

ПОЛОЖЕНИЕ О МОДЕЛИ НАСТАВНИЧЕСТВА «УЧИТЕЛЬ-УЧИТЕЛЬ» В ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

1.1. Настоящее положение определяет порядок организации и проведения работы по наставничеству в общеобразовательных организациях, права и обязанности наставника и закреплённого за ним педагогического работника.

1.2. Наставничество основано на принципах добровольности, доброжелательности, открытости, сотрудничества, направлено на формирование чувства долга и ответственности, позитивного отношения к труду, гордости за выбранную профессию.

1.3. **Цель наставничества** — оказание помощи молодым специалистам в их профессиональном становлении.

1.4. Задачи наставничества:

- развивать интерес к методике построения и организации результативного учебного процесса;
- ориентировать начинающего учителя на творческое использование передового педагогического опыта в своей деятельности;
- прививать молодому специалисту интерес к педагогической деятельности в целях его закрепления в образовательной организации;
- ускорить процесс профессионального становления учителя.

2. Организационные основы наставничества

2.1. Наставничество в общеобразовательной организации (далее ОО) организуется на основании приказа руководителя общеобразовательной организации.

2.2. Руководство деятельностью наставников непосредственно осуществляют руководители школьных методических объединений (далее методист ОО), в которых организуется наставничество.

2.3. Руководитель методического объединения выбирает наставника из наиболее подготовленных учителей по следующим критериям:

- высокий уровень профессиональной подготовки;
- развитые коммуникативные навыки и гибкость в общении;
- опыт воспитательной и методической работы;
- стабильные результаты в работе;
- способность и готовность делиться профессиональным опытом;
- стаж педагогической деятельности не менее 5 лет.

2.4. Назначение производится при обоюдном согласии наставника и молодого специалиста, за которым он будет закреплён, по рекомендации методического совета, приказом руководителя ОО с указанием срока наставничества (не менее одного года). Приказ о закреплении наставника издается не позднее двух недель с момента назначения молодого специалиста на должность.

2.5. Наставничество устанавливается для следующих категорий сотрудников образовательной организации:

- учителей, не имеющих трудового стажа педагогической деятельности в образовательной организации;
- специалистов, имеющих стаж педагогической деятельности не более трех лет в данном

учреждении;

—учителей, переведенных на другую работу, в случае, если выполнение ими новых служебных обязанностей требует расширения и углубления профессиональных знаний и овладения определенными практическими навыками;

—учителей, нуждающихся в дополнительной подготовке для проведения уроков в определенном классе.

2.6. Кандидатура молодого специалиста для закрепления за ним наставника рассматривается на заседании методического объединения с указанием срока наставничества и будущей специализации и утверждается приказом руководителя ОО.

2.7. Замена наставника производится приказом руководителя образовательной организации в случаях: увольнения наставника, перевода на другую работу наставляемого или наставника, психологической несовместимости наставника и наставляемого.

2.8. Показателями оценки эффективности работы наставника является выполнение молодым учителем целей и задач в период наставничества.

2.9. Результаты работы наставника могут учитываться при проведении аттестации наставника, материальном стимулировании.

2.10. Наставники, показавшие высокие результаты, могут быть представлены решением руководителя образовательной организации к следующим видам поощрений: объявление благодарности, награждение почетной грамотой муниципального органа, награждение иными ведомственными наградами, материальное поощрение.

3. Обязанности наставника

3.1. Знать требования законодательства в сфере образования, нормативных актов, определяющих права и обязанности молодого специалиста по занимаемой должности.

3.2. Изучать: деловые и нравственные качества молодого специалиста, отношение молодого специалиста к проведению учебных занятий, коллективу образовательной организации, учащимся и их родителям, его увлечения, наклонности.

3.3. Вводить в должность «Учитель».

3.4. Проводить необходимое обучение, консультировать, контролировать и оценивать самостоятельное проведение молодым специалистом учебных занятий, внеклассных мероприятий.

3.5. Разрабатывать совместно с молодым специалистом план профессионального становления, давать конкретные задания и определять срок их выполнения, контролировать работу, оказывать необходимую помощь.

3.6. Оказывать молодому специалисту индивидуальную помощь в овладении педагогической профессией, практическими приемами и способами качественного проведения занятий, выявлять и совместно устранять допущенные им ошибки.

3.7. Развивать положительные качества молодого специалиста, в том числе личным примером, корректировать его поведение в школе, привлекать к участию в общественной жизни коллектива, содействовать расширению общекультурного и профессионального кругозора.

3.8. Участвовать в обсуждении вопросов, связанных с педагогической и общественной деятельностью молодого специалиста, вносить предложения о его поощрении или применении мер воспитательного воздействия.

3.9. Периодически доводить руководителю методического объединения о процессе адаптации молодого специалиста, результатах его труда.

3.10. Подводить итоги профессиональной адаптации молодого специалиста, составлять отчет по результатам наставничества, с предложениями по дальнейшей работе молодого специалиста.

4. Обязанности молодого специалиста

4.1. Изучить Закон РФ «Об образовании», нормативные акты, определяющие его педагогическую деятельность, особенности работы образовательной организации и функциональные обязанности по занимаемой должности.

- 4.2. Выполнять план профессионального становления в определенные сроки.
- 4.3. Постоянно работать над повышением профессионального мастерства, овладевать практическими навыками по занимаемой должности.
- 4.4. Учиться у наставника передовым методам и формам работы, правильно строить свои взаимоотношения с ним.
- 4.5. Повышать свой общеобразовательный и культурный уровень.
- 4.6. Периодически отчитываться по своей работе перед наставником и руководителем методического объединения.

5. Права наставника

- 5.1. Принимать участие в обсуждении вопросов, связанных со служебной деятельностью, вносить предложения руководителю подразделения о поощрении лица, в отношении которого осуществляется наставничество, применении мер воспитательного воздействия, а также по другим вопросам, требующим решения руководителей.
- 5.2. Осуществлять контроль деятельности лица, в отношении которого осуществляется наставничество, в форме личной проверки выполнения заданий, поручений, проверки качестваготавливаемых документов;
- 5.3. Требовать выполнения лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, предусмотренного настоящим положением порядка прохождения трудовой деятельности в период наставничества.
- 5.4. Подключать других сотрудников для дополнительного обучения молодого специалиста.
- 5.5. Требовать рабочие отчеты у молодого специалиста, как в устной, так и в письменной форме.

6. Права молодого специалиста

- 6.1. Вносить на рассмотрение администрации ОО предложения по совершенствованию работы, связанной с наставничеством.
- 6.2. Знакомиться с документами, содержащими оценку его работы, давать по ним объяснения.

7. Руководство работой наставника

- 7.1. Организация работы наставников и контроль их деятельности возлагается на куратора - заместителя директора по учебно-воспитательной работе или научно- методической работе.
- 7.2. Куратор обязан:
 - представить назначенного молодого специалиста учителям школы, объявить приказ о закреплении за ним наставника;
 - создать необходимые условия для совместной работы молодого специалиста и его наставника;
 - посетить отдельные уроки и внеклассные мероприятия по предмету, проводимые наставником и молодым специалистом;
 - организовать обучение наставников передовым формам и методам индивидуальной воспитательной работы, основам педагогики и психологии, оказывать им методическую и практическую помощь в составлении планов работы с молодыми специалистами;
 - изучить, обобщить и распространить положительный опыт организации наставничества в образовательной организации;
 - определить меры поощрения наставников.
- 7.3. Непосредственную ответственность за работу наставников с молодыми специалистами несут руководители методических объединений.
Руководитель методического объединения обязан:
 - рассмотреть на заседании методического объединения индивидуальный план работы наставника (индивидуальный образовательный маршрут);
 - провести инструктаж наставников и молодых специалистов;
 - обеспечить возможность осуществления наставником своих обязанностей в

соответствии с настоящим Положением;

-осуществлять систематический контроль работы наставника;

-заслушать и утвердить на заседании методического объединения отчеты молодого специалиста и наставника и представить куратору.

7.4. При наличии в образовательной организации десяти и более наставников создается совет/комиссия по наставничеству, который осуществляет свою деятельность по координации наставничества, в том числе:

-разрабатывает мероприятия по наставничеству на основе анализа существующих процессов профессиональной деятельности работников образовательных организаций на основе профессиональных стандартов и требований эффективного контракта, критериев оценки наставника и лица, в отношении которого осуществляется наставничество;

-рекомендует руководителю структурного подразделения кандидатуры наставников из числа наиболее профессионально подготовленных сотрудников;

-оказывает методическую и практическую помощь наставникам в планировании

-изучает, обобщает и распространяет положительный опыт работы наставников;

-заслушивает на своих заседаниях отчеты наставников и лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, о проделанной работе.

8. Ожидаемые результаты

8.1. Высокий уровень включенности молодых (новых) специалистов в педагогическую работу, культурную жизнь образовательной организации:

-усиление уверенности в собственных силах;

-развитие личного, творческого и педагогического потенциала;

-повышение уровня образовательной подготовки и комфортности психологического климата в школе.

8.2. Учителя-наставляемые получают необходимые для данного периода профессиональной реализации компетенции, профессиональные советы и рекомендации, а также стимул и ресурс для комфортного становления и развития внутри организации

9. Документы, регламентирующие наставничество

9.1. К документам, регламентирующим деятельность наставников, относятся:

—настоящее Положение;

—приказ руководителя образовательной организации об организации наставничества;

—планы работы наставника с молодым педагогом;

индивидуальный образовательный маршрут;

—протоколы заседаний методического совета, методических объединений, на которых рассматривались вопросы наставничества;

отчетынаставников, наставляемыхи руководителей (кураторов) системы наставничества;

—методические рекомендации и обзоры по передовому опыту наставничества.

10. Заключительные положения

Положение принимается на неопределенный срок. Изменения и дополнения в Положение принимаются в составе новой редакции Положения в установленном порядке пунктом.

После принятия новой редакции Положения предыдущая редакция утрачивает сил.

Приложение №2 к
приказу МКУ отдел
образования
Администрации МР
Благоварский район РБ
от 01.12.2021 №239

**Методические рекомендации
по реализации системы наставничества педагогических работников по модели «Учитель-
учитель» в общеобразовательных организациях МР Благоварский район**

Содержание

	Введение	3
1	Актуальность системы наставничества как компонента национальной системы профессионального роста педагогических работников	4
2	Методология наставничества	5
2.1.	Формы, типы и техники наставничества в образовательной организации	8
2.2.	Принципы эффективной наставнической деятельности	9
2.3.	Проблемы и ожидаемые результаты наставничества	10
3	Общая характеристика формы наставничества «Учитель — Учитель»	11
3.1.	Модели наставничества	12
4	Организация наставничества	14
4.1.	Организация наставничества в образовательной организации	14
4.2.	Примерная программа наставничества педагогических работников в общеобразовательных организациях	17
5	Мониторинг программы наставничества педагогических работников в образовательной организации	18
6	Рекомендации наставнику	20
7	Глоссарий	23
8	Литература	27

Введение

В данных методических рекомендациях модель наставничеств «Учитель-Учитель» понимается как целенаправленный, поэтапный, непрерывный процесс формирования и совершенствования профессионализма как молодых специалистов, так педагогов, имеющих диагностированные профессиональные (компетентностные) дефициты.

Наставничество в образовании, организуется по принципу «более опытный обучает менее опытного члена трудового коллектива тому, что умеет сам». Наставничество представляет собой разновидность индивидуального (горизонтального) обучения, осуществляемого непосредственно на рабочем месте, внутри профессионального сообщества. При этом, в отличие от коучинга и менторинга, наставничество включает адаптацию, обучение и сопровождение. Оно является длительным, системным и интегративным процессом, и в связи с этим требует значительных временных и ресурсных затрат.

Данные методические рекомендации предназначены для кураторов, ответственных лиц, осуществляющих реализацию системы наставничества педагогических работников в общеобразовательных организациях Республики Башкортостан.

1. Актуальность системы наставничества как компонента национальной системы профессионального роста педагогических работников

В качестве концептуального обоснования реализации системы наставничества педагогических работников в общеобразовательных организациях выдвигаются следующие положения:

наставничество содействует раскрытию профессионального потенциала педагога в новых условиях нестабильности, неопределенности;

наставничество представляет перспективную технологию повышения профессионального мастерства, отвечающую на потребность образовательной системы переходить от модели трансляции знаний к модели формирования компетенций, метакомпетенций и ценностей, что означает для педагогов — развитие способности проектировать образовательные ситуации с учетом имеющихся знаний и конкретных обстоятельств осуществления педагогической деятельности;

технология наставничества способна внести весомый вклад в достижение целей, обозначенных национальным проектом «Образование».

Технология наставничества имеет универсальный характер применительно к проблемам, с которыми сталкиваются все педагоги в процессе своего профессионального становления и роста, в том числе:

проблемы молодого специалиста в новом коллективе,

проблемы педагога с большим стажем, ощущающего себя некомфортно в мире новых образовательных технологий или испытывающего кризис профессионального роста, находящегося в ситуации профессионального выгорания.

В реальной практике, сегодня, остро ощущается дефицит действенной адресной системы методической поддержки педагогов в общеобразовательной организации, которая могла бы помочь начинающему учителю в начале профессиональной карьеры, создать условия для профессионального роста и развития, реализовать мониторинг этих аспектов, выявляя профессиональные дефициты и сопровождая педагога в процессе их устранения до полной ликвидации проблемы.

Анализ статистических данных, отражающих особенности поведения начинающих педагогов в общеобразовательных организациях разных стран, показал, что от 10 % до 50 % учителей уходят из школы в течение первых пяти лет своей работы. Например, в США таким образом поступает до 30% учителей, а в неблагополучных районах — до 50% молодых педагогов. В Австралии эта цифра колеблется в пределах 30-40%, а в Нидерландах — 30%.

Серьезную проблему представляет собой отток педагогических кадров и для отечественных образовательных учреждений. Несмотря на различия образовательных систем, ведущими причинами увольнения начинающих учителей во всех странах считаются дефицит уважения со стороны общества, непрерывные изменения, поведение учащихся, внешний надзор за образовательным процессом.

Кроме того, по мнению специалистов, уход из профессии обусловлен наличием у молодых специалистов преимущественно теоретических знаний и профессиональной дефицитарностью, на первый план которой выходит способность проектировать образовательные ситуации с учетом имеющихся знаний и конкретных обстоятельств осуществления педагогической деятельности.

Результаты международного исследования TALIS показали, что значительная часть недавно завершивших профессиональную подготовку молодых российских педагогов испытывают дефицит знаний в области педагогических технологий и преподавательских умений, отвечающих требованиям ФГОС и профессионального стандарта.

В рамках складывающейся в Российской Федерации национальной системы профессионального роста педагогических работников (распоряжения Правительства Российской Федерации от 31 декабря 2019 г. N 3273-р и от 7 октября 2020 г. N 2580-р) технология наставничества выступает в качестве ключевого элемента новой динамичной

методической системы, обеспечивающей возможности для своевременной адаптации педагогов к меняющимся условиям (технологии и содержание образования).

Наставничество является важным элементом развития молодого учителя, формирующим у него устойчивую позитивную установку на возможность собственного профессионального развития, необходимых профессиональных компетенций.

Значимые компетенции, опыт и мотивация профессиональной деятельности начинающего педагога приобретаются с участием наставника быстрее и эффективнее, по сравнению с иными способами их передачи (учебными пособиями, формализованным общением и др.).

Именно опытный педагог в рамках реализации программы наставничества может оказать своему коллеге комплексную поддержку в раскрытии личностного и профессионального потенциала, становлении полноценной профессиональной идентичности, повышении профессиональной квалификации, самореализации на рабочем месте.

Благодаря построению наставничества в образовательной организации может быть сформировано сообщество учителей, как плодотворная среда для раскрытия потенциала каждого педагога.

Наставничество является перспективной технологией, затрагивающие образовательную, психологическую и социально-экономическую сферы.

Целями реализации системы наставничества педагогических работников в общеобразовательных организациях являются:

максимально полное раскрытие профессионального потенциала личности наставляемого педагога на основе исследования его дефицитности и построения индивидуального маршрута повышения профессионального мастерства, как основы устойчивого профессионального роста в современных условиях неопределенности;

создание условий для формирования эффективной системы сопровождения и поддержки педагогических работников в возрасте до 35 лет.

Задачами реализации системы наставничества педагогических работников в общеобразовательных организациях являются:

Оценка возможностей развития профессиональных компетенций педагогических работников на основе изучения результатов диагностики профессиональных компетенций, запросов работодателя и самого педагога;

Проектирование направлений профессионального развития педагогов по уникальным образовательным маршрутам.

Разработка и внедрение механизмов эффективной трансляции профессионального опыта с учетом специфики конкретной образовательной ситуации.

Формирование открытого и эффективного профессионального сообщества педагогов образовательной организации с устойчивыми доверительными и партнерскими отношениями.

Внедрение современных технологий «горизонтального обучения» в рамках функционирования системы профессиональных обучающихся сообществ, в которых педагоги обмениваются результатами своей деятельности и обсуждают их.

2.Методология наставничества

Методология наставничества — система концептуальных взглядов, подходов и методов, обоснованных научными исследованиями и практическим опытом, позволяющая понять и организовать процесс взаимодействия наставника и наставляемого.

Современные процессы модернизации российского образования, определяют новые требования к образовательной системе, в том числе к системе профессионального образования, и актуализируют проблемы сопровождения эффективного входа в профессию выпускников, их первичной адаптации на рабочем месте и профессионального развития.

Существуют определенные общие этапы профессионального развития, которые последовательно проходит каждый специалист, чтобы освоиться в выбранной им профессии:

приобретение в учреждениях среднего профессионального или высшего образования теоретических и практических знаний; получение профессионального опыта, его осмысление и обобщение, и обретение собственно профессионального мастерства.

Одной из эффективных форм, способствующей быстрому вхождению в профессию, осмыслению опыта деятельности и повышению профессионального мастерства выступает наставничество. Процесс наставничества актуализирует у наставника и наставляемого потребность в рефлексии: помогает увидеть проблемы и перспективы своей деятельности, расширить арсенал навыков и средств, освоить новые технологии, совершенствовать уровень личного мастерства.

В качестве субъектов наставнической деятельности, выделяют:

Наставник, который обладает важными для наставляемого лица знаниями, опытом и ресурсами и испытывает потребность в их трансляции. Наставник является примером для подражания, ориентирован на работу с людьми и саморазвитие, открыт новым идеям, пользуется доверием и уважением, выступает в роли старшего друга, коллеги, товарища, консультанта, конструктивного критика, учителя;

Наставляемый, выступающий в роли младшего коллеги, товарища, ассистента, ученика, открытого новым идеям и ориентированного на саморазвитие, которое без поддержки и сопровождения наставника затруднено или невозможно.

Условиями их успешного взаимодействия выступают готовность субъектов к взаимодействию, соблюдение принципов добровольности и наличие объединяющих факторов: общих интересов, взаимной симпатии, уважения, доверия, совместной деятельности.

Наставничество как формат непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников выступает в качестве ресурса, позволяющего непосредственно на рабочем месте передавать профессиональные навыки и опыт молодым специалистам, повышать уровень профессионального мастерства среди работников и адаптироваться к профессиональной среде.

Наставническая деятельность включает следующие этапы:

адаптационный (определяющего сформированность профессионально значимых качеств, адаптационную программу профессионального становления молодого специалиста),

проектировочный (направленного на формирование потребности у молодого специалиста в проектировании своего дальнейшего профессионального роста, в совершенствовании знаний, умений и навыков, полученных в вузе),

рефлексивный (формирующего у наставляемого лица способность и стремление к рефлексии собственной деятельности, умение критически оценивать процесс профессионального становления и развития, самостоятельно управлять своим профессиональным развитием)

Таблица 1.

Технологическая карта этапов наставнической деятельности

План деятельности	I этап «адаптационный»	II этап «проектировочный»	III этап «рефлексивный»
Задачи	Определить сформированность профессионально значимых качеств; разработать адаптационную программу профессионального становления молодого педагога	Сформировать потребность у наставляемого педагога проектировании своего дальнейшего профессионального роста, совершенствовании имеющихся знаний, умений и навыков,	Сформировать у наставляемого педагога способность и стремление к рефлексии собственной деятельности, умения критически оценивать процесс профессионального становления и развития, самостоятельно управлять своим профессиональным развитием
Формы работы	индивидуальная	индивидуальная, коллективная	индивидуальная, групповая, коллективная
Виды деятельности, методы	Диагностика, посещение наставником занятий молодого педагога, организация их самоанализа; стимулирование всех форм самостоятельности, активности образовательном процессе; формирование навыков самоорганизации, позитивное принятие выбранной профессии. Методы: репродуктивные, наблюдение, анкетирование, беседа	Работа над темами самообразования, планирование методической работы, выявление индивидуального стиля деятельности, создание «Портфолио». Методы: информационные (лекции в «Школе молодого учителя», педагогические чтения и др.), творческие: проблемные, инверсионные; наблюдение, беседа, анкетирование, двойное наставничество	Педагогическая рефлексия, участие в профессиональных дискуссиях, посещение и анализ открытых занятий, развитие творческого потенциала наставляемых педагогов, мотивация участия в инновационной деятельности. Методы: комплексные (педагогические мастерские, мастер-классы, проблемно-деловые, рефлексивно-деловые игры). Buddying, Shadowing

2.1 Формы, типы и техники наставничества в образовательной организации

Наставничество реализуется в различных формах, типах, моделях и техниках.

Формы организации наставничества можно классифицировать, модифицировав подход С.Г. Вершловского, по количеству участников и степени открытости.

По количеству участников:

индивидуальное (персональное) закрепление за наставником одного наставляемого;

групповое — наставничество распространяется на группу специалистов;

коллективно-индивидуальное — наставничество над молодым работником осуществляет структурное подразделение, трудовой коллектив, группа сотрудников;

-коллективно-групповое — наставничество педагогического коллектива или группы специалистов осуществляется над группой молодых работников.

По степени открытости воздействия и взаимодействия:

прямое (открытое) — непосредственный контакт наставника с опекаемым, общение с ним не только в рабочее время, но и в неформальной обстановке;

опосредованное (скрытое) — осуществление только формального контакта путем советов, рекомендаций наставника, личные контакты и непосредственное влияние сводятся к минимуму;

В системе общего образования чаще всего встречается **индивидуальное (персональное) наставничество**. Тем не менее, групповое и коллективное наставничество также имеет место, например, при освоении группой учителей новых педагогических технологий или реализации общешкольного инновационного образовательного проекта или эксперимента.

Любая из указанных форм наставничества может реализовываться по одному или нескольким *типам*, которые также могут быть классифицированы по различным основаниям.

По содержанию деятельности:

корпоративное — передача корпоративных ценностей, знакомство с историей, традициями и достижениями образовательной организации, ее лидерами, новаторами и мастерами;

социально-психологическое — решение социальных и психологических проблем молодых, начинающих или нуждающихся в конкретной помощи педагогических работников;

квалификационное (наставничество-супервизия) — профессиональное сопровождение молодых, начинающих или нуждающихся в конкретной помощи педагогов в процессе их корпоративного обучения, направленного на повышение профессиональной компетентности;

комплементарное — дополняющее межпрофессиональное взаимодействие наставляемых и наставников, способствующее формированию коллективного знания и/или опыта.

По временным характеристикам:

эпизодическое (ситуационное) — временное, фрагментарное осуществление наставничества в связи с внедрением в практику новых документов, педагогических технологий или методик; оказание актуальной в данный момент для подшефного методической, психологической, практической помощи;

периодическое — дискретный характер осуществления наставничества в связи с периодическим введением сотрудников в новую должность;

систематическое — постоянный и преемственный характер обновления интеллектуальной базы кадрового состава в связи с нарастающей информационной составляющей и модернизационными процессами в образовании

По уровню формализации:

формальное наставничество: основано на формальных процедурах и правилах наставничества, объяснении наставляемому целей и содержания работы и обучении его в рамках специальных тренингов. В этом смысле наставничество близко менторингу;

неформальное наставничество: добровольное шефство над коллегой, личная ответственность за его успехи и неудачи без документального оформления и финансового

вознаграждения.

Очевидно, что в реальности формы и типы наставничества могут сочетаться в различных вариантах, выполняя при этом следующие **основные функции**:

адаптационную — приобщение к традициям, культуре, правилам общения, стандартам и пр. особенностям функционирования образовательной организации;

диагностическую — выявление проблемных полей и конкретных профессиональных (компетентностных) дефицитов у членов педагогического коллектива

интеграционную — включение в планирование, организацию, контроль и оценку процесса и результатов профессионального роста;

консультационно-дидактическую — оказание теоретической и практической помощи и поддержки, использования для этого адекватные психолого-педагогические формы, средства, методы и приемы;

стимулирующую — мотивация наставляемого, внесение в администрацию предложений о поощрении его успехов и карьерном продвижении;

аналитическую — анализ и оценка результатов наставничества, достигнутых успехов и нерешенных проблем;

диссеминационную — изучение, анализ и распространение лучших образовательных практик;

социально-психологическую — содействие созданию благоприятной обстановки для адаптации молодых специалистов и/или новых членов педагогического коллектива, позитивного отношения к ним.

2.2. Принципы эффективной наставнической деятельности

Можно выделить три группы принципов, обеспечивающих реализацию эффективной наставнической деятельности. Это принципы общего, специально — профессионального и персонально — функционального значения.

Общие принципы отражают целефункциональное предназначение наставнической деятельности как формата непрерывного повышения профессионального мастерства и включают в себя:

принцип обоснованного мониторинга и коррекции профессионально-интеллектуального потенциала наставнической деятельности;

принцип единства и непротиворечивости правовых, организационных и методических основ наставничества.

Принципы специально-профессионального значения характеризуют реализацию наставничества как базовой технологии адаптации и передачи профессионального опыта в конкретной сфере деятельности. Среди принципов данной группы можно выделить:

принцип востребованной социальной практикой эффективности формирования кадрового состава, повышения профессионального уровня наставляемых работников;

принцип согласованности целей наставничества с целями и задачами организации;

принцип отбора наставников на основе их профессионального опыта, личных качеств и навыков, наличия мотивации наставнической деятельности;

принцип адаптивности методов и форм работы в соответствии со спецификой профессиональной деятельности и организационной культуры.

Принципы персонально-функционального значения представляют собой основу, регулирующую непосредственную деятельность наставника в конкретной организации:

принцип индивидуализации форм и методов работы наставника на программно-плановой основе;

принцип временной и целевой определённости наставничества;

принцип согласованного взаимодействия субъектов наставничества: наставника и наставляемого лица;

принцип добровольности отбора наставников;

принцип своевременной оценки качества работы в процессе наставничества и самооценки наставника;

принцип растущей перспективности, востребованности наставнической деятельности (по

мере обретения опыта, наставник работает эффективнее, и организация должна ставить перед ним более амбициозные цели, стимулируя к постоянному совершенствованию)

2.3. Проблемы и ожидаемые результаты наставничества

Проблемы, решаемые с помощью системы наставничества педагогических работников в общеобразовательных организациях, могут быть разделены на две группы: проблемы педагогических работников и обучающихся, и проблемы муниципальных и региональной систем образования.

Реализация системы наставничества педагогических работников позволит преодолеть следующие проблемы педагогов:

недостаточная мотивационная готовность к непрерывному повышению квалификации и профессионального мастерства;

отсутствие стимулов для развития творческой инициативы;

недостаточный уровень компетентности в основной предметной области, а также методической компетентности в предметной и метапредметной областях;

отсутствие программ профессионально-трудовой адаптации;

недостаточная проработанность мер социальной защиты.

Реализация системы наставничества педагогических работников

позволит в отношении обучающихся решить следующую группу проблем:

разница в доступности качественного образования между городскими, сельскими и удаленными территориями;

недостаточный уровень мотивации к обучению и саморазвитию

низкий уровень образовательных результатов;

недостаточный уровень сформированности ценностных и жизненных позиций и ориентиров;

недостаточный уровень сформированности метапредметных навыков и метакомпетенций.

В отношении муниципальных и региональной систем образования с помощью реализации системы наставничества педагогических работников могут быть решены проблемы:

низких образовательных результатов отдельных образовательных организаций;

отсутствия налаженной связи между разными уровнями образования в регионе;

нехватки квалифицированных педагогических кадров.

Ожидаемые результаты наставничества

Повышение уровня обеспеченности педагогическими кадрами региональной системы общего образования.

Обеспечение доступности для каждого педагогического работника качественной методической помощи и поддержки по профилю педагогической деятельности с учетом его профессиональных дефицитов и интересов, а также требований работодателей;

Создание условий для саморазвития, повышения уровня профессионального мастерства педагогов, овладения навыками использования современных образовательных технологий;

Обеспечение единых принципов организации и планирования непрерывного профессионального роста педагогических работников во всех муниципальных образованиях региона.

Создание инфраструктуры «горизонтального обучения» среди педагогических работников, обмена лучшими практиками обучения и воспитания.

Закрепление в общеобразовательных организациях лучших выпускников вузов;

Обеспечение баланса состава педагогических коллективов общеобразовательных организаций и преемственности традиций российской школы.

Данные результаты для каждой муниципальной системы образования могут быть конкретизированы, исходя из актуальных запросов участников образовательных отношений.

3. Общая характеристика формы наставничества

«Учитель — учитель»

В соответствии с методологией (целевой моделью) наставничества, утвержденной распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации от 25 декабря 2019 г.

№Р-145, под формой наставничества понимается способ реализации целевой модели через организацию работы наставнической пары или группы, участники которой находятся в определенной ролевой ситуации, определяемой их основной деятельностью и позицией.

Портрет участников формы наставничества «учитель — учитель»

Таблица 2

Наставник	Наставляемый
<p>Опытный педагог, имеющий профессиональные успехи, склонный к активной общественной работе, лояльный участник педагогического и/или школьного сообществ. Обладает лидерскими, организационными и коммуникативными навыками.</p> <p>Наставник-консультант — создает комфортные условия для реализации профессиональных качеств, помогает с организацией образовательного процесса и решением конкретных психолого-педагогических и коммуникативных проблем, контролирует самостоятельную работу молодого специалиста</p> <p>Наставник-предметник — опытный педагог того же предметного направления, что и молодой учитель, способный осуществлять всестороннюю методическую поддержку преподавания отдельных дисциплин.</p>	<p>Молодой специалист, имеющий малый опыт работы — от 0 до 3 лет, испытывающий трудности с организацией учебного процесса, с взаимодействием с обучающимися, другими педагогами, администрацией или родителями</p> <p>Специалист, находящийся в процессе адаптации на новом месте работы, которому необходимо получить представление о традициях, особенностях, регламенте и принципах образовательной организации.</p> <p>Учитель, находящийся в состоянии эмоционального выгорания, хронической усталости.</p>

В отношении формы наставничества «учитель — учитель», в зависимости от потребностей наставляемого, особенностей общеобразовательной организации и ресурсов наставника, рассматривают следующие варианты взаимодействия между ними (педагогом — наставником и педагогом — наставляемым лицом):

«опытный педагог — молодой специалист» (с целью оказания поддержки для приобретения молодым специалистом необходимых профессиональных навыков (организационных, коммуникационных) и закрепления на месте работы);

«лидер педагогического сообщества — педагог, испытывающий проблемы» (с целью оказания конкретной психоэмоциональной поддержки в сочетании с профессиональной помощью по приобретению и развитию педагогических талантов и инициатив);

«педагог-новатор — консервативный педагог» (с целью оказания помощи в овладении современными программами, цифровыми навыками и технологиями и т.д.);

«опытный предметник — неопытный предметник» (с целью оказания методической поддержки по конкретному предмету: в поиске пособий, составлении рабочих программ и тематических планов и т.д.).

В рамках реализации федерального национального проекта «Образование» большое распространение сегодня получает горизонтальная организация наставничества Р2Р («peer to peer» или «равный равному»), которая носит неформальный характер и реализуется внутри профессиональных сообществ.

Среди основных методов наставнической деятельности можно обозначить следующие:

методы организации деятельности сопровождаемого (группы сопровождаемых), выступающей фактором его развития и накопления личностно значимого опыта;

организация обсуждения (беседа, групповая рефлексия), в процессе которого осуществляются оценка и осмысление опыта, полученного в деятельности;

создание специальных ситуаций (развивающих, деятельностных, коммуникативных, проблемных), расширяющих опыт сопровождаемого и активизирующих процессы его развития;

создание внешних условий, среды освоения деятельности (в том числе предметно-пространственной среды);

методы диагностико-развивающего и контролирующего оценивания (в том числе «включенное наблюдение», беседа, анкетирование, социометрия и т. д.);

методы управления межличностными отношениями в группе сопровождаемых;

нетворкинг — метод организации контактов и взаимодействия сопровождаемых с актуально и перспективно значимыми профессиональными и социальными партнерами;

методы актуализации индивидуальной мотивации и фасилитации;

когнитивные методы — моделирование и анализ ситуаций, генерация инновационных идей;

личный пример (наставник как носитель эффективных стратегий само- образования и саморазвития, профессионализма, обладающий определенными компетенциями и демонстрирующий определенные образцы эффективной деятельности);

информирование (в том числе в форме инструктирования);

консультирование.

3.1. Модели наставничества

Помимо традиционной модели наставничества, индивидуальное взаимодействие наставника и наставляемого, сегодня получают распространение модели наставничества, в основе которых лежит идея менторинга или стратегического партнерства.

Ситуационное наставничество (Situational Mentoring) — предоставление наставником необходимой помощи по запросу наставляемого в целях обеспечения немедленного реагирования на ту или иную ситуацию, значимую для его подопечного. Главный риск данной модели состоит в трудности налаживания взаимодействия если имеется существенная разница в статусе или возрасте между педагогом — наставником и педагогом — наставляемым.

Партнерское наставничество (Peer Mentoring) — предполагает, что оба участника процесса наставничества находятся в равном положении, но в отношении решаемой проблемы, тот, кто занимает позицию наставника, имеет определенный позитивный опыт профессиональной деятельности. Поэтому его задачи состоят в обеспечении честной и конструктивной обратной связи, создании видения перемен и мотивации партнера к эффективным действиям.

Групповое наставничество (Group Mentoring) — модель наставничества, в которой наставник работает с группой из 2Ю—б подопечных одновременно. Следует учитывать, что недостаток личного общения в данном формате может неблагоприятно сказаться на мотивации наставляемых и, как следствие, результатах их профессионального роста. Поэтому рекомендуется сочетать групповое наставничество с другими его форматами.

Краткосрочное или целеполагающее наставничество (Shon-Term or Goal-Oriented Mentoring) применяется для достижения конкретных целей, ориентированных на определенные краткосрочные результаты. Данная модель может быть с успехом применена, если наставляемый уже имеет опыт работы и его взаимодействие с наставником становится шагом к переходу в режим саморазвития.

Скоростное наставничество (Speed Mentoring) это однократные встречи педагогов с наставником, имеющим более высокий уровень профессионализма или авторитетным специалистом в определенной области профессиональной деятельности с целью приобретения нового профессионального навыка. Такие встречи помогают формулировать и устанавливать цели индивидуального развития и карьерного роста на основе информации, полученной из авторитетных источников, обменяться мнениями и личным опытом.

Флэш-наставничество (Flash Mentoring) — это новая концепция наставничества через

«одноразовые» встречи, обсуждения. Сотрудники, желающие выступить в роли наставника, участвуют в короткой, не более часа, встрече с потенциальными подопечными, в ходе которой наставники могут поделиться своим опытом профессионального саморазвития и дать некоторые рекомендации. После этой встречи ее участники решают, хотели бы они продолжить отношения наставничества и каким образом. Если обе стороны видят перспективу сотрудничества, они приступают к реализации программы наставничества.

Виртуальное наставничество (Virtual Mentoring) основано на использовании информационно-коммуникационных технологий, таких, как видеоконференции, платформы для дистанционного обучения, онлайн-сервисы социальных сетей и сообществ практиков. Виртуальное наставничество позволяет использовать больше учебных ресурсов для освоения новых знаний и навыков, обеспечивает постоянное и творческое общение, использование социальных сетей для привлечения других специалистов и получения разнообразной информации.

Саморегулируемое наставничество (Self-Directed Mentoring) — состоит в том, что ни наставники, ни их подопечные не подбираются специально, а опытные педагоги добровольно выдвигают себя в качестве наставников. Очевидным преимуществом этой модели является то, что наставниками становятся именно те, кто действительно имеет желание принять эту трудную и ответственную роль. При этом педагог, нуждающийся в наставнике, может выбирать для себя того, кто, по его мнению, может оказать лучшую помощь и поддержку, более совместим с ним. Инициатива и ответственность — это признаки того, что наставник готов добровольно прикладывать усилия к развитию подопечного, что, в свою очередь, стимулирует наставника к саморазвитию.

Реверсивное наставничество (Reverse Mentoring) — подобно традиционному наставничеству, эта модель предполагает взаимодействие по типу один на один. При этом опытный, высококвалифицированный профессионал, старший по возрасту, опыту, становится наставляемым менее статусного педагога, но обладающего более развитым умением в определенной области, как правило, в вопросах новых тенденций, технологий и т.д. Сегодня такая модель наставничества помогает решить проблему недостаточной компетентности педагогов старших возрастов в области информационных технологий и интернет-коммуникаций, повысить их мотивацию и нейтрализовать опасения по поводу своего будущего в условиях нарастающего влияния на образование цифрового общества, наладить взаимопонимание и дружеские отношения между разными поколениями.

Командное наставничество (Teash Mentoring) — наиболее эффективно для решения задачи подготовки в короткие сроки ближайших преемников руководителей. Суть состоит в том, что команда наставников работает вместе или по отдельности с группой наставляемых, чтобы помочь им достичь определенных целей развития, охватывая существенные практические аспекты профессиональной деятельности. Это самая сложная в реализации модель наставничества, но она в наибольшей степени эффективна для решения задач подготовки будущих лидеров.

Отдельной возможностью реализации программы наставничества является создание масштабных педагогических проектов в общеобразовательной организации: конкурсов, курсов, творческих мастерских, школы молодого учителя, серии семинаров, разработки методических пособий

4. Организация наставничества

Внедрение целевой модели наставничества «Учитель-Учитель» на территории соответствующего муниципального образования предусматривает назначение ответственного методиста за наставничество.

Функции муниципального методиста (координатора): координация и осуществление организационной, методической, нормативно-правовой и экспертно-консультационной поддержки общеобразовательных организаций, осуществляющих образовательную деятельность по реализации целевой модели наставничества.

4.1. Организация наставничества в образовательной организации

Организация наставничества в образовательной организации включает подготовительно-диагностический, адаптационный, формирующий и контрольно-оценочный этапы.

1. Подготовительно-диагностический этап.

Формирование нормативной базы наставничества и наставнических пар «наставник — наставляемый». Назначается куратор и формируется нормативная база для создания в школе системы наставничества.

Непосредственное руководство и контроль организации наставничества осуществляет куратор, которым может быть заместитель директора образовательной организации.

В обязанности куратора входит: ознакомление субъектов наставничества с приказом о создании наставнической пары, создание необходимых условий для деятельности наставнических пар, оказание методической и практической помощи в планировании работы наставников, анализ, контроль и оценка работы наставнических пар на всех этапах наставничества, информирование администрации образовательной организации педагогического совета о процессе и результатах наставничества, организация обучения наставников, определение мер стимулирования и поощрения наставников.

Члены администрации образовательной организации имеют определенные обязанности по организации наставничества. Например, заместитель директора по учебной работе обязан: представлять новых сотрудников педагогическому коллективу и объявлять приказ о назначении им наставников, посещать по графику уроки и/или внеурочные мероприятия, проводимые совместно наставником и наставляемым, изучать и обобщать опыт наставничества, вносить предложения по его распространению или совершенствованию.

Руководители методических объединений обязаны: рассматривать на заседаниях МО индивидуальные планы наставников, проводить по мере необходимости инструктажи наставнических пар, сопровождать, поддерживать наставников, фиксировать содержательные характеристики наставнической деятельности (какие трудности возникают у наставников, как реально сказывается их работа на качестве труда наставляемых и пр.).

Психолог обязан: согласовать темы, формы, направления наставничества с учетом положений психологической науки, сформулировать рекомендации оказать психологическую помощь в формировании пар с учетом пожеланий педагогов и взаимной симпатии.

Конкретизация обязанностей куратора и других членов педагогического коллектива осуществляется административным советом образовательной организации и/или педагогическим советом, утверждается директором и закрепляется в Положении о наставничестве.

При организации наставничества в образовательной организации рекомендуем примерный набор локальных актов:

приказ об организации наставничества (назначение куратора, ответственных лиц по внедрению модели наставничества «Учитель-Учитель», закрепление наставнических пар);
разработка и утверждение Положения о наставничестве в организации;
формирование и утверждение Плана (дорожной карты) по реализации модели наставничества;

-разработка индивидуального образовательного маршрута, наставляемого;
-протокол заседания педагогического совета образовательной организации, утвердивший положение о наставничестве и программы внедрения целевой модели наставничества.

Конкретный набор локальных актов определяется образовательной организацией самостоятельно.

Определяя педагога для выполнения функций наставничества, следует учитывать, обладает ли он такими качествами, как: высокий уровень профессионализма личности, деятельности и общения, способность вдохновлять других людей на позитивное отношение к работе и содействовать в достижении поставленных целей и задач, опыт анализа, оценки, структурирования и трансляции имеющегося опыта работы, готовность и умение создавать условия и рефлексивную среду для освоения коллегами педагогических технологий и методик, которыми владеет сам, заинтересованность в успехах подшефного коллеги, готовность принимать личную ответственность за его неудачи и промахи, потребность и активность в

саморазвитии, самообучении, самосовершенствовании и др.

Для наставника это — также новый этап его профессионального роста, получение нового опыта и освоение новых компетенций.

Следует заметить, что в практике наставничества существуют примеры, когда в качестве наставника выступают не только учителя той же школы, где работает наставляемый, но и учителя другой школы. В качестве наставляемых в образовательных организациях могут выступать различные категории работников: педагог, впервые поступившие на работу в данную образовательную организацию, молодой специалист и/ или не имеющий педагогического образования, выпускники очных высших и средних специальных учебных заведений, поступившие на работу в образовательную организацию по распределению, педагог, назначенный на новую должность в рамках карьерного роста, педагогический работник, изменивший и/или выполняющий новые должностные обязанности, студент (стажер), заключивший договор о целевом обучении с обязательством трудоустройства в данную образовательную организацию, педагог-студент, проходящий производственную, преддипломную практику, стажировку, педагогический работник, имеющий диагностированные профессиональные(компетентностные) дефициты.

Важно при создании наставнических пар соблюдать принцип добровольности, обоюдного желания наставника и наставляемого работать совместно! На подготовительном этапе необходимо продумать систему стимулирования и мотивации наставников.

Методической службе на подготовительном этапе следует подготовить методические рекомендации для наставников и наставляемых, материалы для их сопровождения (формы планов, протоколов и отчетов, памятки).

2. Адаптационный этап.

Направлен на приспособление (адаптацию) наставника и наставляемого друг к другу.

В случае, если наставляемый — новый сотрудник, то они сначала более основательно знакомятся. Далее, и с новым членом коллектива, и с коллегой, который прикреплен к наставнику для преодоления определенных профессиональных (компетентностных) дефицитов, совместно определяются цели и задачи, составляется программа (план) работы (обучения).

На этом этапе особое значение имеет установление доверительного продуктивного общения между наставником и его подшефным, которое может строиться по моделям общение-поддержка, общение-коррекция, общение-обучение, общение-снятие барьеров, общение-сопровождение и др.

3. Формирующий этап.

Посвящен совместной деятельности по реализации разработанной программы (плана), осуществлению коррекции и развития компетенций наставляемых.

На данном этапе могут реализовываться различные направления деятельности наставника: адаптационная работа, психологическая и методическая поддержка, сопровождение, профессиональная коммуникация, мотивация и стимулирование саморазвития и самообразования и др.

4. Контрольно-оценочный этап.

Включает действия по анализу и оценке достигнутых результатов, определению перспектив дальнейшего профессионального роста.

Обобщенно процесс организации наставничества представлен на рисунке 1.

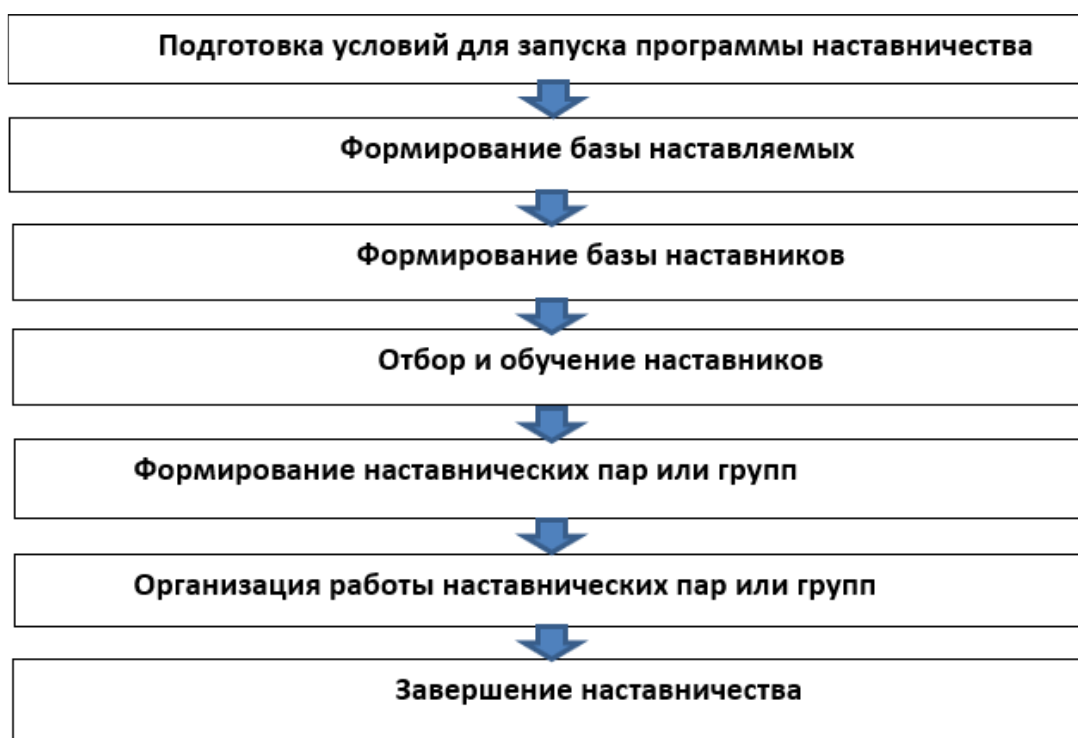


Рисунок 1. Логика процесса наставничества в образовательной организации

4.2. Примерная программа наставничества педагогических работников в общеобразовательных организациях

Программа наставничества педагогических работников в общеобразовательных организациях представляет собой комплекс организационно — методических мероприятий и формирующих их действий, направленный на организацию взаимоотношений наставников и наставляемых в конкретных формах для получения ожидаемых результатов.

Примерная структура программы наставничества педагогических работников общеобразовательной организации

1. Назначение программы наставничества педагогических работников в общеобразовательной организации.
2. Цель и задачи программы наставничества.
3. Ожидаемые результаты реализации программы наставничества
4. Срок реализации программы наставничества.
5. План реализации программы наставничества педагогических работников в общеобразовательной организации.

Таблица 3

План (дорожная карта) реализации программы наставничества педагогических работников в общеобразовательной организации

№ п/п	Мероприятия	Ответственные	Примерные сроки
Подготовительный этап			
1.1.	Информирование педагогов о реализации программы наставничества	Гумерова Ф.Ф., директор ЦНППМПР Руководитель ОО.	февраль 2021г

1.2.	Нормативное оформление отношений наставничества, формирование базы наставников и наставляемых	Гумерова Ф.Ф., Руководитель ОО, куратор ОО.	февраль- ноябрь 2021 г.
1.3.	Назначение методиста управления образования, кураторов наставников образовательных организаций, составление групп наставников и наставляемых.	Гумерова Ф.Ф., начальник управления образования, руководитель ОО, куратор ОО.	апрель 2021 г.
1.4.	Проведение установочного семинара для наставников, выбор форм наставничества, составление плана работы модели наставничества «Учитель-Учитель»	Гумерова Ф.Ф., методист управления образования, руководитель ОО, куратор ОО.	апрель 2021 г.
1.5	Обучение наставников, наставляемых, кураторов	Гумерова Ф.Ф., Баширова Э.В., преподаватель ЦНППМПР	апрель 2021 г.
Основной этап			
2.1.	Составление индивидуальных планов (индивидуального образовательного маршрута) профессионального роста наставляемых	методист управления образования, куратор ОО (руководитель РМО/ШМО), наставник	сентябрь- ноябрь 2021 г.
2.2.	Проведение мероприятий, включающие: консультации, курсы повышения квалификации для наставников, «Школа молодого педагога», мастер-классы, педагогические мастерские, тренинги и т.д.	Гумерова Ф.Ф., Баширова Э.В., Насертдинов С.К., преподаватель ЦНППМПР методист управления образования, куратор ОО (руководитель РМО/ШМО), наставник	в течение 2021-22 учебного года
2.3.	Организация сбора обратной связи от наставников и наставляемых для мониторинга эффективности реализации программы	методист управления образования, Гумерова Ф.Ф.	в течение 2021-22 учебного года
Рефлексивно — оценочный этап			
3.1.	Проведение оценочных процедур, позволяющих установить степень достижения планируемых результатов наставничества	Гумерова Ф.Ф., методист управления образования, психолог ОО, куратор ОО.	апрель 2022 г.
3.2.	Анкетирование участников программы наставничества на предмет выявления личной удовлетворенности участием в программе наставничества	Гумерова Ф.Ф., методист управления образования, куратор ОО	апрель 2022 г.
3.3.	Подготовка отчета о результатах наставничества	Гумерова Ф.Ф., методист управления образования, куратор ОО	май 2022 г.

3.4.	Оформление итогов совместной работы в рамках модели наставничества «Учитель- Учитель»	Гумерова Ф.Ф.	май 2022 г.
3.5.	Презентация лучших наставнических практик в ЦНППМПр УМПК.	Гумерова Ф.Ф., Баширова Э.В. Насертдинов С.К.	май 2022 г.

Мониторинг программы наставничества педагогических работников в образовательной организации

Мониторинг — система регулярных наблюдений, оценки и прогноза изменений процесса наставничества, которая позволяет судить о состоянии объекта в любой момент времени и может обеспечить прогноз его развития.

Мониторинг процесса реализации программ наставничества направлен на две ключевые цели:

Оценка качества реализуемой программы наставничества.

Оценка эффективности и полезности программы как инструмента повышения профессионального благополучия внутри общеобразовательной организации и ее партнеров.

Среди задач, решаемых данным мониторингом, можно выделить: сбор обратной связи от участников наставничества и кураторов (методы анкетирования, тестирования, опрос), обоснование требований к процессу наставничества, к личности наставника, контроль за процессом наставничества, описание особенностей взаимодействия наставника и наставляемого, определение условий эффективного наставничества, контроль показателей социального и профессионального благополучия, анализ динамики качественных и количественных изменений отслеживаемых показателей.

По результатам опросника будет предоставлен SWOT-анализ реализуемой программы наставничества. Аббревиатура SWOT означает:

S — Strengths (сильные стороны)

W — Weaknesses (слабые стороны)

O — Opportunities (возможности)

T — Threats (угрозы)

SWOT-анализ это удобная, универсальная методика, которая позволяет понять, как спланировать процесс развития программы. Он предоставляет информацию в виде таблицы, которая отражает 4 выделенных параметра: сильные и слабые стороны общеобразовательной организации по отношению к целевым установкам системы наставничества педагогических работников, возможности и угрозы реализации программы наставничества со стороны внешней среды. Сбор данных для построения SWOT-анализа осуществляется посредством анкеты. Метод анкетирования, с одной стороны, позволяет собрать данные в унифицированном виде, с другой — отражает субъективную оценку и пожелания каждого участника программы наставничества. Обусловлено это характером и формой вопросов. SWOT-анализ рекомендуется проводить и анализировать координатору системы наставничества педагогических работников в муниципалитете.

Второй этап мониторинга позволяет оценить мотивационно - личностный, компетентностный, профессиональный рост участников и положительную динамику результатов образовательной деятельности.

Процесс мониторинга влияния программ на всех участников включает два под этапа, первый из которых осуществляется до входа в программу наставничества и второй по итогам прохождения программы. Соответственно все зависимые от воздействия программы наставничества параметры фиксируются дважды.

Среди задач, решаемых данным мониторингом, можно выделить: взаимную заинтересованность сторон, научное и практическое обоснование требований к процессу наставничества, к личности наставника, экспериментальное подтверждение необходимости

выдвижения описанных выше требований к личности наставника, определение условий эффективного наставничества, анализ эффективности предложенных форматов наставничества в рамках вида взаимодействия и внесение корректировок в соответствии с результатами.

Таблица 4

Критерии отбора наставников — это совокупность требований, предъявляемых к работнику и необходимых для выполнения функций наставника

№	Критерии	Характеристики критерий
1	Квалификация педагога	наличие первой или высшей квалификационной категории; наличие опыта методической работы; наличие публикаций по профессиональной тематике
2	Качество образовательной деятельности	стабильно высокие результаты в образовательной деятельности; отсутствие конфликтных ситуаций с участниками образовательных отношений
3	Профессионально важные качества	умение обучать других, умение слушать, аккуратность, дисциплинированность, ответственность, ориентация на результат, командный стиль работы, эмпатия, лидерские качества
4	Личные мотивы к наставничеству	готовность делиться профессиональным и личностным опытом; потребность в приобретении нового статуса как подтверждение своей профессиональной квалификации
5	Инновационный потенциал личности	наличие профессиональных успехов в соответствующей сфере деятельности (поощрения и награждения, победы во всероссийских, региональных и муниципальных конкурсах профессионального мастерства); наличие лидерских, организационных навыков

В современных условиях важным инструментом реализации методологии наставничества становится электронный сервис сопровождения профессионального роста молодого педагога, который может включать банк идей наставников, банк моделей наставнической деятельности, календарь наставнических событий (вебинары, форумы, семинары), календарь обучающих мероприятий, диагностический инструментарий для всех субъектов наставнической деятельности, навигатор наставника, платформу для развития сетевого сообщества наставников и молодых педагогов.

6. Рекомендации наставнику

Перед Вами стоит интересная и творческая задача — помочь начинающему педагогу, в отношении которого осуществляется наставничество, познакомиться с системой образования, образовательной организацией, включиться в образовательный процесс, создать для него комфортную и дружескую атмосферу. В этом Вам помогут рекомендации, представленные ниже.

Наставником является опытный педагог, назначаемый ответственным за профессиональную адаптацию молодого специалиста.

Задача наставника заключается в том, чтобы помочь наставляемому почувствовать себя комфортно в новом коллективе, выполнить организационные мероприятия, связанные с его назначением на должность, а также передать ему опыт и знания, необходимые в профессиональной деятельности, способствовать формированию индивидуального стиля творческой деятельности педагога.

Рекомендации по первичной адаптации наставляемого:

Расскажите наставляемому, какая форма обращения принята в Вашей организации и

системе образования в целом.

Расскажите наставляемому об организационной структуре образовательной организации и вышестоящих органах управления образования.

Ознакомьте наставляемого с разделами официального сайта Минпроса России и регионального министерства просвещения (образования и науки), органа управления образования, Ресурсного центра, образовательной организации, научите работать с ними.

Проявите интерес к личности обучаемого, поинтересуйтесь его предыдущим местом работы (учебы), семьей, профессиональными достижениями, увлечениями.

Обратите внимание на проблемы, с которыми чаще всего сталкиваются молодые педагоги, а также учителя, которые имели длительный перерыв в работе, или перешедшие из другой области деятельности:

правила внутреннего распорядка;

требования к ведению школьной документации;

ТСО и ИКТ (инструктирование по правилам пользования, технике безопасности, возможности использования в практической деятельности);

механизм использования (заказа или приобретения) дидактического, наглядного и других материалов;

подготовка, проведение и анализ урока;

выбора оптимальных форм, методов и приемов обучения; неумение точно рассчитать время на уроке;

логично выстроить последовательность этапов урока; затруднения при объяснении материала;

формы и методы организации внеурочной деятельности, досуга учащихся; требуется довольно много времени на установление контакта с детьми;

не удается правильно задать психологическую дистанцию в общении с детьми: отношения выстраиваются либо формальные, либо неоправданно близкие;

трудности с поддержанием рабочей дисциплины во время занятий и мероприятий; не могут быстро перестроиться во время занятий, как того требует ситуация;

не знают, как себя вести в ситуациях, когда дети замечают допущенную учителем ошибку;

неумение реагировать в ситуациях, когда дети ведут себя грубо и неуважительно по отношению к молодому учителю; корпоративная культура;

отсутствие взаимопонимания с коллегами;

трудности построения взаимоотношений с родителями;

затруднения в выборе нужного стиля общения с родителями разного пола, возраста, социального положения;

недоверие со стороны родителей;

проблемы с сохранением эмоционального равновесия в общении с настойчивыми, агрессивно или неуважительно настроенными родителями детей;

неумение находить нужные слова для того, чтобы сформулировать родителям проблемы их детей;

сложно выступать перед родительской аудиторией, когда на тебя смотрит столько пристрастных глаз.

Рекомендации наставнику по работе с наставляемым:

Вместе с начинающим учителем проанализируйте учебные программы и объяснительные записки к ним.

Помогите составить календарно-тематический план, обратив особое внимание на подбор материала для систематического повторения, практических и лабораторных работ, экскурсий.

Окажите помощь в подготовке к урокам, особенно к первым, к первой встрече с учащимися. Наиболее трудные темы разрабатывать вместе. В своем классе постарайтесь изучать материал с опережением на 2-3 урока, с тем, чтобы дать молодому учителю возможность освоить методику раскрытия наиболее сложных тем.

Вместе готовьте и подбирайте дидактический материал, наглядные пособия, тексты задач, упражнений, контрольных работ.

Посещайте уроки молодого учителя с последующим тщательным анализом, приглашайте его на свои уроки, совместно их обсуждайте.

Помогите в подборе методической литературы для самообразования и в его организации.

Делитесь опытом без назидания, а путем доброжелательного показа образцов работы.

Помогайте наставляемому своевременно, терпеливо, настойчиво. Никогда не забывайте отмечать положительное в его работе.

Учите не копировать, не надеяться на готовые разработки, а вырабатывать собственный педагогический почерк.

При поручении заданий наставляемому поинтересуйтесь, как продвигается их выполнение, и окажите помощь в случае возникновения затруднений.

12. Будьте доброжелательны к Вашему коллеге и внимательны к его нуждам. Будьте готовы отвечать на все возникающие у него вопросы. Проявляйте терпение и уважение к нему. Помните, что именно Вам поручена ответственная и непростая задача по его адаптации в организации и именно от Вас зависит, насколько удачно сотрудник вольется в коллектив.

Рекомендации для наставника по общению с наставляемым.

Старайтесь использовать скорее проблемно-ориентированные, чем личностно-ориентированные утверждения, то есть обращайтесь большее внимание на действия наставляемого и старайтесь давать характеристику событиям и этим действиям, а не его личности. Используйте описательные, а не оценочные высказывания. Объективно описывайте произошедшую ситуацию, а также свою реакцию на педагогические действия и их последствия. Предлагайте приемлемые альтернативы.

При общении с наставляемым старайтесь подчеркивать уважение к нему, проявлять гибкость, непредвзятость и открытость новым идеям. Стремитесь не к доминированию, а к равноправному двустороннему обмену информацией. Определите области взаимного согласия или позитивные характеристики нового коллеги прежде, чем говорить о возможных разногласиях или негативных характеристиках. Сформулируйте у него позитивное отношение к работе в организации и коллективу, поддержите его энтузиазм и уверенность в себе, найдите повод, чтобы его похвалить.

В процессе наставничества делайте особый акцент на сферах, подконтрольных наставляемому, а не на тех факторах, которые не могут быть изменены или находятся вне сферы его компетенции.

Ваши утверждения должны отражать Ваше мнение, то есть носить личный характер, добивайтесь того же и от наставляемого. Старайтесь не заменять слово «я» безликим понятием «руководство».

Демонстрируйте поддерживающее выслушивание нового коллеги. Обеспечивайте контакт «глаза в глаза» и применяйте навыки невербального общения. Используйте те или иные реакции в зависимости от того, к какому типу может быть отнесена данная ситуация: к наставничеству или к консультированию.

Рекомендации наставляемому

Приходите в кабинет немного раньше звонка, убедитесь, всё ли готово к уроку, хорошо ли расставлена мебель, чиста ли доска, подготовлены ли ТСО, наглядные пособия. Входите в класс последним. Добивайтесь, чтобы все учащиеся приветствовали Вас организованно. Осмотрите класс, особенно - недисциплинированных ребят. Старайтесь показать учащимся красоту и привлекательность организованного начала урока, стремитесь к тому, чтобы на это уходило каждый раз все меньше и меньше времени.

Не тратьте времени на поиски страницы Вашего предмета в классном журнале, ее можно приготовить на перемене. Приучайте дежурных оставлять на столе учителя записку с фамилиями отсутствующих.

Начинайте урок энергично. Не задавайте вопрос: «Кто не выполнил домашнее задание?». Это приучает учащихся к мысли, будто невыполнение домашнего задания — дело неизбежное. Ведите урок так, чтобы каждый ученик постоянно был занят делом, помните: паузы, медлительность, безделье — бич дисциплины.

Увлекайте учащихся интересным содержанием материала, созданием проблемных ситуаций, умственным напряжением. Контролируйте темп урока, помогайте каждому поверить в

свои силы. Держите в поле зрения весь класс. Особенно следите за теми, у кого внимание неустойчивое, кто отвлекается. Предотвращайте попытки нарушить рабочий порядок.

Обращайтесь с просьбами, вопросами несколько чаще к тем учащимся, которые могут заниматься на уроке посторонними делами.

Мотивируя отметки, придайте своим словам деловой, заинтересованный характер.

Укажите ученику, над чем ему следует поработать, чтобы заслужить более высокую оценку.

Заканчивайте урок общей оценкой работы класса и отдельных учащихся. Пусть они испытывают удовлетворение от результатов своего труда. Постарайтесь заметить положительное в работе недисциплинированных ребят, но не делайте это слишком часто и за небольшие усилия.

Прекращайте урок со звонком. Напомните об обязанностях дежурного.

Удерживайтесь от излишних замечаний.

При недисциплинированности учащихся старайтесь обходиться без помощи других. Помните: налаживание дисциплины при помощи чужого авторитета не дает вам пользы, а скорее вредит. Лучше обратитесь за поддержкой классу.

5. Глоссарий: термины и определения

Восполнение профессиональных дефицитов — это разрешение имеющихся у педагогов затруднений, которые не позволяют им успешно реализовать те или иные направления в профессиональной деятельности.

Горизонтальное обучение педагогических работников — система Р2Р (англ. peer-to-peer — «равный равному»), обучение внутри профессиональных сообществ педагогов и руководителей образовательных организаций.

Диагностика профессиональных компетенций — процедура выявления степени развития профессиональных компетенций педагогических работников.

Квалификационный дефицит разница между компетенциями, которые требуются для выполнения трудовых функций, и теми, что имеются у педагога на данный момент.

Консалтинг (консультирование) — интеллектуальная деятельность по выявлению и анализу профессиональных и личностных проблем; выбору средств и методов, направленных на разрешение выявленных проблем; составлению программы профессионально-личностного развития; проектированию индивидуального образовательного маршрута педагогов; организации и проведения рефлексии педагогов; повышению психологической готовности к деятельности в новых ситуациях.

Консультант — специалист, который дает совет (советы) по решению конкретной ситуации, адаптированный к индивидуальным запросам, проблеме человека с учетом различных сценариев развития. Выбор сценария остается за самим человеком.

Коуч — специалист, который не является экспертом в конкретной теме, но знает методики, следуя которым, человек сам сможет найти решение. Коуч задает вопросы в определенной последовательности, приводящие человека к решению, но не дает сам инструкций, советов, как нужно поступить.

Международные исследования — сравнительные исследования по оценке качества образования, которые организуются и проводятся международными организациями.

Ментор — специалист, эксперт в какой-либо отрасли, имеющий практический опыт, и, возможно, определенный статус. Он берет себе в менторство людей, которые хотят перенять его опыт, знания.

Мониторинг — обособленная деятельность по наблюдению за состоянием некоего объекта (объектов) и (или) процессов, по анализу этого состояния, оценке состояния и происходящих изменений, а также прогнозированию состояния в будущем с целью включения результатов наблюдения в управление процессом профессионального становления.

Наставничество — универсальная технология передачи опыта, знаний, формирования навыков, компетенций, метакомпетенций и ценностей через неформальное взаимообогащающее общение, основанное на доверии и партнерстве.

Наставничество в сфере образования — форма обеспечения профессионального становления, развития и адаптации к квалифицированному исполнению должностных обязанностей работников образовательных организаций, а также граждан, студентов, проходящих стажировку/практику.

Наставник участник программы наставничества, имеющий успешный опыт в достижении жизненного, личностного и профессионального результата, готовый и компетентный поделиться опытом и навыками, необходимыми для стимуляции и поддержки процессов самореализации и самосовершенствования наставляемого.

Наставляемый — участник программы наставничества, который через взаимодействие с наставником и при его помощи и поддержке решает конкретные жизненные, личные и профессиональные задачи, приобретает новый опыт и развивает новые навыки и компетенции. В конкретных формах наставляемый может быть определен термином «обучающийся».

Научно-методическое сопровождение — взаимодействие сопровождаемого и сопровождающего, направленное на разрешение актуальных для педагога (педагогического коллектива) проблем профессиональной деятельности, осуществляемое в процессах актуализации и диагностики существа проблемы, информационного поиска возможного пути ее решения, консультаций на этапе выбора пути, конструирования плана действий и его реализации.

Национальная система профессионального роста педагогических работников — система государственных и общественных институтов, обеспечивающих непрерывное образование педагогических работников с учетом анализа их потребностей в развитии профессиональных компетенций.

Национальная система учительского роста — система, обеспечивающая возможность карьерного роста педагогических работников соответственно их уровню владения профессиональными компетенциями, подтверждаемыми результатами аттестации, а также с учетом мнения выпускников общеобразовательных организаций, включающая внесение изменений в номенклатуру должностей педагогических работников (утверждена постановлением Правительства Российской Федерации от 8 августа 2013 г. № 678 «Об утверждении номенклатуры должностей педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность, должностей руководителей образовательных организаций»).

Непрерывное образование педагогических работников — повышение уровня профессионального мастерства в процессе освоения программ среднего профессионального, высшего и дополнительного профессионального образования, и программ краткосрочных обучающих мероприятий (семинаров, вебинаров, мастер-классов, активностей профессиональных ассоциаций, обмена опытом и лучшими практиками и т.п.), в том числе, с использованием дистанционных образовательных технологий в течение всей жизни.

Обеспечение — разработка и использование в деятельности образовательных организаций нормативных, правовых и локальных документов; методологических, дидактических, методических и прочих материалов и средств, необходимых для функционирования системы

персонифицированного сопровождения учителей.

Оценка компетенций — комплекс взаимосвязанных, объективных и обоснованных методов, критериев и специализированных мероприятий (процедур) диагностики и оценивания компетенций, определяемых профессиональным стандартом.

Оценочные средства — электронная база контрольно-измерительных материалов, описаний форм и процедур для выявления уровня профессиональных компетенций педагогических работников, управленческих компетенций руководителей общеобразовательных, профессиональных образовательных организаций и организаций дополнительного образования детей.

Педагогический работник физическое лицо, которое состоит в трудовых, служебных отношениях с организацией, осуществляющей образовательную деятельность по основным и дополнительным общеобразовательным программам, и выполняет обязанности по обучению, воспитанию обучающихся и (или) организации образовательной деятельности.

Педагогическая квалификация — уровень и вид профессионально- педагогической подготовленности, характеризующей возможности специалиста в решении определенного класса профессиональных задач.

Повышение уровня профессионального мастерства — процесс освоения педагогическими работниками новых знаний, навыков и развития компетенций.

Программа наставничества комплекс мероприятий и действий, направленный на организацию взаимоотношений наставника и наставляемого в конкретных формах для получения ожидаемых результатов.

Профессиональные дефициты — отсутствие или недостаточное развитие профессиональных компетенций педагогических работников, вызывающее типичные затруднения в реализации определенных направлений педагогической деятельности.

Профессиональная квалификация — это достижение определенного уровня профессионального образования педагогического работника, обладающего знаниями, умениями и навыками, необходимыми для выполнения конкретной работы.

Профессиональные компетенции педагогического работника — совокупность профессиональных знаний и навыков, необходимых для успешной педагогической деятельности.

Профессиональное мастерство — комплекс профессиональных качеств педагогического работника, обеспечивающих высокий уровень профессиональной педагогической деятельности.

Профессиональное сообщество — группа педагогических работников, объединенная определенными нормами мышления, поведения и взаимодействия, формирующая профессиональную среду.

Профессиональное становление педагога — система его развития в интегративном процессе, включающем внутреннее социально-психологическое и профессиональное самоопределение личности, управление этим процессом со стороны самого учителя и школы.

Профессиональный стандарт учителя — набор характеристик квалификации, необходимой для осуществления педагогической деятельности в сфере начального, основного, среднего общего образования и выполнения соответствующих трудовых функций.

Руководители образовательных организаций — директор, заместитель директора

образовательной организации, реализующей программы общего и (или) дополнительного образования детей.

Сотрудничество — общение, равенство во всём, взаимопонимание; принятие общих целей и путей, способов, средств их достижения; продуктивное взаимодействие в процессе продвижения в профессии и личностном развитии в условиях школьного профессионально-образовательного пространства.

Стажировка — форма дополнительного профессионального образования (повышения квалификации или профессиональной переподготовки), предполагающая обучение педагогических работников в процессе трудовой деятельности.

Тьютор в системе дополнительного профессионального образования — специалист, организующий процесс сопровождения педагогического работника (слушателя) на пути индивидуального развития в процессе повышения профессиональной квалификации.

Учитель-профессионал — это субъект педагогической деятельности, понимающий ее назначение и смысл, имеющий высокую профессиональную квалификацию и компетентность, способный развивать, совершенствовать методы, средства и способы этой деятельности, получать высокие результаты; это субъект собственного личностно- профессионального развития.

Учителя (педагогические работники) в возрасте до 35 лет, вовлеченные в различные формы поддержки и сопровождения — педагогические работники в возрасте до 35 лет, отвечающие требованиям соответствующего профессионального стандарта, впервые принятые на работу по трудовому договору и работающие в образовательной организации менее трех лет

Центр непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников — структурное подразделение организации, осуществляющей образовательную деятельность по образовательным программам высшего образования, либо структурное подразделение организации, осуществляющей образовательную деятельность по образовательным программам среднего профессионального образования, либо обособленное структурное подразделение организации, осуществляющей деятельность по образовательным программам ДПО, осуществляющее непрерывное дополнительное профессиональное образование педагогических работников на основе диагностики профессиональных компетенций с учетом анализа запросов в овладении новыми профессиональными компетенциями и результатов оценочных процедур, проводимых в рамках добровольной независимой оценки профессиональной квалификации, определивших индивидуальные образовательные маршруты совершенствования профессионального мастерства педагогов.

7.Список литературы

Нормативные документы

Паспорт национального проекта «Образование» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 N 16).

Письмо Министерства просвещения Российской Федерации от 23.01.2020 № МР-42/02 «О направлении целевой модели наставничества и методических рекомендаций»

Приложение к распоряжению Министерства просвещения Российской Федерации от 25 декабря 2019 г. N Р-145 «Методические рекомендации по внедрению методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися».

Распоряжение Минпросвещения России от 25.12.2019 N Р-145 «Об утверждении методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися».

Распоряжение Правительства РФ от 31 декабря 2019 г. N 3273-р «Об утверждении основных принципов национальной системы профессионального роста педагогических работников РФ, включая национальную систему учительского роста»

Распоряжение Правительства РФ от 07.10.2020 N 2580-р «О внесении изменений в распоряжение Правительства РФ от 31.12.2019 N 3273-р»

Указ Президента РФ от 2 марта 2018 года №94 «Об учреждении знака отличия «За наставничество».

Указ Президента РФ от 7 мая 2018 года №204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».

Федеральный закон от 29.12.2012 №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп. от 24.04.2020 №147-ФЗ).

Научно-методическая литература

Алферова А.Б. Организация деятельности профессиональных обучающихся сообществ в общеобразовательных школах//Ярославский педагогический вестник. — 2020. — №4 (115). — С.45-52.

Аржаных Е.В. Роль института наставничества в профессиональном становлении молодых педагогов//Психологическая наука и образование. — 2017. — Т. 22. — № 4. — С. 27-37.

Вейдт В.П. Профессиональное мастерство учителя: толкование понятия // Научно-методический электронный журнал «Калининградский вестник образования». 2019. — № 3 (сентябрь). — С. 13-23. — [Электронный ресурс]. — URL: <https://koirojurnal.ru/realises/g2019/30sept2019/kvo302/>.

Глебова З.В. Направления деятельности Центра сопровождения молодых специалистов в системе научно-методической поддержки начинающих педагогов//Вестник КГУ. — 2018. — № 3. — С. 58 — 160.

Даммерер Й., Циглер В., Бартонек С. Тьюторство и коучинг как особые формы наставничества при вхождении в профессию молодых учителей (пер. с нем. Л.Н. Даниловой)// Ярославский педагогический вестник. — 2019. — Nв 1(106). — С. 56 — 69.

Индивидуальная программа развития и система наставничества как инструменты наращивания профессиональных компетенций педагогов. Рекомендации для руководящих и педагогических работников общеобразовательных организаций / Н.В. Тарасова, И.П. Пастухова, С.Г. Чигрина; Научно-исследовательский центр социализации и персонализации образования детей ФИРО РАНХиГС. — [Электронное издание] — М.: Перспектива, 2020. —108 с. — Электрон. данн. — Ссылка доступа: <https://itdperspectiva.page.link/recschool>

Куликова С.В. Горизонтальное обучение и горизонты развития//Учебный год. — 2020. № 3(61). С. 3 4.

Наставничество в образовательной организации [Текст]/Сост.: С.В. Бондаренко, М. Ю. Ефимочкина [и др.]; под общ. ред. Г.А. Вашкиной. — Кемерово: Изд-во МБОУ ДПО «Научно-методический центр», 2017. — 88 с.

Наставничество в системе образования России: Практическое пособие для кураторов в образовательных организациях [Текст]/Под ред. Н.Ю. Синягиной, Т.Ю. Райфшнайдер. — М.: Рыбаков Фонд, 2016. — 155 с.

Наставничество: эффективные технологии развития сотрудников [Электронный ресурс]// Методический центр «Раменский дом учителя». — Дата публикации 26.03.2018. — URL: <https://ramrdu.edushko.ru/activity/innovatioirpost/310572>.

Пинская М.А., Пономарева А.А., Косарецкий С.Г. Профессиональное развитие и подготовка молодых учителей в России // Вопросы образования. — 2016. — № 2. — С. 100 — 124.

Романова Г.А. Виртуальная стажировка как форма повышения профессиональной компетентности педагогов // Альманах мировой науки. — 2016. —№ 3-2(6). — С. 69 — 71.

Российские учителя в свете исследовательских данных: кол. моногр. / М.Л. Агранович и др.; Нац. исслед. ун-т Высшая школа экономики, Ин-т образования; отв. ред. И.Д. Фрумин, В.А. Болотов, С.Г. Косарецкий, М. Карной. — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2016. — 313 с.

Ротобылский К.А., Ротобылская Л.А. Ассоциации педагогов как действенный ресурс моделирования технологий и содержания обучения в соответствии с новым ФГОС//Образование: Опыт, проблемы и перспективы развития: Сборник итоговых материалов Всероссийской научно-практической конференции/Под общ. ред. Л.Н. Нугумановой. — 2018. — С. 30 — 36.

Фаляхов И.И. Диверсификация моделей наставничества: ментор, тью- тор, коуч, фасилитатор и идентификация их готовности к осуществлению наставнической деятельности [Текст]/И.И. Фаляхов//Казанский педагогический журнал. — 2016. — №2. — С. 45-49.

Череминская Ю. Мотивация наставников [Электронный ресурс]// HR- Академия. — URL: <https://hr-academy.ru/hrarticle /motivatsiya-nastavnikov.html> .