

МАГАДАНСКОЕ ОБЛАСТНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ
ПЕДАГОГИЧЕСКИХ КАДРОВ»
КАФЕДРА РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ СИСТЕМ

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
по организации формы наставничества
«педагог – педагог»
в образовательных организациях
Магаданской области

МАГАДАН
2021

Составитель: Баюкова Н.О., заведующий кафедрой развития образовательных систем, кандидат педагогических наук, доцент

Над методическими рекомендациями работали: Алисейко Е.Н., Баюкова Н.О., Ефимчук О.С., Рожкова Ю.Е.

Под редакцией Якуниной Ю.Е., проректора по учебно-методической работе, кандидата психологических наук, доцента

В инструктивно-методическом издании освещены нормативноправовые документы, регулирующие вопросы наставничества, даны рекомендации по организации наставничества в образовательных организациях.

Издание адресовано заместителям директора, старшим воспитателям и методистам по работе с молодыми педагогами, руководителям образовательных организаций Магаданской области.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ	6
1.1. Нормативная правовая база внедрения наставничества	6
1.2. Термины и определения	7
2. ЦЕЛЕВАЯ МОДЕЛЬ НАСТАВНИЧЕСТВА	10
2.1. Цели, задачи и структура целевой модели наставничества.....	10
2.2. Принципы реализации модели	11
2.3. Целевая модель наставничества как компонента современной системы образования Российской Федерации.....	12
2.4. Ожидаемые результаты реализации целевой модели наставничества	15
2.5. Показатели эффективности внедрения целевой модели наставничества.....	15
2.6. Организация наставничества в образовательной организации.....	16
3. ФОРМА НАСТАВНИЧЕСТВА «УЧИТЕЛЬ – УЧИТЕЛЬ» / «ПЕДАГОГ – ПЕДАГОГ»	19
4. ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ НАСТАВНИЧЕСТВА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	23
5. МЕХАНИЗМЫ МОТИВАЦИИ И ПООЩРЕНИЯ НАСТАВНИКОВ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ	34
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	36
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	37

ВВЕДЕНИЕ

*Им вручена превосходная должность,
выше которой ничего не может быть под этим солнцем.*

*Вечным законом да будет: учить и учиться всему
через примеры, наставления и применение на деле.*

Ян Амос Коменский

*Всё должно быть настолько просто,
насколько это возможно. Но не проще.*

Альберт Эйнштейн

*Наставничество — это инвестиция в долгосрочное
развитие организации, в ее «здоровье».*

Дэвид Майстер

В условиях модернизации системы образования в России значительно возрастает роль наставника, повышаются требования к его личностным и профессиональным качествам, к его активной социальной и профессиональной позиции. Особую значимость приобретает проблема привлечения и закрепления молодых специалистов в образовательных организациях. Профессиональное становление молодого специалиста, адаптация в трудовом коллективе, налаживание педагогических контактов возможно через создание **системы наставничества**.

В то же время тема наставничества все чаще поднимается среди актуальных проблем управления персоналом. Издан целый ряд книг, опубликовано большое число статей в электронных и печатных изданиях, вопросы наставничества часто обсуждались на научных форумах и конференциях. Наставничество заняло самостоятельную нишу среди методов развития сотрудников в управлении персоналом. Свой вклад в разработку темы вносят и тренинговые компании, предлагающие программы по обучению наставничеству. Необходимость развития человеческого ресурса сегодня ни у кого не вызывает сомнений. Без высококвалифицированных кадров сложно начать какое-либо серьезное дело и практически невозможно развивать его в дальнейшем.

Метод наставничества не только экономичен и прост в использовании, но и прекрасно подходит для сохранения и передачи накопленного в образовательной организации опыта. Кроме того, он способен существенно помочь при решении проблем, связанных с адаптацией молодых (новых) сотрудников к условиям образовательной организации, с текучестью кадров и с подготовкой специалистов образования.

Сегодня наставничество используется по своему основному назначению — профессиональное развитие сотрудников. Однако оно имеет множество возможностей для решения задач, к примеру, обеспечения связи поколений, передачи культурных традиций, повышения сплоченности коллектива, усиления мотивации сотрудников и других.

Система наставничества представляет собой социальный институт, осуществляющий процесс передачи и ускорения приобретения социального и профессионального опыта. Это одна из наиболее эффективных форм профессиональной адаптации, способствующая повышению профессиональной компетентности и

закреплению кадров в любой сфере жизнедеятельности общества.

В данных рекомендациях освещены нормативные правовые документы, регулирующие вопросы наставничества, представлен примерный перечень документов и материалов, необходимых в организации работы наставника с молодым специалистом, даны рекомендации по организации наставничества в форме «педагог – педагог» в образовательной организации.

Цель данных методических рекомендаций – дать ориентиры наставнику, которые помогли бы определить систему, методику и содержание работы с молодым специалистом, исходя из условий образовательной организации и потенциала молодого специалиста, а также содействовать наиболее скорейшему профессиональному становлению молодого педагога.

Методические рекомендации составлены в целях достижения сквозного результата «Методологии (целевая модель) 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», федеральных проектов «Современная школа», «Успех каждого ребенка» и «Молодые профессионалы (Повышение конкурентоспособности профессионального образования)» национального проекта «Образование».

Разработаны на основании методических рекомендаций 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 (приложение к распоряжению Министерства просвещения Российской Федерации от 25 декабря 2019 г. N P-145).

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Нормативная правовая база внедрения наставничества

- Федеральный закон от 29.12.2012 №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп. от 24.04.2020 №147-ФЗ).
- 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».
- Приказ Минобрнауки России от 18.04.2013 №291 (ред. от 18.08.2016 г.) «Об утверждении Положения о практике обучающихся, осваивающих основные профессиональные образовательные программы среднего профессионального образования» (Зарегистрировано в Минюсте России 14.06.2013 №28785).
- Приказ Минпросвещения России от 17.04.2019 №179 «Об утверждении методик расчета целевых показателей федеральных проектов национального проекта «Образование» (вместе с Методикой расчета показателей федерального проекта Молодые профессионалы (повышение конкурентоспособности профессионального образования))».
- Паспорт национального проекта «Образование» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 N 16).
- Паспорт федерального проекта «Молодые профессионалы (Повышение конкурентоспособности профессионального образования)» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 N 16).
- Паспорт федерального проекта «Современная школа» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 N 16).
- Паспорт федерального проекта «Успех каждого ребенка» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 N 16).
- 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 (утверждена распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации от 25 декабря 2019 г. N P-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 (приложение к распоряжению Министерства просвещения Российской Федерации от 25 декабря 2019 г. N P-145).

Документы, регламентирующие деятельность наставничества в образовательном учреждении (примерный перечень):

- Положение ОО о наставничестве.
- Включение в Положение о стимулирующих выплатах поощрения наставников.
- Приказ о назначении наставников.
- Положение о Школе молодого педагога и/или методическом объединении.

Информационно-методическое сопровождение работы педагога-наставника:

- диагностический инструментарий (анкеты);
- индивидуальный план работы наставника с молодым педагогом;
- заключение по итогам адаптации к педагогической деятельности молодого педагога.

Информационно-методическое сопровождение работы молодого педагога:

- индивидуальная карта роста профессионального мастерства молодого педагога.

Информационно-методическое сопровождение наставничества в ОО со стороны заместителя директора по УВР:

- информационно-аналитическая справка о работе системы наставничества.

С учетом приведенного перечня нормативных правовых актов организация разрабатывает и утверждает соответствующие локальные акты, регулирующие процесс наставничества с учетом специфики организации.

1.2. Термины и определения

Активное слушание – практика, позволяющая точнее понимать психологические состояния, чувства, мысли собеседника с помощью особых приемов участия в беседе, таких как активное выражение собственных переживаний и соображений, уточнения, паузы и т.д. Применяется, в частности, в наставничестве, чтобы установить доверительные отношения между наставником и наставляемым.

Консультант – человек, который дает «рецепт» под конкретную определенную ситуацию.

Коуч – опытный сотрудник, способный строить процесс обучения на основе партнерских взаимоотношений, вдохновлять обучающихся на самостоятельный поиск решения проблем.

Коучинг – форма наставничества, которая обеспечивает раскрытие потенциала личности обучаемого.

Куратор – сотрудник организации, осуществляющей деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным программам и программам среднего профессионального образования, либо организации из числа ее партнеров, который отвечает за организацию программы наставничества.

Мастер производственного обучения – педагогический работник в учреждениях среднего профессионального образования России, осуществляющий обучение учащихся практическим навыкам какой-либо профессии.

Ментор – руководитель, учитель, наставник, воспитатель, неотступный надзиратель.

Менторинг – целенаправленная передача опыта стажеру более опытным сотрудником по типу «делай как я».

Метакомпетенции – способность формировать у себя новые навыки и компетенции самостоятельно, а не только манипулировать полученными извне знаниями и навыками.

Методология (от «метод» и «логия») – учение о структуре, логической организации, методах и средствах деятельности; система принципов и способов организации и построения теоретической и практической деятельности, а также учение об этой системе.

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

Методология наставничества – система подходов и методов, а также теорий и исследований, позволяющих понять наставничество, выступающих в роли способов и инструментов познания.

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».

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.

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

Нетворкинг – метод организации контактов и взаимодействия сопровождаемых с актуально и перспективно значимыми социальными партнерами

Неформальное наставничество – особая система взаимоотношений, которые складываются между членами коллектива, исходя из общих командных целей, ценности взаимной поддержки и взаимовыручки.

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

Развитие персонала – все процессы, способствующие полному раскрытию потенциала сотрудников.

Система наставничества – комплекс мер, которые компания обязана предпринять, чтобы обеспечить качественную подготовку наставников и в определенной степени гарантировать эффективность их работы.

Тьютор – специалист в области педагогики, который помогает обучающемуся определиться с индивидуальным образовательным маршрутом.

Тьюторинг – процесс, направленный на сопровождение процесса корпоративного обучения стажера, обсуждение опыта переноса полученных знаний в реальную практику.

Фасилитатор – опытный руководитель, обеспечивающий успешную групповую коммуникацию на основе креативных моделей корпоративного обучения.

Форма наставничества – способ реализации целевой модели через организацию работы наставнической пары или группы, участники которой находятся в заданной обстоятельствами ролевой ситуации, определяемой основной деятельностью и позицией участников.

Формальное (официальное) наставничество – форма наставничества, при которой заранее устанавливаются цели, прописываются процедуры, создаются регламенты, и все это подкрепляется соответствующими приказами.

Целевая модель наставничества – система условий, ресурсов и процессов, необходимых для реализации программ наставничества в образовательных организациях.

Школьное сообщество (сообщество образовательной организации) – сотрудники образовательной организации, обучающиеся, их родители, выпускники и любые другие субъекты, которые объединены стремлением внести свой вклад в развитие организации и совместно действуют ради этой цели.

2. ЦЕЛЕВАЯ МОДЕЛЬ НАСТАВНИЧЕСТВА

2.1. Цели, задачи и структура целевой модели наставничества

Целевая модель наставничества регулирует отношения, связанные с функционированием и развитием наставнических программ в субъектах Российской Федерации в сфере общего образования, среднего профессионального образования и соответствующего дополнительного профессионального образования, профессионального обучения, дополнительного образования детей и взрослых, воспитания в рамках полномочий Министерства просвещения России.

Структура целевой модели наставничества включает в себя систему условий, ресурсов и процессов, необходимых для реализации программ наставничества в образовательных организациях. С точки зрения системы наставничества, **целевая модель представляет собой совокупность структурных компонентов и механизмов, обеспечивающих реализацию наставничества и достижение поставленных результатов.** С точки зрения наставничества как процесса, **целевая модель описывает этапы реализации программы и роли участников, организующих эти этапы.**

Запуск Программы наставничества «Учитель-Учитель», как комплекса мероприятий и формирующих их действий, направленный на организацию взаимоотношений наставника и наставляемого в конкретных формах для получения ожидаемых результатов, обоснован реализацией национального проекта «Образование» и направлен на достижение результатов федерального проекта «Современная школа», «Учитель будущего» и «Молодые профессионалы».

Проект «Образование» ставит перед всеми образовательными организациями две ключевые цели: обеспечение глобальной конкурентоспособности российского образования и воспитание гармонично развитой и социально ответственной личности на основе духовно-нравственных ценностей и культурных традиций народов Российской Федерации. Эти цели невозможно достичь без создания системы поддержки и развития навыков, талантов и компетенций – общекультурных, общепрофессиональных и метакомпетенции, т.е. способности формировать у себя новые навыки и компетенции самостоятельно, а не только манипулировать полученными извне знаниями и навыками. Метакомпетенцию можно рассматривать как фактор, единственно способствующий развитию тех профессиональных компетенций, в случае с которыми простое воспроизведение или копирование невозможно.

Целью внедрения целевой модели наставничества «учитель – учитель / педагог – педагог» является максимально полное раскрытие потенциала личности наставляемого, необходимого для успешной личной профессиональной самореализации в современных условиях неопределенности, а также разработка комплекса мероприятий и формирующих их действий по организации взаимоотношений наставника и наставляемого в форме «учитель-учитель», способствующих успешному закреплению на месте работы или в должности педагога молодого специалиста, повышению его профессионального потенциала и уровня, создание комфортной профессиональной среды внутри учебного заведения, позволяющей реализовывать актуальные педагогические задачи на высоком уровне.

Указанная цель предполагает решение ряда **задач**:

- улучшение показателей организации в образовательной, социокультурной, спортивной и других сферах;
- создание экологичной среды для развития и повышения квалификации педагогов;
- содействие успешной адаптации молодых и вновь принятых специалистов к условиям осуществления трудовой деятельности;
- формирование открытого и эффективного сообщества вокруг образовательной организации, способного на комплексную поддержку ее деятельности.

Наставничество является универсальной технологией передачи опыта, знаний, формирования навыков, компетенций, метакомпетенций и ценностей через неформальное взаимообогащающее общение. Технология наставничества эффективна для решения проблем, с которыми сталкиваются педагоги:

- проблем молодого специалиста в новом коллективе;
- проблем педагога с большим стажем, ощущающего себя некомфортно в мире новых образовательных технологий или испытывающего кризис профессионального роста, находящегося в ситуации профессионального выгорания.

Предмет наставничества:

1. Личностные качества – лидерские качества, активная жизненная позиция, стрессоустойчивость, искусство таймменеджмента.
2. Методическая грамотность – ведение учебно-методической документации, проектирование урока в соответствии с ФГОС, современные педагогические технологии, повышение профессиональной квалификации.
3. Социальная адаптация – психологические особенности обучающихся, психологический климат в коллективе, работа в составе творческих групп.

2.2. Принципы реализации модели

Реализация программы наставничества в системе образования Российской Федерации с учетом российского законодательства, социально-экономических и других условий наиболее эффективна с опорой на следующие **принципы**:

- *принцип научности* предполагает применение научно обоснованных и проверенных технологий;
- *принцип системности* предполагает разработку и реализацию программы наставничества с максимальным охватом всех необходимых компонентов;
- *принцип стратегической целостности* определяет необходимость единой целостной стратегии реализации программы наставничества;
- *принцип легитимности* требует соответствия деятельности по реализации программы наставничества законодательству Российской Федерации и нормам международного права;
- *принцип обеспечения суверенных прав личности* предполагает честность и открытость взаимоотношений, не допускает покушений на тайну личной жизни, какого-либо воздействия или взаимодействия обманным путем;

- *принцип аксиологичности* подразумевает формирование у наставляемого ценностей законопослушности, уважения к личности, государству и окружающей среде, общечеловеческих ценностей;

- *принцип продвижения благополучия и безопасности* наставляемого (принцип «не навреди») предполагает реализацию программы наставничества таким образом, чтобы максимально избежать риска нанесения вреда наставляемому (никакие обстоятельства или интересы наставника или программы не могут перекрыть интересы наставляемого);

- *принцип личной ответственности* предполагает ответственное поведение куратора и наставника по отношению к наставляемому и программе наставничества, устойчивость к влиянию стереотипов и предшествующего опыта;

- *принцип индивидуализации и индивидуальной адекватности* направлен на сохранение индивидуальных приоритетов в создании для наставляемого собственной траектории развития, предполагает реализацию программы наставничества с учетом возрастных, гендерных, культурных, национальных, религиозных и других особенностей наставляемого с целью развития целостной, творческой, социально адаптированной, здоровой личности;

- *принцип равенства* признает, что программа наставничества реализуется людьми, имеющими разные гендерные, культурные, национальные, религиозные и другие особенности.

2.3. Целевая модель наставничества как компонента современной системы образования Российской Федерации

Наставничество представляется *универсальной моделью построения отношений внутри любой образовательной организации, как технология интенсивного развития личности, передачи опыта и знаний, формирования навыков, компетенций, метакомпетенций и ценностей*. Наставник способен стать для наставляемого человеком, который окажет комплексную поддержку на пути социализации, взросления, поиска индивидуальных жизненных целей и путей их достижения, в раскрытии потенциала и возможностей саморазвития и профориентации. Выделить особую роль наставника в процессе формирования личности представляется возможным потому, что в основе наставнических отношений лежат принципы доверия, взаимообогащения, диалога и конструктивного партнерства, а также потому, что в процессе наставничества происходит непосредственная передача личностного и практического опыта от человека к человеку.

Внедрение программ наставничества в образовательные организации Магаданской области обеспечит системность и преемственность наставнических отношений и программ.

Технология наставничества также применима для решения проблем, с которыми сталкиваются педагоги, в том числе проблем молодого специалиста в новом коллективе, проблем педагога с большим стажем, ощущающего себя некомфортно в мире новых образовательных технологий или испытывающего кризис профессионального роста, находящегося в ситуации профессионального выгорания.

Наставничество становится **неотъемлемым компонентом современной системы**

образования в силу следующих ключевых причин:

- *Наставничество* позволит сформировать внутри образовательной организации сообщество учителей, обучающихся и родителей как новую плодотворную среду для раскрытия потенциала каждого. Создание такого сообщества станет возможным благодаря построению новых взаимообогащающих отношений с помощью технологии наставничества.
- Для сообщества образовательной организации *наставничество* представляет собой канал обогащения опытом. Наставничество – необходимый шаг на пути к тому, чтобы школы, учреждения дополнительного образования, профессиональные образовательные организации становились центром жизни и притяжения местного сообщества, где самые разные люди могут найти свою роль, и тем самым внести вклад в развитие образовательной среды.
- *Технология наставничества* позволяет получать опыт, знания, формировать навыки, компетенции и ценности быстрее, чем другие способы их передачи (учебные пособия, урочная система, самостоятельная и проектная работа, формализованное общение), а это критически важно в современном мире. Скорость и продуктивность усвоения нового делают наставничество перспективной технологией, способной ответить на вызовы современного мира, затрагивающие образовательную, социальную, психологическую и экономическую сферы. Среди этих вызовов следует выделить:
 - *Ускорение изменений, нестабильность.* В связи с ускоряющимся технологическим и социально-экономическим развитием возникла необходимость не просто передавать знания обучающемуся, но формировать у него способность использовать их и действовать в мире, определяющими чертами которого стали нестабильность, неопределенность, сложность, неоднозначность ситуаций и изменчивость.
 - *Беспрецедентная информационная насыщенность.* Насыщенность и одновременно противоречивость информационной, образовательной, социальной среды, где формируется личность, вызывает у неподготовленного объекта информационного воздействия (молодого специалиста) потребность в человеке, который станет для него «проводником». Именно наставник на основе доверительных отношений способен помочь молодому специалисту сориентироваться в насыщенной и противоречивой информационной и социальной среде, выставить приоритеты, регулировать «входящую информацию», очертить контур своей личности и интересов, управлять временем.
 - *Колоссальное количество социальных связей.* Постоянная включенность в поле социальных взаимодействий, прежде всего в социальных сетях, высокая частота и интенсивность общения – все эти относительно новые для человека состояния могут привести формирующуюся личность к социальной дезадаптации, замкнутости и отчуждению, к проблемам с выстраиванием продуктивной коммуникации. Параллельно с этими тенденциями наблюдается тренд на снижение интенсивности неформального общения, прежде всего с более зрелыми людьми, нарушается связь поколений. В образовательных организациях, где во многом и формируется личность молодого специалиста как профессионала, общение со старшими коллегами часто строго ограничено субординацией. При этом неформальное общение с более опытным коллегой – это фактор

формирования самостоятельности, самоопределения, развития коммуникативных навыков.

Программа наставничества способствует решению следующих задач:

- раскрытие потенциала каждого наставляемого;
- формирование ценностей и активной гражданской позиции наставляемого;
- развитие гибких навыков, лидерских качеств, метакомпетенций как основы успешной самостоятельной и ответственной деятельности в современном мире (в том числе готовность учиться в течение всей жизни, адаптироваться к изменениям на рынке труда, менять сферу деятельности и т.д.);
- адаптация учителя в новом педагогическом коллективе;
- плавный «вход» молодого учителя и специалиста в целом в профессию, построение продуктивной среды в педагогическом коллективе на основе взаимообогащающих отношений начинающих и опытных специалистов.

Компоненты целевой модели наставничества представлены в таблице 1.

Таблица 1

Компоненты целевой модели наставничества

Компонент	Содержание
Ценностно-смысловой	Наставничество – взаимообогащающее общение, основанное на доверии и партнерстве, позволяющее передавать живой опыт и полнее раскрывать потенциал каждого человека. Объект наставничества – процесс передачи опыта. Субъекты: наставники и наставляемые.
Содержательный	Работа с: – наставниками; – наставляемыми; – родителями; – коллективом организации; – социумом
Технологический	Технологии: – интерактивные; – тренинговые; – проектные; – информационные; – консультативные; – семинары-практикумы.
Оценочно-диагностический	Мониторинг и оценка параметров программы: – организационного (эффективность системной планируемой деятельности); – научно-методического (наличие методической базы и обеспеченность кадрами); – «личностного» (мотивация, включенность в наставнические отношения и др.)

2.4. Ожидаемые результаты реализации целевой модели наставничества

Результатом правильной организации работы наставников будет:

– высокий уровень включенности молодых (новых) специалистов в педагогическую работу, культурную жизнь образовательной организации;

– возрастающая уверенность педагогов в собственных силах и развитие личного, творческого и педагогического потенциала;

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

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. От наставляемых ожидается:

– повышение уровня удовлетворенности собственной работой и улучшение психоэмоционального состояния;

– рост числа специалистов, желающих продолжать свою работу в качестве учителя на данном коллективе / образовательной организации;

– качественный рост успеваемости и улучшение поведения в подшефных классах;

– сокращение числа конфликтов с педагогическим и родительским сообществами;

– рост числа собственных профессиональных работ: статей, исследований, методических практик молодого специалиста.

2.5. Показатели эффективности внедрения целевой модели наставничества

1. В части оценки наставнической программы в образовательной организации подобными критериями могут быть:

– соответствие условий организации наставнической деятельности требованиям модели и программ, по которым она осуществляется;

– оценка соответствия организации наставнической деятельности принципам, заложенным в модели и программах;

– соответствие наставнической деятельности современным подходам и технологиям;

– наличие соответствующего психологического климата в образовательной организации, на базе которой организован процесс наставнической деятельности;

– логичность деятельности наставника, понимание им ситуации наставляемого и правильность выбора основного направления взаимодействия;

– положительная динамика в поступлении запросов участников на продолжение работы.

2. В части определения эффективности всех участников наставнической деятельности в образовательной организации:

– степень удовлетворенности всех участников наставнической деятельности;

–уровень удовлетворенности партнеров от взаимодействия в наставнической деятельности.

3. *Относительно изменений в личности наставляемого-участника* программы наставничества в образовательной организации критериями динамики развития наставляемых могут выступать:

–улучшение и позитивная динамика образовательных результатов, изменение ценностных ориентаций участников в сторону социально-значимых;

–нормализация уровня тревожности; оптимизация процессов общения, снижение уровня агрессивности;

–повышение уровня самооценки наставляемого;

–активность и заинтересованность наставляемых в участии в мероприятиях, связанных с наставнической деятельностью;

–степень применения наставляемыми полученных от наставника знаний, умений и опыта в профессиональной деятельности.

2.6. Организация наставничества в образовательной организации

Функции организаций, осуществляющих образовательную деятельность по реализации наставнических программ, **при участии во внедрении целевой модели наставничества:**

–участие в организации инфраструктуры и материально-технического обеспечения системы наставнических программ, реализации кадровой политики;

–участие в осуществлении персонифицированного учета молодых специалистов, участвующих в наставнических программах;

–обеспечение формирования баз данных наставнических программ и лучших практик;

–обеспечение условий для повышения уровня профессионального мастерства педагогических работников, задействованных в реализации целевой модели наставничества, в формате непрерывного образования.

Организация наставничества в образовательной организации предполагает утверждение необходимых документов, а также определение должностных лиц, ответственных за организацию и руководство наставничеством. Положение о наставничестве в образовательной организации является организационной основой для внедрения наставничества, определяет формы наставничества, ответственность, права и обязанности, а также функции различных участников процесса наставничества. В типовое положение могут вноситься изменения и дополнения, учитывающие специфику образовательной организации и функций участников, необходимый уровень компетенций кураторов и наставников, влияющих на реализацию наставничества.

Процесс реализации целевой модели наставничества в образовательной организации **предполагает разработку и издание ряда распорядительных ряда документов:**

– распорядительного акта организации о внедрении целевой модели наставничества на уровне организации;

–Плана реализации программы наставничества;

– Положения о наставничестве в организации, утвержденного распорядительным актом;

– приказа о назначении куратора (кураторов) и ответственного должностного лица в образовательной организации;

– приказа о закреплении наставнических пар (групп).

Кадровая система реализации целевой программы наставничества в рамках образовательной деятельности конкретной образовательной организации предусматривает, независимо от форм наставничества, *три главные роли*:

➤ **Наставляемый** – участник программы, 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. Наставляемыми могут являться:

– молодой педагог, имеющий малый опыт работы (от 0 до 3 лет), испытывающий трудности в организации профессиональной педагогической деятельности;

– специалист, находящийся в процессе адаптации на новом месте работы, которому необходимо получить представление о традициях, особенностях, регламенте и принципах образовательной организации;

– учитель, находящийся в состоянии эмоционального выгорания, хронической усталости.

➤ **Наставник** – участник программы, имеющий успешный опыт в достижении жизненного результата, личностного и профессионального, способный и готовый поделиться этим опытом и навыками, необходимыми для поддержки процессов самореализации и самосовершенствования наставляемого. Наставником может выступать опытный педагог, имеющий профессиональные успехи (победитель различных профессиональных конкурсов, автор учебных пособий и материалов, участник или ведущий вебинаров и семинаров), склонный к активной общественной работе, лояльный участник школьного сообщества. Как правило, этот человек должен обладать лидерскими, организационными и коммуникативными навыками, хорошо развитой эмпатией. Для реализации различных задач возможно выделение двух типов наставников.

Наставник-консультант создает комфортные условия для реализации профессиональных качеств, помогает с организацией процесса и решением конкретных психолого-педагогических и коммуникативных проблем, контролирует самостоятельную работу молодого специалиста.

Наставник-предметник – опытный педагог того же предметного направления, что и молодой учитель, способный осуществлять всестороннюю методическую поддержку преподавания отдельных дисциплин.

➤ **Куратор** – сотрудник образовательной организации либо организации из числа ее социальных партнеров, который отвечает за организацию всего цикла программы наставничества.

Куратор назначается решением руководителя образовательной организации, планирующей реализовать целевую модель наставничества. Куратором может стать представитель образовательной организации, представитель организации-партнера программы, представитель региональной НКО, чья деятельность связана с реализацией программ наставничества.

В задачи куратора входит сбор и работа с базой наставников и наставляемых,

организация обучения наставников, контроль за проведением всех этапов реализации целевой модели, решение организационных вопросов, мониторинг реализации и получение обратной связи от участников программы и иных, причастных к программе, лиц. Куратор осуществляет формирование и ведение базы наставников при условии их соответствия критериям психологической, педагогической и, для некоторых форм, профессиональной подготовки и прохождения ими обучения.

3. ФОРМА НАСТАВНИЧЕСТВА «УЧИТЕЛЬ – УЧИТЕЛЬ» / «ПЕДАГОГ – ПЕДАГОГ»

Форма наставничества – это способ реализации целевой модели через организацию работы наставнической пары или группы, участники которой находятся в определенной ролевой ситуации, определяемой их основной деятельностью и позицией.

В числе самых распространенных форм наставничества в образовательной организации, включающих множественные вариации в зависимости от условий реализации программы наставничества, могут быть выделены пять:

- 1) «ученик – ученик»;
- 2) «учитель – учитель» («педагог – педагог»);
- 3) «студент – ученик»;
- 4) «работодатель – ученик»;
- 5) «работодатель – студент».

Каждая из указанных форм предполагает решение определенного круга задач и проблем с использованием единой методологии наставничества, частично видоизмененной с учетом ступени обучения, профессиональной деятельности и первоначальных ключевых запросов участников программы.

На наш взгляд, для Магаданской области в форме наставничества «учитель – учитель, педагог – педагог» актуальным является вопрос взаимодействия молодого специалиста (при опыте работы от 0 до 3 лет) с опытным и располагающим ресурсами и навыками педагогом, оказывающим первому разностороннюю поддержку.

Целью такой формы наставничества является успешное закрепление на месте работы или в должности педагога молодого специалиста, повышение его профессионального потенциала и уровня, а также создание комфортной профессиональной среды внутри образовательной организации, позволяющей реализовывать актуальные педагогические задачи на высоком уровне.

Следует учесть, что в современных условиях применение технологий наставничества рассматривается более широко и включает в себя такую форму наставничества, как реверсивное наставничество, при котором специалист младшего возраста становится наставником опытного сотрудника по вопросам новых тенденций, технологий и т.д. Поэтому наставничество как технология может быть распространено на всех участников образовательного процесса, что во многом определяет подходы к подготовке наставников, а также актуальность и практическую значимость настоящих методических рекомендаций.

Что из себя представляет портрет наставника и наставляемого при обозначенной нами форме наставничества?

Среди основных задач взаимодействия опытного наставника с молодым специалистом в методологии (целевой модели) наставничества выделены следующие:

- способствовать формированию потребности заниматься анализом результатов своей профессиональной деятельности;
- развивать интерес к методике построения и организации результативного учебного процесса;
- ориентировать начинающего педагога 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 педагога;
- сформировать сообщество образовательной организации (как часть педагогического).

Как было отмечено выше, в наставничестве часто нельзя однозначно сказать, что один обучает, а другой обучается. Партнёрские отношения способствуют формированию метакомпетенций, включая способность к саморазвитию.

Существующие подходы к определению компетенций (групп компетенций) наставников, как правило, включают в себя следующие требования к личности наставника:

1. Профессиональный опыт в области формируемых у наставляемых компетенций.
2. Педагогический опыт, включая владение современными методами и технологиями наставничества, такими как обучение на рабочем месте, инструктаж, объяснение, вопросные техники, направленные на самостоятельное нахождение решения наставляемым, и другие методы, а также умение применять их в онлайн среде.
3. Развитое мышление, включая:
 - умение формулировать цели обучения (развития) наставляемого;
 - способность подбирать учебные проблемы и задачи (кейсы, практические ситуации), адаптировать их под нужды конкретной профессиональной задачи, а также находить их решение, в том числе совместно с подопечным;
 - умение выделять главное и определять причинно-следственные связи;
 - проактивность, понимаемая как способность планировать будущее и создавать ситуацию, выбирая свои действия и запуская их по своей инициативе, опережая события и формируя нужные реакции у окружающих, способность инициировать проекты по развитию наставляемых;
 - риск-ориентированное мышление, умение видеть решения и возможности, а также препятствия.
4. Навыки эффективной коммуникации (общения), включая:
 - способность донести информацию с учётом особенностей восприятия наставляемого, грамотно аргументировать свою точку зрения;
 - умение стимулировать познавательные способности наставляемых через использование вопросных техник, например, таких как активное слушание, рефлексия (обратная связь);
 - использование современных методов и технологий влияния, включая умение формировать внутреннюю мотивацию наставляемых;
 - умение использовать ошибки для эффективного обучения;
 - создание и демонстрация успешной ролевой модели профессионального и социального поведения, соответствующей ценностям и корпоративной культуре конкретной профессиональной образовательной организации;
 - реализация партнёрских, доверительных отношений в процессе передачи знаний, умений и практического опыта;
 - способность к созданию инновационной обстановки для наставляемого (наставляемых), умение поддерживать их инициативу, способствуя развитию их потенциала;

– межкультурная компетентность и толерантность к отличающимся от собственных точек зрения.

5. Постоянное саморазвитие, самообучение.

6. Психологическое здоровье, включая:

– адаптивность, которая характеризуется способностью определять и реагировать на неожиданные изменения, в том числе в профессиональной и социальной среде, своевременно менять планы и действия, исходя из новых условий;

– социальный интеллект, позволяющий понимать свое и чужое поведение, а также управлять им сообразно ситуации.

– эмоциональный интеллект как умение распознавать эмоции, понимать намерения, мотивацию и желания других людей и свои собственные, а также способность управлять своими эмоциями и эмоциями других людей в целях решения практических задач. Эмоциональный интеллект предполагает сформированное умение управлять конфликтами и стрессом.

7. Информационная компетентность, понимаемая как способность к поиску, отбору и систематизации информации, а также ИКТ-компетентность, связанная с использованием современных подходов к наставничеству в онлайн пространстве.

Наставничество относится к «гибким» технологиям передачи знаний и опыта, позволяющим максимально индивидуализировать процесс обучения и выстроить оптимальные для конкретной личности образовательные траектории, в том числе за счёт применения различных современных моделей наставничества, включая:

1) традиционное наставничество – передача знаний и навыков от более опытного и успешного сотрудника менее опытному;

2) партнёрское наставничество – наставничество по типу «равный - равному» (Peer-to-peer Mentoring), когда наставник является равным по уровню подопечному, но обладает большими знаниями, опытом, которыми и делится с ним;

3) групповое наставничество – наставнические функции выполняет группа наставников (более опытных коллег) («Круги наставничества»);

4) виртуальное (электронное) наставничество (Virtual Mentoring), когда советы и рекомендации наставника подопечному даются в режиме онлайн и при необходимости подопечный может самостоятельно обращаться к наставнику (такой формат может включать несколько наставников для одного наставляемого и быть реализован в сетевой форме);

5) флэш-наставничество (Flash Mentoring), которое предполагает одноразовые или немногочисленные встречи: такая помощь эффективна в решении несложных ситуаций или при необходимости получить совет от «точечного» специалиста в ограниченном временном интервале;

6) реверсивное наставничество – когда профессионал младшего возраста становится наставником опытного сотрудника по вопросам новых тенденций, технологий и т.д.

Модели, формы, методы и условия реализации технологии наставничества и подготовки наставников, в соответствии с принципом гибкости, могут меняться в зависимости от методологии (целевой модели) наставничества, актуальных задач и потребностей ОО Магаданской области и целей профессионального развития конкретных наставляемых. Применение модульных технологий для подготовки наставников позволяет

максимально обеспечить реализацию данного принципа через построение индивидуальных образовательных траекторий.

Отдельной возможностью реализации программы наставничества в Магаданской области является создание широких педагогических проектов для реализации в образовательной организации: конкурсы, курсы, творческие мастерские, школа молодого учителя, серия семинаров, разработка методического пособия.

Соблюдение принципов наставничества применительно к процессу подготовки наставников в Магаданской области позволяет:

- обеспечить качество подготовки наставников и последующего процесса передачи профессионального и социального опыта, включая интенсивное развитие (формирование) необходимых компетенций наставляемых;

- сформировать необходимую систему ценностей и организационную культуру, основанную на синергии, доверии и совместном решении проблем;

- обеспечить преемственность педагогического, социального и профессионального опыта в ОО Магаданской области между поколениями.

4. ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ НАСТАВНИЧЕСТВА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Реализация программы наставничества производится последовательно. В таблице 2 представлены основные этапы реализации программы наставничества, а также соответствующие им мероприятия внешнего и внутреннего контуров для распределения процессов, назначения ответственных и контроля.

Таблица 2

Этапы реализации программы наставничества в образовательной организации

ЭТАП	РАБОТА ВНУТРИ ОРГАНИЗАЦИИ	РАБОТА С ВНЕШНЕЙ СРЕДОЙ
1. Подготовка условий для запуска программы наставничества	<ul style="list-style-type: none"> • обеспечить нормативно-правовое оформление программы наставничества; • информировать коллектив о подготовке программы, собрать предварительные запросы педагогов, молодых специалистов; • сформировать команду и выбрать куратора, отвечающих за реализацию программы; • определить задачи, формы наставничества, ожидаемые результаты; • сформировать дорожную карту внедрения целевой модели наставничества, определить необходимые для реализации ресурсы – внутренние и внешние. 	<ul style="list-style-type: none"> • определить заинтересованные в наставничестве аудитории; • информировать аудитории о возможностях программы наставничества, планируемых результатах и вариантах участия
2. Формирование базы наставляемых	<ul style="list-style-type: none"> • Информировать педагогов о возможностях и целях программы; • организовать сбор данных о наставляемых по доступным каналам в том числе сбор запросов, наставляемых к программе; • включить собранные данные в базу наставников, а также в систему мониторинга влияния программы на наставляемых 	

3. Формирование базы наставников	<ul style="list-style-type: none"> • Информировать коллектив, педагогов и молодых специалистов о запуске; • собрать данные о потенциальных наставниках из числа педагогов. 	<ul style="list-style-type: none"> • Взаимодействовать с целевыми аудиториями на профильных мероприятиях с целью найти потенциальных наставников; • мотивировать наставников
4. Отбор и обучение наставников	<ul style="list-style-type: none"> • разработать критерии отбора наставников под собранные запросы; • организовать отбор и обучение наставников 	<ul style="list-style-type: none"> • привлечь психологов, сотрудников педагогических вузов, менторов к отбору и обучению наставников; • найти ресурсы для организации обучения (через некоммерческие организации, предприятия, гранты, конкурсы)
5. Формирование наставнических пар или групп	<ul style="list-style-type: none"> • Разработать инструменты и организовать встречи для формирования пар или групп; • обеспечить психологическое сопровождение наставляемым, не сформировавшим пару или группу, продолжить поиск наставника 	<ul style="list-style-type: none"> • Привлечь психологов, волонтеров, сотрудников педагогических вузов к формированию пар или групп
6. Организация работы наставнических пар или групп	<ul style="list-style-type: none"> • выбрать форматы взаимодействия для каждой пары или группы; • проанализировать сильные и слабые стороны участников для постановки цели и задач на конкретные периоды; • при необходимости предоставить наставникам методические рекомендации и / или материалы по взаимодействию с наставляемым(и); • организовать сбор обратной связи от наставников, наставляемых и кураторов для мониторинга эффективности реализации программы; • собрать данные от наставляемых для мониторинга влияния программы на их показатели; 	<ul style="list-style-type: none"> • промежуточные результаты программы транслировать партнерам программы и медиа для актуализации и потенциального вовлечения в будущий цикл программы

	<ul style="list-style-type: none"> • разработать систему поощрений наставников 	
7. Завершение наставничества	<ul style="list-style-type: none"> • организовать сбор обратной связи наставляемых, провести рефлексию, подвести итоги мониторинга влияния программы на наставляемых; • организовать сбор обратной связи от наставников, наставляемых и кураторов для мониторинга эффективности реализации программы; • реализовать систему поощрений наставников; • организовать праздничное событие для представления результатов наставничества, чествования лучших наставников и популяризации лучших кейсов; • сформировать долгосрочную базу наставников, в том числе включая завершивших программу наставляемых, желающих попробовать себя в новой роли 	<ul style="list-style-type: none"> • привлечь сотрудников педагогических институтов, психологов к оценке результатов наставничества; • пригласить представителей бизнес-сообщества, образовательных организаций, НКО, исполнительно-распорядительных органов муниципального образования на итоговое мероприятие; • популяризировать лучшие практики и примеры наставничества через медиа, участников, партнеров

Рассмотрим каждый этап более подробно.

Этап подготовки условий для запуска программы наставничества.

Первый этап направлен на создание благоприятных условий для запуска программы наставничества, и имеет следующие **задачи**:

- получить поддержку концепции наставничества внутри и вне организации;
- собрать предварительные запросы от потенциальных наставляемых и выбрать соответствующие этим запросам аудитории для поиска наставников.

Этап имеет стратегическое значение и задает вектор всей программе наставничества. Успех программы будет зависеть от того, насколько точно на первом этапе будут определены цели и задачи программы наставничества, подобрана ответственная за ее реализацию команда, определены потенциальные внешние аудитории для поиска наставников.

На этом этапе (как и на завершающем этапе программы) особую роль играет публичность, информационное продвижение наставничества. Внутри образовательной организации эта работа позволит сформировать мотивированную команду и выбрать куратора программы, которые будут в полной мере разделять ценности и понимать цели наставничества. Правильное информирование поможет выявить запросы от потенциальных наставляемых – педагогов.

На внешнем контуре информационная работа направлена на привлечение внешних ресурсов к реализации программы (потенциальные наставники, социальные партнеры, волонтеры и т.д.).

Результат этапа: дорожная карта внедрения целевой модели наставничества, в которой прописан поэтапный ход работ и необходимые ресурсы (кадровые, методические, материально-техническая база и т.д.) и возможные источники их привлечения (внутренние и внешние).

Этап формирования базы наставляемых.

Основная задача этапа заключается в выявлении конкретных проблем педагогов образовательной организации, которые можно решить с помощью наставничества. Среди таких проблем могут быть текучка кадров, отсутствие мотивации у педагога, отсутствие досуговой составляющей в жизни организации, низкие карьерные ожидания у педагогов и т. д.

Работа на этапе сфокусирована на внутреннем контуре – на взаимодействии с коллективом. Важнейшим этапом является проведение мотивационных бесед, основанных на принципах безопасной коммуникации, с возможным приглашением потенциальных наставников, участников предыдущих программ наставничества, описание целей, задач и возможных результатов участия в программе наставничества для самих наставляемых.

Дефицит наставляемых не может быть компенсирован директивным причислением педагогов к программе наставничества, так как в основе самой целевой модели находится принцип добровольности и осознанности. Для мотивационных мероприятий, анализа собранных данных может потребоваться привлечение внешних специалистов (психологов, методистов, представителей компаний, занимающихся тестированием навыков и составлением психологического портрета и т. д.).

Обязательным условием данного этапа программы наставничества является заполнение наставляемым согласия на обработку персональных данных.

Значимая часть работы посвящена мониторингу, который на этом этапе заключается в сборе и систематизации запросов от потенциальных наставляемых. Эти данные станут основой для мониторинга влияния программы на наставляемых, измерения динамики изменений.

Для составления полной картины следует выделить основные направления сбора данных: развитие компетенций, личностные характеристики.

Рекомендуется использовать разные каналы получения данных: профориентационные тесты, методики определения самооценки, уровня тревожности, уровня развития метанавыков и другие. Результатом этапа является сформированная база наставляемых с перечнем запросов, необходимая для подбора кандидатов в наставники на следующем этапе.

Этап формирования базы наставников.

Главная задача этапа – поиск потенциальных наставников для формирования базы наставников. Для решения этой задачи понадобится работа как с внутренним, так и с внешним контуром связей образовательной организации. Работа с внутренним контуром включает действия по формированию базы наставников из числа педагогов, заинтересованных в тиражировании личного педагогического опыта и создании продуктивной педагогической атмосферы.

Работа состоит из двух важных блоков: информирование и сбор данных.

Информирование включает:

– распространение информации о целях и задачах программы, ее принципах и планируемых результатах;

– взаимодействие с аудиториями на профильных мероприятиях или при личных встречах;

– мотивирование, рассказ о тех возможностях, которые открывает потенциальному наставнику участие в программе (повышение социального статуса, личный рост, развитие собственных гибких навыков).

По окончании данной работы у образовательной организации должны быть сформированы база наставников из числа активных педагогов: педагогов, готовых делиться ценным профессиональным и личностным опытом, заинтересованных в получении общественного признания и мотивированных желанием создать в образовательной организации плодотворную для развития среду.

Блок информационных работ готовит основу для того, чтобы выявить кандидатов в наставники и перейти к сбору данных.

Сбор данных на этом этапе включает первичное анкетирование кандидатов, в ходе которого определяется пригодность к участию в программе наставничества и профиль наставника по критериям: жизненный опыт, сфера интересов, профессиональные компетенции, возрастная категория потенциальных наставляемых, ресурс времени.

Результатом этапа является формирование базы наставников, которые потенциально могут участвовать как в текущей программе наставничества, так и в будущих программах этой и иных (по запросу и с разрешения наставников) образовательных организаций.

База наставников представляет собой файл, доступный куратору программы наставничества в образовательной организации и лицам, ответственным за внедрение целевой модели наставничества.

Обязательным условием данного этапа программы наставничества является заполнение наставниками согласия на обработку персональных данных.

Этап отбора и обучения наставников.

Основные задачи данного этапа – выявление наставников, входящих в базу потенциальных наставников, подходящих для конкретной программы, и их подготовка к работе с наставляемыми. Обе задачи решаются с помощью внутренних ресурсов организации. Работа с внешним контуром может потребоваться для организации специального тренинга или привлечения мотивационного спикера, экспертов в сфере наставничества на обучение.

Для отбора наставников необходимо:

- разработать критерии отбора в соответствии с запросами наставляемых;
- выбрать из сформированной базы подходящих под эти критерии наставников;
- провести собеседование с отобранными наставниками, чтобы выяснить их уровень психологической готовности;
- сформировать базу отобранных наставников.

Документы для отбора

Первый этап – заполнение анкеты в письменной свободной форме всеми потенциальными наставниками. Анкета должна содержать сведения о кандидате, его опыте и намерениях, мотивации участвовать в программе наставничества, об особых интересах, хобби, предпочтениях в выборе наставляемого, а также о предпочтениях в отношении времени и периодичности встреч.

Второй этап – собеседование. В процессе собеседования необходимо узнать, позволит ли распорядок дня наставника выделять достаточно времени для наставнических

отношений. Нужно удостовериться, что кандидат понимает свои задачи относительно наставляемого, требования к его личности и поведению во время встреч с наставляемым, уровень контроля за результатами реализации программы.

Собеседование не должно быть односторонним – необходимо предоставлять возможность задавать вопросы и кандидату, чтобы потенциальный наставник мог до начала программы удостовериться, что его представления о ролевой системе, методах, задачах и возможных результатах верны.

Основные принципы наставника, способствующие организации эффективного сотрудничества и реализации всех задач программы наставничества, могут быть выражены следующим набором категорий.

1. Принятие (не осуждение наставляемого).
2. Умение слушать и слышать.
3. Умение задавать вопросы.
4. Равенство (отношение к наставляемому как к равному).
5. Честность и открытость.
6. Надежность и ответственность.
7. Последовательность.

Для организации обучения наставников необходимо:

- составить программу обучения наставников, определить ее сроки;
- подобрать необходимые методические материалы в помощь наставнику, используя в том числе представленные в данной целевой модели, информацию от других образовательных организаций, уже реализовавших программы наставничества и опубликовавших итоги на сайтах образовательных организаций, и иные материалы, которые куратор программы, педагогический состав или психологическая служба образовательного учреждения сочтут актуальными и рекомендуемыми;

- выбрать форматы обучения и преподавателя (преподавателей). В роли преподавателя может выступить непосредственно куратор программы наставничества. Также в роли преподавателя могут выступить приглашенные куратором эксперты, специалисты по наставничеству, успешные наставники – участники программ наставничества других организаций. Материально-техническое обеспечение обучения при условии использования ресурсов других организаций и лиц остается в ответственности образовательной организации.

Программа обучения наставников

Программа обучения наставников должна учитывать основные задачи, которые им предстоит решать.

Установление позитивных личных отношений с наставляемым. Качество наставнических отношений зависит от степени уважения и доверия между наставляемым и наставником. Отношения с поддерживающим человеком являются наиболее важным фактором личностного роста наставляемого. У него формируется чувство собственного достоинства, если он видит, что наставник готов вкладывать в него время, свои знания и умения, тратить на него свою энергию. Чтобы обеспечить положительный опыт межличностных отношений, во время обучения наставники должны получить необходимые психолого-педагогические знания, формировать организационные и коммуникативные навыки, учиться ориентироваться в возможных сложных ситуациях, усвоить методы работы с группой (при форме группового наставничества), и др. Эффективный способ для

этого – ролевая игра, которая рекомендуется как наиболее предпочтительная форма обучения.

Помощь наставляемым в развитии жизненных навыков. К кругу данных задач относится формирование жизненных целей, процесс принятия решений, развитие ценностно-смысловой сферы, долгосрочное планирование.

Повышение осведомленности и усиление взаимодействия с другими социальными и культурными группами. Обучение должно помочь наставникам лучше понять мультикультурные проблемы.

Помощь в формировании образовательных и карьерных траекторий, поддержка в приобретении профессиональных навыков. Обучение предполагает передачу профессиональных навыков наставника и должно содержать представление методов их оптимальной трансляции – как теоретических, так и практических.

Дополнительные темы для текущего обучения могут также включать понимание эмоциональных проблем наставляемых, формирование у них лидерских качеств, развитие активной жизненной позиции, раскрытие личностного потенциала, формирование современных навыков и компетенций и т.д.

Процесс обучения делится на два этапа: первичное обучение и обучение в процессе деятельности.

Первичное обучение не может занимать менее четырех встреч с куратором (одна встреча в неделю в течение месяца), либо прохождения двухдневного интенсивного курса с куратором и / или привлеченными экспертами. Первичное обучение дает возможность потенциальным наставникам подготовиться к деятельности в роли наставника, познакомиться с основными целями наставничества и направлениями работы, проверить свою психологическую готовность. Такое обучение влияет на качество наставнических взаимоотношений и на общую успешную продолжительность программы наставничества. Первичное обучение должно помочь наставникам сформулировать свои личные цели, скорректировать ожидания от участия в программе наставничества и сравнить свои цели с целями наставляемых для выявления и своевременного решения возможных разногласий.

Первичное обучение наставников ведется по одинаковой схеме из трех частей.

1. Самоанализ и навыки самопрезентации.
2. Обучение эффективным коммуникациям.
3. Разбор этапов реализации программы наставничества.

Если обучение проводится куратором в формате четырех встреч, то вторая часть разбивается на две. Если обучение проводится в формате двухдневного интенсива, то первая часть разбирается в первый день, вторая - во второй.

Этап формирования пар «наставник – наставляемый», групп «наставник – наставляемые»

Основная задача этапа – сформировать пары "наставник - наставляемый" либо группы из наставника и нескольких наставляемых, подходящих друг другу по критериям. Основные критерии:

- профессиональный профиль или личный (компетентностный) опыт наставника должны соответствовать запросам наставляемого или наставляемых;
- у наставнической пары или группы должен сложиться взаимный интерес и симпатия, позволяющие в будущем эффективно работать в рамках программы наставничества.

В целях формирования оптимальных наставнических пар либо групп необходимо:

1. Провести общую встречу с участием всех отобранных наставников и всех наставляемых в любом удобном для участников формате (например, каждый наставник 5 – 10 минут общается с каждым наставляемым, далее следует серия выступлений наставников с последующим общением с наставляемыми).

2. Получить обратную связь от участников общей встречи – как от наставников, так и наставляемых. Обратная связь собирается в формате анкет со следующими вопросами:

- С кем из наставников вы бы хотели работать в рамках программы наставничества?
- Кто может помочь вам достичь желаемых целей?
- С кем из наставляемых вы бы хотели работать в рамках программы наставничества?
- Кому вы сможете помочь в рамках выбранных наставляемым целей, если они были озвучены?

3. Закрепить результат, проанализировав обратную связь на предмет максимальных совпадений. Если какой-то наставляемый остался без наставника по результатам анализа, куратору необходимо будет провести дополнительную встречу с наставляемым для выяснения подробностей и причин подобного несоответствия. Куратор по согласованию с наставником может предложить обоим участникам провести дополнительную встречу (серию встреч) для определения объективных возможностей создать пару.

4. Сообщить всем участникам итоги встречи (независимо от ее формата) и зафиксировать сложившиеся пары или группы в специальной базе куратора. Предоставить участникам программы наставничества контакты куратора и их наставника для последующей организации работы.

Результатом этого этапа станут сформированные наставнические пары или группы, готовые продолжить работу в рамках программы.

Этап организации хода реализации программы наставничества

Главная задача данного этапа – закрепление гармоничных и продуктивных отношений в наставнической паре или группе так, чтобы они были максимально комфортными, стабильными и результативными для обеих сторон.

Работа в каждой паре или группе включает:

- встречу-знакомство;
- пробную рабочую встречу;
- встречу-планирование;
- комплекс последовательных встреч с обязательным заполнением форм обратной связи;
- итоговую встречу.

Куратор представляет участникам манифест и кодекс наставника, сообщает о сроках программы, а также о важности ответственной позиции, доверия и вовлеченности в программу наставничества.

Отдельно проговариваются и также закрепляются темы:

- конфиденциальности взаимодействия (и исключений);
- необходимости честной и открытой коммуникации;
- личных границ взаимодействия;
- обмена контактами.

Необходимо, чтобы в той или иной форме участники проговорили, что они готовы работать друг с другом. Подобная договоренность может быть закреплена с помощью документа, содержащего:

- обязательства по соблюдению взаимных договоренностей;
- права и обязанности сторон;
- регулярность встреч;
- обязательство о неразглашении личной информации о психологических и иных проблемах участников программы.

На этом этапе ведется активная работа по мониторингу:

- получение обратной связи от наставляемых – для мониторинга динамики влияния программы на наставляемых;
- получение обратной связи от наставников, наставляемых и кураторов – для мониторинга эффективности реализации программы.

Результатом этого этапа должны стать стабильные наставнические отношения, доведенные до логического завершения, и реализованная цель программы наставничества для конкретной наставнической пары или группы.

Этап завершения программы наставничества

Основные задачи этапа: подведение итогов работы каждой пары или группы и всей программы в целом в формате личной и групповой рефлексии, а также проведение открытого публичного мероприятия для популяризации практик наставничества и награждения лучших наставников.

Этап предназначен не только для фиксации результатов, но и для организации комфортного выхода наставника и наставляемого из наставнических отношений с перспективой продолжения цикла – вступления в новый этап отношений, продолжения общения на неформальном уровне, смены ролевых позиций.

В программе наставничества предусмотрены два основных варианта завершения наставнического взаимодействия:

- 1) запланированное (завершение программы, окончание академического года, достижение целей наставничества и т.д.);
- 2) незапланированное (смена места проживания, болезнь участника, невозможность уделять наставляемому достаточно времени, межличностные конфликты и т.п.).

Процедура завершения взаимодействия наставника с наставляемым требует обязательного сопровождения куратором программы. Куратор организует заблаговременное предупреждение наставляемого о завершении взаимодействия.

В случае незапланированного завершения взаимоотношений из-за личных конфликтов особенно важно соблюдать процедуру. Независимо от причины незапланированного завершения куратор программы должен провести беседу с наставником, включающую:

- обсуждение чувств наставника относительно завершения взаимодействия с наставляемым;
- обсуждение причин завершения;
- обсуждение положительного опыта участия в программе наставничества;
- обсуждение процедуры заблаговременного уведомления наставляемого об ожидаемом завершении взаимоотношений, чтобы было достаточно времени на подготовку;

- обзор правил взаимодействия наставника и наставляемого после завершения отношений;
- планирование последнего взаимодействия (последней встречи) наставника и наставляемого (при необходимости);
- обсуждение ситуаций, при которых наставляемый может обратиться к наставнику после завершения взаимодействия.

Аналогичную беседу куратор должен провести с наставляемым, обеспечить возможность наставнику и наставляемому попрощаться друг с другом в здоровом, уважительном и утверждающем ключе.

Если наставляемому планируется назначить нового наставника, то нужно обсудить это с наставляемым. Необходимо помочь ему понять возможные ошибки во взаимоотношениях с предыдущим наставником и обсудить способы, позволяющие избежать их в будущем. Если наставнические отношения прекращаются не из-за личного конфликта (например, изменился режим работы наставника), необходимо донести это до наставляемого, рассказать о реальных причинах и помочь пережить чувства, связанные с прекращением отношений в рамках программы наставничества.

Затем следует организовать встречу наставляемого с его новым наставником. Если наставляемый имел значительные проблемы с предыдущими наставниками, целесообразно будет установить в новых взаимоотношениях испытательный срок, в течение которого куратор обязательно присутствует на встречах и собирает обратную связь от обоих участников.

Подведение итогов программы наставничества в образовательной организации.

Подведение итогов программы наставничества в образовательной организации представляет собой общую встречу всех наставников и наставляемых, участвовавших в программе наставничества в образовательной организации.

Задачи такой встречи: провести групповую рефлексию, обменяться опытом, вдохновить участников успехами друг друга и обсудить (по возможности) возникшие проблемы. Эта встреча поможет каждому отстраниться от своей личной ситуации, выйти за ее рамки, обогатиться уникальным опытом других участников, почувствовать себя частью наставничества как более масштабного движения.

Публичное подведение итогов и популяризация практик.

Публичное подведение итогов предполагает проведение открытого праздничного мероприятия (фестиваля).

Основные задачи организаторов программы: представление лучших практик наставничества заинтересованным аудиториям, а также чествование с награждением конкретных пар или команд и наставников.

В жюри финального мероприятия могут войти: организаторы и все участвующие наставники программы, представители предприятий и организаций региона, представители родительского комитета и коллективов образовательных организаций региона, администрация муниципалитета.

Для наставников мероприятие будет общественным признанием их работы, мотивирующим к ее продолжению.

Наставляемым подобная форма поможет закрепить достигнутый результат через публичную презентацию своей истории.

Дополнительно на сайте образовательной организации и / или ее партнера-предприятия рекомендуется создать раздел «Наставничество», где по мере появления публиковать подготовленные командами успешные кейсы, а также создать виртуальную или реальную доску почета наставников с указанием их достижений и профессиональных сфер.

Результаты этапа: достигнуты цели программы наставничества, собраны лучшие наставнические практики, внимание общественности привлечено к деятельности образовательных организаций, запущен процесс пополнения базы наставников и наставляемых.

5. МЕХАНИЗМЫ МОТИВАЦИИ И ПООЩРЕНИЯ НАСТАВНИКОВ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

К числу **лучших мотивирующих наставника факторов** можно отнести поддержку системы наставничества на общественном и государственном уровнях, создание среды, в которой наставничество воспринимается как почетная миссия, где формируется ощущение причастности к большому и важному делу, в котором наставнику отводится ведущая роль. Важно **популяризовать роль наставника**, рассказывать о преимуществах роли наставника: возможностях личностного и социального роста, получения новых знаний и навыков.

В целях **популяризации роли наставника** можно рекомендовать следующие меры:

- организация и проведение фестивалей, форумов, конференций наставников;
- проведение конкурсов профессионального мастерства «Наставник года», «Лучшая пара “Наставник+”» и т.д.;
- поддержка системы наставничества через СМИ, создание специальной рубрики в социальных сетях или интернет-издании, например, «Наши наставники»: истории о внедрении программы наставничества, о ее результатах, успешные истории взаимодействия наставника и наставляемого; интервью с известными людьми о том, кто был их наставником, почему это важно для них и т.д.);
- участие руководителей всех уровней в наставнической деятельности (например, первыми наставниками могут стать руководители образовательных организаций, которые проводят несколько мастер-классов по своим направлениям для остальных наставников);
- организация сообществ для наставников с возможностью быстрого оповещения о новых интересных проектах, мероприятиях, разработках, оказания методической и психологической поддержки, обмена опытом и т.д.;
- использование разнообразных корпоративных знаков отличия, придающих наставникам особый статус в организации (значки, наклейки, грамоты и т.д.);
- вручение лучшим наставникам специальных памятных подарков на корпоративных мероприятиях;
- размещение фотографий лучших наставников на Доску почета;
- предоставление наставникам возможности принимать участие в разработке решений, касающихся развития организации;
- возможность получения бесплатного обучения (конференции, курсы повышения квалификации, рабочие сессии и т.д.);
- проведение фотосессий с выпуском открыток, плакатов, календарей, постеров «Наши наставники», которые распространяются среди образовательных организаций, компаний, учреждений социальной сферы и т.д.

Общественное признание позволяет наставникам ощутить собственную востребованность, значимость и полезность не только для отдельно взятых людей, но для общества, региона, в котором они живут. Публичное признание значимости работы наставников для образовательной организации, компании, региона в целом, повышение их

авторитета в коллективе будет способствовать расширению пула наставников.

Возможные **нематериальные (моральные) виды поощрений наставников:**

- Выдвижение самых результативных наставников на **звание лучшего наставника года**. Кандидатуры претендентов предоставляются образовательными организациями в органы управления образованием. Порядок выбора лучшего наставника из числа представленных кандидатур утверждается приказом Министерства образования Магаданской области; наставник, признанный лучшим, может быть награжден / удостоен: почетной грамотой Министерства образования Магаданской области; почетным званием «Лучший наставник»; нагрудным знаком наставника, учрежденным государственным органом и др.

- **Образовательное стимулирование** (привлечение к участию в образовательных программах, семинарах, тренингах и иных мероприятиях подобного рода).

Можно использовать предложенные варианты, или найти иные инструменты.

Очень важно **не только оценивать труд наставников, но и признавать его ценность**.

Особенно значимым это становится, когда мы говорим о наставничестве как системе, о формировании в образовательной организации «культуры наставничества».

На самом же деле **лучшим мотивирующим фактором** будет **создание такой корпоративной культуры**, в которой наставничество воспринимается сотрудниками как почетная миссия, а не как обременительная повинность.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Философы с давних времен пытались определить основные задачи деятельности наставника. Например, Сократ главной задачей наставника считал пробуждение мощных душевных сил ученика. Беседы Сократа были направлены на то, чтобы помочь «самозарождению» истины в сознании обучающегося. В поисках истины ученик и наставник должны находиться в равном положении. По мысли Платона, воспитание надо начинать с раннего возраста, так как оно должно обеспечить постепенное восхождение ученика к миру идей. Осуществлять подобное воспитание способен, прежде всего, наставник преклонных лет. Ж.-Ж. Руссо полагал, что главное и наиболее сложное искусство наставника – уметь ничего не делать с учеником.

В начале XX века о проблемах наставничества размышлял К. Д. Ушинский, который считал, что нельзя гордиться своей опытностью, высчитывая по пальцам годы своей воспитательной деятельности. Так педагог превращается в машину, которая только задает и спрашивает уроки и наказывает тех, кто попадает под руку. Нельзя быть убежденным, что профессиональный опыт с лихвой компенсирует полное отсутствие теоретической подготовки. Теоретические знания и опыт должны дополнять друг друга, но не замещать. Таким образом, профессиональная адаптация личности напрямую зависит от уровня педагогического мастерства, опыта и знаний наставника.

Считается, что понятие «наставничество» приобрело свое современное значение в середине 60-х годов XX века и рассматривалось как действенная форма профессиональной подготовки и нравственного воспитания молодежи. Наставниками, как правило, становились люди авторитетные, с хорошей профессиональной подготовкой, богатым жизненным опытом. В последние десятилетия этот метод профессиональной адаптации оказался забытым.

В современной теории образования за рубежом наставничеству как методу и способу адаптации молодого специалиста в профессиональной деятельности уделяется большое значение. Особого внимания заслуживает позиция Г. Льюиса, который рассматривает понятие «наставничество» как систему отношений и ряд процессов, когда один человек предлагает помощь, руководство, совет и поддержку другому.

Наставник – человек, обладающий определенным опытом и знаниями, высоким уровнем коммуникации, стремящийся помочь своему подопечному приобрести опыт, необходимый и достаточный для овладения профессией.

Наставничество – это базовая функция менеджмента, профессиональные взаимоотношения, в которых более опытный сотрудник (наставник) помогает менее опытному (наставляемому) в приобретении конкретных знаний и навыков для работы и повышения своей компетентности. При таких взаимоотношениях выигрывают все стороны: наставники, молодые сотрудники и организация, т.к. это помогает сохранять и преумножать знания внутри компании и обеспечивать работникам новые возможности.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон от 29.12.2012 №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп. от 24.04.2020 №147-ФЗ).
2. Указ Президента РФ от 2 марта 2018 года №94 «Об учреждении знака отличия «За наставничество».
3. Указ Президента РФ от 7 мая 2018 года №204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».
4. Приказ Минобрнауки России от 18.04.2013 №291 (ред. от 18.08.2016 г.) «Об утверждении Положения о практике обучающихся, осваивающих основные профессиональные образовательные программы среднего профессионального образования» (Зарегистрировано в Минюсте России 14.06.2013 №28785).
5. Приказ Минпросвещения России от 17.04.2019 №179 «Об утверждении методик расчета целевых показателей федеральных проектов национального проекта «Образование» (вместе с Методикой расчета показателей федерального проекта Молодые профессионалы (повышение конкурентоспособности профессионального образования))».
6. Паспорт национального проекта «Образование» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 N 16).
7. Паспорт федерального проекта «Молодые профессионалы (Повышение конкурентоспособности профессионального образования)» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 N 16).
8. Паспорт федерального проекта «Современная школа» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 N 16).
9. Паспорт федерального проекта «Успех каждого ребенка» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 N 16).
10. Распоряжение Минпросвещения России от 25.12.2019 N P-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» [Электронный ресурс]. // КонсультантПлюс. - URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82746/- Дата обращения: 29.01.2021.
11. Письмо Министерства просвещения Российской Федерации от 23.01.2020 № МР-42/02 «О направлении целевой модели наставничества и методических рекомендаций» [Электронный ресурс]. //КонсультантПлюс. URL: <http://www.consultant.ru/> - Дата обращения: 29.01.2020.
12. 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 (утверждена распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации).

Федерации от 25 декабря 2019 г. N P-145).

13. 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 (приложение к распоряжению Министерства просвещения Российской Федерации от 25 декабря 2019 г. N P-145).

14. Как разработать эффективную систему передачи знаний? Система наставничества как актуальное явление современного бизнеса [Электронный ресурс]. // Официальный сайт «Консалтинговая группа ВІ ТО ВЕ». - URL: https://www.bitobe.ru/upload/iblock/e1d/ВІТОВЕ_Sistema_nastavnichestva.pdf Дата обращения: 12.02.2021.

15. Методология (целевая модель) 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 [Электронный ресурс]. // Под общ. науч. рук. Н.Ю. Синягиной. - Министерство просвещения российской Федерации; АНО «Институт развития социального капитала и предпринимательства». - М.: Ментори, Рыбаков фонд, 2019.-233 с. - URL: https://kiro46.ru/docs/metodologia_cm.pdf - Дата обращения: 25.01.2021.

16. 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.

17. 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.

18. Наставничество: эффективные технологии развития сотрудников [Электронный ресурс]. // Методический центр «Раменский дом учителя». - Дата публикации 26.03.2018. - URL: <https://ramrdu.edumsko.ru/activity/innovation/post/310572> - Дата обращения: 29.01.2021.

19. Разработка системы мотивации наставников [Электронный ресурс]. // Официальный сайт «Консалтинговая группа Донских: игровые решения для бизнеса». - URL:<https://donskih.ru/2016/12/razrabotka-motivatsii-nastavnikov/>Дата обращения: 12.02.2021

20. Селиверстова М.В. Сравнительный анализ моделей наставничества в современных условиях [Электронный ресурс]. / М.В. Селиверстова, Д.А. Беляева. // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. - 2019. - вып. 3-2. - URL: <http://intjournal.ru/wp-content/uploads/2019/04/Seliverstova.pdf> -Дата обращения: 30.01.2021.

21. Теплов А.О. Понятие и основные элементы методологии наставничества [Электронный ресурс]. / А.О. Теплов. // Портал pravmisl: учебные материалы. - URL: http://pravmisl.ru/index.php?id=1339&option=com_content&task=view - Дата обращения: 29.01.2021.

22. Череминская Ю. Мотивация наставников [Электронный ресурс]. / Ю. Череминская. // HR-Академия. - URL: <https://hr-academy.ru/hrarticle/motivatsiya-nastavnikov.html> - Дата обращения: 13.02.2021.