



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН
ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН»

НАСТАВНИЧЕСТВО: от теории к практике

**Практическое руководство
для начинающих и опытных наставников**

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН
ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН»

НАСТАВНИЧЕСТВО: ОТ ТЕОРИИ К ПРАКТИКЕ

Практическое руководство
для начинающих и опытных наставников

Казань
2024

ББК 74.202

Н32

Печатается по решению Ученого совета ГАОУ ДПО ИРО РТ
под общей редакцией Нугумановой Л.Н.,
ректора ГАОУ ДПО ИРО РТ, д-ра пед. наук

Авторы-составители:

Шамсутдинова Л.П., проректор по научной и инновационной деятельности ГАОУ ДПО ИРО РТ, канд. хим. наук;

Зияева Г.А., директор центра реализации программ и проектов ГАОУ ДПО ИРО РТ;

Шевченко Н.А., научный сотрудник центра реализации программ и проектов ГАОУ ДПО ИРО РТ

Наставничество: от теории к практике: уч.-метод. пособие / авт.-сост.: Л.П. Шамсутдинова, Г.А. Зияева, Н.А. Шевченко. — Казань: ИРО РТ, 2024. — 47 с.

© ГАОУ ДПО ИРО РТ, 2024

ВВЕДЕНИЕ

Наставничество — это не просто передача знаний и опыта, а сложный и многогранный процесс, направленный на развитие личности и профессионала. В условиях современного образования, где требования к педагогам постоянно растут, наставничество становится ключевым инструментом поддержки молодых специалистов.

Цель данного практического руководства — помочь как опытным, так и начинающим наставникам эффективно организовать свою работу с подопечными. Мы стремимся предоставить инструменты и методики, которые позволят наставникам **адаптировать** подопечных к новым условиям работы и образовательной среде; **развивать профессиональные компетенции** подопечных, в том числе предметные и метакомпетенции; **содействовать личностному росту** подопечных, помогая им раскрыть свой потенциал; **формировать устойчивые навыки** саморазвития и рефлексии у подопечных.

Данное практическое руководство создано в рамках проекта «Региональная система организации наставничества», который является аккредитованной инновационной площадкой Российской академии образования на базе Института развития образования Республики Татарстан. Проект направлен на внедрение и развитие системы наставничества в образовательных организациях, что позволяет не только поддерживать молодых специалистов, но и повышать качество образования в целом.

Данное руководство состоит из трех частей. Первая часть посвящена подготовке к наставничеству, включая постановку целей, анализ потребностей подопечного и планирование процесса.

Вторая часть описывает инструменты и методы наставничества, такие как коммуникативные инструменты, методы активного слушания, техники обратной связи и управление временем. Третья часть посвящена оценке и мониторингу прогресса, включая методы оценки, мониторинг результатов и обратную связь. В заключении подводятся итоги, даются рекомендации и приводятся приложения с полезными инструментами и ресурсами.

ЧАСТЬ 1. ПОДГОТОВКА К НАСТАВНИЧЕСТВУ

1. Определение целей и задач наставничества

Для постановки целей и задач работы с молодым педагогом можно использовать следующие техники:

• SMART-цели

Для начала совместно с подопечным определите цель Вашего взаимодействия с подопечным.

Для постановки целей используйте технику SMART.

S
(Specific)
конкретная

при постановке цели точно определен результат, которого хочет достичь подопечный (например, повысить успеваемость обучающихся 9 «А» класса по предмету).

M
(Measurable)
измеримая

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

A
(Achievable)
достижимая

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

R
(Relevant)
важная,
значимая

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

T
(Timed bounded)
определенная
по времени

должен быть определен финальный срок, превышение которого говорит о невыполнении цели (например, повысить успеваемость обучающихся 9 «А» класса по предмету на 30 % к 25 мая 2024 года).

Упражнение для наставляемого и наставника

Задание: Заполните таблицу SMART-целей, используя пример выше. Определите свои собственные цели и задачи, следуя структуре SMART.

• GROW-модель

Упражнение для наставляемого и наставника

Задание: Заполните таблицу GROW, используя пример ниже. Определите свои собственные цели и задачи, следуя структуре GROW.

1. Наметьте цель	(Чего Вы хотите достичь? Какой результат будет для Вас наилучшим? Как Вы поймете, что достигли цели? Как увидите, что проблема устранена или решена? Соответствует ли Ваша цель общим планам по развитию Вашей организации?)
2. Оцените текущее положение дел	(Что происходит в данный момент (кто, где, что, когда, с какой периодичностью)? Какой эффект или результат от этих действий? Кто еще вовлечен в ситуацию? Вы уже осуществили какие-то шаги по направлению к цели? Не находится ли эта цель в противоречии с иными целями или задачами? Какими ресурсами Вы сейчас обладаете?)
3. Исследуйте варианты	(Что Вы можете предпринять? Что еще Вы могли бы сделать? Какие минусы и плюсы есть у каждого варианта? Какие факторы или критерии можно использовать для того, чтобы оценить каждую альтернативу? Какие барьеры есть на пути к желаемому? Что произойдет, если ограничение будет устранено? Как это поменяет положение вещей? Что надо перестать делать, чтобы достичь цели?)
4. Закрепите намерения	(Что вы предпримете в ближайшее время? Когда точно? Что способны остановить вас в движении вперед? Как вы преодолеете препятствия? Как вы сможете поддерживать на хорошем уровне свою мотивацию? Когда вам нужно будет оценить прогресс? С какой периодичностью: раз в сутки, месяц или неделю?)



2. Анализ потребностей наставляемого

Для анализа потребностей молодого педагога можно использовать следующие техники:

• SWOT-анализ

Определить совместно профессиональные дефициты и запросы подопечного, провести ситуационный анализ. Для проведения такого анализа существует полезный инструмент, называемый SWOT-анализом.



Для заполнения SWOT-анализа задайте вопросы подопечному.

Ваши сильные стороны:

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

Ваши слабые стороны:

- Что у Вас получается не так хорошо, как Вам бы хотелось?

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

Ваши возможности:

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

Ваши зоны риска:

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

Упражнение для наставляемого

Задание: Заполните таблицу SWOT-анализа, используя пример выше. Определите свои собственные сильные и слабые стороны, возможности и угрозы.

• Анкетирование

Проведение опроса-анкеты для выявления компетенций, потребностей, ожиданий молодого педагога.

Анкета для молодого педагога — это инструмент, разработанный для оценки профессиональных навыков и потребностей

начинающих учителей. Она включает четыре раздела: диагностика проблем педагога, самооценка профессиональных умений, оценка цифровой грамотности и оценка эмоционального интеллекта. Анкета помогает выявить области, требующие развития, и определить направления для дальнейшего профессионального роста, что способствует повышению эффективности работы молодого педагога. Пример анкеты представлен в приложении 1.

Упражнение для наставляемого

Задание: Заполните анкету, ответив на вопросы, приведенные выше. Это поможет вам лучше понять свои потребности и ожидания.

3. Планирование процесса наставничества

Для планирования процесса с молодым педагогом можно использовать следующие техники:

• Календарное планирование

Создание календаря с указанием дат и времени встреч, а также конкретных задач и мероприятий. Например, «Еженедельные встречи по вторникам в 15:00 для обсуждения прогресса».

Упражнение для наставляемого

Задание: Создайте календарь на месяц, включающий даты и время встреч, а также конкретные задачи и мероприятия, согласуйте его с наставником.

• Диаграмма Ганта

Визуализация плана с указанием сроков выполнения задач и зависимостей между ними. Например, необходимо создать диаграмму Ганта для работы с наставляемым (наставник — опытный учитель, наставляемый — молодой учитель).

Диаграмма Ганта — это инструмент визуализации, который помогает планировать и отслеживать выполнение задач в проекте.

В контексте наставничества она позволяет наставнику и наставляемому четко видеть, какие задачи, когда и в каком порядке нужно выполнить. Подробнее можно ознакомиться

<https://skillbox.ru/media/management/razbiraem-diagrammu-ganta-instrument-kotoryy-dolzhen-znat-kazhdyy-menedzher/> .

Создать диаграмму Ганта можно в бумажном или электронном формате. Существует много онлайн-сервисов, которые могут помочь в этом.

Создание диаграммы Ганта самостоятельно — это полезный навык, который поможет вам эффективно планировать деятельность и управлять проектами. Предлагаем пошаговую инструкцию, как создать диаграмму Ганта вручную или с помощью программного обеспечения.

Создание диаграммы Ганта вручную

1. Определите задачи и их последовательность.

Составьте список всех задач, которые нужно выполнить.

Определите, какие задачи зависят от других (например, «Планирование уроков» должно быть выполнено до «Проведения уроков»).

2. Установите сроки выполнения задач.

Оцените, сколько времени потребуется на выполнение каждой задачи.

Определите даты начала и окончания для каждой задачи.

3. Нарисуйте шкалу времени.

На листе бумаги или в электронном документе нарисуйте горизонтальную линию, которая будет представлять шкалу времени.

Разделите шкалу на недели или месяцы, в зависимости от длительности проекта.

4. Добавьте задачи на шкалу времени.

Для каждой задачи нарисуйте горизонтальную полосу, которая начинается в день начала задачи и заканчивается в день ее завершения.

Полосы должны быть пропорциональны продолжительности задачи.

5. Укажите зависимости между задачами.

Если выполнение одной задачи зависит от другой, соедините их стрелками.

6. Обозначьте ключевые этапы.

Выделите важные этапы или контрольные точки, например, «Начало учебного года», «Проведение промежуточного тестирования».

7. Обновляйте диаграмму по мере выполнения задач.

Регулярно обновляйте диаграмму, отмечая выполненные задачи и корректируя сроки при необходимости.

Создание диаграммы Ганта с помощью программного обеспечения

1. Выберите программное обеспечение.

Используйте специализированные программы, такие как Microsoft Project, Asana, Trello, или бесплатные инструменты, такие как GanttProject.

2. Создайте новый проект.

Откройте выбранное программное обеспечение и создайте новый проект.

3. Добавьте задачи.

Введите названия задач и их описание.

Установите даты начала и окончания для каждой задачи.

4. Установите зависимости между задачами.

Укажите, какие задачи зависят от других.

5. Создайте шкалу времени.

Настройте шкалу времени в соответствии с длительностью вашего проекта.

6. Визуализируйте задачи.

Программа автоматически создаст горизонтальные полосы для каждой задачи на шкале времени.

7. Обозначьте ключевые этапы.

Добавьте важные этапы или контрольные точки.

8. Обновляйте диаграмму.

Регулярно обновляйте диаграмму, отмечая выполненные задачи и корректируя сроки при необходимости.

Пример создания диаграммы Ганта в Microsoft Excel

1. Создайте таблицу.

Введите задачи в первый столбец.

Введите даты начала и окончания для каждой задачи в следующие столбцы.

2. Создайте шкалу времени.

В верхней строке таблицы укажите даты или недели.

3. Используйте условное форматирование.

Выделите ячейки, соответствующие задачам, и примените условное форматирование, чтобы они стали цветными.

4. Добавьте зависимости.

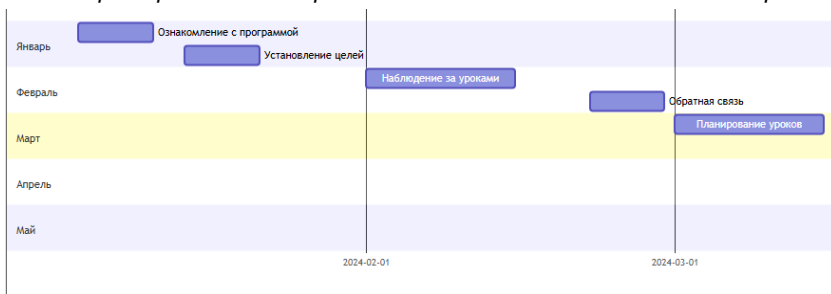
Используйте стрелки или линии, чтобы показать зависимости между задачами.

5. Обновляйте данные.

Регулярно обновляйте данные, чтобы диаграмма оставалась актуальной.

Следуя этим шагам, вы сможете создать диаграмму Ганта, которая поможет вам и вашему наставляемому эффективно управлять процессом наставничества.

Пример части диаграммы Ганта для наставнической пары:



Эта диаграмма поможет вам и вашему наставляемому четко видеть, какие задачи, когда и в каком порядке нужно выполнить, чтобы повысить эффективность наставничества.

Упражнение для наставника и наставляемого

Задание: Создайте диаграмму Ганта, используя пример выше. Определите сроки выполнения задач и зависимости между ними.

• Метод «Квадрат Декарта»

Анализ возможных решений и их последствий:

- Что произойдет, если это произойдет? Например, «Если я внедрю новые методы обучения, ученики будут лучше понимать материал».
- Что произойдет, если это не произойдет? Например, «Если я не внедрю новые методы, ученики продолжают испытывать трудности».
- Чего не произойдет, если это произойдет? Например, «Если я внедрю новые методы, ученики не будут испытывать прежние трудности».
- Чего не произойдет, если это не произойдет? Например, «Если я не внедрю новые методы, ученики не получат новых знаний».

ЧТО СЛУЧИТСЯ, ЕСЛИ ЭТО ПРОИЗОЙДЁТ?

Данный вопрос подразумевает поиск плюсов от получения желаемого. Под словом «это» следует иметь в виду реализацию принимаемого решения. Первый вопрос является наиболее очевидным, и по этой причине очень важно находить как можно больше ответов, т.е. не останавливаться на том, что первым приходит на ум. Ответы на этот вопрос будут служить вам мотивацией к принятию решения.

ЧТО СЛУЧИТСЯ, ЕСЛИ ЭТО НЕ ПРОИЗОЙДЁТ?

Данный вопрос подразумевает поиск плюсов от неполучения желаемого. Другими словами, ответы на второй вопрос покажут вам, что случится, если вы откажетесь от реализации принимаемого решения, и всё останется так же, как и было раньше. Отвечая, записывайте все преимущества настоящего положения дел, которые вы не хотели бы потерять.

ЧЕГО НЕ СЛУЧИТСЯ, ЕСЛИ ЭТО ПРОИЗОЙДЁТ?

Данный вопрос подразумевает поиск минусов от получения желаемого. Проще говоря, ответы на третий вопрос будут представлять собой ту цену, которую вы должны будете заплатить за реализацию принимаемого решения.

ЧЕГО НЕ СЛУЧИТСЯ, ЕСЛИ ЭТО НЕ ПРОИЗОЙДЁТ?

Данный вопрос подразумевает поиск минусов от неполучения желаемого. Отвечая на четвёртый вопрос, вы отсекаете оставшиеся «не», мешающие реализации принимаемого решения. На этом этапе рекомендуется отвечать, как можно быстрее, опираясь на интуицию.

Упражнение для наставляемого

Задание: Заполните таблицу «Квадрат Декарта», используя пример выше. Определите возможные решения и их последствия для вашей ситуации.

Эти техники помогут наставнику структурировать процесс подготовки к наставничеству, четко определить цели и задачи, а также разработать план действий, который будет способствовать достижению успеха в процессе наставничества с молодым педагогом.

ЧАСТЬ 2. ИНСТРУМЕНТЫ И МЕТОДЫ ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО НАСТАВНИЧЕСТВА

1. Коммуникативные инструменты

Коммуникативные инструменты играют ключевую роль в процессе наставничества, так как они обеспечивают эффективное взаимодействие между наставником и наставляемым. Вот несколько примеров таких инструментов:

- **Мессенджеры и социальные сети:** эти сервисы позволяют быстро обмениваться сообщениями, файлами и проводить видеозвонки.

- **Ведение онлайн-дневников и блогов:** эти инструменты помогают отслеживать прогресс, делиться идеями и сохранять важную информацию.

Упражнение для наставляемого

Задание: Создайте онлайн-дневник или блог, где вы будете записывать свои мысли, идеи и достижения. Делитесь этим дневником с наставником для получения обратной связи.

2. Методы активного слушания

Активное слушание — это важный навык, который помогает наставнику лучше понимать подопечного и поддерживать эффективное общение. Вот несколько техник активного слушания:

- **Техники перефразирования и резюмирования:** Повторение ключевых моментов сказанного подопечным в своих словах, чтобы убедиться, что вы правильно поняли информацию. Перефразирование — это повторение сказанного собеседником своими словами, чтобы убедиться, что вы правильно поняли информацию. Это помогает избежать недоразумений и показывает, что вы активно слушаете. Резюмирование — это краткое изложение основных моментов сказанного собеседником. Это помогает подве-

сти итоги разговора и убедиться, что все ключевые моменты были поняты.

Примеры техник перефразирования и резюмирования

Перефразирование

Пример 1:

- **Подопечный:** «Я не понимаю, как решить эту задачу по химии. Формулы кажутся слишком сложными».
- **Наставник:** «Ты говоришь, что тебе сложно разобраться с формулами в этой задаче по химии, верно?»

Пример 2:

- **Подопечный:** «Мне кажется, что я не успеваю подготовиться к экзамену. У меня слишком много материала».
- **Наставник:** «Ты чувствуешь, что у тебя слишком много материала для подготовки к экзамену и боишься не успеть?»

Резюмирование

Пример 1:

- **Подопечный:** «Я думаю, что мне нужно больше практиковаться в решении задач по математике. Я понимаю теорию, но, когда дело доходит до практики, я теряюсь».
- **Наставник:** «Итак, ты понимаешь теорию, но тебе нужно больше практики в решении задач по математике, чтобы чувствовать себя увереннее?»

Пример 2:

- **Подопечный:** «Я хочу улучшить свои навыки публичных выступлений. Мне сложно говорить перед большой аудиторией, и я часто забываю, что хотел сказать».
- **Наставник:** «Ты хочешь улучшить свои навыки публичных выступлений, потому что тебе сложно говорить перед большой аудиторией и ты часто теряешь нить разговора?»

Эти техники помогают создать доверительную атмосферу и способствуют более эффективному общению между наставником и подопечным.

• **Использование вопросов для прояснения и уточнения:** Задавайте открытые вопросы, чтобы получить более подробную информацию и лучше понять точку зрения подопечного. Использование открытых вопросов помогает наставнику лучше понять точку зрения молодого педагога и получить более подробную информацию. Вот несколько *примеров* таких вопросов:

1. Понимание проблем и трудностей

✓ «Что именно вызывает у вас трудности в преподавании этой темы?»

✓ «Как вы думаете, что мешает вам достичь поставленных целей?»

✓ «Какие аспекты вашей работы вызывают у вас наибольшее беспокойство?»

2. Поиск решений

✓ «Какие шаги вы уже предприняли для решения этой проблемы?»

✓ «Как вы думаете, что могло бы помочь вам справиться с этой ситуацией?»

✓ «Какие ресурсы или инструменты вы считаете полезными для улучшения вашей работы?»

3. Оценка прогресса

✓ «Как вы оцениваете свой прогресс в достижении поставленных целей?»

✓ «Какие успехи вы уже достигли?»

✓ «Какие области требуют дополнительного внимания?»

4. Планирование и приоритизация

✓ «Какие задачи вы считаете наиболее важными на данный момент?»

✓ «Как вы планируете распределить свое время между различными задачами?»

✓ «Какие шаги вы предпримете в первую очередь?»

5. Обратная связь

✓ «Как вы думаете, что вам нужно улучшить в своей работе?»

✓ «Какие аспекты вашей работы вы считаете наиболее успешными?»

✓ «Какую обратную связь вы хотели бы получить от меня?»

6. Личностное развитие

✓ «Какие навыки вы хотели бы развить в ближайшее время?»

✓ «Как вы думаете, что вам нужно для профессионального роста?»

✓ «Какие цели вы ставите перед собой на ближайшее будущее?»

Арт-методы и метафорические карты могут стать хорошим инструментом для создания открытого и доверительного общения между наставником и молодым педагогом. Эти техники помогают выразить чувства и мысли, которые могут быть сложно сформулировать словами. Вот несколько *примеров* таких техник:

1. Арт-методы

Пример 1: Коллаж

• **Задание:** Предложите молодому педагогу создать коллаж, который отражает его текущие чувства, мысли или цели. Это может быть коллаж из журналов, фотографий или рисунков.

• **Вопросы:**

✓ «Что вы хотели выразить в этом коллаже?»

✓ «Какие эмоции вызывает у вас этот коллаж?»

✓ «Как вы думаете, что этот коллаж говорит о ваших целях или проблемах?»

Пример 2: Рисование

- **Задание:** Попросите молодого педагога нарисовать свою текущую ситуацию или проблему. Это может быть абстрактный рисунок или конкретное изображение.

- **Вопросы:**

- ✓ *«Что вы хотели передать через этот рисунок?»*
- ✓ *«Какие чувства вызывает у вас этот рисунок?»*
- ✓ *«Как вы думаете, что можно сделать, чтобы улучшить ситуацию, изображенную на рисунке?»*

2. Метафорические карты

Метафорические карты — это набор карт с изображениями, которые помогают выразить внутренние переживания и мысли через ассоциации.

Пример 1: Выбор карты

- **Задание:** Попросите молодого педагога выбрать карту, которая лучше всего отражает его текущее состояние или проблему.

- **Вопросы:**

- ✓ *«Почему вы выбрали именно эту карту?»*
- ✓ *«Какие ассоциации у вас возникают, когда вы смотрите на эту карту?»*
- ✓ *«Как вы думаете, что эта карта говорит о вашей ситуации?»*

Пример 2: Создание истории

- **Задание:** Попросите молодого педагога создать историю, используя несколько карт из колоды. История должна отражать его текущие переживания или цели.

- **Вопросы:**

- ✓ *«Какую историю вы создали?»*
- ✓ *«Какие чувства вызывает у вас эта история?»*
- ✓ *«Как вы думаете, что эта история говорит о ваших целях или проблемах?»*

3. Комбинированные техники

Пример: Коллаж с метафорическими картами

• **Задание:** Предложите молодому педагогу создать коллаж, используя метафорические карты. Он может выбрать карты, которые отражают его чувства, мысли или цели, и разместить их на листе бумаги, создавая композицию.

• **Вопросы:**

✓ *«Почему вы выбрали именно эти карты для своего коллажа?»*

✓ *«Какие ассоциации у вас возникают, когда вы смотрите на этот коллаж?»*

✓ *«Как вы думаете, что этот коллаж говорит о ваших целях или проблемах?»*

Эти техники помогают создать безопасное пространство для выражения чувств и мыслей, что способствует более открытому и доверительному общению между наставником и молодым педагогом.

Упражнение для наставляемого и наставника

Задание: Практикуйте активное слушание, используя техники перефразирования и резюмирования. Запишите свои наблюдения и обсудите их с наставником.

3. Техники обратной связи

Обратная связь — это ключевой элемент наставничества, который помогает подопечному развиваться и улучшать свои навыки. Предлагаем несколько техник обратной связи.

• **Конструктивная критика и позитивное подкрепление**

Предоставляйте обратную связь, которая фокусируется на сильных сторонах и предлагает пути улучшения. Конструктивная критика и позитивное подкрепление — это важные элементы об-

ратной связи, которые помогают подопечному развиваться и улучшать свои навыки. Как это можно реализовать на практике?

Конструктивная критика фокусируется на сильных сторонах и предлагает конкретные пути улучшения. Она должна быть конкретной, полезной и поддерживающей. Вот несколько примеров.

Пример 1

• **Ситуация:** Молодой педагог проводит урок, но не всегда успевает охватить весь материал.

• **Конструктивная критика:** «Ты очень хорошо объясняешь материал, и ученики активно участвуют в обсуждении. Однако чтобы успеть охватить весь план урока, возможно, стоит заранее подготовить более четкий тайминг и распределить время между разными этапами урока».

Пример 2

• **Ситуация:** Молодой педагог испытывает трудности с управлением классом.

• **Конструктивная критика:** «Ты хорошо знаешь материал и умеешь заинтересовать учеников. Чтобы улучшить управление классом, попробуй использовать больше интерактивных методов и четкие правила поведения в классе».

Позитивное подкрепление фокусируется на сильных сторонах и достижениях подопечного. Оно помогает укрепить уверенность и мотивацию. Вот несколько примеров.

Пример 1

• **Ситуация:** Молодой педагог успешно провел урок, и ученики активно участвовали.

• **Позитивное подкрепление:** «Отличная работа! Ты очень хорошо подготовился к уроку, и ученики были вовлечены в процесс. Твои усилия видны, и это здорово!»

Пример 2

• **Ситуация:** Молодой педагог разработал интересный проект для учеников.

• **Позитивное подкрепление:** «Твой проект действительно впечатляет! Ты проявил креативность и внимание к деталям. Это отличный пример того, как можно сделать обучение увлекательным».

Советы по предоставлению обратной связи

1. **Будьте конкретными.** Указывайте на конкретные действия или результаты, которые вы хотите отметить.

2. **Сосредоточьтесь на поведении, а не на личности.** Критикуйте или хвалите действия, а не личность.

3. **Предлагайте конкретные пути улучшения.** Если вы указываете на проблему, предложите конкретные шаги для ее решения.

4. Используйте подходящую модель обратной связи.

В статье А.А. Матнуровой «Обратная связь как инструмент персонализации корпоративного обучения» рассматривается роль обратной связи в процессе обучения персонала на предприятиях. Автор анализирует различные виды обратной связи, их функции и модели, а также предлагает типологию обратной связи, которая может быть использована для персонализации обучения. В статье подчеркивается, что персонализированная обратная связь способствует улучшению эффективности обучения, помогает выявить слабые и сильные стороны сотрудников и создает атмосферу взаимного доверия и уважения¹.

¹ Матнурова А. А. Обратная связь как инструмент персонализации корпоративного обучения // Флагман науки. 2024. № 6(17). С. 572-577. DOI 10.37539/2949-1991.2024.17.6.006. EDN YNUNSK.

Основные типы обратной связи, описанные в статье, представлены в таблице.

Типологизация обратной связи по функции и модели

Тип обратной связи	Функция	Модель
Поддерживающая	Мотивация и поддержка сотрудника без критической оценки его деятельности	Модель «Сэндвич»
Корректирующая	Дать критическую оценку деятельности сотрудника. Обозначить ошибки, скорректировать дальнейшие действия	BOFF, IDEA, SKS
Развивающая	Помочь сотруднику в проработке долговременной стратегии развития. Используется при подведении итогов для выявления сильных и слабых сторон, обозначения зон роста.	Модель Pendleton SLC Разработанная автором модель

Модель «Сэндвич» (похвала – критика – похвала)

Описание: Этот метод предполагает, что критические замечания «заключаются» между двумя положительными комментариями. Это делается для смягчения восприятия критики и создания более позитивной атмосферы.

Пример: *«Ты отлично подготовил материал для урока, но в некоторых местах можно было бы добавить больше примеров. В целом твоя работа впечатляет!»*

Модель SKS (Stop-Keep-Start)

Описание: Эта модель включает три этапа: «Прекратить» (указание на действия, которые нужно прекратить), «Продолжить» (подчеркивание действий, которые стоит продолжать), «Начать» (предложение новых действий для улучшения).

Пример: *«Прекрати использовать слишком сложные термины без объяснений. Продолжай использовать наглядные материалы. Начни больше вовлекать учеников в обсуждение».*

Модель SLC (Success-Learn-Changes)

Описание: Эта модель включает три этапа: «Успехи» (признание достижений), «Уроки» (анализ ошибок и извлеченных уроков),

«Изменения» (предложение конкретных изменений для улучшения).

Пример: *«Ты успешно провел урок, но некоторые ученики остались с вопросами. В следующий раз попробуй выделить больше времени для ответов на вопросы».*

Модель IDEA

Описание: Эта модель включает четыре этапа: «Идентификация» (выявление проблемы), «Описание» (детальное описание проблемы), «Поощрение» (выражение поддержки и готовности помочь), «Согласие на действие» (уточнение согласия сотрудника с предложенным решением).

Пример: *«Я заметил, что ты испытываешь трудности с управлением временем на уроке. Давай обсудим, как можно улучшить это. Я готов помочь тебе с планированием».*

Модель Pendleton

Описание: Эта модель включает шесть шагов: «Спросить обучаемого, что, по его мнению, он сделал хорошо», «Рассказать ему, что в действительности было сделано верно», «Спросить обучаемого, что, по его мнению, было сделано неправильно», «Объяснить ему, что было сделано неверно», «Совместно разработать план действий для дальнейшего совершенствования».

Пример: *«Ты хорошо подготовил материал, но, по моему мнению, можно было бы улучшить взаимодействие с учениками. Давай вместе подумаем, как это можно сделать».*

Эти методы обратной связи помогают создать поддерживающую и мотивирующую среду, в которой молодой педагог может развиваться и улучшать свои навыки.

Упражнение для наставляемого

Задание: Получите обратную связь от наставника, используя модель «Сэндвич». Запишите свои впечатления и обсудите их с наставником.

4. Управление временем

Эффективное управление временем — это важный навык для любого профессионала. Вот несколько техник управления временем.

• Техника Pomodoro

Разделите работу на 25-минутные интервалы с 5-минутными перерывами. Это помогает поддерживать концентрацию и избегать перегрузки.

Данная технология применяется при многозадачности и большой загруженности. «Помидором» называют отрезок времени в 25–30 минут на работу и 5 минут на отдых.

В простом виде это работает так:

- Составьте список задач на день, учитывая свои приоритеты.
- Включите таймер на 25 минут, начинайте работать.
- После 25 минут сделайте перерыв в 5–10 минут. Отвлечитесь от работы, сделайте разминку или обновите напиток.
- Через четыре «помидорки» сделайте большой перерыв на 15–20 минут.
- Продолжайте работать по 25 минут. Когда закончите задачу, вычеркните ее и переходите к следующей.



- **Планирование и приоритизация задач:** Используйте списки задач и расставляйте приоритеты, чтобы сосредоточиться на самых важных делах.

Расстановка приоритетов по матрице Эйзенхауэра подразумевает градирование всех дел и задач на 4 блока по их важности и срочности выполнения: важное/срочное; важное/несрочное; неважное/срочное; неважное/несрочное.

	СРОЧНО	НЕ СРОЧНО
ВАЖНО	А	В
НЕ ВАЖНО	С	Д

Предлагается сделать предварительный список дел и задач, которые необходимо выполнить для достижения цели. Затем оценить значимость и срочность всех имеющихся задач и заполнить каждый блок матрицы.

Обсудите с подопечным результаты и сроки выполнения задач в следующем ключе:

Блок А (Срочно и важно)

задачи, которые следует выполнять немедленно.

Блок В (Важно, но не срочно)

задачи, которые нужно запланировать сделать позже.

Блок С (Срочно, но не важно)

задачи, которые лучше делегировать кому-то другому.

Блок Д (Не срочно, не важно)

задачи, которые можно отложить или удалить.

Упражнение для наставляемого

- **Задание:** Примените технику Pomodoro в течение недели.

Запишите свои наблюдения и обсудите их с наставником.

Эти инструменты и методы помогут вам и вашему наставляемому эффективно взаимодействовать и достигать поставленных целей.

ЧАСТЬ 3. ОЦЕНКА И МОНИТОРИНГ

Оценка эффективности системы наставничества в образовательной организации – важный этап, который позволяет результативность и качество проделанной работы

Первым шагом в оценке эффективности системы наставничества является определение целей и задач, которые были поставлены перед наставниками. Цели могут быть различными: повышение профессионального уровня молодых специалистов, улучшение качества образования, развитие лидерских качеств и т. д.

Для оценки эффективности системы наставничества используют разные методы, например:

✓ **Опросы среди наставников и подопечных.** Они позволяют получить обратную связь от участников процесса и выявить сильные и слабые стороны системы наставничества.

✓ **Анализ данных.** Например, можно сравнить результаты тестирования учащихся до и после внедрения системы наставничества. Если результаты улучшились, то это свидетельствует о положительном влиянии системы наставничества на качество образования.

✓ **Оценка степени удовлетворённости участников процесса.** Удовлетворённость наставников и подопечных является важным показателем эффективности системы наставничества. Для этого можно провести анкетирование или интервьюирование.

В письме Минпросвещения России от 23.01.2020 № МР-42/02 «О направлении целевой модели наставничества и методических рекомендаций» (вместе с «Методическими рекомендациями по внедрению методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального обра-

зования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися») представлены **макеты опросных анкет** для участников программы наставничества. Нами доработаны наиболее востребованные из них и размещены в приложении 2.

Альтернативной методикой, которая может адекватно и разносторонне оценить эффективность наставничества, является модель Дональда Кирпатрика. Она позволяет проводить измерения по четырем уровням и использовать для каждого уровня во многом специфический инструментарий (тесты, опросники, наблюдение и др.). Такой подход дает возможность оценить не только количественные, но и качественные изменения, что очень важно для оценки эффективности.

Критерий	Характеристика
Оценка реакции подопечного, то есть оценка эмоциональной удовлетворенности	Необходимость такой оценки основывается на постулате, что человек учится успешнее и с большей охотой, если испытывает положительные эмоции от обучения. Для того чтобы оценить степень удовлетворения сотрудника от наставничества, используются <i>анкеты</i> . Вопросы анкеты отражают: информированность о наставничестве; время, место и условия проведения; полезность наставничества; квалификацию наставника; возможность и готовность применять полученные знания в повседневной деятельности. Анкетирование проводят сразу по завершении обучения. Именно тогда есть возможность получить «чистую» информацию о качестве обучения.
Оценка полученных знаний или оценка изменений уровня	Оценка знаний путем сравнения того, что знал подопечный до обучения и что усвоил в результате обучения. Наилучший способ оценки

знаний	на данном уровне — <i>тесты</i> . Имеет смысл давать один и тот же тест до начала обучения и после его завершения. Это даст возможность наглядно показать, что усвоил сотрудник. Проводить оценку полученных знаний лучше всего наставнику.
Оценка изменения поведения	На этом этапе основной акцент смещается в сторону вопроса: изменилось ли поведение подопечного после работы с наставником? Стали ли его уроки лучше, стал ли он лучше пользоваться образовательными сервисами и т. д. Результаты этого этапа могут дать информацию об эффективности наставничества. Кроме того, подопечный, понимая, что его поведение оценивают, стремится показать себя с лучшей стороны. Это мотивирует человека к большим достижениям. Наблюдение за изменением поведения необходимо проводить: - до начала взаимодействия с наставником; - через 2 недели после его завершения; - повторно через 2–3 месяца. Оценка может проводиться с помощью <i>анкет</i>, достаточно часто используются в подобных случаях <i>метод «Тайный наблюдатель»</i>.
Оценка результатов деятельности подопечного для организации	Этот этап наиболее сложный. Данная оценка, по сути, позволяет выявить взаимосвязь наставничества и результатов подопечного и повлиять на заинтересованность руководителей и сотрудников в дальнейшем использовании такой формы обучения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Настоящее практическое руководство посвящено вопросам эффективного наставничества в условиях современной образовательной среды. Основной целью документа является предоставление методологической базы для опытных, а также начинающих наставников, позволяющей оптимизировать процесс взаимодействия с молодыми специалистами и обеспечить их полноценное включение в образовательную систему.

Рассматриваемые в руководстве подходы ориентированы на комплексную поддержку начинающего учителя, предусматривают всестороннюю подготовку к выполнению обязанностей наставника, использование современных методик коммуникации и оценку достигнутых результатов. Важнейшими аспектами становятся создание условий для личностного и профессионального роста наставляемых, формирование самостоятельности и способности к рефлексивной самооценке.

Документ делится на три части, каждая из которых последовательно раскрывает необходимые элементы успешного наставнического сопровождения:

1. **Подготовка к наставничеству.** Постановка целей, выявление потребностей молодого специалиста и разработка индивидуального плана работы.

2. **Инструменты и методы наставничества.** Применение эффективных коммуникативных стратегий, освоение техник активного слушания, предоставления конструктивной обратной связи и управления временем.

3. **Оценка и мониторинг.** Регулярная оценка достижений, определение степени удовлетворенности обеих сторон и корректировка подходов в зависимости от полученных результатов.

Таким образом, данное руководство представляет собой полноценный ресурс для повышения квалификации наставников и служит основой для разработки региональных моделей наставничества, направленных на поддержание высокого уровня образовательного процесса и воспитание квалифицированных педагогических кадров.

Анкета для молодого педагога

1. Диагностика проблем педагога

1. При проведении каких видов образовательной деятельности Вы испытываете трудности?

-
-

2. Каковы причины, по Вашему мнению, этих трудностей?

- Материальные условия
- Большое количество учеников в классе
- Недостаточная методическая помощь со стороны руководства
- Недостаток педагогического опыта
- Нехватка методической литературы

3. Испытываете ли Вы затруднения в общении:

- с родителями
- с учениками
- с руководством
- Да
- Нет
- Не знаю

4. Какие методы и приемы Вы используете для активизации познавательной деятельности учеников?

-
-

5. В какой методической помощи Вы нуждаетесь?

- В прослушивании лекций по психологии, педагогике, методикам
- В методических консультациях по отдельным разделам

- Просмотре открытых занятий у опытных педагогов
- В знакомстве с передовым педагогическим опытом

2. Самооценка профессиональных умений и навыков

Оцените свои профессиональные умения и навыки по пяти-балльной шкале (5 — высокий уровень, 1 — низкий уровень):

1. Умение правильно ставить перед собой цель
2. Способность к состраданию, сопереживанию
3. Педагогический такт, выдержка, терпение
4. Артистичность, эмоциональность
5. Умения художественного творчества: пение, танец, рисование
6. Умение технического творчества: конструирование и моделирование
7. Умение быстро реагировать на неожиданно возникшую ситуацию
8. Умение организовывать работу с родителями
9. Стремление к самосовершенствованию и самообразованию

3. Оценка цифровой грамотности

1. Как часто Вы используете цифровые технологии в своей работе?

- Ежедневно
- 1 раз в неделю
- 1-2 раза в месяц
- 1-2 раза в квартал
- Другое (укажите) _____

2. Владеете ли Вы навыками работы с цифровыми инструментами?

- Не владею

- Начинаящий пользователь
- Уверенный пользователь
- Продвинутый пользователь

3. Какие цифровые инструменты Вы используете в своей работе?

- Электронные таблицы (например, Google Sheets)
- Презентации (например, Google Slides)
- Облачные хранилища (например, Google Drive)
- Онлайн-тестирование (например, Google Forms)
- Видеоконференции (например, Zoom)
- Другое _____

4. Используете ли Вы ИИ-инструменты в своей работе?

- Да
- Нет
- Планирую начать использовать

5. Какие ИИ-инструменты Вы используете или планируете использовать?

- Генерация контента (например, статьи, презентации)
- Автоматизация рутинных задач (например, проверка тестов)
- Анализ данных (например, успеваемости учеников)
- Другое _____

4. Оценка эмоционального интеллекта

Оцените свои навыки эмоционального интеллекта по пяти-балльной шкале (5 — высокий уровень, 1 — низкий уровень):

1. Умение распознавать свои эмоции

- Легко ли Вам определить, что вы чувствуете в данный момент?

2. Умение управлять своими эмоциями

- Умеете ли Вы контролировать свои эмоции в стрессовых ситуациях?

3. Умение распознавать эмоции других людей

- Легко ли Вам понять, что чувствуют ваши ученики или коллеги?

4. Умение поддерживать позитивные отношения с коллегами и учениками

- Умеете ли Вы поддерживать доброжелательную атмосферу в классе и на работе?

5. Умение справляться со стрессом и конфликтами

- Как Вы обычно справляетесь с конфликтными ситуациями?

Эта анкета поможет молодому педагогу оценить свои текущие навыки и потребности, а также определить направления для дальнейшего развития в области цифровой грамотности и эмоционального интеллекта.

**Макеты опросных анкет для наставляемого и наставника
«учитель – учитель»**

Анкета наставляемого

1. Сталкивались ли Вы раньше с программой наставничества?
[да/нет]
2. Если да, то где? _____
3. Оценка эффективности программы наставничества
 - Насколько программа наставничества помогла Вам в профессиональном развитии?
 1. Совсем не помогла
 2. Немного помогла
 3. Помогла умеренно
 4. Помогла значительно
 5. Очень помогла
 - Какие конкретные навыки или знания Вы получили от программы?
4. Оценка уровня комфорта при участии в программе наставничества
 - Насколько комфортно Вы чувствовали себя при взаимодействии с наставником?
 1. Совсем некомфортно
 2. Немного некомфортно
 3. Умеренно комфортно
 4. Довольно комфортно
 5. Очень комфортно
 - Были ли у Вас опасения или беспокойства по поводу участия в программе и как они изменились?

5. Оценка качества организационных мероприятий (знакомство с коллективом, рабочим местом, должностными обязанностями и квалификационными требованиями)

- Насколько важными для Вас оказались организационные мероприятия в рамках программы?

1. Совсем неважны
2. Немного важны
3. Умеренно важны
4. Довольно важны
5. Очень важны

- Какие аспекты организационных мероприятий Вы считаете наиболее полезными?

6. Оценка полезности программы профессиональной и должностной адаптации

- Как Вы оцениваете важность программы профессиональной адаптации для Вашего профессионального роста?

1. Совсем неважна
2. Немного важна
3. Умеренно важна
4. Довольно важна
5. Очень важна

- Какие аспекты программы адаптации Вы считаете наиболее значимыми?

7. Оценка пользы организованных для Вас мероприятий по развитию конкретных профессиональных навыков (посещение и ведение открытых уроков, семинары, вебинары, участие в конкурсах)

- Какие мероприятия по развитию профессиональных навыков Вы считаете наиболее полезными?

1. Совсем бесполезны
2. Немного полезны

3. Умеренно полезны
4. Довольно полезны
5. Очень полезны
- Как часто Вы участвовали в таких мероприятиях?
8. Оценка качества передачи Вам необходимых теоретических знаний
 - Как Вы оцениваете важность теоретических знаний для Вашего профессионального роста?
 1. Совсем неважны
 2. Немного важны
 3. Умеренно важны
 4. Довольно важны
 5. Очень важны
 - Какие темы или области знаний Вы изучили в рамках программы?
9. Оценка качества передачи Вам необходимых практических навыков
 - Какие практические навыки Вы развили в рамках программы?
 1. Совсем не развились
 2. Немного развились
 3. Умеренно развились
 4. Довольно развились
 5. Очень развились
 - Как Вы оцениваете важность практических навыков для Вашего профессионального роста?
10. Оценка качества программы профессиональной адаптации
 - Как Вы оцениваете общую эффективность программы профессиональной адаптации?
 1. Совсем неэффективна
 2. Немного эффективна

3. Умеренно эффективна
 4. Довольно эффективна
 5. Очень эффективна
 - Какие аспекты программы адаптации Вы считаете наиболее важными?
11. Оценка ощущения поддержки наставника
- Насколько важна для Вас была поддержка наставника в процессе профессионального развития?
 1. Совсем не важна
 2. Немного важна
 3. Умеренно важна
 4. Довольно важна
 5. Очень важна
 - Какие формы поддержки от наставника Вы считаете наиболее полезными?
12. Оценка удовлетворенности совместной работой
- Насколько важно для Вас, чтобы программа наставничества принесла удовлетворение от совместной работы?
 1. Совсем неважно
 2. Немного важно
 3. Умеренно важно
 4. Довольно важно
 5. Очень важно
 - Какие аспекты совместной работы с наставником Вы считаете наиболее важными?
13. Что Вы ожидали от программы и своей роли?
14. Что особенно ценно для Вас в программе?
15. Как часто Вы участвовали в мероприятиях по развитию конкретных профессиональных навыков (посещение и ведение открытых уроков, семинары, вебинары, участие в конкурсах)?
- Очень часто

Часто

Редко

1–2 раза

Никогда

16. Рад(ы) ли Вы участвовать в программе? [да/нет]

Анкета наставника

1. Сталкивались ли Вы раньше с программой наставничества?

[да/нет]

2. Если да, то где? _____

3. Оценка эффективности программы наставничества

○ Как Вы оцениваете эффективность программы наставничества для профессионального развития наставляемого?

1. Совсем неэффективна

2. Немного эффективна

3. Умеренно эффективна

4. Довольно эффективна

5. Очень эффективна

○ Какие конкретные навыки или знания Вы передали наставляемому?

4. Оценка уровня комфорта от работы в программе наставничества?

○ Насколько комфортно Вы чувствовали себя при взаимодействии с наставляемым?

1. Совсем некомфортно

2. Немного некомфортно

3. Умеренно комфортно

4. Довольно комфортно

5. Очень комфортно

○ Были ли у Вас опасения или беспокойства по поводу участия в программе, и как они изменились?

5. Оценка качества организации Вами мероприятий (знакомство с коллективом, рабочим местом, должностными обязанностями и квалификационными требованиями)

- Насколько важными для Вас оказались организационные мероприятия в рамках программы?

1. Совсем неважны
2. Немного важны
3. Умеренно важны
4. Довольно важны
5. Очень важны

- Какие аспекты организационных мероприятий Вы считаете наиболее полезными?

6. Оценка эффективности программы профессиональной и должностной адаптации

- Как Вы оцениваете важность программы профессиональной адаптации для профессионального роста наставляемого?

1. Совсем неважна
2. Немного важна
3. Умеренно важна
4. Довольно важна
5. Очень важна

- Какие аспекты программы адаптации Вы считаете наиболее значимыми?

7. Оценка качества передачи наставляемому необходимых теоретических знаний

- Как Вы оцениваете важность теоретических знаний для профессионального роста наставляемого?

1. Совсем неважны
2. Немного важны
3. Умеренно важны
4. Довольно важны

5. Очень важны
 - Какие темы или области знаний Вы передали наставляемому?
8. Оценка качества передачи наставляемому необходимых практических навыков
 - Какие практические навыки Вы развили у наставляемого?
 1. Совсем не развились
 2. Немного развились
 3. Умеренно развились
 4. Довольно развились
 5. Очень развились
 - Как Вы оцениваете важность практических навыков для профессионального роста наставляемого?
9. Оценка качества программы профессиональной адаптации
 - Как Вы оцениваете общую эффективность программы профессиональной адаптации?
 1. Совсем неэффективна
 2. Немного эффективна
 3. Умеренно эффективна
 4. Довольно эффективна
 5. Очень эффективна
 - Какие аспекты программы адаптации Вы считаете наиболее важными?
10. Оценка включенности наставляемого в процесс
 - Насколько активно наставляемый участвовал в процессе обучения и развития?
 1. Совсем неактивно
 2. Немного активно
 3. Умеренно активно
 4. Довольно активно
 5. Очень активно

- Какие аспекты совместной работы с наставляемым Вы считаете наиболее важными?
11. Оценка уровня удовлетворения совместной работой
- Насколько важно для Вас, чтобы программа наставничества принесла удовлетворение от совместной работы?
 1. Совсем неважно
 2. Немного важно
 3. Умеренно важно
 4. Довольно важно
 5. Очень важно
 - Какие аспекты совместной работы с наставляемым Вы считаете наиболее важными?
12. Что Вы ожидали от программы и своей роли?
13. Насколько оправдались Ваши ожидания?
1. Совсем не оправдались
 2. Немного оправдались
 3. Умеренно оправдались
 4. Довольно оправдались
 5. Полностью оправдались
14. Что особенно ценно для Вас в программе?
15. Чего Вам не хватило в программе и/или что хотелось бы изменить?
16. Как часто проводились мероприятия по развитию конкретных профессиональных навыков (посещение и ведение открытых уроков, семинары, вебинары, участие в конкурсах)?
- Очень часто
 - Часто
 - Редко
 - 1–2 раза
 - Никогда

17. Оглядываясь назад, понравилось ли Вам участвовать в программе? [да/нет]
18. Хотели бы Вы продолжить работу в программе наставничества? [да/нет]
19. Видите ли Вы свое профессиональное развитие в данной образовательной организации в течение следующих 5 лет? [да/нет]
20. Появилось ли у Вас желание более активно участвовать в культурной жизни образовательной организации? [да/нет]
21. Заметили ли Вы сокращение числа конфликтов с педагогическим и родительским сообществами благодаря программе наставничества? [да/нет]
22. Появилось ли у Вас желание и/или силы реализовывать собственные профессиональные работы: статьи, исследования? [да/нет]

НАСТАВНИЧЕСТВО: ОТ ТЕОРИИ К ПРАКТИКЕ

Корректор Шабалина В. Я.
Техническое редактирование:
Гиниятуллина Р. С., Некратова А. В.
Дизайнер Шайхутдинова Д. М.

Форм. бум. 60x84 $\frac{1}{16}$. Усл. печ. л. 3.
Институт развития образования Республики Татарстан
420015, г. Казань, Б. Красная, 68
Тел.: 236-65-63, 236-62-42
E-mail: irort@irort.ru



Институт развития образования
Республики Татарстан
420015, Казань, Большая Красная, 68
(843) 236-65-63, 236-62-42
irort@irort.ru