

Муниципальное автономное образовательное учреждение  
дополнительного образования «Центр детского творчества»

РАССМОТРЕНА  
на заседании методического совета  
протокол от 10.03.2021 № 01

УТВЕРЖДЕНА  
приказом МАОУ ДО ЦДТ  
от 07.09.2021 № 278

**Программа «Наставничество в МАОУ ДО ЦДТ»**

## Пояснительная записка

*«Время, потраченное на то,  
чтобы поделиться опытом с другими,  
может открыть новый мир  
для кого-то ещё»  
Марк Цукерберг*

*«В будущем столетии лидерами будут те,  
кто расширяют возможности других»  
Билл Гейтс*

Согласно национальному проекту «Образование» на период 2019-2022 годы, президиум Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам от 24.12.2018, государство решает задачи по получению двух главных целей:

- 1) обеспечение глобальной конкурентоспособности российского образования, вхождение России в число ведущих стран мира по качеству общего образования;
- 2) воспитание гармонично развитой и социально ответственной личности на основе духовно-нравственных ценностей народов Российской Федерации, исторических и национально-культурных традиций.

Несколько из десяти федеральных проектов «Социальная активность», «Успех каждого ребёнка», «Молодые профессионалы» предусматривают возвращение в практику образовательной технологии «наставничество». Предусмотрено, что к 2024 году не менее 70 % учащихся и педагогических работников будут вовлечены в различные формы наставничества и сопровождения.

### **Актуальность**

В условиях, когда в мире произошёл переход к жизни нестабильной, неопределённой, сложной, неоднозначной, помимо привычных контекстных, предметных навыков людям необходимы экзистенциальные навыки. Окружающая действительность меняется так быстро, что у людей не хватает времени и ресурсов самостоятельно знакомиться со своим «Я», искать личные цели. Актуализация проблемы наставничества в России обусловлена обострением противоречий:

1. Противоречие между возрастанием насыщенности образовательной и социальной среды и тенденцией к усилению ее несогласованности и противоречивости.

С одной стороны, постоянно увеличивается количество и многообразие образовательных услуг и социально значимых практик.

С другой стороны, этот процесс развивается стихийно, в условиях рыночной конкуренции и недостаточного развития механизмов оценки качества этих услуг и практик.

Молодому специалисту и учащемуся самостоятельно сориентироваться в предлагаемых возможностях затруднительно. Неупорядоченность и противоречивость средовых воздействий по механизму интериоризации переходит во внутренний мир личности растущего человека. У него возникает эффект дезориентации в социальной среде, который выражается в неспособности без внешней поддержки освоить базовые этапы развития личности: социализация, социальное и профессиональное самоопределение, гражданская и профессиональная идентификация.

2. Противоречие между требованием максимальной включённости современного человека в широкую систему социальных отношений и тенденциями социальной дезадаптации растущего поколения. Данная тенденция обусловлена факторами:

- замыкание детей и молодёжи в пространстве виртуального общения;

- стремление части родительского и педагогического сообщества к социальной закрытости образовательного процесса, которое вызвано тревогой и страхом за детей, их здоровье;
- нарастание доли формализованного общения, подчинённого логике стандартов и контроля результативности (учебный процесс, репетиторство и т.д.), при уменьшении доли неформального, лично значимого общения.

При этом развитие, социальное и профессиональное самоопределение, а именно, самостоятельность, сформированность навыков принятия решений и проявления собственной личностной позиции, детей и молодёжи зависит от баланса формального и неформального общения со взрослыми;

- распространение потребительских позиций, формирование эгоизма и эгоцентризма, стремление оставаться в инфантильном состоянии, запаздывающее социальное развитие;
- явление «социального чайлдфри» - снижение интереса общества к детям и молодёжи, возрастание по отношению к ним проявлений враждебности, в том числе в результате скрытой конкурентной борьбы поколений.

Из анализа описанных факторов следует вывод о том, что

- наблюдается снижение готовности новых поколений к самостоятельному вхождению во взрослую жизнь, неразвитость субъектной позиции, неспособность понять самого себя;
- усиливается эффект отчуждения человека, с его внутренним миром, от общества, с его правилами и требованиями;
- возникает необходимость в посреднике между растущим человеком и миром, как множеством локальных социальных и образовательных сред.

В качестве посредника выступает наставник – специалист или учащийся.

Наставничество рассматривается как перспективная образовательная технология, которая позволяет передавать знания, формировать необходимые навыки и осознанность быстрее, чем традиционные способы. Наставничество является проверенной стратегией, которая доказала свою способность помочь человеку реализовать личный потенциал в разных обстоятельствах. За счёт опыта других людей оно эффективно решает задачи образования.

В основе деятельности наставника лежит восполнение образовательного дефицита наставляемого. Деятельность наставника близка педагогической поддержке, теоретико-методологические и научно-практические основы которой разработаны в трудах отечественных авторов 1990-2000-х годов, О.С. Газман, С.С. Гиль, Н.Б. Крылова, Н.Н. Михайлова, С.М. Юсфин и др. По мнению большинства авторов, суть педагогической поддержки состоит в том, чтобы оказать помощь человеку в преодолении внутреннего и внешних барьеров, которые самостоятельно он не способен преодолеть.

Первичным барьером является внутренняя неготовность или образовательный дефицит наставляемого – это невозможность самостоятельно преодолеть внешний барьер.

В качестве внешних, вторичных, барьеров могут быть:

- дефицит ресурсов для реализации собственных инициатив,
- отсутствие механизмов становления самоуправления и реализации проектов и стартапов.

Когда внутренний образовательный дефицит будет восполнен, наставляемый будет самостоятельно преодолевать внешние препятствия.

Сущность деятельности наставника в образовании включает в себя

- а) педагогическую поддержку,
- б) устранение внутренних образовательных дефицитов учащихся и молодых специалистов, т.е. создание условий для формирования у них готовности самостоятельно разрешать какой-либо тип социальных, образовательных, профессиональных проблем.

Общий признак всех типов образовательных дефицитов является недостаток самостоятельности наставляемых.

Для становления образовательной практики «наставничество» составлена программа «Наставничество в МАОУ ДО ЦДТ»

### **Целевая аудитория**

1. Наставники: педагогические работники, учащиеся-волонтеры.

## 2. Сопровождаемые:

## 2.1. Педагогические работники:

- новый работник;
- педагог-студент, работающий по профилю преподаваемого предмета.

## 2.2. Учащиеся, которым нужен индивидуальный подход, в возрасте 10-18 лет:

- учащийся, попавший в трудную жизненную ситуацию, учащийся-инвалид;
- учащийся, проявляющий развитые способности в какой-либо деятельности и имеющий по ней высокие достижения.

**Период действия программы «Наставничество в МАОУ ДО ЦДТ» - 2021-2024 гг.**

Год действия программы	Период действия	Деятельность
1 – пилотный	2021-2022 учебный год	Проектирование программы, Подбор наставников и их обучение. Определение сопровождаемых
2 - основной	2022-2024 учебные годы	Реализация программы: планирование, обеспечение необходимого персонала и интеграция с необходимыми специалистами других организаций. Гибкое управление программой. Дальнейшее обучение наставников. Супервизорская практика для наставников: супервизорская сессия, балинтовская группа. Распространение информации о программе
3 – итоговый	2024 год	Оценка результатов программы. Описание опыта работы опытных наставников и его распространение в профессиональном сообществе и среди родителей (законных представителей)

**Описание программы**

Программа строится при условиях:

- целеполагание,
- методологическое, информационное, технологическое обеспечение,
- взаимная заинтересованность сторон,
- управление процессом наставничества,
- методики оценки результатов,
- требования к процессу наставничества и личности наставника.

**Цель программы:** формирование системы педагогической поддержки сопровождаемых в МАОУ ДО ЦДТ посредством возвращения образовательной практикой «наставничество».

**Задачи программы:**

1. Сформировать механизм управления МАОУ ДО ЦДТ образовательной практикой «наставничество».
2. Установить партнёрские отношения по развитию образовательной практики «наставничество».
3. Профессионально использовать технологии и методы образовательной практики «наставничество».
4. Повышать уровень профессиональной компетентности педагогических работников и личностного развития учащихся-волонтеров посредством реализации образовательной практикой «наставничество».

Методология наставничества – это система концептуальных взглядов, подходов, методов, обоснованных научными исследованиями и продуктивным опытом, которые позволяют понять процесс взаимодействия наставника (первый субъект наставничества) и сопро

вождаемого (второй субъект наставничества). Методическая служба участвует в процессе обучения, совместно с наставником создаёт его план и корректирует дальнейшее взаимодействие в процессе наставничества.

**Основными подходами** при построении системы наставничества являются системный, комплексный и личностно-ориентированный подходы.

Системный подход применительно к наставничеству впервые обозначен в работах Бергаланфи Л. фон. В отечественной психологии системный подход впервые описан Ломовым Б.Ф. С точки зрения Ломова Б.Ф., системный анализ предполагает

- многомерность образования,
- многоуровневость и иерархичность образования,
- многомерность классификации свойств образования,
- признание полидетерминированности образования,
- изучение взятого образования в его развитии.

Ганзен В.А., рассматривая проблемы системных описаний, выделил три вида системного подхода: комплексный, структурный, целостный. Описание системы должно включать:

- элементный состав,
- структуры или подсистемы, образуемые элементами,
- функции системы, подсистем и элементов,
- интегральные свойства системы,
- системообразующие факторы,
- взаимосвязи со средой.

Комплексный подход был сформулирован и реализован Ананьевым Б.Г. Комплекс – это совокупность составных частей какого-то явления или процесса, которые взаимно дополняют, обогащают и обеспечивают его цельное качественное существование или функционирование. В изучении человека как личности Ананьев Б.Г. выделял:

- статус личности (положение в обществе),
- общественные функции, осуществляемые личностью в зависимости от этого положения,
- мотивацию поведения личности и деятельности в зависимости от её целей и ценностей,
- мировоззрение и вся совокупность отношений личности к окружающему миру,
- характер и склонности человека.

Эта система субъективных свойств и качеств человека определяет его деятельность и поведение. В основе понятия комплексного подхода к воспитанию заключено положение о диалектическом единстве единичного и общего, части и целого, выражена всеобщая связь явлений и их целостность.

Личностно-ориентированный подход разрабатывался в отечественной психологической науке Рубцовым В.В., Синягиной Н.Ю., Якиманской И.С. Он основан на идеях о деятельности модели формирования личности. При организации наставничества в образовании приоритетами выступают потребности, цели, ценности наставляемого, следует максимально учитывать индивидуальные, субъектные и личностные особенности сопровождаемых как учащихся, так и педагогов.

В рамках личностно-ориентированного подхода личность рассматривается как субъект деятельности, который включён в систему полисубъектных: «субъект-субъектных» и ««субъект-объектных» отношений. Делаем вывод о том, что личность развивается в деятельности, в условиях социализации индивида и целенаправленного воспитания. Развитие в данном контексте – это качественные и количественные позитивные изменения.

Описанные подходы обуславливают принципы реализации наставничества на уровне программы и на уровне отдельного наставника.

Родз Дж., Лян Б., Спенсер Р. выделяют **принципы реализации программы наставничества**:

- 1) принцип благополучия и безопасности ребёнка и взрослого («не навреди»),
- 2) принцип надёжности и ответственности,
- 3) принцип честности взаимоотношений,

- 4) принцип справедливости,
- 5) принцип уважения прав и достоинства ребёнка и взрослого,
- 6) принцип уважения чести молодёжи и права голоса семьи при планировании и реализации программы наставничества,
- 7) принцип стремления к равенству, культурной отзывчивости и позитивным социальным переменам.  
С учётом российского законодательства в образовании мы добавляем ещё принципы:
- 8) принцип научности (реализация научно обоснованных технологий),
- 9) принцип системности (максимальный охват программной необходимыми компонентами),
- 10) принцип стратегической целостности (стратегия определяет направления деятельности),
- 11) принцип легитимности,
- 12) принцип аксиологичности,
- 13) принцип индивидуализации и индивидуальной адекватности (создание для личности собственной траектории развития с учётом индивидуальных особенностей),
- 14) принцип многоаспектности (сочетание и чередование различных аспектов деятельности при реализации программы наставничества).

### Тип (форма) наставничества

В МАОУ ДО ЦДТ выбрано две формы наставничества: индивидуальная и групповая, которые описаны в таблице.

№ п/п	Форма наставничества	Участники	Длительность наставничества	Мотивация участия	Условия наставничества
1	Индивидуальное наставничество, в т.ч. наставничество ровесниками	Тандем «наставник + сопровождаемый»: 1) наставник – это педагогические работники или учащийся; 2) сопровождаемый – это новый работник или учащийся, которому нужен индивидуальный подход	1 год Корректное завершение наставничества требует фиксации факта, что у наставляемого преодолен внутренний образовательный дефицит, показателем чего служит комплекс устойчивых поведенческих изменений	- Добровольность, психологический комфорт. - Выявление дефицитов у наставляемых и барьеров, которые мешают прийти к цели. - Совместное проектирование маршрутов достижения целей	- Персонализированное сопровождение с учётом индивидуальных образовательных дефицитов и других индивидуальных особенностей сопровождаемого. - Встречи не реже одного раза в месяц для совместной деятельности и рефлексии
2	Групповое наставничество	Наставник + группа учащихся (до 4-7 учащихся)	6 месяцев – 1 год	Помощь наставника в осознании возможностей и потребностей, целей.	- Сопровождение группы наставляемых, обладающих общим или сходным образовательным дефицитом. - Встречи не реже одного раза в месяц, в рамках которых выделено время на личное общение.

					- Взаимодействие со специалистами: методист, педагог-психолог, педагог-организатор
--	--	--	--	--	--

Задачи наставника:

1. Транслировать ценностно-смысловые установки деятельности, в которую вовлечены наставник и наставляемый.

2. Выявить и актуализировать у наставляемого внутреннюю, устойчивую мотивацию к деятельности.

3. Осуществлять педагогическую поддержку наставляемого в процессе его обучения деятельности: получение, закрепление новых знаний, умений и компетенций.

4. Создавать условия для освоения деятельности, которые сочетают психологический комфорт и «развивающий» дискомфорт», безопасность для жизни и здоровья и определённую степень риска, необходимую для формирования самостоятельности и ответственности наставляемого.

В фокусе внимания наставника находятся:

Новый работник	Сопровождаемый	
	Учащийся	
	Попавший в трудную жизненную ситуацию	Учащийся с развитыми способностями
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Базовые процессы профсамоопределения, профидентификации, адаптации в социальной и образовательной среде;</li> <li>- деятельность;</li> <li>- система социальных отношений, в которые включён в контексте своей деятельности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Личность и её внутренний мир;</li> <li>- базовые процессы личностного развития, социализации, самоопределения, идентификации, адаптации в социальной и образовательной среде;</li> <li>- деятельность;</li> <li>- система социальных отношений, в которые включён в контексте своей деятельности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Личность и её внутренний мир;</li> <li>- базовые процессы личностного развития, социализации, самоопределения, адаптации в социальной и образовательной среде;</li> <li>- деятельность;</li> <li>- система социальных отношений, в которые включён в контексте своей деятельности</li> </ul>

Вид наставнической деятельности определяет сочетание трудовых действий, в рамках трудовых функций, наставника, а также конкретизирует требования к его личностным качествам, компетенциям, опыту.

В наставнической деятельности используются разнообразные методы.

Методы обучения

1. По источникам и способам передачи информации:
  - словесные,
  - наглядные,
  - практические,
  - информационно-коммуникационные.
2. По характеру и уровню познавательной деятельности обучаемого:
  - метод готовых знаний: словесно-догматический, объяснительно-иллюстративный, репродуктивный;
  - исследовательские методы: проблемный, частично-поисковый, эвристический.
3. По характеру деятельности обучаемого:
  - активные,
  - пассивные,
  - творческие.
4. В зависимости от характера дидактических задач:
  - методы приобретения знаний, умений, навыков;

- методы формирования способов умственных действий, сферы действенно-практических качеств;
- методы формирования сферы творческих качеств,
- методы закрепления,
- методы повторения,
- методы контроля,
- методы самостоятельной работы.

Из вышеуказанных методов выделяют часто употребляемые в наставнической деятельности:

#### 1. Методы организации:

- деятельности сопровождаемого и группы сопровождаемых, выступающей фактором их развития и накопления лично значимого опыта;
- создания специальных ситуаций: развивающих, деятельностных, коммуникативных, проблемных, конфликтных, - которые расширяют опыт сопровождаемых и активизируют процессы их развития;
- создания внешних условий, среды освоения деятельности, предметно-пространственной среды, оптимальной для развития сопровождаемых;
- нетворкинг (метод организации контактов и взаимодействия сопровождаемых с актуально и перспективно значимыми социальными партнёрами. Например, с представителями профессиональных образовательных организаций, с работодателями).

#### 2. Психологические методы:

- обсуждение, рефлексия, в процессе которых осуществляется оценка и осмысление опыта, полученного в деятельности;
- метод активного слушания;
- постановка сильных вопросов;
- управление конфликтами;
- мозговой штурм;
- метод стресс-менеджмента;
- командообразование;
- коуч-сессия;
- личностный тренинг,
- методы актуализации индивидуальной мотивации и фасилитации,
- личный пример.

#### 3. Диагностические методы:

- включённое наблюдение,
- беседа,
- анкета.

### **Описание системы отбора и обучения наставников**

МАОУ ДО ЦДТ осуществляет к отбору наставников подход выбора из педагогического коллектива и коллектива учащихся с обучением отобранных кандидатов.

Выбранные наставники закрепляются локальным нормативным актом МАОУ ДО ЦДТ.

Наставник выбирается из числа работников и учащихся образовательной организации, который может выполнять трудовые действия в соответствии с трудовыми функциями наставника:

<b>Трудовые функции</b>	<b>Трудовые действия</b>
Педагогическая поддержка сопровождаемого в деятельности	Диагностика мотивов и образовательных дефицитов сопровождаемого
	Создание комфортных психологических условий освоения деятельности сопровождаемым
	Мотивационная (эмоционально-психологическая) поддержка сопровождаемого

	Формирование у сопровождаемого установки на преодоление образовательных дефицитов и переход к самоуправляемой деятельности
	Помощь в организации деятельности (планирование, подготовка рабочего места, тайм-менеджмент)
	Оказание ситуативной помощи в выполняемой деятельности
	Организация оптимальных и безопасных условий (среды) деятельности сопровождаемого
	Демонстрация образцов поведения, отвечающих требованиям культуры организации
	Диагностико-развивающая оценка базовых процессов
	Совместная с сопровождаемым оценка и рефлексия личностного роста
Обучение	Демонстрация или организация демонстрации продуктивных приёмов осваиваемой деятельности
	Организация учебной деятельности сопровождаемого-учащегося
	Создание учебных и проблемных ситуаций
	Консультирование
	Контроль и оценивание результатов учебной или профессиональной деятельности сопровождаемого
Медиация	Диагностика межличностных отношений в коллективе, группе
	Выявление проблемных и конфликтных ситуаций с участием сопровождаемого
	Разрешение проблемных и конфликтных ситуаций с участием сопровождаемого
	Посредничество во взаимодействии сопровождаемого и коллектива (учащихся, педагогов, родителей (законных представителей), администрации, представителей внешнего контекста)
Самообразование	Самодиагностика и самооценка собственных образовательных дефицитов
	Проектирование программы и плана самообразования в соответствии с выявленными образовательными дефицитами
	Овладение знаниями, умениями, компетенциями, приёмами деятельности

В ситуациях актуализации, совершенствования знаний, повторения умений у наставника по трудовым действиям, проводится обучение наставника в оптимальной запросу форме: семинар, мастер-класс, консультация, проект. Условия для обучения наставника организует администрация МАОУ ДО ЦДТ.

Для сложных случаев, таких как работа с сопровождаемыми – учащимися-инвалидами, учащими, состоящими на профилактических учётах, необходимо получить специальную подготовку как обязательное условие наставничества.

Наставник – это лицо, которое подбирается индивидуально для каждого сопровождаемого с учётом образовательного дефицита. И это лицо должно превосходить сопровождаемого в следующих отношениях:

- у наставника отсутствует образовательный дефицит, который есть у сопровождаемого;
- у наставника есть опыт преодоления образовательного дефицита;
- опыт отрефлексирован наставником и может использоваться им в работе с сопровождаемым и (или) для передачи сопровождаемому.

Личностные качества наставника:

- устойчивая внутренняя мотивация к наставнической деятельности, оказанию помощи и поддержки другим людям;
- содержательный интерес к деятельности, которую осваивает сопровождаемый;
- открытость и общительность;
- лидерские качества;
- настойчивость и нацеленность на результат;
- терпение и толерантность;
- соответствие личных ценностей ценностям деятельности наставника, организации;
- склонность к постоянному саморазвитию.

При выборе наставника следует обращать внимание на личностные качества человека, которые препятствуют занятию наставнической деятельности:

- избыточная авторитарность,
- эгоцентризм,
- тревожность, невротизм,
- стремление к гиперопеке,
- перфекционизм,
- выраженная интроверсия, замкнутость.

Наставник обладает навыками и компетенциями:

- 1) способность к отбору информации,
- 2) социальный интеллект,
- 3) способность мыслить проектно,
- 4) способность мыслить нестандартно и глубоко,
- 5) межкультурная компетентность,
- 6) способность понимать смыслы,
- 7) способность вычислять,
- 8) универсальные навыки мышления,
- 9) способность работать со СМИ.

При отборе наставника из числа профессионалов или учащихся для решения определённых задач с наставляемым – новым специалистом или учащимся учитываются взаимодействующие процессы.

1. Базовая деятельность наставника. Это может быть учебная, профессиональная, учебно-исследовательская, досугово-развивающая, творческая, коммуникативная деятельность.

Во всех случаях само наставничество – это второй вид деятельности для наставника, который следует рассматривать как производную от его базовой деятельности.

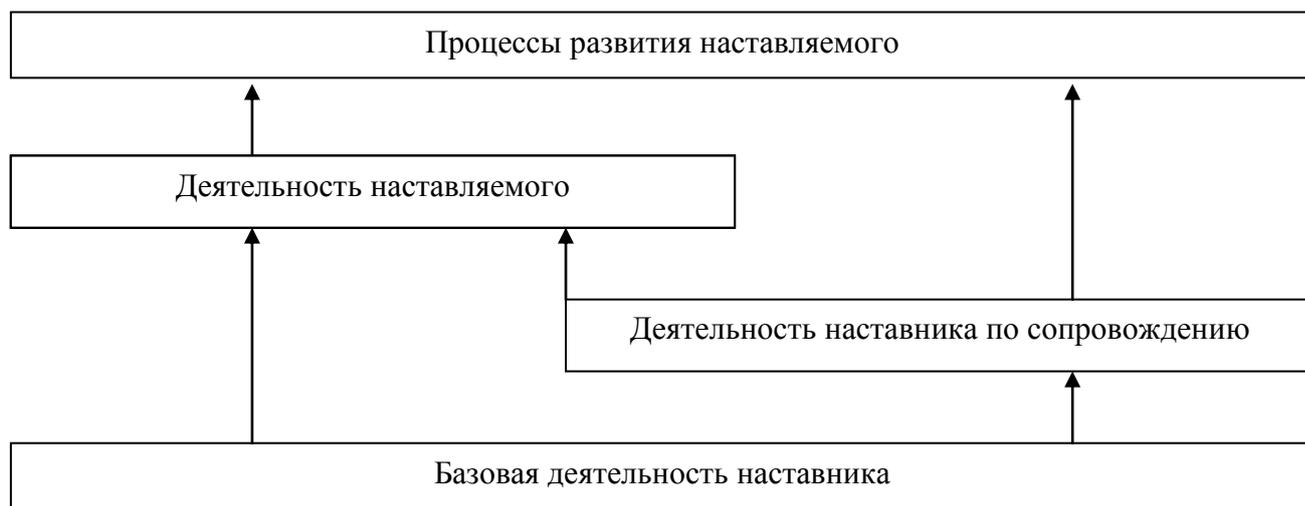
2. Вид наставнической деятельности и компетенции наставника должны соответствовать типу образовательного дефицита у сопровождаемого.

3. Вид наставнической деятельности и компетенции наставника должны соответствовать типу базового процесса развития у сопровождаемого (например, социализация, самоопределение, идентификация и т.д.).

4. Соответствие развития сопровождаемого в процессе деятельности – деятельности сопровождаемого (учебная, игровая, трудовая, проектная, исследовательская и т.п.). Наставник оказывает педагогическое воздействие на базовые процессы развития путём вовлечения сопровождаемого в ту или иную деятельность с последующей организацией её обсуждения и осмысления полученного опыта.

Взаимосвязь всех основных процессов представлена на рисунке.

### Структура и взаимодействие наставника и наставляемого



**Описание системы мониторинга и оценки результатов деятельности наставни-**

**ков**

№ п/п	Критерий	Показатель	Диагностический метод	Периодичность использования метода	Ответственный
1	Доля участников целевой группы	<p>Доля новых работников, прошедших адаптацию к профессиональной деятельности в МАОУ ДО ЦДТ и проработавших более 1 года</p> <p>Доля учащихся, прошедших сопровождение, и продолжающих дополнительное образование в МАОУ ДО ЦДТ или других учреждениях дополнительного образования</p>	Математический	1 раз в год, июнь (публичный доклад)	Заместитель директора
2	Качество образовательной среды и социально-психологической атмосферы, созданной вокруг сопровождаемого	<p>Достаточный уровень зрелости социокультурной среды в образовательной организации, учебной группе, для которого характерна атмосфера сотрудничества</p> <p>Качество отношений сопровождаемого с другими представителями группы, в которую он включён в процессе деятельности: принятие, поддержка сопровождаемого группой, его групповой статус, наличие или отсутствие конфликтов</p> <p>Наличие партнёрских отношений между наставником и сопровождаемым</p>	Наблюдение. Интервью	В течение и по окончании практики наставничества	Заместитель директора. Наставник
3	Профессиональное развитие педагогических	Благоприятная адаптация в профессиональной	Математический (данные мониторинга качества)	- По окончании практики наставничества	Заместитель директора. Наставник

	работников-участников целевой группы	деятельности в учреждении. Компетентность в осваиваемой деятельности	дополнительного образования), аналитический	ва. - Июнь (публичный доклад)	
		Благоприятный статус в коллективе	Наблюдение. Интервью		
		Устойчивая внутренняя мотивация к деятельности			
		Аттестация	Методы аттестации		
		Описание и распространение опыта работы по реализации программы	Данные мониторинга методической работы		
4	Личностное развитие учащихся целевой группы	Восполнение образовательного дефицита	Наблюдение Интервью Достижения учащихся	- В течение и по окончании практики наставничества. - Июнь (публичный доклад)	Заместитель директора. Наставник
		Благоприятный статус в коллективе			
		Устойчивая внутренняя мотивация к осваиваемой деятельности			
		Сформированность ценностно-смысловых установок, присущих той деятельности и культуре, в которую погружается сопровождаемый при поддержке наставника			
5	Эффективность используемой модели реализации программы	Уровень удовлетворённости наставников учащим в программе	Анкета Интервью	- По окончании практики наставничества. - Июнь (публичный доклад)	Заместитель директора. Наставник
		Уровень удовлетворённости сопровождаемых участием в программе			

### Описание системы мотивации наставников

Система включает в себя материальное и нематериальное стимулирование:

Форма материального стимулирования	Формы нематериального стимулирования
Дополнительная оплата	Благодарность
	Описание и распространение опыта работы
	Учёт полученных положительных результатов наставнической деятельности при аттестации педагогического работника

Поощрение осуществляется на основе оценки полученных результатов наставнической деятельности. Результаты выявляются диагностическими методами с описанием в соответствующей методу форме.

### **Описание ожидаемых результатов реализации программы**

1. Обретение сопровождаемым-учащимся самостоятельности в какой-либо деятельности, решение определенной задачи.
2. Обретение сопровождаемым-новым работником самостоятельности в профессиональной деятельности, адаптация в образовательном учреждении, проектирование профессионального развития.
3. Наличие модели реализации наставничества в МАОУ ДО ЦДТ с методической базой.
4. Профессиональное развитие компетенций работников: если наставник передает знания другим, он сам лучше структурирует информацию и вникает в вопрос. Развиваются аналитические способности, навыки принятия решений и коммуникации. Он тренирует лидерские качества, за счет которых можно претендовать на более высокие позиции в сфере деятельности. А еще в качестве наставника внутри организации человек растит младших коллег, которые будут ему помогать, а потом и сами станут наставниками для других. Обучая других, вы обучаетесь сами.
5. Наличие развивающейся образовательной среды и положительной социально-психологической атмосферы в МАОУ ДО ЦДТ.
6. Описание фактических результатов реализации программы «Наставничество в МАОУ ДО ЦДТ».

### **Риски, связанные с введением наставничества**

#### **1 группа рисков**

Эта группа связана с тенденцией «административного упрощения» и «ускорения» модернизационных процессов, внедряемых «сверху вниз». В рамках нацпроекта введение наставничества выступает самоцелью, количественные показатели охвата практиками наставничества заданы в качестве целевых. В этой ситуации неизбежна политики механического «введения» наставничества, имитация его наличия вместо планомерных и систематических усилий по возвращению условий, обеспечивающих востребованность наставничества как определённой образовательной культуры со специфическим стилем работы с сопровождаемыми – носителями образовательных дефицитов.

#### **2 группа рисков**

Смещение цели деятельности наставника с педагогической поддержки сопровождаемого на другой объект. Механизм наставничества предполагается использовать для продвижения в детской и молодёжной среде определённой системы ценностей. И чего следует, что субъектом наставника становится не сопровождаемый, а специально подготовленный «наставник» для продвижения им ценностей в среде детей и молодёжи. Не должно происходить подмены целей.

Целью деятельности наставника является поддержка сопровождаемого, восполняющая образовательный дефицит последнего.

Цель миссионера (лица, которое продвигает ценности) является систематическое продвижение определённых ценностей в среде, которая эти ценности не разделяет.

### **Коррекция рисков**

Рассматривать наставничество как средство восполнения образовательных дефицитов у человека и как образовательную практику, которая не внедряется, а возвращается на определённом уровне образовательной культуры, социального доверия и гражданской активности.

Схематично и обобщённо программа наставничества представлена в модели реализации программы. В модели совмещены индивидуальная и групповая формы наставничества. Модель описывает процесс передачи опыта наставника сопровождаемому, требования к этому процессу и к субъектам наставнической деятельности.

## Модель реализации программы наставничества в МАОУ ДО ЦДТ

<b>Концептуальные основания</b>					
<b>Наставничество</b> – образовательная технология по передаче знаний, умений навыков более опытным человеком; оказание необходимой поддержки в социализации, в поиске индивидуальных жизненных целей.					
<b>Основополагающие подходы:</b> системный, комплексный, личностно-ориентированный					
<b>Принципы</b>					
<b>Адресат:</b> участники образовательных отношений МАОУ ДО ЦДТ					
<b>Компоненты</b>	<b>Ценностно-смысловой</b>	<b>Цель:</b> непосредственное воздействие на формирующуюся личность наставляемого, на его образование, адаптацию путём передачи опыта наставника сопровождаемому			
		<b>Объект наставничества:</b> сам процесс передачи опыта			
		<b>Субъекты:</b> педагогические работники, учащиеся, специалисты, родители (законные представители)			
	<b>Содержательный</b>	<b>Направления</b>			
		<b>Работа с социумом</b>	<b>Работа с наставниками</b>	<b>Работа с сопровождаемыми</b>	<b>Работа с родителями (законными представителями)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Работа со СМИ: продвижение программы, публикация результатов.</li> <li>- раздел «Наставничество» на официальном сайте МАОУ ДО ЦДТ</li> <li>- работа с учредителем</li> <li>- работа с различными организациями: специалисты</li> <li>- работа с профессиональными объединениями: обмен опытом работы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Подбор наставников</li> <li>- обучение наставников</li> <li>- проведение мероприятий по обмену опытом, организация супервизий, получения обратной связи от наставников и волонтеров</li> <li>- изучение результатов наставнической деятельности</li> <li>- поощрение лучших наставников</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Выявление детей, которым необходимо сопровождение</li> <li>- определение вновь принятых педагогов, которым необходимо сопровождение</li> <li>- выяснение потребностей, целей, ценностей сопровождаемых и пожеланий относительно личности наставника и направлений наставнической деятельности</li> <li>- получение обратной связи от сопровождаемых</li> <li>- оценка достижений сопровождаемых за период взаимодействия с наставником</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Знакомство с программой наставничества</li> <li>- выявление запроса на развитие ребёнка, его социализацию и адаптацию</li> <li>- обеспечение участия в подборе наставников для их ребёнка</li> <li>- получение согласия для оказания наставничества несовершеннолетним</li> <li>- обеспечение участия в наставнической деятельности</li> <li>- получение обратной связи от родителей (законных представителей)</li> </ul>	
	<b>Составляющие механизма реализации программы</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- планирование деятельности по реализации программы наставничества в МАОУ ДО ЦДТ,</li> <li>- организация системы наставничества с учётом выбранных типов: индивидуальный и групповой,</li> </ul>				

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- подбор кадрового состава,</li> <li>- управление программой,</li> <li>- психолого-педагогическое сопровождение субъектов наставничества</li> </ul>
	<b>Технологический</b>	<b>Основные технологии:</b> тренинг, проектного обучения, интерактивные, фасилитация
	<b>Оценочно-диагностический</b>	<b>Мониторинг и оценка</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>организационные:</b> системная планируемая деятельность,</li> <li>- <b>научно-методические:</b> наличие методической базы и обеспеченности кадрами,</li> <li>- <b>личностные: мотивация и включённость в процесс наставнических отношений</b></li> </ul>
<b>Ожидаемые результаты:</b> продуктивное развитие личности наставляемого, его образование; активная передача опыта наставляемого наставляемому; наличие доверительных отношений между наставниками и сопровождаемыми		

## Приложение

Специалистов в сфере образования становится много, и границы их профессиональной деятельности часто очень сближаются. Сервисов для развития и оснащения своего образования у человека должно быть много и разных. Это характеристика современной ситуации, и важно разобраться, в какой ситуации какие специалисты более ресурсны.

Все профессии в сфере образования делятся на три типа:

- 1) формирующие – учитель,
- 2) терапевтические - психолог,
- 3) сопровождающие (или посреднические) – это тьютор, коуч.

### Различия специалистов образования

Параметр	Наставник	Коуч	Ментор	Тьютор
Понятие	Эксперт и опытный специалист, который передает конкретный опыт, знания, обучает по правилу «делай как я», показывает, как надо что-либо делать	«Coach» переводится как «повозка», т. е. способ передвижения от пункта к пункту (от цели к цели). И коуч помогает прийти к цели. Это человек, который не разбирается экспертно в теме клиента, но он знает методики, следуя которым, клиент сам находит решение.  <b>Коучинг</b> – процесс, который направлен на достижение чётко определённых личных целей человека вместо общего развития (профориентационный коуч, академический, финансовый, по здоровому образу жизни, бизнес-коучинг). - Это период времени, в течение которого, клиенту помогают найти ответы на вопросы внутри самого себя, а также раскрыть свои навыки и способности. В конечном итоге, клиент приходит к достижению своей жизненной	Эксперт по определённым темам, который помогает менее опытному человеку строить карьеру, развивать полезные качества и избегать типичных ошибок. Ментор фокусируется на глобальных вещах: достижении целей и профессиональном росте.  <b>Менторство</b> (или менторинг) - вид <b>наставничества</b> , который подразумевает более глубокую работу с подопечными - менти. - Один из способов неформального обучения: работа происходит через обсуждение трудностей, с которыми сталкивается менти.	Англ. <i>Tutor</i> - наставник, репетитор, преподаватель; лат. тьютор - это наставник - педагогическая должность. Синонимы: репетитор, частный педагог. Это организатор, преподаватель-консультант и личный наставник в онлайн-обучении  <b>Тьюторство</b> - это педагогическая область в сфере образования, специализирующаяся на реализации принципа индивидуализации, развитию аутентичности и субъектности развивающегося человека

		или профессиональной цели. - Это искусство содействовать обучению и развитию другого человека.		
Что это за человек	- Учит делать правильно, поправляет и говорит как надо. - Доносит алгоритм, по которому нужно действовать в подобных обстоятельствах. Наставляемый делает всё сам, но есть границы того, как надо делать	Коуч не даст пилюлю, инструкцию или совет, как стоит поступить. Коуч поможет придать цели четкие очертания, убедиться в том, что это именно то, что клиент хочет и ему надо. В процессе коучинга клиент найдет скрытые ресурсы, свои ограничивающие убеждения, поймет их причины, наметит план действий, который захочет начать выполнять немедленно. С коучем цель достигается быстрее. Главное, чтобы это была та цель, попасть в которую хотел клиент	Ментор - человек с жизненным опытом, который знает, как решать задачи менти. Ментором может стать автор полезной книги или блогер с подходящим опытом и знаниями для менти. Как действует ментор? Он говорит: клиент всё делает сам. Даёт готовый план действий, связи, средства, алгоритмы. Вместе ищут решения для конкретного случая менти.	Специалист, который помогает в переходах и изменениях, в ситуации пересборки образовательной траектории и образовательной ситуации, образовательного пространства, т.е. мест и способов обучения. Опытные педагоги, бизнес-тренеры и лекторы, молодые специалисты
Наличие опыта работы	Есть личный опыт Может не иметь теоретических знаний, зато иметь большой личный практический опыт. Он говорит: «У меня получилось, когда я делал вот так. Делай как я»	Личный опыт не обязателен	Личный опыт может быть, может не быть	-
Личностные качества	- Умение говорить, слушать, - желание взаимодействовать, - такт, - правильное целеполагание	-	- Обладает большим опытом. - Добился успеха - Готов бесплатно поделиться своими знаниями и опытом - Видит более полную картину: для менти объективно оценивает карьерную ситуацию и перспективы, стратегию развития, перво-степенные цели. - Задаёт правильные вопросы.	-

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Развитое критическое мышление.</li> <li>- Умения находить нестандартные решения.</li> <li>- Наличие социальных в разных сферах.</li> <li>- Готовность к конструктивным действиям</li> </ul>	
Когда используется процесс	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Профессиональное самоопределение.</li> <li>- Профессиональная идентификация.</li> <li>- Профессиональная адаптация новых сотрудников: корпоративная культура, специфика взаимоотношений в коллективе, неформальные правила.</li> <li>- Профессиональное развитие</li> </ul>	Личностное развитие	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Профессиональное самоопределение.</li> <li>- Профессиональная адаптация.</li> <li>- Профессиональное развитие.</li> <li>- Формирование предпринимательских компетенций в процессе разработки и продвижения стартапа</li> <li>- Решение конкретной проблемы.</li> <li>- Знакомство с чужим опытом и извлечение из него опыта.</li> <li>- Изменение мышления, наблюдая за ролевой моделью.</li> <li>- Адаптация к новой роли и преодоление трудностей.</li> <li>- Примерка на себя новой роли и осознание, подходит ли она</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Личностное развитие: плохое знание себя: не знает, чем он будет заниматься в будущем и не имеет интересов; потерял мотивацию к получению образования.</li> <li>- Социальное и образовательное самоопределение: перестроение образовательного пути; планирует перейти на индивидуальный учебный план</li> <li>- Самообразование: хочет научиться самостоятельно ставить цели и обращаться с информацией по самообразованию</li> </ul>
Цель	Поддержка сопровождаемого, восполняющая образовательный дефицит последнего	<p>Помочь достичь цель, двигаться более эффективно, развивать сильные стороны.</p> <p>Особенность коуча в том, что он помогает человеку в достижении личных или профессиональных целей без влияния на его решения. То есть, клиент должен сам прийти к цели под руководством коуча.</p> <p>Коуч занимается выработкой у клиента определенных умений,</p>	Решить рабочие задачи и задачи карьерного роста	Передать знания или навыки по предмету.

		навыков. Например, навыки по управлению персоналом, умение общаться с противоположным полом и так далее. Коуч помогает клиенту самому набраться опыта		
Основная задача	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Психологическая поддержка подопечному, пока тот учится применять на практике полученные знания.</li> <li>- Помочь подопечному сформировать подходы к решению задач на основе практического опыта самого подопечного</li> </ul>	<p>Коуч не дает ответы на вопросы, а помогает клиенту найти их внутри себя.</p> <p>Коуч – вспомогательный инструмент для клиента.</p> <p>Помочь клиенту выработать понимание, каким образом он может достичь поставленной задачи.</p> <p>Без прямых советов указать клиенту на ошибки. Как это сделать? С помощью диалога. Задайте человеку наводящий вопрос, и он все додумает за вас. Вот она, суть работы коуча</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Задать вектор развития в нужном направлении.</li> <li>- Мотивировать как в личной жизни, так и в карьере</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Сопровождать в образовательном движении «от и до»: где-то он контролирует, где-то поддерживает, где-то мотивирует.</li> <li>- Обеспечивать разработку индивидуальных образовательных программ учащихся и сопровождать процесс индивидуализации и индивидуального образования в образовательной организации, в т.ч. инклюзивном образовании.</li> <li>- Работать с ресурсами и самодвижением человека; обустроить сам поиск цели, оформлять смыслы и основания движения</li> </ul>
Обязанности	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Стимулировать самостоятельное развитие клиента. Оказывать помощь клиенту в самостоятельной разработке стратегии.</li> <li>- Уважать клиента, коуч должен считать человека надежным и ответственным.</li> <li>- Определять именно те цели, которые хочет реализовать клиент</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Может не оказывать психологическую поддержку: «Вот знания, хотите - берите, хотите - нет».</li> <li>- Помочь менти <ul style="list-style-type: none"> <li>а) поставить правильные цели, исходя из его желаний, достичь их оптимальным способом;</li> </ul> </li> <li>- в ситуациях, когда тот не понимает, с какой стороны к проблеме подойти, как ее решить;</li> <li>- сфокусироваться, упростить задачу, разложить на этапы - в общем, сэкономит менти время и силы.</li> <li>- Предложить конструктивную критику.</li> <li>- Расширить знакомства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Анализировать личность и интересы, деятельность и результаты работы клиента, корректировать его учебный план.</li> <li>- Оценивать ресурсы клиента и помогать в формулировании цели.</li> <li>- Составлять индивидуальный план обучения.</li> <li>- Помогать в профориентации, в сочетании учёбы с другими интересами.</li> <li>- Обучать самостоятельной корректировке стратегии образования и преодолению проблем и трудностей самообразования.</li> <li>- Мотивировать на участие в проектной и научно-</li> </ul>

				исследовательской деятельности. - Проводить встречи с педагогами и родителями (законными представителями) для обсуждения плана обучения, его корректировки и анализа результатов ребёнка
Совмещение базовой и вспомогательной деятельности	Делится своими знаниями и опытом «без отрыва от производства»	Делится знаниями с отрывом от производства	«Без отрыва от производства»	Отрыв от производства
Длительность процесса	Долгосрочный, 6 месяцев – 1 год	Несколько встреч	1 раз – несколько встреч	2–3 встречи - несколько месяцев
Количество подопечных	Один, группа	Один	Один Менти – это человек, который хочет перенять опыт, знания ментора	Один
Правила взаимодействия	- Позиция «почти на равных». - Взаимовыручка и товарищество. - Тандема «наставник - наставляемый» может не быть	Коуч – человек, который сам устанавливает правила при диалоге с клиентом. Выстраивание продуктивного сотрудничества	- Менти ищет сам себе ментора. У менти есть возможность учиться на чужих ошибках. - Ментор - равный в обязанностях, правах товарищ, гуру, мудрый старец - Обязательно быть в тандеме, подчинение - Менти может: - участвовать в реализации планов ментора - проводить исследования, помогать с рутинными задачами, морально поддерживать; - делиться энергией и творческими мыслями; - мотивировать двигаться дальше, постоянно искать возможности для развития и использовать их; - продолжить дело ментора	- Тандем - Тьютор устанавливает правила, о них договариваются
Типы вопросов.	- Вопросы разного рода у обоих.	- Вопросы у коуча, ответы у клиента	- Вопросы у обоих, советов много	Вопросы у обоих, советов много

Наличие советов	- Наставник даёт много советов	ента. Коуч задаёт клиенту вопросы в определенной последовательности, которые приведут к решению. Вопросы коуча открытые, уточняющие, раскрывающие, они помогают клиенту взглянуть по-новому на ситуацию, найти ресурсы и начать движение к цели. А самому коучу - погрузиться в картину мира клиента. - Коуч советов не дает	го. Ментор задает диагностические вопросы, которые помогают ментору понять, какие пробелы есть в знаниях у клиента. - Советы и рекомендации надо адаптировать под ситуацию менти самим менти.	
Тон общения	Встречается «менторский тон», т.е. наставительный тон с сознанием превосходства, свысока, назидательный, поучающий	Исключен менторский тон	Встречается «менторский тон», т.е. наставительный тон с сознанием превосходства, свысока, назидательный, поучающий	Исключен менторский тон
Когда не сработает	-	-	- Отсутствие личных целей, мотивации, ответственности, самостоятельности и активности менти. Менторинг - не лекарство от выгорания и потерянности, а ускоритель роста	-

## **Памятка для сопровождаемого «Как извлечь максимум из работы с наставником»**

В первую очередь вам необходимо наладить контакт, иначе пользы будет мало. Как строить работу, решается индивидуально и зависит от наставника, но есть некоторые общие принципы:

**1. Обговорите детали на берегу.**

Сразу договоритесь, на каких условиях вы будете сотрудничать и сколько времени наставник готов вам уделять.

**2. Пропишите график встреч.**

Можно общаться еженедельно, чтобы делиться успехами и проблемами за прошедшие дни, либо встречаться раз в месяц для обсуждения глобальных вопросов.

**3. Поставьте реальную цель.**

Работа с наставником принесет гораздо больше пользы, если у вас будет конкретное видение результата этого сотрудничества. Советуем использовать технику SMART для постановки задачи.

**4. Слушайте и спрашивайте.**

Будьте включенными в разговор с наставником, задавайте вопросы и уточняйте все, что остается неясным.

**5. Не увлекайтесь переписками.**

Общайтесь по возможности офлайн: таким образом до вас яснее дойдут мысли наставника, а еще это способствует развитию отношений.

**6. Относитесь к задачам от ментора ответственно.**

Выполняйте все задания, которые дает наставник, чтобы работа была максимально продуктивной.

**7. Не забывайте о фидбеке.**

Регулярно запрашивайте у наставника обратную связь и давайте ее сами, чтобы следить за вашими общими достижениями и работать над ошибками.

### **Дополнительные детали**

**Консультант** - специалист в определённой научной, прикладной области. Это человек, который дает рецепт под ситуацию клиента. Есть индивидуальный запрос, проблема, а консультант находит решение. Решения всегда разные, адаптированные под конкретный случай. Возможно, предложит решения с учетом различных сценариев развития ситуации. Какой сценарий выбрать - зависит от клиента. Работает индивидуально и с группой. Личный опыт может быть, может не быть. Делится знаниями с отрывом от производства и без отрыва от производства.

Тренер – это специалист, который работает с группой людей, решает вопросы физического, эмоционально-психологического развития.

Как метод преподавания-обучения тьюторство отличается от формальных уроков в образовательных учреждениях тем, что осуществляется в более неформальной обстановке, а также гибкостью педагогических методов с точки зрения продолжительности уроков, темпа обучения и отношениями с педагогом.

Тьюторство началось как неформальный и неструктурированный метод образовательной помощи ещё в Древней Греции. Тьюторы работали на импровизированной основе в нефиксированных условиях труда.

Имя Ментор часто употребляется как нарицательное, в смысле наставника или руководителя юношества.

Менторы появились ещё в XIV веке в Британских университетах — Оксфорде и Кембридже — и были посредниками между профессорами и студентами: помогали составить расписание, объясняли, как применять академические знания в реальном мире.

### Этапы коучинга

1. **Постановка цели и осознания ее реальности.**
2. **Анализ необходимых составляющих успеха:** качества, средства для реализации и т.д.
3. **Анализ имеющихся возможностей:** сильные стороны клиента. То есть, это те навыки, которые у клиента уже развиты на должном уровне.
4. **Определение путей достижения целей, выбор стратегии:** расписать стратегию и найти все необходимые дороги, научить клиента составлению своего расписания, плана. То есть, человек должен понять, что очень важно структурировать свою жизнь. Необходимо составлять планы на день, на неделю, на месяц, на год, на десять лет. Важно примерно представлять свою жизнь через определенный период времени. Понять важность структурирования и осознать все преимущества составленной стратегии.
5. **Мониторинг достижения цели и анализ результата:** задача – наблюдать за действиями клиента. Задача коуча в том, чтобы человек осознал свою ошибку еще до того, как он ее совершит. Поэтому наша цель – тщательное наблюдение за человеком и помощь в достижении его цели.

### 2 группы коучинга:

- 1) работа коучинга «снизу»,
- 2) работа коучинга «сверху».

Коучинг «снизу» – это наблюдение со стороны: коуч наблюдает за человеком.

Задача: не дать совет напрямую, а построить структуру наводящих вопросов таким образом, чтобы с их помощью клиент сам пришел к ответам, сам понял свою проблему. Уметь делать что-либо и уметь объяснить человеку, как сделать что-либо – абсолютно разные вещи, которые требуют разных навыков. Коучинг может не приносить каких-то значительных результатов в области тренировки навыков клиента и это не страшно. Самый главный навык, который он получит – умение самостоятельно находить и решать проблему, которая мешает ему двигаться дальше.

Коучинг «сверху» – другая схема. Нет наводящих вопросов и советов. Всё наоборот. Коуч – объект наблюдения для клиента в успешной определенной области коуча.

### Можно ли сочетать эти формы коммуникаций?

Конечно. Команда подобна картине из пазлов. Каждый участник команды – пазл важен, на своем месте и все они дополняют друг друга. Руководителю, владеющему коучинговым подходом, проще выявлять сильные стороны каждого члена команды, понимать, что препятствует его развитию, какие способы мотивации эффективнее, на чем сделать акцент в обучении и наставничестве.

Когда зоны развития члена команды обозначены, наступает пора обучения, т.е. есть менторинг. Ментором может быть сам руководитель, бизнес-тренер, другой сотрудник. По окончании обучения сотрудник начинает полученные знания применять. Тут важен наставник. Им может быть сам руководитель или другой сотрудник.

Таким образом, руководитель может выступать последовательно в трех ролях: сначала он коуч, потом ментор и далее – наставник.

Можно также сказать, что это был процесс наставничества, включающий в себя три формы коммуникаций.

Возможна и другая последовательность: сначала менторинг, например, в виде обучения или бизнес-тренинга, потом коучинг (работа с выявленными в процессе тренинга запросами), а потом – наставничество.

Наставничество может включать в себя коучинг и менторинг.

Менторинг (например, обучения чему-то) может включать в себя коучинг и наставничество.

А вот коучинг не может включать в себя другие формы и процессы. Он может предшествовать менторингу или наставничеству. Или следовать за ними. Или сопровождать их. Но не включать их в себя.

Последовательность применения этих трех форм коммуникаций может быть разной. Она зависит от задачи и заказчика. Использование трех форм коммуникаций помогает человеку или команде достигать поставленных целей наиболее эффективным путем. Главное, действовать.