, за счет чего осуществляется формирование управленческих кадров региона.

**Цель обучения:** совершенствование профессиональных компетенций, необходимых для реализации программ управленческого наставничества в общеобразовательных организациях.

**Планируемые результаты обучения.** Слушатель курсов будет **знать:**

- основные положения и принципы реализации модели менторства;
- основные виды профессионально-ролевого взаимодействия
- систему требований к руководителю-ментору;
- психолого-педагогические особенности взрослых наставляемых;
- инструменты реализации менторской программы.

**уметь:**

- разрабатывать менторскую программу с учетом индивидуальных особенностей наставляемого;
- проводить диагностику профессиональных затруднений;
- управлять реализацией менторской программы наставничества;

**владеть:**

базовыми инструментами реализации менторской программы.

**Организационно-педагогические условия освоения дополнительной профессиональной программы повышения квалификации**

**Целевая аудитория:** руководители, заместители руководителя общеобразовательных организаций – кандидаты в управленческие наставники, менторы отдельных руководителей.

Обучение на курсах рассчитано на 24 часа в очной форме с использованием электронного обучения и дистанционных образовательных технологий. Предлагаемые формы обучения: лекции, индивидуальная работа с текстом; индивидуальная работа с кейсами и проблемными заданиями; самостоятельная теоретическая подготовка с подтверждением работы.

## УЧЕБНЫЙ ПЛАН

семинара

### «Управленческое наставничество в системе образования: skillbox руководителя-ментора»

**Цель обучения:** совершенствование профессиональных компетенций, необходимых для реализации программ управленческого наставничества в общеобразовательных организациях.

**Категория слушателей:** руководители, заместители руководителя общеобразовательных организаций – кандидаты в управленческие наставники, менторы отдельных руководителей.

**Календарный учебный график:**

**Объём программы:** 24 академических часа.

**Продолжительность обучения:** 4 учебных дня.

**Срок обучения:** с ... по ... 20... г.

**Форма обучения:** очная с применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения.

**Режим занятий:** 6 академических часов в день.

**Количество учебных групп:** 2, **подгрупп:** ... .

№ п/п	Наименования разделов и тем	Количество часов					Формы промежуточной и итоговой аттестации
		Всего	Аудиторных занятий		ДОТ и ЭО		
			лекц	прак	лекц	Прак	
1.	Диагностический модуль	2	0	2	0	0	
2.	Основы организации деятельности руководителя-ментора	6	2	0	3	1	Тестирование
3.	Моделирование менторских программ с учетом контекста деятельности наставляемого	14	0	2	4	8	Защита образовательного продукта
Итоговая аттестация		2	0	2	0	0	Защита проекта
Итого:		24	2	6	7	9	

# УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

семинара

## «Управленческое наставничество в системе образования: skillbox руководителя-ментора»

**Цель обучения:** совершенствование профессиональных компетенций, необходимых для реализации программ управленческого наставничества в общеобразовательных организациях.

**Категория слушателей:** руководители, заместители руководителя общеобразовательных организаций – кандидаты в управленческие наставники, менторы отдельных руководителей.

**Календарный учебный график:**

**Объем программы:** 24 академических часа.

**Продолжительность обучения:** 4 учебных дня.

**Срок обучения:** с ... по ... 20... г.

**Форма обучения:** очная с применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения.

**Режим занятий:** 6 академических часов в день.

**Количество учебных групп: 2, подгрупп: ... .**

№ п/п	Наименования разделов и тем	Количество часов					ФИО преподавателя, степень (звание), должность
		Всего	Аудиторных занятий		ДОТ и ЭО		
			лекц	прак	лекц	Прак	
<b>1.</b>	<b>Диагностический модуль</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
1.1.	Входная диагностика	1	0	1	0	0	
1.2.	Итоговая диагностика	1	0	1	0	0	
<b>2.</b>	<b>Основы организации деятельности руководителя-ментора</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	
2.1	Управленческое наставничество как разновидность модели наставничества в системе «учитель-учитель»	1	0	0	1	0	
2.2.	Типология профессионально-ролевого взаимодействия наставника и наставляемого	1	0	0	1	0	
2.3	Профессиональные и личностные качества	1	1	0	0	0	

№ п/п	Наименования разделов и тем	Количество часов					ФИО преподавателя, степень (звание), должность
		Всего	Аудиторных занятий		ДОТ и ЭО		
			лекц	прак	лекц	Прак	
	руководителя-ментора						
2.4	Психолого-педагогические и андрагогические особенности наставляемых	1	1	0	0	0	
2.5	Основные модели реализации управленческого наставничества	2	0	0	1	1	
3.	<b>Моделирование менторских программ с учетом контекста деятельности наставляемого</b>	<b>14</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	
3.1	Диагностика профессиональных дефицитов руководителя как основа моделирования менторских программ	2	0	0	0	2	
3.2	Структура и содержание менторской программы	2	0	0	0	2	
3.3	Инструменты реализации менторской программы	2	0	0	0	2	
3.4	Организация индивидуального взаимодействия участников менторской программы	2	0	0	2	0	
3.5	Опыт менторского сопровождения руководителей общеобразовательных организаций в рамках реализации управленческих проектов	4	0	0	2	2	
3.3	Моделирование деятельности руководителя- ментора по сопровождению наставляемого	2	0	2	0	0	
<b>Защита проекта</b>		<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Итого:</b>		<b>24</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	

## СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

### Диагностический модуль

В качестве входной и итоговой диагностики для оценки готовности к освоению программы слушателям предлагается написать небольшое вступительное/итоговое эссе на тему «Я – ментор». В структуре эссе должны быть представлены следующие тематические блоки:

- личностные и профессиональные качества руководителя-ментора;
- нормативные основы деятельности ментора;
- образ наставляемого;
- ролевая модель взаимодействия с наставляемым;
- алгоритм действий по сопровождению наставляемого;
- особенные приемы, используемые в деятельности ментора.

Эссе оценивается по наличию ключевых элементов в каждом блоке по условной шкале: «0» баллов тематический блок не заполнен, либо заполнен некорректно (содержание не соответствует действительности); 1 балл – в содержании блока присутствуют общие ключевые фразы, указывающие на поверхностный и ознакомительный характер знаний, а также присутствуют традиционные, устаревшие характеристики; 2 балла – содержание блока раскрывается в полном соответствии с актуальными тенденциями в области педагогического наставничества.

Сумма баллов по каждому блоку эссе суммируется. Максимальное количество баллов – 12. Результат от 12 до 9 баллов – высокий уровень готовности к освоению программы; слушатели с данным результатом могут стать лидерами в группах для выполнения коллективных заданий. Результат от 8 до 6 баллов – средний уровень готовности к освоению программы; слушатели с данным уровнем готовности могут осваивать программный материал в стандартном режиме обучения. Результат от 5 до 0 баллов – низкий уровень готовности к освоению программы; слушателям данной категории рекомендуется дополнительная самостоятельная работа с учебными материалами для формирования базовых знаний, а также индивидуальные консультации по тем блокам, в которых выявлен отрицательный результат по итогам диагностики.

## **Рабочая программа образовательного модуля 2 «Основы организации деятельности руководителя-ментора»**

### ***2.1. Управленческое наставничество как разновидность модели наставничества в системе «учитель-учитель»***

Основная идея наставничества в образовании. Цель и задачи наставничества. Модель наставничества в системе «учитель – учитель» как основа развития управленческого наставничества.

Характеристика ключевых понятий: наставничество, менторство, наставник, наставляемый. Наставник, ментор, коуч, тьютор – особенности трактовки понятий в контексте управленческого наставничества.

### ***2.2. Типология профессионально-ролевого взаимодействия наставника и наставляемого***

Характеристика профессионально-ролевых моделей взаимодействия: «опытный руководитель – молодой (вновь назначенный) специалист», «руководитель – лидер – руководитель, испытывающий проблемы», «руководитель-новатор – консервативный руководитель».

### ***2.3. Профессиональные и личностные качества руководителя-ментора***

Характеристика требований к ментору: профессиональные и личностные качества. Принципы работы руководителя-ментора. Кодекс этики наставника

### ***2.4. Психолого-педагогические и андрагогические особенности наставляемых***

Особенности работы со взрослыми наставляемыми: психолого-педагогические особенности и барьеры взрослых. Андрагогические принципы организации работы. Типология взрослых обучающихся (мыслитель, теоретик, прагматик, активист) и особенности взаимодействия с ними.

### ***2.5. Основные модели реализации управленческого наставничества***

Традиционная модель наставничества (или наставничество «один на один»), ситуационное наставничество, целеполагающее наставничество, скоростное наставничество, флэш-наставничество, виртуальное наставничество, реверсивное наставничество, саморегулируемое наставничество, командное наставничество. Модель тьюторского сопровождения специалистов и ее вариации.

Критерии выбора подходящей модели.



## ***Вопросы и задания для промежуточной аттестации***

Промежуточная аттестация по модулю проводится в форме тестирования. Тест состоит из 10 вопросов с единичным и множественным выбором ответов, проверяющих освоение содержания модуля.

За правильный ответ начисляется 1 балл. Максимальное количество баллов 10. Тест считается пройденным, если набрано не менее 7 баллов. На тестирование дается 2 попытки.

Примеры тестовых вопросов.

1. Выберите верное определение понятия «менторство».

**А.** система целенаправленных действий, направленных на совершенствование профессиональных компетенций руководителя в процессе освоения индивидуальных образовательных маршрутов, составленных на основе диагностики профессиональных дефицитов;

**Б.** специальный комплекс практических мероприятий, которые базируются на достижениях передового педагогического опыта и направлены на всестороннее повышение компетентности и профессионального мастерства управленческих кадров;

**В.** инструмент формирования управленческих кадров региона за счет обмена эффективными практиками между опытными управленческими командами и управленческими командами, испытывающими затруднения;

**Г.** персональный путь руководителя по повышению уровня профессионального мастерства, реализуемый на основе диагностики профессиональных компетенций в форматах формального, неформального и информального образования.

2. Какие виды активности рекомендуется использовать для взаимодействия с прагматиком? Выберите все варианты.

**А.** доклады

**Б.** дискуссии в небольших группах;

**В.** работа над проектом;

**Г.** отклик других людей;

**Д.** контрольные работы

**Е.** задачи для самостоятельного выполнения;

**Ж.** решение кейсов;

3. Какая модель управленческого наставничества характеризуется как «однократные встречи сотрудников с наставником более высокого уровня с целью построения взаимоотношений с другими людьми, объединенными общими проблемами и интересами»?

- А. флеш-наставничество;
- Б. скоростное наставничество;
- В. краткосрочное наставничество;
- Г. реверсивное наставничество.

**Рабочая программа образовательного модуля 3  
«Моделирование менторских программ с учетом контекста  
деятельности наставляемого»**

***3.1. Диагностика профессиональных дефицитов руководителя как  
основа моделирования менторских программ***

Изменения в подходах к диагностике профессиональных дефицитов управленческих кадров. Компетентностный профиль руководителя как основа для разработки программы управленческого наставничества. Инструменты диагностики профессиональных дефицитов руководителя.

***3.2. Структура и содержание менторской программы***

Программа управленческого наставничества как комплекс мероприятий и действий, направленный на организацию взаимоотношений руководителя-ментора и наставляемого в конкретных формах для получения ожидаемых результатов. Содержание программы: встреча-знакомство; пробная рабочая встреча; встреча-планирование; комплекс последовательных встреч с обязательным заполнением форм обратной связи; итоговая встреча. Отличие менторской программы от классической программы наставничества.

Возможности использования тьюторской модели сопровождения для проектирования менторской программы.

***3.3. Инструменты реализации менторской программы***

Инструменты мониторинга и оценки. Инструменты планирования и организации деятельности. Инструменты фасилитации и модерации деятельности. Инструменты организации рефлексии. Инструменты контроля.

Характеристика основных инструментов: партнерское общение, обучение действием, совместная деятельность, личный пример, обратная связь, инструменты коучинга. Анкеты, опросные листы, рекомендации и информационно-методические материалы для наставников и наставляемых.

### ***3.4. Организация индивидуального взаимодействия участников менторской программы***

Индивидуальное взаимодействие – основа реализации менторской программы. Особенности построения взаимодействия ментора и наставляемого на разных этапах реализации программы. Основные подходы и приемы организации индивидуального взаимодействия участников менторской программы. Барьеры и трудности организации индивидуального взаимодействия.

### ***3.5. Опыт менторского сопровождения руководителей общеобразовательных организаций в рамках реализации управленческих проектов***

Управленческие проекты как основа развития профессиональных компетенций руководителя образовательной организации. Характеристика основных проектов, направленных на развитие управленческих компетенций. Роль проектов в реализации менторских программ. Возможности управленческих проектов в организации группового и командного наставничества. Проект «Хочу стать руководителем» как вариативная модель группового (командного) наставничества.

### ***3.6. Моделирование деятельности руководителя-ментора по сопровождению наставляемого***

Основные компоненты управленческого наставничества: ценностно-смысловой, содержательный, технологический, оценочно-деятельностный. Проекция деятельности ментора в логике компонентов системы. Алгоритм моделирования деятельности ментора в соответствии с профессионально-ролевой моделью и ключевыми блоками содержания менторской программы.

### ***Вопросы и задания для промежуточной аттестации***

Для промежуточной аттестации необходимо разработать «копилку» инструментов руководителя-ментора по следующей форме

<b>Инструмент</b>	<b>Цель использования</b>	<b>К какому компоненту системы относится</b>	<b>Для какой ролевой модели подойдет</b>

## ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Промежуточная аттестация по модулям проходит в форме тестирования и защиты образовательного продукта. Оценочные материалы представлены в соответствующих рабочих программах образовательных модулей.

Итоговая аттестация проводится в форме защиты образовательного продукта.

Для итоговой аттестации слушатели разрабатывают индивидуальный образовательный продукт – проект программы наставничества для одной из ролевых моделей взаимодействия (на выбор):

- «опытный руководитель – молодой (вновь назначенный) специалист»;
- «руководитель – лидер – руководитель, испытывающий проблемы»;
- «руководитель-новатор – консервативный руководитель».

### Примерная форма программы наставничества

Форма наставничества, модель \_\_\_\_\_

Цель взаимодействия \_\_\_\_\_

ФИО наставляемого \_\_\_\_\_

ФИО, должность наставника \_\_\_\_\_

Срок действия: с \_\_\_\_\_ по \_\_\_\_\_

#### Примерный план взаимодействия

Виды активности	Сроки	Профессиональный дефицит	Ожидаемый результат	Комментарий
<b>Диагностика профессиональных затруднений</b>				
<b>Программа развития</b>				
<b>Профессиональная рефлексия</b>				

Критерии оценивания проекта:

- проект представлен в соответствии с рекомендуемой рамкой;
- в проекте описаны все ключевые направления деятельности
- отсутствуют заимствования и формализм.

## ЛИТЕРАТУРА

### Нормативные правовые документы

1. Указ Президента РФ от 07.05.2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».
2. Федеральный Закон РФ № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», стт. 28, 47, 48.
3. Распоряжение Минпросвещения России от 25 декабря 2019 г. 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».

### Основная литература

1. Громкова М. Т. Андрагогика. Теория и практика образования взрослых. – М.: Юнити-Дана, 2016. – 496 с.
2. Наставничество в системе образования России: Практическое пособие для кураторов в образовательных организациях / Под ред. Н.Ю. Синягиной, Т.Ю. Райфшнайдер. – М.: Рыбаков Фонд, 2016. – 153 с.
3. Настольная книга «Наставничество: эффективная форма обучения»: Информационно-метод. материалы / Авт.-сост. Л.Н. Нугуманова, Т.В. Яковенко. – 2-е издание, доп., перераб. – Казань: ИРО РТ, 2020. – 51 с.

### Дополнительная литература

1. Бондаренко Н. Пять главных приемов наставничества. Как обучать и мотивировать взрослых людей. – Электронный ресурс. – URL: <https://clck.ru/QWQW9>
2. Тарасова Н.В., Пастухова И.П., Чигрина С.Г. Индивидуальная программа развития и система наставничества как инструменты наращивания профессиональных компетенций педагогов: Рекомендации для руководящих и педагогических работников общеобразовательных организации. – Научно-исследовательский центр социализации и

персонализации образования детей ФИРО РАНХиГС. – [Электронное издание]. – М.: Перспектива, 2020. – 108 с. – URL: <https://itdperspectiva.page.link/recschool>

3. Теслинов А.Г., Протасова И. Образование по-взрослому: дух андрагогики развития. – Москва: ФЛИНТА, 2020. – 110 с.

4. Шакирова Д.М. Стратегии, формы и приемы наставничества: международный и региональный опыт. – Электронный ресурс // Современное образование: актуальные вопросы и инновации. – 2019. – № 4. – URL: <http://irortsmi.ru/node/804>

5. Эсаулова И.А. Новые модели наставничества в практике обучения и развития персонала. – Электронный ресурс. – Стратегии бизнеса. – 2017. – № 6. – URL: <https://clck.ru/FEDoN>