

**Государственное автономное учреждение
дополнительного профессионального образования
«Смоленский областной институт развития образования»**

**Методология наставничества
обучающихся образовательных организаций,
в том числе с применением
лучших практик обмена опытом между обучающимися
и привлечением представителей работодателей
к этой деятельности**

Методические рекомендации

**Смоленск
2019**

УДК 371.8
ББК 74.200.58
М 54

Автор-составитель: *Дидук И.А., проректор по науке и проектированию образовательной деятельности ГАУ ДПО СОИРО, к.п.н.*

М 54 Методология наставничества обучающихся образовательных организаций, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися и привлечением представителей работодателей к этой деятельности: Методические рекомендации / Авт.-сост. И.А. Дидук. – Смоленск: ГАУ ДПО СОИРО. – 2019. – 44 с.

Методические рекомендации содержат теоретическое описание целевой модели наставничества как компонента современной системы российского образования и предназначены для педагогических работников и руководителей образовательных организаций, осуществляющих наставническую деятельность.

Материалы печатаются в авторской редакции.

УДК 371.8
ББК 74.200.58

© ГАУ ДПО СОИРО, 2019

Содержание

Введение	4
Целевая модель наставничества	4
Концептуальные обоснования целевой модели наставничества.....	5
Целевая модель наставничества как компонент современной системы российского образования.....	6
Ожидаемые результаты внедрения целевой модели наставничества.....	10
Методические рекомендации по реализации целевой модели наставничества.....	12
Формы наставничества	18
Механизмы мотивации и поощрения наставников.....	33
Глоссарий	35
Использованные и рекомендуемые источники	36

Введение

Наставничество в образовании, являясь актуальным направлением государственной политики, до сих пор остается не разработанной в педагогической науке проблемой. Необходимо отметить, что система наставничества обладает ресурсами, обеспечивающими качество образования, достижение которого является целевым ориентиром, обозначенным в национальном проекте «Образование».

Кроме того, актуальность проблемы наставничества в российском образовании детерминирована необходимостью психолого-педагогического сопровождения социализации личности.

Сегодня наблюдаются негативные тенденции резкого снижения готовности новых поколений к самостоятельному вхождению во взрослую жизнь, предполагающую мотивированный выбор профессии и соответственно ответственность; несформированность субъектности; неспособность самостоятельно решать возникающие проблемы и т.д. Наблюдается несоответствие состояния внутреннего мира личности и правилами и требованиями, предъявляемыми обществом. Именно наставник, по мнению теоретиков и практиков, может обеспечить посредничество между личностью и множеством локальных цифровых, культурных, образовательных и иных сред.

Настоящие методические рекомендации предназначены для педагогов образовательных организаций, осуществляющих наставническую деятельность.

Целевая модель наставничества

Целевая модель наставничества разработана Министерством Просвещения Российской Федерации в целях достижения результатов федерального проекта «Современная школа» Национального проекта «Образование». Модель направлена на функционирование и развитие программ наставничества в субъектах Российской Федерации в организациях, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися и привлечением к этой деятельности представителей работодателей.

Цель внедрения целевой модели наставничества – раскрытие потенциала личности наставляемого, необходимое для успешной личной и профессиональной самореализации в условиях неопределенности; эффективная поддержка самоопределения и профессиональной ориентации обучающихся в

возрасте от 11 до 18 лет, педагогов образовательных организаций всех уровней образования.

Задачи внедрения целевой модели наставничества:

- улучшение показателей организаций, осуществляющих деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования (далее – образовательные организации);
- подготовка обучающегося к самостоятельной, осознанной и социально продуктивной деятельности в современном мире, отличительными особенностями которого являются нестабильность, неопределенность, изменчивость, сложность, информационная насыщенность;
- раскрытие личностного, творческого, профессионального потенциала каждого обучающегося, поддержка построения и реализации индивидуальной образовательной траектории;
- создание психологически комфортной и безопасной среды для профессионального роста педагогов, увеличение числа закрепившихся в профессии педагогических кадров;
- создание условий для эффективного обмена личностным, жизненным и профессиональным опытом каждого субъекта образовательной и профессиональной деятельности;
- формирование открытого сообщества, способного на комплексную поддержку деятельности образовательной организации.

Целевая модель наставничества как система представляет собой совокупность структурных компонентов и механизмов, обеспечивающих ее внедрение в образовательных организациях и направленных на достижение конкретных целей. Целевая модель описывает этапы реализации программ наставничества и роли ее участников.

Концептуальные обоснования целевой модели наставничества

Целевая модель наставничества (далее – модель) имеет нормативную правовую базу и разработана Министерством Просвещения Российской Федерации с целью внедрения и дальнейшего совершенствования механизмов наставничества обучающихся образовательных организаций, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися и привлечением представителей предприятий и организаций к этой деятельности.

Нормативные правовые основания реализации модели содержатся в следующих документах:

- Всеобщая Декларация добровольчества, принятая на XVI Всемирной

конференции Международной ассоциации добровольческих усилий (IAVE, Амстердам, январь, 2001 год);

- Конвенция о правах ребенка, одобренная Генеральной Ассамблеей ООН 20 ноября 1989 г., ратифицированная Постановлением ВС СССР от 13 июня 1990 г. № 1559;

- Резолюция Европейского парламента 2011/2088(INI) от 1 декабря 2011 г. «О предотвращении преждевременного оставления школы».

- Стратегия развития воспитания в Российской Федерации до 2025 года, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 29 мая 2015 г. № 996-р.

- Конституция Российской Федерации;

- Гражданский кодекс Российской Федерации;

- Трудовой кодекс Российской Федерации;

- Федеральный закон от 11 августа 1995 г. № 135-ФЗ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях»;

- Федеральный закон от 19 мая 1995 г. № 82-ФЗ «Об общественных объединениях»;

- Федеральный закон от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях»;

- Федеральный закон от 24 июля 2009 г. № 212-ФЗ «О страховых взносах в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации»;

- Концепция содействия развитию благотворительной деятельности и добровольчества в Российской Федерации, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 30 июля 2009 г. № 1054-р);

- Стратегия развития волонтерского движения в России, утвержденная на заседании Комитета Государственной Думы Российской Федерации по делам молодежи (протокол № 45 от 14 мая 2010 г.);

- Основы государственной молодежной политики Российской Федерации на период до 2025 года, утвержденные распоряжением Правительства Российской Федерации от 29 ноября 2014 г. № 2403-Р);

- Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

Целевая модель наставничества как компонент современной системы российского образования

Модель наставничества является универсальным механизмом построения отношений внутри любой организации, осуществляющей

образовательную деятельность, **технологией интенсивного развития** личности, передачи опыта и знаний, формирования навыков, компетенций, метакомпетенций и ценностей. Функция наставника заключается в сопровождении социализации, определения жизненных целей и способов их достижения, в раскрытии потенциала и возможностей саморазвития и профориентации обучающихся.

В основе модели наставничества лежат принципы:

- доверия;
- диалога;
- конструктивного партнерства и взаимообогащения;
- непосредственная передача личностного и практического опыта от человека к человеку.

Взаимодействие осуществляется через взаимодействие, предполагающее неформальное общение и эмоциональную связь субъектов наставничества. Все эти факторы способствуют:

- ускорению процесса передачи социального опыта;
- быстрому развитию новых компетенций;
- органичному становлению полноценной личности.

Универсальность модели наставничества позволяет применять ее для решения целого спектра задач практически любого субъекта:

- **обучающегося**, оказавшегося в ситуации выбора образовательной траектории или профессии, недостаточно мотивированного к учебе, испытывающего трудности с адаптацией в коллективе сверстников;
- **талантливому обучающегося**, который затрудняется в выборе способов раскрытия своего потенциала в рамках стандартной образовательной программы либо испытывает трудности коммуникации;
- **обучающегося по программе среднего профессионального образования**, который не видит карьерной перспективы и возможности трудоустройства в своем регионе;
- обучающегося с **ограниченными возможностями здоровья**, которому приходится преодолевать психологические и иные барьеры.

Модель наставничества обеспечивает решение проблем молодых специалистов в новом коллективе, педагогов с большим стажем, ощущающего себя некомфортно в мире новых образовательных технологий или испытывающих кризис профессионального роста, находящегося в ситуации профессионального выгорания и т.д.

Модель наставничества обеспечивает **решение следующих задач**:

- раскрытие потенциала каждого наставляемого;
- преодоление возрастного кризиса, самоидентификация, формирование

жизненных ориентиров у подростков;

- адаптация обучающегося в новом учебном коллективе;
- повышение учебной мотивации;
- создание условий для осознанного выбора оптимальной образовательной траектории;
- формирование ценностей и жизненных смыслов наставляемого;
- развитие навыков, качеств, метакомпетенций как основы успешной самостоятельной и ответственной деятельности в современном мире;
- формирование предпринимательского потенциала наставляемого;
- создание условий для осознанного выбора профессии и формирование потенциала для построения успешной карьеры;
- адаптация педагога в профессиональном сообществе;
- вхождение молодого специалиста в профессию

Причины, обуславливающие необходимость внедрения целевой модели наставничества как неотъемлемого компонента современной системы образования.

1. Программа наставничества позволит сформировать внутри образовательной организации, а также вне ее новую плодотворную среду для раскрытия потенциала каждого; построить новые взаимообогащающие отношения.

2. Для сообщества образовательной организации программа наставничества представляет собой полноценный канал обогащения опытом. В образовательной организации будут сформированы следующие результаты: рост вовлеченности обучающихся в жизнь своих образовательных организаций; рост интереса к обучению, осознание его практической значимости, связи с реальной жизнью и как следствие – снижение уровня стресса, апатии; социализация обучающихся; развитие у обучающихся и педагогического коллектива гибких навыков; преодоление обучающимися вынужденной замкнутости; формирование традиции наставничества. Для обучающихся, в становлении которых участвовали выпускники и другие наставники – представители предприятий, организаций, педагогических и иных коллективов, культура наставничества оказывается новой нормой.

3. Программа наставничества обеспечит получение актуальных для современного социума опыта, знаний, формирование навыков, компетенций и ценностей быстрее. Высокая скорость приобретения опыта, знаний и формирования навыков детерминированы непосредственной передачей живого опыта от человека к человеку; доверительным и взаимообогащающим характером взаимоотношений.

В силу формата, использующего прямой обмен навыками и опытом,

программа наставничества может называться **перспективной технологией, способной ответить на вызовы современного мира** (ускорение изменений, нестабильность; информационная насыщенность; многообразие социальных связей).

Программа наставничества позволяет создать открытое сообщество, обогатить его и наладить неформальное общение разных категорий обучающихся, педагогов и специалистов, представителей предприятий и организаций на основе доверия и взаимообогащения; повысить подготовленность нового поколения к самостоятельной взрослой жизни, реализовать свой потенциал и внести вклад в развитие страны.

В современной системе российского образования наставничество стало оформляться в конце 1980-х годов. В настоящее время методология наставничества остается недостаточно разработанным, но актуальным в практике деятельности образовательных организаций направлением. Решить эту проблему можно с помощью теоретического обоснования эффективности имеющихся практик и интеграции программ наставничества в образовательный процесс.

Критерии эффективности программы наставничества

а) **организационные характеристики** – условия организации наставничества (наличие концепции, программы и иных документов), наличие научной и методической базы, кадров, пакета диагностического инструментария);

б) **психологические характеристики** – мотивы наставников и наставляемых, их включенность во взаимодействие, удовлетворенность участников, умение поддерживать отношения и т.д.;

в) **педагогические характеристики** – результаты наставляемых и наставников (повышение мотивации к учебе, преодоление трудностей в адаптации на рабочем месте / в новом коллективе, профессиональные самоопределение и самоактуализация и др.).

На основании этих критериев и анализа лучших мировых практик, исследовательским коллективом при Министерстве Просвещения Российской Федерации, была разработана модель наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования.

Ожидаемые результаты внедрения целевой модели наставничества

Планируемые результаты внедрения целевой модели наставничества:

- измеримое улучшение результатов обучающихся в образовательной, культурной, спортивной и других сферах;
- рост числа обучающихся – участников профориентационных мероприятий;
- улучшение психологического климата в образовательном учреждении (в коллективе обучающихся, внутри педагогического коллектива);
- реализация концепции построения индивидуальных образовательных траекторий на практике;
- повышение уровня гибких навыков и метакомпетенций педагогов и сотрудников региональных предприятий и организаций;
- привлечение дополнительных ресурсов и сторонних инвестиций в развитие инновационных образовательных и социальных программ региона и конкретных образовательных организаций.

Внедрение целевой модели наставничества также влияет на решение ряда проблем обучающегося общеобразовательной организации:

- низкую учебную мотивацию и мотивацию к саморазвитию;
- неудовлетворительную успеваемость;
- отсутствие осознанной позиции, необходимой для выбора образовательной траектории и профессиональной ориентации;
- невозможность самореализации в рамках образовательной программы;
- отсутствие условий для формирования гражданской идентичности;
- несформированность представлений о перспективах самостоятельного выбора векторов творческого развития, карьерных и иных возможностей;
- кризис самоидентификации;
- конфликтность, неразвитые коммуникативные компетенции, затрудняющие социальную мобильность;
- отсутствие условий для формирования метапредметных навыков и метакомпетенций;
- высокий порог вхождения в образовательные программы, программы развития одаренных обучающихся;
- падение эмоциональной устойчивости, психологические кризисы, связанные с общей трудностью подросткового периода на фоне отсутствия четких перспектив будущего и регулярного качественного психолого-педагогического сопровождения;
- проблемы адаптации в (новом) учебном коллективе: психологические, организационные и социальные и иные.

Отдельным блоком можно выделить **проблемы обучающихся с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ)**. Их вовлечение в программы наставничества с привлечением ученического коллектива образовательной организации будет способствовать качественному развитию системы инклюзивного образования в образовательных организациях.

Перечислим основные проблемы:

- обособленность обучающихся с ОВЗ. Невключенность обучающихся с ОВЗ в образовательный процесс в силу психоэмоциональных и физических затруднений, общая отстраненность, низкая мотивация к обучению;
- вследствие неприятия ребенка коллективом возникают коммуникационные проблемы;
- низкий уровень профессиональной компетентности педагогов в области организации образовательного процесса с привлечением обучающихся с ОВЗ.

Внедрение целевой модели наставничества может повлиять, в том числе, на решение следующих **проблем обучающегося профессиональной образовательной организации** (далее – студента):

- низкую мотивацию к учебе, неудовлетворительные образовательные результаты, нарушения дисциплины;
- низкую информированность о профессиональных возможностях, отсутствие осознанного и обоснованного выбора пути будущего профессионального развития;
- трудности, связанные с невозможностью эффективно совмещать получение образования и рабочую деятельность по специальности;
- низкий уровень общей культуры и метакомпетенций, отсутствие или неразвитость навыков целеполагания, планирования и самореализации, пессимистичные ожидания от будущего и самого общества;
- низкий уровень общепрофессиональных и профессиональных компетенций, как следствие – невостребованность на рынке труда в перспективе;
- отсутствие мотивации и возможностей для участия в программах поддержки обучающихся и выпускников;
- невозможность реализовать свой предпринимательский или профессиональный потенциал в силу отсутствия опыта и ресурсов.

Внедрение целевой модели наставничества может повлиять в том числе на решение следующих проблем **региона**:

- трудоустройство молодых специалистов и выпускников;
- ценностную дезориентацию обучающихся;
- преемственность между образовательными организациями всех

уровней образования в регионе;

- старение кадров, сокращение числа инициатив и инноваций и т.д.

Методические рекомендации по реализации целевой модели наставничества

Структура управления процессом реализации целевой модели наставничества в образовательные организации включает в себя следующие элементы:

- орган исполнительной власти субъекта Российской Федерации (или муниципального образования), осуществляющий государственное управление в сфере образования (далее – орган власти);
- Региональный наставнический центр – организацию или структурное подразделение организации, наделенную органом власти функциями по организационному, методическому и аналитическому сопровождению и мониторингу развития программ наставничества на территории соответствующего субъекта Российской Федерации;
- образовательные организации всех уровней образования, осуществляющих реализацию программ наставничества;
- организации и индивидуальных предпринимателей, осуществляющих образовательную деятельность по дополнительным общеобразовательным программам;
- промышленные и иные предприятия, организации любых форм собственности, индивидуальных предпринимателей, функционирующих на территории региона, имеющих или планирующих реализовать партнерские соглашения с организациями, осуществляющими образовательную деятельность.

Функции Регионального наставнического центра решением органа власти могут быть переданы уже существующей организации / подразделению организации, осуществляющей образовательную деятельность, региональному центру WorldSkills, некоммерческой организации, организациям любых форм собственности, чья деятельность непосредственно связана с образовательным или воспитательным процессом.

Высшее должностное лицо субъекта Российской Федерации при участии во внедрении целевой модели наставничества на территории соответствующего субъекта Российской Федерации:

- принимает решение о внедрении целевой модели наставничества;
- при необходимости создает условия по организации инфраструктуры и материально-технического обеспечения программ наставничества.

Орган исполнительной власти субъекта Российской Федерации, осуществляющий государственное управление в сфере образования, в процессе внедрения целевой модели наставничества на территории соответствующего субъекта Российской Федерации:

- осуществляет координацию внедрения целевой модели наставничества;
- обеспечивает реализацию мероприятий по внедрению целевой модели наставничества;
- координирует работу Регионального наставнического центра;
- обеспечивает развитие материально-технической базы, инфраструктуры и кадрового потенциала организаций, осуществляющих деятельность по реализации программ наставничества;
- реализует меры по обеспечению доступности программ наставничества для обучающихся с ОВЗ и одаренными, обучающихся, попавших в трудную жизненную ситуацию, а также обучающихся из малоимущих семей, проживающих в сельской местности и на труднодоступных и отдаленных территориях, детей-сирот (оставшихся без попечения родителей).

Задачи Регионального наставнического центра:

- организационная, методическая, экспертно-консультационная, информационная и просветительская поддержка участников внедрения целевой модели наставничества;
- выработка предложений по совместному использованию инфраструктуры в целях эффективного внедрения целевой модели наставничества;
- содействие распространению и внедрению эффективных практик наставничества, различных форм и ролевых моделей для обучающихся, педагогов и молодых специалистов соответствующего субъекта Российской Федерации, а также лучших практик других субъектов Российской Федерации;
- разработка предложений по совершенствованию региональной системы внедрения целевой модели наставничества;
- содействие привлечению к реализации программ наставничества образовательных организаций; предприятий и организаций региона; государственных бюджетных учреждений культуры и спорта; юридических и физических лиц, чья деятельность связана с образовательной, спортивной, культурной и досуговой деятельностью;
- сбор результатов мониторинга реализации программ наставничества в образовательных организациях;
- обеспечение реализации мер по дополнительному профессиональному образованию и повышению квалификации наставников и кураторов, в том числе с применением электронного обучения, дистанционных образовательных

технологий;

Орган исполнительной власти муниципалитета, осуществляющий государственное управление в сфере образования при участии во внедрении целевой модели наставничества на территории соответствующего муниципального образования:

- согласовывает дорожные карты (планы) внедрения целевой модели наставничества, разработанные образовательными организациями, осуществляющими внедрение целевой модели;
- контролирует реализацию мероприятий по внедрению целевой модели наставничества;
- обеспечивает развитие инфраструктурных, материально-технических ресурсов и кадрового потенциала муниципальных организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования;
- содействует привлечению к реализации наставнических программ образовательных организаций; предприятий и организаций региона; государственных бюджетных учреждений культуры и спорта; юридических и физических лиц, чья деятельность связана с образовательной, спортивной, культурной и досуговой деятельностью.

Функции образовательных организаций, осуществляющих внедрение целевой модели наставничества:

- разработка и исполнение мероприятий дорожной карты (плана) внедрения целевой модели;
- реализация программ наставничества;
- реализация кадровой политики, в том числе: привлечение, обучение и повышение квалификации, контроль за деятельностью наставников, принимающих участие в программе наставничества;
- назначение куратора внедрения целевой модели наставничества в образовательной организации;
- участие в организации инфраструктуры и материально-технического обеспечения системы программ наставничества;
- осуществление персонифицированного учета обучающихся, молодых специалистов и педагогов, участвующих в программах наставничества;
- внесение в формы федерального статистического наблюдения данных о количестве участников программ наставничества и предоставление этих форм в Министерство просвещения Российской Федерации;
- проведение внутреннего мониторинга реализации и эффективности программ наставничества (в ведении образовательных организаций);

- обеспечение формирования баз данных программ наставничества и лучших практик;
- обеспечение условий для повышения уровня профессионального мастерства педагогических работников, участвующих в реализации целевой модели наставничества, в формате непрерывного профессионального образования.

Куратор назначается решением руководителя образовательной организации, планирующей внедрить целевую модель наставничества. Куратором может стать представитель образовательной организации, представитель региональной НКО, организации любой формы собственности, чья деятельность непосредственно связана с реализацией программ наставничества, волонтерской деятельностью, образованием и воспитанием обучающихся.

К зоне ответственности куратора относятся следующие задачи:

- сбор и работа с базой наставников и наставляемых;
- организация обучения и повышения квалификации наставников (в том числе привлечение специалистов для проведения обучения);
- контроль процедуры внедрения целевой модели;
- контроль проведения программ наставничества;
- участие в оценке вовлеченности обучающихся в различные формы наставничества;
- решение организационных вопросов, возникающих в процессе реализации модели;
- мониторинг реализации и получение обратной связи от участников программы и иных причастных к программе лиц.

При создании условий необходимого финансирования куратора программ наставничества **могут быть использованы ресурсы** образовательных организаций региона, ресурсы партнеров программы, предприятий – участников программы, региональных НКО, коммерческих организаций, осуществляющих реализацию программ корпоративной социальной ответственности и индивидуальных предпринимателей-филантропов.

Оценка вовлеченности обучающихся в различные формы наставничества.

Сбор первичных данных для проведения оценки вовлеченности обучающихся в различные формы наставничества через персонифицированный учёт участников программ наставничества в образовательной организации осуществляет куратор.

Оценке вовлеченности в программе наставничества подвергаются участники прошедшие полный цикл программы наставничества.

Соответствующая отметка проставляется куратором в базе данных наставляемых.

В срок не позднее 20 января года, следующего за отчётным, куратор вносит информацию о количестве участников программ наставничества в соответствующую форму федерального статистического наблюдения и направляет данную форму в Министерство просвещения Российской Федерации.

Министерство просвещения Российской Федерации на основании полученных данных проводит оценку доли обучающихся, вовлеченных в различные формы сопровождения и наставничества.

Процесс реализации целевой модели наставничества предполагает разработку ряда документов и издание ряда распорядительных актов.

Распорядительный акт органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации, осуществляющего государственное управление в сфере образования, включающий:

- сроки внедрения целевой модели наставничества в субъекте РФ;
- назначение ответственного лица за внедрение целевой модели наставничества;
- сроки проведения мониторинга эффективности программ наставничества в субъекте РФ.

Распорядительный акт образовательной организации о внедрении целевой модели наставничества на уровне организации, включающий:

- сроки внедрения целевой модели наставничества в образовательной организации;
- назначение ответственных за внедрение и реализацию целевой модели наставничества в образовательной организации с описанием обязанностей;
- назначение ответственных за материально-техническое обеспечение программы наставничества в организации;
- сроки проведения мониторинга эффективности программ наставничества;
- утверждение дорожной карты внедрения целевой модели наставничества;
- утверждение Положения о программе наставничества в образовательной организации.

Положение о программе наставничества в образовательной организации является организационной основой для внедрения целевой модели наставничества, определяет формы реализации программы наставничества, зоны ответственности, права и обязанности участников, а также функции субъектов программы наставничества.

Типовое положение о программе наставничества может включать в себя:

- выбранные формы программ наставничества;
- права, обязанности и задачи наставников, наставляемых, кураторов и законных представителей наставляемых в случае, если участник программы несовершеннолетний;
- требования, предъявляемые к наставникам, участвующих в реализации программы;
- процедуры отбора, обучения и повышения квалификации наставников;
- ответственные за отбор, обучение и повышения квалификации наставников лица;
- процесс формирования пар и групп из наставника и наставляемого / наставляемых;
- процесс закрепления наставнических пар;
- формы и сроки отчетности наставника и куратора о процессе реализации программы наставничества;
- формы и условия поощрения наставника;
- критерии эффективности работы наставника;
- условия публикации результатов программы наставничества на сайте образовательной организации и организаций-партнеров;
- форма соглашения между наставником и наставляемым, а также законными представителями наставляемого в случае, если участник программы несовершеннолетний, о безусловном выполнении обязательств;
- формы сбора согласий на обработку персональных данных от участников наставнической программы или их законных представителей в случае, если участники несовершеннолетние.

Дорожная карта (план) внедрения целевой модели наставничества включает в себя следующую информацию:

- сроки реализации этапов программ наставничества;
- мероприятия по информированию педагогического и родительского сообществ о проводимых мероприятиях по реализации программ наставничества;
- мероприятия по привлечению наставников к реализации программ наставничества.

Формы наставничества

Внедрение целевой модели наставничества в рамках образовательной деятельности конкретной образовательной организации предусматривает, независимо от форм наставничества, две **основные роли**:

- **Наставляемый** – участник программы, который через взаимодействие с наставником и при его помощи и поддержке решает конкретные личные и профессиональные задачи, приобретает новый опыт и развивает новые навыки и компетенции.

В большинстве форм наставничества данной целевой модели наставляемым является обучающийся в возрасте от 11 до 18 лет. В формах «учитель – учитель» и «студент – студент» возрастной параметр не задается.

- **Наставник** – участник программы наставничества, имеющий успешный опыт в достижении жизненного, личностного и профессионального результатов, способный и готовый поделиться этим опытом и навыками, необходимыми для поддержки процессов самореализации и самосовершенствования наставляемого.

Наставниками могут быть учащиеся образовательной организации, представители сообществ выпускников образовательной организации, родители обучающихся (родитель не может быть наставником для своего ребенка в рамках данной целевой модели), педагоги и иные должностные лица образовательной организации, сотрудники промышленных и иных предприятий и организаций, НКО и иных организаций любых форм собственности, изъявивших готовность принять участие в реализации целевой модели наставничества.

Наставляемым может стать любой обучающийся по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, а также молодой специалист и педагог на условиях добровольного вхождения в выбранную программу.

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

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

- «ученик – ученик»;
- «учитель – учитель»;
- «студент – ученик»;

- «работодатель – ученик»;
- «работодатель – студент».

Каждая из указанных форм предполагает решение перечня задач и проблем с использованием единой методологии наставничества, частично видоизмененной с учетом уровня образования / профессиональной деятельности и первоначальных ключевых запросов (потребностей, затруднений) участников программы.

Далее по каждой форме будут представлены основные цели и задачи, которые возможно выполнить в рамках конкретной образовательной организации при выборе данной формы; ожидаемые результаты и возможно оцениваемые на уровне конкретной организации показатели; портреты участников, которые помогут куратору и организаторам осуществить классификацию наставников и наставляемых по проблемам и задачам; ролевые модели участников; область и форматы применения формы в рамках образовательной программы.

Форма наставничества «ученик – ученик»

Предполагает взаимодействие обучающихся одной образовательной организации, при котором один из обучающихся с более высоким уровнем обученности и обладает организаторскими и лидерскими качествами, позволяющими ему оказать положительное воздействие на наставляемого, лишённое тем не менее строгой субординации. Вариацией данной формы является форма наставничества «студент – студент».

Цели и задачи. Целью такой формы наставничества является разносторонняя поддержка обучающегося с особыми образовательными / социальными потребностями либо временная помощь в адаптации к новым условиям обучения (включая адаптацию обучающихся с ОВЗ). Среди основных задач взаимодействия наставника с наставляемым: помощь в реализации лидерского потенциала, улучшении образовательных, творческих или спортивных и иных результатов, развитие гибких навыков и метакомпетенций, оказание помощи в адаптации к новым условиям среды, создание комфортных условий и коммуникаций внутри образовательной организации, формирование устойчивого школьного сообщества и сообщества благодарных выпускников.

Ожидаемые результаты. Результатом эффективной организации работы наставников будет высокий уровень включенности наставляемых во все социальные, культурные и образовательные процессы (практики) организации, что окажет несомненное положительное влияние на эмоциональный фон в коллективе, общий статус организации, лояльность учеников и будущих выпускников к школе. Обучающиеся-наставляемые подросткового возраста получают необходимый стимул к культурному, интеллектуальному, физическому

совершенствованию, самореализации, а также развитию необходимых компетенций.

Среди оцениваемых результатов:

- повышение уровня обученности и улучшение психоэмоционального фона внутри класса и образовательной организации;
- численный рост посещаемости творческих кружков, объединений, спортивных секций;
- количественный и качественный рост успешно реализованных образовательных и творческих и иных проектов;
- снижение числа обучающихся, состоящих на учете в полиции и психоневрологических диспансерах;
- снижение числа жалоб от родителей и педагогов, связанных с социальной незащищенностью и конфликтами внутри коллектива обучающихся.

Портрет участников

Наставник. Активный обучающийся старшей ступени, обладающий лидерскими и организаторскими качествами, нетривиальностью мышления, демонстрирующий высокие образовательные результаты, победитель школьных и региональных олимпиад и соревнований, лидер класса / параллели, принимающий активное участие в жизни образовательной организации (конкурсы, театральные постановки, общественная деятельность, внеурочная деятельность). Возможный участник всероссийских детско-юношеских организаций или объединений.

Наставляемый

Вариант 1. Пассивный. Социально / ценностно дезориентированный обучающийся низшей по отношению к наставнику ступени, демонстрирующий невысокий уровень обученности или девиантное поведение не принимающий участие в жизни школы, отстраненный от коллектива.

Вариант 2. Активный. Обучающийся с особыми образовательными потребностями – например, увлеченный определенным предметом, нуждающийся в профессиональной поддержке или ресурсах для обмена мнениями и реализации собственных проектов.

Возможные варианты программы

Вариации ролевых моделей внутри формы «ученик – ученик» («студент – студент») могут различаться в зависимости от потребностей (запросов, затруднений) наставляемого и ресурсов наставника. Учитывая опыт образовательных организаций, основными вариантами могут быть:

- **взаимодействие «успевающий – неуспевающий»**, классический вариант поддержки для достижения лучших образовательных результатов

повышение у наставляемого уровня обученности;

- **взаимодействие «лидер – пассивный»**, психоэмоциональная поддержка с адаптацией в коллективе или развитием коммуникационных, творческих, лидерских навыков;

- **взаимодействие «равный – равному»**, в процессе которого происходит обмен навыками, например, когда наставник обладает критическим мышлением, а наставляемый – креативным; взаимная поддержка, совместная работа над проектом.

Область применения в рамках образовательной программы. Взаимодействие наставника и наставляемого ведется в режиме внеурочной деятельности. Возможна интеграция в «классные часы», организация совместных конкурсов и проектных работ, участие в конкурсах и олимпиадах, совместные походы на спортивные / культурные мероприятия, способствующие развитию чувства сопричастности, интеграции в сообщество (особенно важно для задач адаптации).

- В общеобразовательных организациях: проектная деятельность, классные часы, внеурочная работа, подготовка к мероприятиям школьного сообщества, волонтерство, подготовка к конкурсам, олимпиадам.

- В профессиональных образовательных организациях: проектная деятельность, совместное посещение / организация мероприятий, совместное участие в конкурсах и олимпиадах профессионального мастерства.

- В организациях дополнительного образования: проектная деятельность, создание клуба по интересам с лидером-наставником, волонтерство.

Форма наставничества «учитель – учитель»

Предполагает взаимодействие молодого специалиста (при опыте работы от 0 до 3 лет) или нового сотрудника (при смене места работы) с опытным и располагающим ресурсами и навыками педагогом, оказывающим первому разностороннюю поддержку.

Цели и задачи формы. 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 учебного заведения, позволяющей эффективно реализовывать актуальные педагогические задачи. Среди основных задач взаимодействия наставника с наставляемым: 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 школьное сообщество (как часть педагогического).

Ожидаемые результаты

Результатом эффективной организации работы наставников будет высокий уровень включенности молодых (новых) специалистов в педагогическую работу, культурную жизнь образовательной организации, усиление уверенности в собственных силах и развитие личного, творческого и педагогического потенциалов. Это окажет положительное влияние на уровень образовательной подготовки и психологический климат в образовательной организации. Педагоги-наставляемые получают необходимые для данного периода профессиональной реализации компетенции, профессиональные советы и рекомендации, а также стимул и ресурс для комфортного профессионального становления и развития внутри организации.

Среди оцениваемых результатов:

- повышение уровня удовлетворенности собственной профессиональной деятельностью и улучшение психоэмоционального состояния;
- рост числа специалистов, желающих продолжать свою работу в качестве педагога в данном коллективе / образовательной организации;
- качественный рост успеваемости и улучшение поведения в подшефных наставляемым классах;
- сокращение числа конфликтов с педагогическим и родительским сообществами;
- рост числа собственных профессиональных достижений: статей, исследований, методических практик молодого специалиста и др.

Портрет участников

Наставник. Опытный педагог, имеющий профессиональные успехи (победитель различных профессиональных конкурсов, автор учебных пособий и материалов, участник или ведущий вебинаров и семинаров, имеющий ученую степень (звание)), склонный к активной общественной работе, лояльный участник педагогического и / или школьного сообществ. Обладает лидерскими, организационными и коммуникативными навыками, хорошо развитой эмпатией. Для реализации многозначных задач возможно выделение двух типов наставников.

- **Наставник-консультант** – создает максимально комфортные условия для реализации профессиональных качеств, помогает с организацией образовательного 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.

Наставляемый. Молодой специалист, имеющий небольшой опыт работы (от 0 до 3 лет), испытывающий трудности с организацией образовательного процесса, взаимодействием с учениками, другими педагогами, администрацией или родителями. Специалист, находящийся в процессе адаптации на новом месте работы, которому необходимо получить представление о традициях, особенностях, регламенте и принципах образовательной организации. Педагог, находящийся в состоянии эмоционального выгорания, хронической усталости.

Возможные варианты программы

Вариации ролевых моделей внутри формы «учитель – учитель» могут различаться в зависимости от потребностей (запросов, затруднений) самого наставляемого, специфики образовательной организации и культурно-образовательной среды региона, ресурсов наставника и т.д. Вариантами ролевых моделей внутри формы «учитель – учитель» могут быть:

- **взаимодействие «опытный педагог – молодой специалист»**, классический вариант поддержки для приобретения молодым специалистом необходимых профессиональных навыков (организационных, коммуникационных) и закрепления непосредственно на рабочем месте;

- **взаимодействие «лидер педагогического сообщества – педагог, испытывающий проблемы»**, адресная психозэмоциональная поддержка, сочетаемая с профессиональной помощью в формировании и развитии профессиональных компетенция;

- **взаимодействие «педагог-новатор – консервативный педагог»**, в рамках которого, предполагается помощь молодого педагога опытному представителю «старой школы» в овладении современными цифровыми навыками, образовательными и воспитательными технологиями и т.д.;

- **взаимодействие «опытный предметник – неопытный предметник»**, в рамках которого опытный педагог оказывает методическую поддержку по проблемам реализации конкретного учебного предмета (предметной области) (поиск пособий, составление рабочих программ и тематических планов и т.д.).

Область применения. Форма наставничества «учитель – учитель» может быть использована как часть реализации программы повышения квалификации в организациях, осуществляющих деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования. Дополнительной возможностью реализации программы наставничества является реализация педагогических проектов

институционального уровня (профессиональные конкурсы, «горячая линия», творческие мастерские, школа молодого учителя, цикл семинаров или вебинаров, разработка методического пособия, подготовка к проведению педагогического совета или форума и т.д.

Форма наставничества «студент – ученик». Форма наставничества «студент – ученик»

Форма предполагает взаимодействие обучающегося (обучающихся) общеобразовательной организации (ученик) и обучающегося по программе среднего профессионального образования, либо студента высшего учебного заведения (студент), при которой студент оказывает весомое влияние на наставляемого, помогает ему с профессиональным и личностным самоопределением и способствует ценностному и личностному наполнению, а также коррекции индивидуальной образовательной траектории.

Цели и задачи. Целью реализации данной формы наставничества является успешное формирование у ученика представлений о следующей ступени образования, повышение образовательных результатов, метакомпетенций и мотивации, а также появление ресурсов для осознанного самоопределения и выбора будущей образовательной и профессиональной траекторий развития.

Среди основных задач взаимодействия наставника с наставляемым: оказание помощи в определении личных образовательных перспектив, осознании своего образовательного и личностного потенциала; осознанный выбор дальнейших траекторий обучения; развитие гибких навыков: коммуникация, целеполагание, планирование, организация; укрепление связи между региональными образовательными организациями и повышение процента успешно перешедших на новый уровень образования, формирование устойчивого студенческого и школьного сообществ (в том числе самоуправления).

Ожидаемые результаты. Результатом эффективной работы наставников будет повышение уровня мотивированности и осознанности обучающихся подросткового возраста в вопросах образования, саморазвития, самореализации и профессионального самоопределения; снижение доли ценностно дезориентированной молодежи; активное развитие гибких навыков, необходимых для гармоничной личности; улучшение образовательных, культурных, спортивных и иных результатов и укрепление школьного сообщества, высокий уровень сформированности ответственности и активной гражданской позиции.

Среди оцениваемых результатов:

- повышение успеваемости и улучшение психоэмоционального фона в

рамках образовательной организации;

- количественный и качественный рост успешно реализованных образовательных и культурных проектов (программ, социальных практик и иных инициатив) обучающихся;
- снижение числа социально и профессионально дезориентированных обучающихся, состоящих на учете в полиции и психоневрологических диспансерах и иных организациях;
- увеличение числа обучающихся, планирующих стать наставниками в будущем и присоединиться к сообществу благодарных выпускников;
- увеличение числа обучающихся, поступающих на охваченные программой наставничества направления профессиональной подготовки.

Портрет участников

Наставник. Ответственный, социально активный студент с выраженной гражданской и ценностной позицией, мотивированный к самосовершенствованию и преобразованию окружающей действительности. Участник образовательных, спортивных, творческих проектов (программ, социальных практик и иных инициатив). Инициативный, энергичный, увлекающийся, целеустремленный и способный передать свою «творческую энергию» и интересы другим. Образец для подражания в плане личностных качеств и профессиональных компетентностей.

Наставляемый

Вариант 1. Пассивный. Низко мотивированный, дезориентированный подросток, не имеющий желания самостоятельно выбирать образовательную траекторию, плохо информированный о карьерных и образовательных перспективах, равнодушный к школьной жизни и ученического сообщества.

Вариант 2. Активный. Мотивированный к получению информации большего объема о карьерных и образовательных возможностях ученик. Желаящий развить собственные навыки и приобрести метакомпетенции, но не обладающий ресурсом для их получения.

Возможные варианты программы

Вариации ролевых моделей внутри формы «студент – ученик» могут различаться в зависимости от потребностей самого наставляемого, специфики образовательной организации и культурно-образовательной среды региона, ресурсов наставника. Основными вариантами реализации данной формы наставничества могут быть:

- **взаимодействие «успевающий – неуспевающий»**, классический вариант поддержки для повышения образовательных результатов и приобретения навыков самоорганизации и самодисциплины;
- **взаимодействие «лидер – равнодушный»**, психоэмоциональная и

ценностная поддержка с развитием коммуникативных, творческих, лидерских навыков, мотивация на саморазвитие, образование и осознанный выбор индивидуальной образовательной траектории, активное вовлечение в деятельность школьного сообщества;

- **взаимодействие «равный – другому»**, в рамках которого происходит обмен навыками. Например, наставник обладает критическим мышлением, а наставляемый – креативным; взаимная поддержка, активная внеурочная деятельность; профессиональное и/или межличностное общение в социальных сетях и т.д.;

- **взаимодействие «куратор – автор проекта»**, совместная работа над проектом (творческим, образовательным, предпринимательским и иным), в которой наставник выполняет роль куратора и тьютора, а наставляемый – приобретает реализации своего потенциала, улучшает и совершенствует навыки в деятельностной форме.

Область применения в рамках образовательной программы. Взаимодействие наставника и наставляемого ведется в режиме внеурочной деятельности. Возможна интеграция в классные часы, участие в конкурсах и олимпиадах, создание проектных работ, совместные походы на спортивные / культурные и иные мероприятия, способствующие развитию чувства сопричастности, интеграции в школьное сообщество, формированию инициативности, ответственности и иных качеств.

- В общеобразовательных организациях: проектная деятельность, классные часы; внеурочные мероприятия, проводимые в разнообразных формах; мероприятия школьного сообщества; экскурсии в место обучения наставника, посещение занятий и т.д.

- В профессиональных образовательных организациях: проектная деятельность, краткосрочное или целеполагающее наставничество, экскурсии в место обучения наставника, выездные мероприятия, совместное создание проекта или продукта, культурно-образовательные практики, стажировка и т.д.

- В организациях дополнительного образования: проектная деятельность, создание профессионального сообщества (например, клуба по интересам с лидером-наставником и т.д.), создание продукта, выездные мероприятия, экскурсии в место обучения наставника, присутствие на занятиях (определение индивидуальной образовательной траектории).

Форма наставничества «работодатель – ученик»

Предполагает взаимодействие обучающегося старших классов средней школы (ученик) и представителя регионального предприятия / организации (профессионал), при котором наставник активизирует профессиональный и личностный потенциал наставляемого, усиливает его мотивацию к учебе,

самореализации, дальнейшему профессиональному выбору. В процессе взаимодействия наставника с наставляемым в зависимости от мотивации самого наставляемого может происходить прикладное знакомство с профессией.

В данной и последующей («работодатель – студент») формах следует понимать термин «работодатель» в широком смысле – взрослый человек, имеющий богатый личный или профессиональный опыт, сотрудник предприятия или организации, который может как иметь цель привлечь новых молодых сотрудников на свое предприятие / организацию, так и осуществлять деятельность в рамках программы наставничества с целью передачи личного опыта, поддержки наставляемого и обоюдного развития профессиональных навыков.

Цели и задачи

Целью такой формы наставничества является успешное формирование у обучающихся осознанного подхода к реализации личностного потенциала, рост числа заинтересованных в развитии собственных способностей и навыков обучающихся. Среди основных задач деятельности наставника-профессионала в отношении ученика: помощь в раскрытии и оценке своего личного и профессионального потенциала; повышение осознанности в выборе профессии, самоопределении, личностном развитии, формировании ценностных и жизненных ориентиров; развитие лидерских, организационных, коммуникативных навыков и метакомпетенций; помощь в приобретении опыта и знакомство с повседневными задачами профессиональной деятельности.

Ожидаемые результаты. Результатом эффективной организации работы наставников будет повышение уровня мотивированности и осознанности обучающихся в вопросах образования, саморазвития, самореализации и профессиональной ориентации; создание устойчивого партнерства представителей предприятий, предпринимателей и образовательных организаций, занимающихся всесторонней поддержкой талантливой молодежи и образовательных инициатив, рост числа образовательных и стартап-проектов, улучшение экономического и кадрового потенциалов региона.

Среди оцениваемых результатов:

- повышение успеваемости;
- улучшение психоэмоционального фона образовательной организации;
- увеличение числа кружков по интересам и внеурочных мероприятий по профессиональной подготовке;
- увеличение числа обучающихся, охваченных профориентационными мероприятиями;
- увеличение числа успешно реализованных и представленных

результатов совместно с наставником проектной деятельности;

- увеличение числа обучающихся, планирующих стать наставниками в будущем и присоединиться к сообществу благодарных выпускников;
- увеличение числа обучающихся, поступающих на охваченные программой наставничества направления подготовки;
- увеличение числа выпускников, планирующих трудоустройство на предприятиях региона.

Портрет участников

Наставник. Неравнодушный профессионал с большим опытом работы, активной жизненной позицией, с высокой квалификацией и профессиональными наградами. Обладает развитыми коммуникативными навыками, гибкостью в общении, умением отнестись к наставляемому как к равному в диалоге и потенциально будущему коллеге. Возможно, выпускник того же образовательного учреждения, член сообщества благодарных выпускников.

Наставляемый

Вариант 1. Активный. Социально активный обучающийся с особыми образовательными потребностями, мотивированный к расширению круга общения, самосовершенствованию, получению новых навыков и профессиональному самоопределению.

Вариант 2. Пассивный. Не достаточно мотивированный, дезориентированный обучающийся, не имеющий желания самостоятельно выбирать образовательную траекторию, мало информированный о карьерных и образовательных перспективах, равнодушный к жизни образовательной организации и ее сообщества.

Возможные варианты программы

Вариации ролевых моделей внутри формы «работодатель – ученик» могут различаться в зависимости от потребностей самого наставляемого, особенностей образовательной организации и культурно-образовательной среды региона, ресурсов наставника. Вариантами реализации данной формы наставничества могут быть:

- **взаимодействие «активный профессионал – равнодушный потребитель»**, мотивационная и ценностная поддержка с развитием коммуникативных, творческих, лидерских навыков, стимулирование идей саморазвития, осознанного выбора образовательной и профессиональной траектории;

- **взаимодействие «коллега – молодой коллега»** – совместная работа по развитию творческого, предпринимательского или социального проекта, в процессе которой наставляемый делится свежим видением и креативными

идеями, которые могут оказать существенную поддержку наставнику, а сам наставник выполняет роль организатора и куратора;

- **взаимодействие «работодатель – будущий сотрудник»** – профессиональная поддержка, направленная на развитие определенных навыков и компетенций, необходимых для будущего трудоустройства.

Область применения в рамках образовательной программы.

Взаимодействие наставника и наставляемого ведется в режиме урочной, внеурочной и проектной деятельности. Возможна интеграция в классные часы, курс предметов, связанных с деятельностью организации наставника, совместное участие в конкурсах, выполнение проектных работ, способствующих развитию чувства сопричастности, интеграции в школьное и предпринимательское сообщества.

- В общеобразовательных организациях: проектная деятельность, классные часы, внеурочная работа, профориентационные мероприятия, педагогические игры на развитие навыков и компетенций, встречи с представителями предприятий, экскурсии на предприятия, демодни, конкурсы проектных ученических работ, дискуссии, бизнес-проектирование, ярмарки и т.д.

- В профессиональных образовательных организациях: проектная деятельность, бизнес-проектирование, ярмарки вакансий, конкурсы проектных ученических работ, дискуссии, экскурсии на предприятия, краткосрочные и долгосрочные стажировки и т.д.

- В организациях дополнительного образования: проектная деятельность, выездные мероприятия, экскурсии на предприятия, конкурсы, гранты от предприятий и т.д.

Форма наставничества «работодатель – студент»

Данная форма предполагает создание эффективной системы взаимодействия организаций, осуществляющих деятельность по программам среднего профессионального образования и региональных предприятий / организаций с целью получения обучающимися (студенты) – актуальных знаний и навыков, необходимых для дальнейшей самореализации, профессиональной реализации и трудоустройства, а предприятием / организацией – подготовленных и мотивированных кадров, в будущем способных стать ключевым элементом обновления производственной и экономической систем.

Данная форма наставничества значима для организации работы будущих «технологических лидеров». Подобный тип мышления может сформироваться у обучающегося только в среде коллективного решения поисковых задач, находящихся на пересечении проектной и предпринимательской деятельности.

Решением для подобных площадок становится создание при центрах технологических компетенций в системе дополнительного и среднего профессионального образования специальных кружков и / или программ наставничества. Со стороны компаний, предоставляющих своих наставников для подобных программ, подобное участие может иметь как позитивную оценку и признание со стороны общественности, так и практическое значение, выражаемое через совместное с наставляемыми создание проектов, прототипов, готовых продуктов, актуальных бизнес-решений, а также подготовку востребованных сотрудников.

Цели и задачи. Целью такой формы наставничества является получение студентом актуализированного профессионального опыта и развитие личностных качеств, необходимых для осознанного целеполагания, самоопределения и самореализации в профессии. Среди основных задач деятельности наставника в отношении студента: помощь в раскрытии и оценке своего личного и профессионального потенциала; повышение осознанности профессионального выбора, самоопределения, личностного развития, повышение уровня профессиональной подготовки студента, ускорение процесса освоения основных навыков профессии, содействие выработке навыков профессионального поведения, соответствующего профессионально-этическим стандартам и правилам, развитие у студента интереса и положительного отношения к трудовой деятельности в целом.

Ожидаемые результаты. Результатом эффективной организации работы наставников будет повышение уровня мотивированности и осознанности студентов в вопросах саморазвития и профессионального образования, получение конкретных профессиональных навыков, необходимых для вступления в полноценную трудовую деятельность, расширение пула потенциальных сотрудников региональных предприятий с должным уровнем подготовки, которое позволит совершить качественный скачок в производственном и экономическом развитии региона в долгосрочной перспективе.

Более того, в процессе взаимодействия наставника с наставляемым в данной форме может происходить адаптация молодого специалиста на потенциальном месте работы, когда студент решает реальные задачи в рамках своей рабочей деятельности. Наставничество позволяет существенно сократить адаптационный период при прохождении производственной практики и при дальнейшем трудоустройстве за счет того, что студентам передают технологии, навыки, практику работы, организационные привычки и паттерны поведения, их мотивируют и корректируют работу.

Среди оцениваемых результатов:

- повышение образовательных результатов студента;
- увеличение числа количества мероприятий профориентационного, мотивационного и практического характера в образовательной организации;
- увеличение числа обучающихся, прошедших профессиональные и компетентностные тесты, успешно прошедших промежуточную аттестацию;
- увеличение числа успешно реализованных и представленных результатов проектной деятельности совместно с наставником;
- увеличение числа обучающихся, планирующих стать наставниками в будущем и присоединиться к сообществу благодарных выпускников;
- увеличение числа планирующих трудоустройство или уже трудоустроенных на региональных предприятиях выпускников ПОО.

Портрет участников

Наставник. Неравнодушный профессионал с большим (от 7 лет) опытом работы, активной жизненной позицией, высокой квалификацией и профессиональными достижениями. Имеет стабильно высокие показатели в работе. Способен и готов делиться опытом, имеет системное представление о своем направлении деятельности, лояльный, поддерживающий стандарты и правила организации. Обладает развитыми коммуникативными навыками, гибкостью в общении, умением отнестись к студенту как к равному в диалоге и потенциально будущему коллеге. Возможно, выпускник того же образовательного учреждения, член сообщества благодарных выпускников.

Наставляемый

Вариант 1. Активный. Проактивный студент с особыми образовательными потребностями, определившийся с выбором места и формы работы, готовый к самосовершенствованию, расширению круга общения, развитию метакомпетенций и конкретным профессиональным навыкам и умений.

Вариант 2. Пассивный. Дезориентированный студент, у которого отсутствует желание продолжать свой путь по выбранному (возможно, случайно или в силу низких образовательных результатов в средней школе) профессиональному пути, равнодушный к процессам в образовательном учреждении.

Возможные варианты программы

Вариации ролевых моделей внутри формы «работодатель – студент» различаются, исходя из уровня подготовки и мотивации наставляемого:

- взаимодействие «**активный профессионал – равнодушный потребитель**», мотивационная, ценностная и профессиональная поддержка с системным развитием коммуникативных и профессиональных навыков,

необходимых для осознанного целеполагания и выбора карьерной траектории;

- взаимодействие **«успешный профессионал – студент, выбирающий профессию»** – краткосрочное взаимодействие, в процессе которого наставник представляет студенту или группе студентов возможности и перспективы конкретного места работы;

- взаимодействие **«коллега – будущий коллега»** – совместная работа по развитию творческого, предпринимательского, прикладного (модель / продукт) или социального проекта, в процессе которой наставляемый делится свежим видением и креативными идеями, способными оказать существенную поддержку наставнику, а сам наставник выполняет роль организатора и куратора;

- взаимодействие **«работодатель – будущий сотрудник»** – профессиональная поддержка в формате стажировки, направленная на развитие конкретных навыков и компетенций, адаптацию на рабочем месте и последующее трудоустройство. В этой модели конкретной формы, при регулярной занятости сотрудника в роли наставника с целью привлечения им новых молодых кадров в организацию, возможно и рекомендуется поощрение наставника (дополнительные дни отпуска в счет потраченных на наставническую деятельность и иные формы нематериального поощрения).

Область применения:

- В ПОО: программы дуального обучения, проектная деятельность, бизнес-проектирование, ярмарки вакансий, конкурсы проектных работ, дискуссии, экскурсии на предприятия, краткосрочные и долгосрочные стажировки.

- В организациях дополнительного образования: проектная деятельность, выездные мероприятия, экскурсии на предприятия, гранты от предприятий, отдельные рабочие программы и курсы, возглавляемые представителем предприятия.

Все представленные формы могут быть использованы не только для индивидуального взаимодействия (наставник – наставляемый), но и для полноценной групповой работы (один наставник – группа наставляемых), при которой круг задач, решаемых с помощью программы наставничества и конкретной формы, остается прежним, но меняется формат взаимодействия – все мероприятия проводятся коллективно с возможностью дополнительной индивидуальной консультации.

Организация работы в рамках всех пяти форм не потребует большого привлечения ресурсов и финансирования, так как все программы предполагают использование внутренних ресурсов (кадровых, профессиональных) регионов, за исключением возможного привлечения экспертов для проведения

первичного обучения наставников.

Система преемственных программ наставничества в целом позволит создать в России широкое педагогическо-профессиональное движение, включающее в единое сообщество представителей разных социальных групп, институтов и поколений, чьи усилия будут направлены на развитие образовательной и экономической систем России в целом и будущего поколения – детей и молодежи – в частности.

Механизмы мотивации и поощрения наставников

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 популяризировать роль наставника среди общественных организаций; сообществ выпускников школ, ПОО, вузов, детских домов; компаний-партнеров; ассоциаций психологов и психотерапевтов; волонтерских и благотворительных организаций; социальных сетей и т.п.; рассказывать о преимуществах роли наставника: возможностях личностного и социального роста, получения новых знаний и навыков.

В целях популяризации роли наставника можно рекомендовать следующие меры:

- организацию и проведение фестивалей, форумов, конференций наставников на муниципальном, региональном и федеральном уровнях;
- проведение конкурсов профессионального мастерства «Наставник года», «Лучшая пара “Наставник+”» и т.д.;
- поддержку 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 программах наставничества;
- организацию сообществ для наставников с возможностью быстрого оповещения о новых интересных проектах, мероприятиях, разработках 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) формы поощрений наставников

- Поощрение наставников по результатам участия в ежегодном конкурсе / премии на лучшего наставника муниципалитета / региона. Кандидатуры претендентов предоставляются муниципальными образовательными организациями в органы управления образованием. Порядок выбора лучшего наставника из числа представленных кандидатур утверждается приказом органа управления образованием субъекта Российской Федерации; наставник, признанный лучшим, может быть награжден / удостоен:

- почетной грамотой государственного органа;
- почетного звания «Лучший наставник»;
- нагрудным знаком наставника, учрежденным государственным органом;
- иные.

- благодарственные письма родителям наставников из числа обучающихся;

- размещение фотографий лучших наставников на Доске почета образовательной организации, организации / предприятия, предоставляющих наставника для участия в программе;

- предоставление наставникам возможности принимать участие в разработке решений, касающихся развития организации;

- рекомендации при поступлении в образовательные организации, на работу.

- образовательное стимулирование (привлечение к участию в образовательных программах, семинарах, тренингах и иных мероприятиях подобного рода);

- нематериальное поощрение на рабочем месте:
 - получение дополнительных дней к отпуску;
 - расширенная медицинская страховка;
 - иные льготы и привилегии, находящиеся в ведении организации, которую представляет наставник.

Создание системы нематериальной мотивации в виде иерархии наставников может повысить лояльность участников и являться

дополнительной мотивацией как формат общественного признания и поощрения.

Основными элементами иерархической системы являются:

- **достижения:** визуальное / материальное выражение результата (медаль, поощрение, определенные очки). Достижения и награды рассматриваются наставником как признаки его заслуг, социального положения, символ причастности и большому проекту;
- **глобальное значение:** мотивацию наставников увеличивает вера в успех программы наставничества, в создание новой и масштабной системы;
- **рейтинги и иерархия** (персональная и групповая). Персональные рейтинги наставников публикуются для того, чтобы каждый участник программы мог видеть свой и чужие текущие уровни развития. Групповые рейтинги команд (наставник и наставляемый / наставник и группа наставляемых) публикуются на стендах образовательной организации, ее информационных порталах, на информационных порталах муниципальных методических центров по наставничеству для дополнительной мотивации всех участников программ.

Глоссарий

Активное слушание – практика, обеспечивающая понимание состояние собеседника (активное выражение собственных переживаний и соображений, уточнения, паузы и т.д.) способствующая установление доверительных отношений между наставником и наставляемым.

Буллинг – проявление агрессии, в частности физическое насилие, унижение, издевательства в отношении обучающегося образовательной организации со стороны других обучающихся и/или учителей. Разновидность современного буллинга – кибербуллинг, травля в социальных сетях.

Куратор – сотрудник, который отвечает за организацию программы наставничества.

Наставляемый (обучающийся) – участник программы наставничества, который взаимодействуя с наставником, решает жизненные, личные и профессиональные задачи, приобретает новый опыт и развивает навыки и компетенции.

Наставник – участник программы наставничества, имеющий успешный опыт в достижении жизненного, личностного и профессионального результата, готовый делиться опытом и навыками, необходимыми для стимуляции и поддержки процессов личностного и профессионального роста наставляемого.

Наставничество – универсальная технология передачи опыта, знаний,

формирования навыков, компетенций, метакомпетенций и ценностей через неформальное взаимообогащающее общение, основанное на доверии и партнерстве [21].

Метакомпетенция – способность самостоятельно формировать у себя новые навыки и компетенции.

Методология наставничества – система обоснованных теоретических и практических положений, обеспечивающая взаимодействие наставника и наставляемого.

Программа наставничества – комплекс мероприятий, обеспечивающий организацию взаимоотношений наставника и наставляемого в разнообразных формах, ориентированных на получение конкретного результата.

Тьютор – специалист в области педагогики и психологии, помогающий обучающемуся определиться с индивидуальным образовательным маршрутом.

Форма наставничества – работа наставнической пары или группы, как способ реализации целевой модели наставничества.

Целевая модель наставничества – система обеспечивающая реализацию программ наставничества в образовательных организациях всех уровней образования.

Школьное сообщество – сотрудники конкретной образовательной организации, обучающиеся, их родители (законные представители), выпускники и любые другие субъекты, объединенные стремлением внести свой вклад в развитие организации.

Эндаумент – фонд целевого капитала в некоммерческих организациях, обычно в сфере образования или культуры, формируемый за счет добровольных пожертвований.

Использованные и рекомендуемые источники

1. Аналитика РЦ МЕНТОРИ; Times Higher Education [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings>).
2. Антипин С.Г. Традиции наставничества в истории отечественного образования: автореф. дисс. ... к.п.н. [Текст] / С.Г. Антипин. – Нижний Новгород, 2011. – 24 с.
3. Бевз Е.В. Наставничество как условие профессиональной подготовки бакалавров педагогического образования [Текст] / Е.В. Бевз // Среднее профессиональное образование. – 2011. – № 9. – С. 8–10.
4. Богданова Л.А. Наставничество в профессиональном образовании: методическое пособие / авт.-сост. Л.А. Богданова, Л. Н. Вавилова,

А.Ю. Казаков и др. – Кемерово: ГОУ «КРИПО», 2014. – 144 с.

5. Денисова, А.В. Механизм внедрения системы наставничества // Управление персоналом. – 2005. – № 19. – С. 50–56.

6. Кларин М.В. Корпоративный тренинг, наставничество, коучинг: учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / М. В. Кларин. – М.: Юрайт, 2018. – 288 с.

7. Клищ Н.Н., Январев В.А. Наставничество на государственной службе – новая технология профессионального развития государственных служащих (зарубежный и российский опыт наставничества на государственной службе): Препринт WP8/2014/01 [Текст] / Н.Н. Клищ, В.А. Январев; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2014. – 64 с.

8. Кондратьева И. Наставничество как стиль работы современного руководителя [Электронный ресурс] / И. Кондратьева // Образование личности. – Режим доступа: <http://ol-journal.ru/sites/default/files/ol-01-17.pdf>.

9. Кондратьева И.А. Наставничество в образовательных организациях и бизнес компаниях [Электронный ресурс] / И. Кондратьева. – Личность: ресурсы и потенциал. – Режим доступа: <http://science.potentiales.ru/pdf/3/issue5.pdf>.

10. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2008 года № 1662-р. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/194365>.

11. Корпоративное наставничество: опыт БФ «Хранители детства» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://gospress.ru/2017/10/24/korporativnoe-nastavnichestvo-fonda-hraniteli-detstva/>.

12. Костылева Н.Е. Психолого-педагогические условия эффективности управления развитием профессиональной компетентности учителя в процессе гуманизации и демократизации школы: автореф. дис. ... к.п.н. / Н.Е. Костылева. – Казань, 1997. – 22 с.

13. Круглова И.В. Наставничество как условие профессионального становления молодого учителя: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08. / И.В. Круглова. – М., 2007.

14. Лабунская, Н.Л., Максимова, Н.П., Наумова, В.И., Никонова, Е.П. Наставничество как институт профессионального становления молодых педагогов: описание системы работы / Н.Л. Лабунская, Н.П. Максимова, В.И. Наумова, Е.П. Никонова. Институт профессионального становления молодых педагогов: описание системы работы / Н.Л. Лабунская, Н.П. Максимова, В.И. Наумова, Е.П. Никонова. – Новокузнецк: Изд-во «ГБОУ СПО КузТСиД»,

2011.

15. Лапина, О.А., Магальник, Л.А. Наставничество: Вариант управления карьерой руководителя образовательного учреждения / О.А. Лапина,

Л.А. Магальник // Школьные технологии. – 2001. – № 6. – С. 39–60.

16. Максвелл, Дж. Наставничество 101 / Дж. Максвелл / Пер. с англ. Ю.И. Герасимчик. – Минск, 2009. – 160 с.

17. Масалимова А.Р. Корпоративная подготовка наставников: закономерности, принципы и механизмы их реализации на практике / А.Р. Масалимова // Известия Волгоградского государственного педагогического университета. – 2013. – № 5 (80). – С. 35–40.

18. Масалимова А.Р. Корпоративная подготовка наставников: Монография / А.Р. Масалимова. – Казань: Печать–Сервис – XXI век, 2013. – 183 с.

19. Масалимова А.Р. Содержание и технологии корпоративной подготовки наставников: педагогическая составляющая: Учебно-методическое пособие / А.Р. Масалимова. – Казань: Изд-во КФУ, 2015. – 123 с.

20. 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. – Москва. – 2019. – 222 с.

21. Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации. Методический инструментарий по применению наставничества на государственной гражданской службе. – М., 2013. – С. 5–13.

22. Наставничество в системе образования России: Практическое пособие для кураторов в образовательных организациях / Под ред. Н.Ю. Синягиной, Т.Ю. Райфшнайдер. – М.: Рыбаков Фонд, 2016. – 153 с.

23. Патрушев А. Наставничество сегодня — необходимая мера или ненужное излишество? / А. Патрушев // Управление развитием персонала. – 2012. – № 1. – С. 26–30.

24. Певзнер М.Н., Зайченко О.М., Букетов В.О. и др. Научно-методическое сопровождение персонала школы: педагогическое консультирование и супервизия / М.Н. Певзнер, О.М. Зайченко, В.О. Букетов и др. – Великий Новгород: Изд-во НовГУ, 2002. – 316 с.

25. План мероприятий по реализации Концепции содействия развитию добровольчества (волонтерства) в Российской Федерации до 2025 года (утвержден распоряжением Правительства Российской Федерации от 27 декабря 2018 г. № 2950-р) [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<http://nko.economy.gov.ru/Files/NewsDocuments/66d54a4e-c839-4dae-b2b8-ba6a7dcdb3bd.pdf>.

26. Приказ Минздравсоцразвития России от 12.04.2011 № 302н (ред. от 05.12.2014) «Об утверждении перечней вредных и (или) опасных производственных факторов и работ, при выполнении которых проводятся обязательные предварительные и периодические медицинские осмотры (обследования), и Порядка проведения обязательных предварительных и периодических медицинских осмотров (обследований) работников, занятых на тяжелых работах и на работах с вредными и (или) опасными условиями труда» (Зарегистрирован в Минюсте России 21.10.2011 № 22111) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_120902/.

27. Райфшнайдер Т.Ю. Проксимальность личности как составляющая компетенции обучающихся в области профилактического образования [Электронный ресурс] / Т.Ю. Райфшнайдер // Преемственность в образовании. 2014. – № 6 (11). – Режим доступа: <http://journal.preemstvennost.ru>.

28. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 27 декабря 2018 г. № 2950-р «Об утверждении Концепции развития добровольчества (волонтерства) в Российской Федерации до 2025 года» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_314804/.

29. Родз Дж., Лян Б., Спенсер Р. Во-первых, не навреди: Этические принципы взаимоотношений наставничества молодежи / Дж. Родз, Б. Лян, Р. Спенсер // Профессиональная Психология: исследование и Практика. – 2009. – № 40. – С. 452–458.

30. Секрет Н.И. Наставничество: тенденция к возрождению [Текст] / Н.И. Секрет // Совет директоров Сибири. – 2011. – № 12 (75).

31. Синягина Н.Ю., Вульф Б.З., Селезнева Е.В. Интересы и потребности современных детей и подростков / Н.Ю. Синягина, Б.З. Вульф, Е.В. Селезнева. – СПб.: КАРО, 2007. – 138 с.

32. Синягина Н.Ю., Косарецкий С.Г., Косарецкая С.В. Неформальные объединения молодежи: профилактика асоциального поведения / Н.Ю. Синягина, С.Г. Косарецкий, С.В. Косарецкая. – СПб.: КАРО, 2006. – 448 с.

33. Синягина Н.Ю., Райфшнайдер Т.Ю. Современные аспекты воспитания и социализации личности: методическое пособие / Н.Ю. Синягина, Т.Ю. Райфшнайдер. – М.: Арманов-центр, 2011. – 128 с.

34. Синягина Н.Ю., Синягин Ю.В., Баркова Ю.К. Управление личностно-профессиональным развитием и карьерным ростом: технологии оценки и мотивации / Н.Ю. Синягина, Ю.В. Синягин, Ю.К. Баркова //

Образование личности. –2018. – № 2. – С. 36–39.

35. Старшие Братья Старшие Сестры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.nastavniki.org>.

36. Стащенко А.Г., Чеглаков Л.М. Наставничество: мода становится трендом / А.Г. Стащенко, Л.М. Чеглакова // Корпоративные университеты. – 2008. – № 15. – С. 37–49.

37. Стратегии развития воспитания в Российской Федерации до 2025 года. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 29 мая 2015 г. № 996-р. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_180402/.

38. Сулейманова Н. Как сделать наставничество эффективным / Н. Сулейманова // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). – 2012. – № 9. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/kak-sdelat-nastavnichestvo-effektivnym>.

39. Теплов А.О. Методы оценки эффективности наставничества [Электронный ресурс] / А.О. Теплов // Государственное управление. Электронный вестник – 2011. – № 28. – Режим доступа: http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2011/vipusk__28._sentjabr_2011_g./problemi_upravlenija_teorija_i_praktika/teplov.pdf.

40. Тренинг-Бутик [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.tboutique.ru/theme-guidance.html>.

41. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016, с изм. и доп., вступ. в силу с 31.07.2016) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/

42. Указ Президента Российской Федерации от 2 марта 2018 г. № 94 «Об учреждении знака отличия «За наставничество» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71791182/>.

43. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/43027>.

44. Федеральный закон от 11 августа 1995 г. № 135-ФЗ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://to14.minjust.ru/ru/federalnyy-zakon-ot-11-avgusta-1995-g-n-135-fz-o-blagotvoritelnoy-deyatelnosti-i-blagotvoritelnyh-74>.

46. Федеральный закон от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://base.garant.ru/10105879/>.

45. Федеральный закон от 19 мая 1995 г. № 82-ФЗ «Об общественных объединениях» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://base.garant.ru/10164186/>
46. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (ред. от 03.07.2016, с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2016) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/.
47. Федеральный закон от 31 декабря 2014 г. № 489-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/70833140/>.
48. Фомин Е.Н. Диверсификация института наставничества как потенциал успешной адаптации молодого специалиста / Е.Н. Фомин // Среднее профессиональное образование. – 2012. – № 7. – С. 6–8.
49. Фонд поддержки образования и науки «Рекурсия» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.recfund.ru/>.
50. Шишов Р.А. Компетенции как критерии оценки кандидата в наставники и деятельности наставника [Текст] / Р.А. Шишов. – Управление развитием персонала. – 2012. – № 2.
51. Щевьева А.А. Наставничество как элемент системы повышения эффективности использования кадровых ресурсов предприятия [Текст] / А.А. Щевьева // Сервис в России и за рубежом. – 2010. – № 3. – С. 213–223.
52. Barlin D. New Teacher Mentoring: Hopes and Promise for Improving Teacher Effectiveness. – Harvard Education Press, 2009. – 234 p.

Автор-составитель
Дидук Ирина Алексеевна

**Методология наставничества
обучающихся образовательных организаций,
в том числе с применением
лучших практик обмена опытом между обучающимися
и привлечением представителей работодателей
к этой деятельности**

Методические рекомендации

Подписано в печать 27.12.2019 г. Бумага офсетная.
Формат 60х84/16. Гарнитура «Times New Roman».
Печать лазерная. Усл. печ. л. 2,75
Тираж 100 экз.

ГАУ ДПО СОИРО
214000, г. Смоленск, ул. Октябрьской революции, 20а

