

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



НАСТОЛЬНАЯ КНИГА

НАСТАВНИЧЕСТВО: ЭФФЕКТИВНАЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ



Казань
2020

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

НАСТОЛЬНАЯ КНИГА
«НАСТАВНИЧЕСТВО:
ЭФФЕКТИВНАЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ»

Казань
2020

ББК 74.24

Н 32

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

Авторы-составители:

Нугуманова Л. Н., ректор ГАОУ ДПО ИРО РТ, д-р пед. наук

Яковенко Т. В., проректор по научной и инновационной деятельности ГАОУ ДПО ИРО РТ, канд. пед. наук

Составители:

Зияева Г.А., директор Центра реализации стратегий развития образования ГАОУ ДПО ИРО РТ

Галеева А.З., научный сотрудник ГАОУ ДПО ИРО РТ

Зайнуллин М.А., специалист ГАОУ ДПО ИРО РТ

Настольная книга «Наставничество: эффективная форма обучения»: информационно-метод. материалы / авт.-сост. Нугуманова Л. Н., Яковенко Т. В. — 2-е издание, доп., перераб. — Казань: ИРО РТ, 2020. — 51 с.

© ГАОУ ДПО ИРО РТ, 2020

Уважаемые коллеги!



Сегодня найти готового специалиста, который смог бы приступить к работе без адаптационного периода или специально организованного сопровождения, практически невозможно, и наставничество является наиболее эффективным методом решения этой проблемы.

Наставничество является кадровой технологией, которая позволяет осуществить непрерывное профессиональное развитие педагогов. Потребность в наставничестве встает сегодня особо остро, так как стремительные изменения в системе образования, метаморфозы в организационных процессах и образовательной среде требуют от педагога моментальной реакции. Наставничество позволяет органически соединить профессиональное развитие, его персонификацию и в то же время гарантирует комплексный подход к каждому работнику образования.

В нашем проекте «Региональная система организации наставничества педагогических и руководящих кадров на основе сетевого взаимодействия» мы рассматриваем наставничество как средство профессионализации, профессиональной адаптации, обучения на рабочем месте, повышения квалификации специалистов различных областей, индивидуализации, построения маршрутов личностного и профессионального роста, где наставником может стать каждый для каждого.

Наставничество — не дань моде и не инновация, а достаточно традиционный, но при этом эффективный метод адаптации педагогов к новым условиям.

Нугуманова Л.Н.,
ректор ГАОУ ДПО ИРО РТ, доктор педагогических наук



Уважаемые коллеги!



В настоящее время тема наставничества в образовании является одной из центральных в нацпроекте «Образование» (включая федеральные проекты «Современная школа», «Успех каждого ребенка», «Учитель будущего», «Социальные лифты для каждого», «Молодые профессионалы»). В целом наставничество является мировой тенденцией, и оно охватывает все сферы деятельности: предприятия различных форм собственности, предпринимательство, социальную сферу, государственную службу и, безусловно, образование. Наставничество в образовании — важнейшее условие в профес-

сиональном становлении молодого учителя, в повышении педагогического мастерства, оно значимо и в профессиональной ориентации учащихся. Наставничество сегодня — и популярный тренд, и осознанная необходимость.

Проект «Региональная система организации наставничества педагогических и руководящих кадров на основе сетевого взаимодействия», который реализуется в Институте развития образования Республики Татарстан под руководством Российской академии образования, направлен на решение части проблем, имеющих в современном российском образовании. Важнейшие из них — удержать молодого учителя в школе, помочь ему освоить профессию, мотивировать, работать с профессиональными дефицитами.

Несмотря на активное обсуждение учеными и практиками темы наставничества, методологическое обоснование проблемы наставничества, которое отвечало бы на вызовы времени, пока нет. Надеюсь, что созданная на базе ИРО РТ инновационная площадка РАО позволит повысить качество практической подготовки педагогов за счет внедрения наставнической деятельности в реальные условия образовательного процесса.

Орешкина А.К., заведующий лабораторией развития воспитания и дополнительного образования Центра развития образования РАО, доктор педагогических наук, доцент

ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ

- * **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.
- * **Виртуальное наставничество** — тип наставничества, который использует видеоконференции, Интернет и электронную почту для наставников.
- * **Коучинг** — тренинг с персональным тренером (коучем). По области применения различаются карьерный коучинг, бизнес-коучинг, коучинг личной эффективности, лайф-коучинг.
- * **Куратор** — сотрудник образовательной организации либо учреждения из числа их социальных партнеров, который отвечает за организацию программы наставничества.
- * **Метакомпетенции** — способность формировать у себя новые навыки и компетенции самостоятельно, а не только манипулировать полученными извне знаниями и навыками.
- * **Ментор** — руководитель, учитель, наставник, воспитатель, неотступный надзиратель.
- * **Методология наставничества** — система концептуальных взглядов, подходов и методов, обоснованных научными исследованиями и практическим опытом, позволяющая понять и организовать процесс взаимодействия наставника и наставляемого.
- * **Наставничество** — это универсальная технология передачи опыта, знаний, формирования навыков, компетенций, метакомпетенций и ценностей через неформальное взаимообогащающее общение, основанное на доверии и партнерстве.
- * **Наставник** — участник программы наставничества, имеющий успешный опыт в достижении жизненного, личного и профессионального результата, компетентный и готовый поделиться опытом и навыками, необходимыми для стимуляции и поддержки процессов самореализации и самосовершенствования наставляемого.

- * **Наставляемый** — участник программы наставничества, который через взаимодействие с наставником и при его помощи и поддержке решает конкретные жизненные, личные и профессиональные задачи, приобретает новый опыт и развивает новые навыки и компетенции. В конкретных формах наставляемый может быть определен термином «обучающийся».
- * **Программа наставничества** — комплекс мероприятий и формирующих их действий, направленных на организацию взаимоотношений наставника и наставляемого в конкретных формах для получения ожидаемых результатов.
- * **Развивающее наставничество** — наставничество, при котором непосредственный руководитель не может быть наставником своего подчиненного, но, как правило, является участником процесса обучения своего подчиненного.
- * **Региональная система организации наставничества педагогических и руководящих кадров на основе сетевого взаимодействия** — партнерский инновационный проект, реализуется ГАОУ ДПО «Институт развития образования Республики Татарстан» под патронатом Российской академии образования.
- * **Тьютор** (англ.) — неформальная педагогическая должность. Синонимы — репетитор, частный преподаватель, специалист в области педагогики, который помогает обучающемуся определиться с индивидуальным образовательным маршрутом.
- * **Форма наставничества** — способ реализации целевой модели через организацию работы наставнической пары/группы, участники которой находятся в заданной обстоятельствами ролевой ситуации, определяемой основной деятельностью и позицией участников.
- * **Целевая модель наставничества** — система условий, ресурсов и процессов, необходимых для реализации программ наставничества в образовательных организациях.
- * **Школа наставничества** — электронная площадка ГАОУ ДПО «Институт развития образования Республики Татарстан».
- * **Школьное сообщество** (сообщество образовательной организации) — сотрудники данной 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.

Об инновационном проекте

«РЕГИОНАЛЬНАЯ СИСТЕМА ОРГАНИЗАЦИИ НАСТАВНИЧЕСТВА ПЕДАГОГИЧЕСКИХ И РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ НА ОСНОВЕ СЕТЕВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ»

Партнерский инновационный проект «Региональная система организации наставничества педагогических и руководящих кадров на основе сетевого взаимодействия» реализуется Институтом развития образования Республики Татарстан под патронатом Российской академии образования.

Направление инновационной деятельности в сфере образования	Система организации наставничества на основе сетевого взаимодействия
Наименование инновационного проекта (программы)	Региональная система организации наставничества педагогических и руководящих кадров на основе сетевого взаимодействия
Основная идея (идеи) инновационного проекта (программы) ¹	Основная идея: наставническая деятельность в системе дополнительного профессионального образования предполагает качественное изменение традиционных форм повышения квалификации в соответствии с целями и задачами развития интеллектуального потенциала молодого педагога или руководителя
Объект исследования	Процесс становления и развития наставнической деятельности в системе дополнительного профессионального образования
Предмет исследования	Концептуальные основания, модель и технология формирования наставнической деятельности педагогических и руководящих кадров на основе сетевого взаимодействия

¹ Для присвоения статуса исследовательской площадки образовательной организацией дополнительно указывается гипотеза эксперимента, объект и предмет экспериментирования, научная новизна.

<p>Научная новизна исследования</p>	<p>Постановка и решение проблемы научно-методического обеспечения организации эффективного процесса наставнической деятельности педагогических и руководящих кадров на основе сетевого взаимодействия</p>
<p>Современное состояние исследований и разработок по данному инновационному проекту (программе)</p>	<p>Исследования и разработки по проблеме наставничества имеют несколько этапов. В советский период разработаны проблемы наставничества на производстве (С. Я. Батышев, А. А. Вайсбург, Н.М. Таланчук и др.). В постсоветский период активно разрабатывались вопросы повышения квалификации (В. В. Краевский, Н. В. Кузьмина, В. И. Загвязинский и др.), образования взрослых (Е.М. Дорожкин, С. И. Змеев, А. А. Кузнецов). В современный период рассматриваются проблемы наставничества во внутрифирменном (С. В. Бродский), корпоративном (А. Р. Масалимова) образовании, вопросы педагогических компетенций наставников и мастеров производственного обучения (И. И. Соколова)</p>
<p>Обоснование значимости реализации инновационного проекта (программы) для развития системы образования в Республике Татарстан</p>	<p>Развитие кадрового потенциала системы образования для решения перспективных задач Республики Татарстан заявлено как важнейшая задача в Стратегии развития образования на 2017–2021 гг. и на период до 2030 года.</p> <p>Приоритетными направлениями кадровой политики в области образования являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> – обеспеченность педагогическими кадрами образовательных учреждений всех типов и видов; – развитие системы мониторинга кадрового потенциала и кадровых потребностей образовательной системы; – введение качественно новой системы подготовки и отбора педагогических кадров; – разработка и внедрение новых систем стимулирования и мотивирования кадров; – обеспечение социальной защиты кадров образования; – совершенствование системы аттестации работников образования как инструмента мотивирования профессионального роста. <p>Началась реализация серии проектов, направленных на повышение качества подготовки и</p>

	<p>профессионального развития учителей. Определена модель профессионального роста учителя и компетенции, соответствующие профессиональному стандарту учителя. Реализуются грантовые программы «Учитель-мастер», «Учитель-наставник», «Учитель-эксперт», которые направлены на развитие у педагогов компетенции реализации проектной и наставнической деятельности. Именно поэтому формирование наставнической деятельности на основе сетевого взаимодействия в условиях дополнительного профессионального педагогического образования актуально и необходимо для реализации задач, поставленных в Стратегии</p>
Цель инновационного проекта (программы)	<p>Разработка и внедрение научно-методического обеспечения региональной системы становления и развития наставнической деятельности на основе сетевого взаимодействия в условиях дополнительного профессионального педагогического образования</p>
Сроки реализации инновационного проекта (программы)	<p>2019–2021 годы</p>
Этапы и методы реализации	<p>I этап — констатирующий этап. Анализ современного состояния исследуемой проблемы в педагогической теории и практике; разработка концептуальных основ региональной системы становления и развития наставнической деятельности педагогических и руководящих кадров на основе сетевого взаимодействия, анализ зарубежного, отечественного и регионального опыта наставнической деятельности в системе дополнительного профессионального образования; разработка компетентностной модели современного наставника; разработка локальной нормативной базы.</p> <p>Методы: анкетирование, опрос, круглый стол.</p> <p>II этап — основной этап. Апробация модели наставнической деятельности педагогических и руководящих кадров на основе сетевого взаимодействия; научно-методическое обеспечение процесса.</p> <p>Методы: эксперимент, сбор статистической информации, круглые столы, опрос, анкетирование, обучение через интернет-ресурсы.</p>

	<p>III этап — контрольный этап. Анализ результатов внедрения модели наставнической деятельности педагогических и руководящих кадров на основе сетевого взаимодействия, компетентностной модели современного наставника, содержания учебно-методического обеспечения.</p> <p>Методы: статистическая обработка данных, опрос, анкетирование.</p> <p>IV этап — обобщающий. Создание методических материалов в целях тиражирования опыта.</p> <p>Методы: публикация результатов в СМИ, трансляция на конференциях и семинарах</p>
<p>Основные результаты реализации инновационного проекта (программы)</p>	<p>В результате реализации проекта «Региональная система организации наставничества педагогических и руководящих кадров на основе сетевого взаимодействия» ожидаются следующие эффекты:</p> <ul style="list-style-type: none"> – создание электронной площадки «Школа наставничества» (режим доступа: http://irort.ru/node/1915). – внедрение механизмов сетевого взаимодействия наставника и подопечного, направленных на совершенствование профессионального мастерства. – создание банка учебно-методических и технологических материалов для поддержки наставнической деятельности
<p>Предложения по распространению и внедрению результатов инновационного проекта (программы)</p>	<p>Распространение опыта развития наставнической деятельности педагогических и руководящих кадров на основе сетевого взаимодействия будет осуществляться через публикации и научно-практические конференции; проведение методологических и методических семинаров, мастер-классов, вебинаров</p>



ПРАВИТЕЛЬСТВО РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное учреждение
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ ОБРАЗОВАНИЯ

РАСПОРЯЖЕНИЕ

«28» июня 2019г.

№ 03

Москва

О присвоении статуса инновационной площадки Российской академии образования

На основании экспертизы заявки государственного автономного образовательного учреждения дополнительного профессионального образования «Институт развития образования Республики Татарстан» на присвоение статуса инновационной площадки Российской академии образования, проведенной членами Экспертного совета по работе инновационных площадок Российской академии образования

ОБЯЗЫВАЮ:

1. Присвоить статус инновационной площадки Российской академии образования государственному автономному образовательному учреждению дополнительного профессионального образования «Институт развития образования Республики Татарстан» (далее – ГАОУ ДПО ИРО РТ) сроком на 3 года.

2. Руководителя Центра развития образования Баграмяна Э.Р. до 31.07.2019 обеспечить оформление и выдачу свидетельства о присвоении статуса инновационной площадки Российской академии образования ГАОУ ДПО ИРО РТ.

3. Контроль за исполнением настоящего распоряжения возложить на заместителя президента Российской академии образования И.С. Павлова.

Президент

Ю.П. Зинченко



РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ ОБРАЗОВАНИЯ

**СВИДЕТЕЛЬСТВО
ОБ АККРЕДИТАЦИИ**

На основании распоряжения Российской академии образования
от 28 июня 2019 года № 03

«О присвоении статуса инновационной площадки
Российской академии образования»
государственному автономному образовательному
учреждению дополнительного профессионального
образования

«Институт развития образования Республики Татарстан»
присвоен статус инновационной площадки
Российской академии образования

Свидетельство действительно до «28» июня 2022 года

Президент

Российской академии образования



Ю.П. Зинченко

г. Москва

Регистрационный № А-28-06-19/1 от 28.06.2019 г.

О РЕСПУБЛИКАНСКОМ СОВЕТЕ НАСТАВНИКОВ

Республиканский Совет наставников региональной системы организации наставничества педагогических и руководящих кадров на основе сетевого взаимодействия был создан в целях организационно-методического и проектного обеспечения педагогов-наставников системы образования Республики Татарстан, обмена опытом и повышения эффективности профессиональной и должностной адаптации лиц, в отношении которых осуществляется наставничество.

Основными задачами Совета являются:

- * оказание методической и практической помощи наставникам;
- * выработка новых форм и технологий наставничества, их апробация и внедрение;
- * содействие в выявлении и популяризации лучших практик наставничества.



**Хадиуллин
Ильсур Гараевич**
Председатель республиканского
Совета наставников,
первый заместитель
министра образования и
науки Республики Татарстан



**Нугуманова
Людмила Николаевна**
Сопредседатель республиканского
Совета наставников,
ректор ГАОУ ДПО «Институт
развития образования
Республики Татарстан»

ФОРМА НАСТАВНИЧЕСТВА²

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, включающих множественные вариации в зависимости от условий реализации программы наставничества, могут быть выделены пять: «ученик — ученик»; «учитель — учитель»; «студент — ученик»; «работодатель — ученик»; «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.

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 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 внутри образовательной организации комфортной профессиональной среды, позволяющей реализовывать актуальные педагогические задачи на высоком уровне.

Среди основных задач взаимодействия наставника с наставляемым можно выделить 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 в своей деятельности передового педагогического опыта; прививать молодому специалисту в целях его закрепления в образовательной организации интерес к педагогической деятельности; ускорить процесс профессионального

² 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. Раздел 1, п.3. URL: <https://minobr.government-nnov.ru/?id=216241>

становления педагога; сформировать сообщество образовательной организации (как часть педагогического).

Результатом правильной организации работы наставников будет высокий уровень включенности молодых и 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. Наставляемые педагоги получают необходимые для данного периода профессиональной реализации компетенции, профессиональные советы и рекомендации, а также стимул и ресурс для комфортного становления и развития внутри организации и профессии.

Среди оцениваемых результатов отмечаются следующие: повышение уровня удовлетворенности собственной работой 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 (группах); сокращение числа конфликтов с педагогическим и родительским сообществами; рост числа собственных профессиональных работ (статей, исследований, методических практик молодого специалиста).

ПОРТРЕТ УЧАСТНИКОВ



Наставник

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 педагогического и/или школьного сообществ. Обладает 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 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 малый опыт работы — от 0 до 3 лет, испытывающий трудности в организации учебного процесса, во взаимодействии с обучающимися, 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 самого наставляемого, особенностей образовательной организации и ресурсов наставника. Учитывая опыт образовательных организаций, основными вариантами могут быть: взаимодействие «опытный педагог — молодой специалист», классический вариант поддержки для приобретения молодым специалистом необходимых профессиональных навыков (организационных, коммуникационных) и закрепления на месте работы; взаимодействие «лидер педагогического сообщества — педагог, испытывающий проблемы», конкретная психоэмоциональная поддержка (проблемы: «не могу найти общий язык с учениками», «испытываю стресс во время уроков»), сочетаемая с профессиональной помощью по приобретению и развитию педагогических талантов и инициатив; взаимодействие «педагог-новатор — консервативный педагог», в рамках которого, возможно, более молодой педагог помогает опытному представителю «старой школы» овладеть современными программами, цифровыми навыками и технологиями; взаимодействие «опытный предметник — неопытный предметник», в рамках которого опытный педагог оказывает методическую поддержку по конкретному предмету (поиск пособий, составление рабочих программ и тематических планов и т. д.).



Область применения в рамках образовательной программы

Форма наставничества «учитель — учитель» может быть использована как часть реализации программы повышения квалификации в организациях, осуществляющих деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и образовательным программам среднего профессионального образования. Отдельной возможностью реализации программы наставничества является создание широких педагогических проектов для реализации в образовательной организации: конкурсы, курсы, творческие мастерские, школа молодого учителя, серия семинаров, разработка методического пособия.

МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ НАСТАВНИЧЕСТВА³

На современном этапе наставничество является стратегически значимым элементом системы развития кадров. В открытых источниках информации появилось описание разнообразных моделей наставничества, используемых как в российской, так и в зарубежной практике.

Представляем вашему вниманию обзор наиболее интересных моделей, которые могут быть использованы в практической деятельности при организации наставничества.



ТРАДИЦИОННАЯ МОДЕЛЬ НАСТАВНИЧЕСТВА (ИЛИ НАСТАВНИЧЕСТВО «ОДИН НА ОДИН»)

Традиционная модель наставничества (или наставничество «один на один») — это взаимодействие между более опытным специалистом и начинающим сотрудником в течение определенного периода времени (3–6–9–12 месяцев). Разновидностью этой модели является **СИТУАЦИОННОЕ НАСТАВНИЧЕСТВО** (от англ. *Situational Mentoring*), подразумевающее предоставление наставником необходимой помощи всякий раз, когда подопечный нуждается в указаниях и рекомендациях.



Практика показывает, что программы развития молодых сотрудников с высоким потенциалом в сочетании с такой моделью наставничества не только позволяют более полно раскрыть их способности, но и содействуют удержанию будущих лидеров компании.



КРАТКОСРОЧНОЕ ИЛИ ЦЕЛЕПОЛАГАЮЩЕЕ НАСТАВНИЧЕСТВО

Краткосрочное или целеполагающее наставничество (от англ. *Short-Term or Goal-Oriented Mentoring*). Наставник и подопечный встречаются по заранее установленному графику для постановки конкретных целей, ориентированных на определенные краткосрочные результаты. Подопечный должен приложить определенные усилия,

³ 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. – URL: <https://clck.ru/QWOSP>;

Эсаулова И. А. Новые модели наставничества в практике обучения и развития персонала // Стратегии бизнеса. № 6. 2017. URL: <https://clck.ru/FEDoN>

чтобы проявить себя в период между встречами и достичь поставленных целей.



Проблема состоит в нехватке личного общения, поэтому данная модель не подходит для молодых специалистов, нуждающихся в более тесном взаимодействии с наставником, но может быть с успехом применена, если подопечный уже имеет опыт работы и его развитие может быть переведено в область саморазвития.



СКОРОСТНОЕ НАСТАВНИЧЕСТВО

Скоростное наставничество (от англ. *Speed Mentoring*) — это однократные встречи сотрудников с наставником более высокого уровня с целью построения взаимоотношений с другими людьми, объединенными общими проблемами и интересами. Такие встречи помогают формулировать и устанавливать цели индивидуального развития и карьерного роста на основе информации, полученной из авторитетных источников, обмениваться мнениями и личным опытом, а также наладить отношения «наставник — подопечный» («равный — равному»).



ФЛЭШ-НАСТАВНИЧЕСТВО

Флэш-наставничество (от англ. *Flash Mentoring*) — это новая концепция наставничества, описанная в обзоре независимого агентства по управлению персоналом при Правительстве США. Суть состоит в следующем. Сотрудники, желающие выступить в роли наставника, должны участвовать в короткой, не более часа, встрече с потенциальными подопечными, в ходе которой наставники могут поделиться своим жизненным опытом по построению карьеры и дать некоторые рекомендации. После этой встречи ее участники решают, хотели бы они продолжить отношения наставничества или нет. Наставники и подопечные подбираются практически без критериев. Если обе стороны видят перспективу сотрудничества, они приступают к реализации программы наставничества.

Флэш-наставничество имеет различные модификации:

- **Стандартная сессия флэш-наставничества** предполагает одноразовую встречу, лично или с помощью телекоммуникационных технологий, между более опытным (наставник) и менее опытным сотрудником (подопечный), которая может продолжаться от нескольких минут до нескольких часов.

- **Последовательное флэш-наставничество:** подопечный работает с двумя и более наставниками, с каждым из которых он имеет серию *одноразовых* встреч, например еженедельно в течение месяца.
- **Скоростное флэш-наставничество** — это разновидность последовательного флэш-наставничества, когда наставники и их подопечные встречаются лишь на несколько минут, а затем, сразу же после этого, переходят к другому наставнику/подопечному и т.д.
- **Групповое флэш-наставничество:** наставник работает в паре с небольшой *группой* подопечных. Эта техника может быть реализована как групповое скоростное наставничество.



ВИРТУАЛЬНОЕ НАСТАВНИЧЕСТВО

Виртуальное наставничество (от англ. *Virtual Mentoring*) предполагает использование информационно-коммуникационных технологий, таких как видеоконференции, платформы для дистанционного обучения, развития и оценки талантов, онлайн-сервисы социальных сетей и сообществ практиков в системе развития персонала.

Исследование участников виртуальной программы наставничества показало значительные изменения в восприятии ценности таких программ для наставляемых, которые теперь в большей степени ориентированы на обмен знаниями, чем на поощрение и поддержку со стороны наставника. Участники исследования отметили, что виртуальное наставничество, являясь частью процесса развития, может помочь построению карьеры, позволяет использовать больше учебных ресурсов для освоения новых знаний и навыков, обеспечивает постоянное и творческое общение, использование социальных сетей для привлечения других специалистов и получения разнообразной информации, делая программу наставничества доступной для широкого круга сотрудников.



РЕВЕРСИВНОЕ НАСТАВНИЧЕСТВО

Реверсивное наставничество (от англ. *Reverse Mentoring*), подобно традиционному наставничеству, предполагает взаимодействие между двумя сотрудниками. При этом опытный, высококвалифицированный профессионал, старший по возрасту, опыту или позиции, становится подопечным младшего по этим параметрам сотрудника, который

считается его наставником по вопросам новых тенденций, технологий и т. д.



Такая модель наставничества помогает решить проблему недостаточной компетентности сотрудников старших возрастов в области информационных технологий и интернет-коммуникаций.



САМОРЕГУЛИРУЕМОЕ НАСТАВНИЧЕСТВО

Саморегулируемое наставничество — (от англ. *Self-Directed Mentoring*) подразумевает совершенно иной подход. Основное отличие данной модели от традиционной состоит в том, что ни наставники, ни их подопечные не подбираются специально, а опытные сотрудники добровольно выдвигают себя в список наставников. Очевидным преимуществом этой модели является то, что в этот список попадают только те, кто действительно имеет желание принять эту трудную и ответственную роль.



КОМАНДНОЕ НАСТАВНИЧЕСТВО

Командное наставничество (от англ. *Team Mentoring*) помогает в короткие сроки осуществить подготовку ближайших преемников руководителей. Два или более наставников работают вместе или по отдельности с одним подопечным или с группой, чтобы помочь достичь определенных целей развития, охватывая существенные практические аспекты управленческой деятельности.

ЭТАПЫ ОРГАНИЗАЦИИ НАСТАВНИЧЕСТВА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Этап	Описание	Ответственный	Частота выполнения этапа
Планирование и внедрение	Выпуск нормативно-правовых и методических документов, регламентирующих порядок наставничества в образовательной организации: - Приказ об организации наставничества; - Положение о наставничестве; - План работы по наставничеству в образовательной организации и т. д.	Директор	При запуске наставничества в организации
Отбор наставников	Для отбора наставников необходимо: - разработать критерии отбора в соответствии с запросами наставляемых; - выбрать из школьной базы наставников, подходящих под эти критерии; - провести собеседование с отобранными наставниками, чтобы выяснить их уровень психологической готовности; - сформировать базу отобранных наставников	Директор	По мере появления новых сотрудников
Подготовка наставников	Для подготовки наставников необходимо: - провести актуализацию наставнической деятельности; - провести обучающие мероприятия, подчеркивающие значимость роли наставников в организации. <i>Рекомендация:</i> - <i>Участие в вебинарах, семинарах и иных мероприятиях, организованных ИРО РТ.</i>	Директор, зам. директора, координатор по учебно-метод. обеспечению	Перед проведением стажировки или мероприятия
Обучение	Для взаимообучения по схеме «наставник — наставляемый» необходимы: - непосредственная работа наставника с наставляемым; - взаимообмен опытом, знаниями, навыками. <i>Рекомендация: знакомство с лучшими методическими материалами по наставничеству педагогов РТ во вкладке «Медиаотека» на сайте http://www.irort.ru/node/1915</i>	Наставник Наставляемый	Согласно плану наставничества

Оценка результата изменения процедуры наставничества, поощрение лучших наставников	<p>Для оценки результатов деятельности необходимы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - прохождение выходного анкетирования по проделанной работе; - оформление отчетной документации; - работа с отзывами; - размещение информации на сайте ОО; - издание приказов по итогам деятельности. 	<p>Наставник Наставляемый</p>	<p>По завершении стажировки или мероприятия</p>
	<p>Пересмотр существующего процесса с целью его усовершенствования на основе анализа обратной связи наставников и наставляемого, а также с учетом лучших практик по укреплению системы сохранения и передачи знаний.</p>	<p>Директор, начальник отдела образования района</p>	<p>В конце года</p>
	<p>Подведение итогов:</p> <ul style="list-style-type: none"> - проведение итоговой конференции в организации; - издание сборника с материалами мероприятий; - презентация методической базы наставников организации; - поощрение лучших наставников школы на уровне организации; - представление лучших практик от наставников на муниципальном и республиканском уровнях. <p><i>Рекомендации:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - участие в конкурсе «Наставничество: территория новых возможностей»; - участие в конференции «Наставничество: от теории к практике»; - участие в иных публичных мероприятиях. 		

МЕТОДЫ И ПРИЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА⁴

Общеизвестно, что, если более опытные сотрудники берут шефство над новичками, проблемы адаптации последних в коллективе не возникает. Как сделать процесс передачи ценных знаний и умений более эффективным и управляемым, какие инструменты наставничества используются в наше время, какие ошибки подстерегают тех, кто начал внедрять их?

Особенности обучения взрослых людей

Как научить чему-либо взрослого человека, как передать ему знания? Люди учатся на своем опыте и собственных переживаниях, что напрямую связано с мотивацией.

Проблема многих новых сотрудников заключается в том, что они хотят работать, но не обладают достаточными умениями. Цель наставничества — помочь молодому специалисту «перейти в квадрат» «Могу, хочу», то есть при имеющемся желании предоставить ему и возможности для продуктивной деятельности.



Рис. 1. Готовность молодого специалиста к работе (на основе модели ситуационного руководства Херси-Бланшара)

Скачать документ:



⁴ Бондаренко Н. Пять главных приемов наставничества. Как обучать и мотивировать взрослых людей. URL: <https://clck.ru/QWQW9>.

Давайте рассмотрим рис.1. «Готовность молодого специалиста к работе».

1 ситуация «Не могу — не хочу». Человек не обладает навыками и, более того, не мотивирован. Для того чтобы включить его в деятельность, необходимо сначала замотивировать его. Иначе вы столкнетесь с непреодолимым барьером защиты.

2 ситуация «Не могу — хочу». Человек мотивирован, поэтому открыт к получению новых знаний, он находится в состоянии обучения. Здесь важно поэтапно построить схему работы с сотрудником: как и чему вы будете его обучать. Также помните, что для формирования любого навыка, нужен 21 день.

3 ситуация «Могу — хочу». Ситуация, в которой разумно развивать горизонтальную карьеру сотрудника. Он уже обладает необходимыми знаниями и умениями. Ему нужно поднимать «планку цели» и расширять зоны мастерства.

4 ситуация «Могу — не хочу». Человек находится в состоянии протеста, некоего саботажа. Необходимо выяснить, в чем причина демотивации. Возможно, необходимо наделить работу новым смыслом.

Обучение нового сотрудника может происходить спонтанно (если он, например, наблюдает за работой своего коллеги) или намеренно (если он записывается на курсы и получает новые знания). Приобретая опыт, работник сознательно или бессознательно рефлексировать, делает выводы, а при выполнении нового задания планирует и выполняет уже другие действия. Это, в свою очередь, приводит к получению нового опыта, и цикл возобновляется. Таким образом, обучение — это процесс приобретения и усвоения новых знаний и навыков, проходящий четыре стадии, что необходимо учитывать при подготовке наставников.

Этот четырехступенчатый процесс представляет собой переход от бессознательной некомпетентности к бессознательной компетентности.



Рис. 2. Переход от бессознательной некомпетентности к бессознательной компетентности

1. Бессознательная некомпетентность. При бессознательной некомпетентности вам неизвестно, что вы не знаете или не умеете делать чего-либо («я не знаю о том, что я не знаю»). В нашем случае новый сотрудник еще не осознал дефицит собственной компетентности. Так, ребенок при путешествии с родителями в машине осознает факт путешествия, но не понимает при этом, что он не умеет водить, то есть остается в неведении насчет собственной некомпетентности.

2. Осознанная некомпетентность. При осознанной некомпетентности сотрудник приобретает «знание о своем незнании». Обычно это происходит при появлении желания совершить новое действие. Так, подросток, не умеющий водить машину, постоянно вынужден просить кого-нибудь, чтобы его подвезли, и остро переживает свою некомпетентность. В случае с работником это может быть, например, его желание сделать обложку для журнала при понимании того, что знания программы Photoshop ему не хватает.

3. Осознанная компетентность. Для того чтобы стать осознанно компетентным, работнику нужно пройти обучение. Часто на этой стадии сотрудник в точности копирует действия своего наставника. Например, новичок вспоминает, как опытный дизайнер делал макет обложки журнала, то есть осознает, что «знает о том, что знает». Так, успешно закончив курсы и получив права, начинающий водитель все еще будет шептать себе: «Зеркало, сигнал, поворот», то есть осознанно управлять машиной, контролируя каждое действие.

4. Бессознательная компетентность. При бессознательной компетентности сотрудник совершает определенные действия так часто, что они становятся привычными, вырабатывается подсознательный алгоритм. Это стадия «я не знаю о том, что я знаю». Опытный дизайнер не может объяснить новому сотруднику, как создать «шедевр», он делает это по интуиции. Обладая многолетним опытом вождения, вы управляете машиной «на автомате». Ведя ее, вы не анализируете скрупулезно свои действия, так как ими руководит ваше подсознание.

Когда человек учится водить автомобиль, эти четыре стадии можно проследить наглядно: с помощью инструктора по вождению человек проходит стадии сознательной некомпетентности и сознательной компетентности. Обучение можно ускорить путем сознательного повторения цикла либо также с помощью инструктора, чтобы прийти к улучшению вождения через вторую и третью стадии, либо самостоятельно в процессе тренировок.

Ошибка. Наставник не умеет передать опыт, не может разъяснить новому сотруднику алгоритм действий, т. к. сам находится в стадии бессознательной компетентности. Он как гениальный художник,

который говорит подмастерью «учись», но сам не помогает, не может объяснить, что и как нужно делать.

Правило. Для того чтобы быть наставником, необходимо вернуться из стадии бессознательной компетентности в стадию осознанной компетентности.

Формулировка цели

Цель — это образ результата. Именно от наставника зависит, сможет ли он просто и ясно донести цель до обучаемого и вдохновить подопечного на ее достижение.

Недостижимых целей нет, но есть взаимоисключающие критерии их достижения, которых следует избегать.



Возьмем за основу постановки целей SMART. Само слово *smart* в переводе на русский означает «умный», а результаты работы должны быть:

- конкретными (*specific*),
- измеримыми (*measurable*),
- достижимыми (*attainable*),
- значимыми (*relevant*),
- соотносимыми с конкретным сроком (*time-bounded*).

Таким образом, правильная постановка цели означает, что она также конкретна, измерима, достижима, значима и должна быть достигнута к конкретному сроку.

Рассмотрим каждый критерий цели.

Конкретная и позитивно сформулированная цель

Неправильно: «Сделай мне макет обложки, только не красное на черном».

Правильно: «Сделай три варианта макета по шаблону А». Негативно сформулированная цель «не делай» указывает на то, чего нужно избежать, а не на то, чего нужно достичь. Подсознание не воспринимает частицу «не», а слышит команду «красное на черном», поэтому, формулируя цель по принципу «не делай так», вы как наставник рискуете получить прямо противоположный результат.

Измеримая цель

Как измерить цель? Она должна быть выражена в штуках, в листах, в процентах, в рублях и т. д. Например, «три макета по шаблону А» — это пример верно сформулированных критериев, указание на то, что и как делать.

Неправильно: «Копай от забора и до обеда».

Правильно: «Каждый день вы должны провести переговоры с тремя клиентами».

Достижимая цель

Сам наставник при постановке цели должен быть уверен, что она достижима и речь не идет о вере в удачу или чудо. Цель должна быть не слишком простой, иначе не будет мотивации для ее достижения, в то же время слишком сложная цель может напугать неуверенного обучаемого. Она должна подходить под описание «трудно, но выполнимо», бросать вызов обучаемому (challenge). То есть ее следует ставить с учетом индивидуальных особенностей, чуть ниже предела возможностей обучаемого. Уровень сложности будет постепенно повышаться.

Неправильно: дать неопытному работнику слишком сложную задачу.

Правильно: дать задачу чуть сложнее, чем обучаемому уже приходилось решать.

Цель, соотносимая с конкретным сроком.

Неправильно: «Сделай макет, ну, давай к концу месяца».

Правильно: «Сделай макет к 20 августа».

Значимая цель

Цель должна мотивировать обучаемого. Нужно сформулировать ее так, чтобы цель стала его собственной. Наставник, как правило, не может прямо указывать, командовать, в его распоряжении только приемы нематериальной мотивации.

Неправильно: «Сделай этот макет, он мне нужен».

Правильно: «Сделаешь этот макет, и у тебя будет возможность заявить о себе в команде наших дизайнеров».

Ошибка. Наставник неправильно формулирует цель для обучаемого.

Правило. Соотносите цель с критериями SMART.

Как направлять подопечного в процессе обучения



Правила дорожного движения описывают знак «Главная дорога». Развивающие вопросы — это «знак главной дороги» при передаче знаний. Система развивающих вопросов позволяет определить реальный план действий, помогает обучаемому понять его, что, в свою очередь, способствует формированию ответственного отноше-

ния к делу.

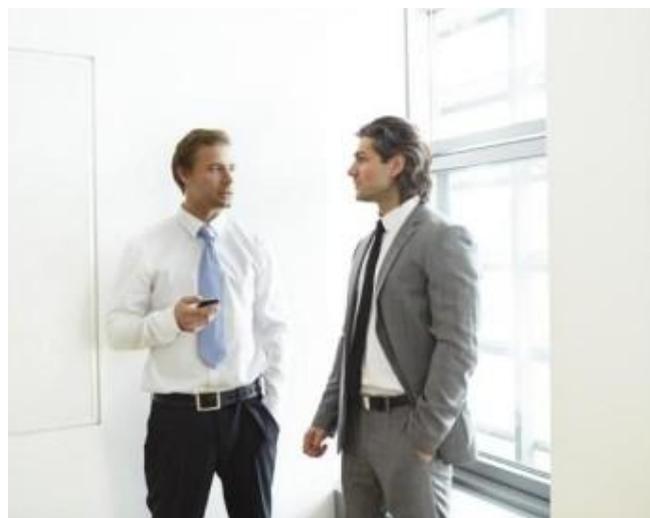
Содержание и порядок вопросов позволяют наставнику активно управлять диалогом. Необязательно использовать все, наставнику следует выбрать три-пять ключевых вопросов по своему усмотрению.

Этап	Пример вопроса	Польза вопроса
1. Осознание ситуации и имеющихся ресурсов	От кого и чего зависит на данный момент развитие событий? На что именно, как и в какой степени влияете лично вы?	Позволяет обучаемому осознать личную ответственность, обозначить зоны своей компетентности.
2. Осознание возможностей и препятствий	<ul style="list-style-type: none">• Что вы можете сделать, и какие возможны препятствия?• Какие условия были бы идеальны для достижения цели?• Как вы можете повлиять на появление благоприятных и нейтрализацию неблагоприятных условий?	<ul style="list-style-type: none">• Психологическая подготовка к препятствиям.• Обучаемый заранее готовится к тому, как будет справляться с трудностями, если таковые возникнут.
3. Разработка плана действий	<ul style="list-style-type: none">• Что, когда, кому и в какой последовательности следует делать для реализации наметенного?• Для достижения цели: что нужно делать обязательно, что желательно, а без чего можно обойтись?• Кто будет отвечать за каждый этап?	<ul style="list-style-type: none">• Обучаемый учится: - отделять значимые критерии от незначимых;- планировать работу и время;- самостоятельно определять уровень своего мастерства

	<ul style="list-style-type: none"> • Когда должны быть реализованы действия на каждом этапе? • Какие дополнительные средства и помощь понадобятся на каждом этапе? • Что будет свидетельствовать о возможности продвижения на следующий этап? 	(т.е. понимать, сколько времени ему понадобится для завершения работы); - работать в команде.
4. Окончательная проработка	<ul style="list-style-type: none"> • Что еще требует дополнительного уточнения? • Какие существуют варианты? • В чем могут состоять принципиально отличные подходы к задаче? 	<ul style="list-style-type: none"> • Обучаемый учится творческому подходу к решению любой задачи.

Обратная связь как инструмент развития

Умение предоставлять эффективную обратную связь — один из важнейших навыков наставника, это представление полной картины действий обучаемого в конкретной ситуации. Важными составляющими этого процесса также являются анализ эффективности его действий и обсуждение возможных способов ее повышения в будущем. Для наставника велика опасность раскритиковать обучаемого, именно поэтому существуют правила обратной связи. «Вася, ты неправильно сделал» — это не обратная связь, ведь обучаемый не знает, что именно он сделал неправильно и что хотел бы видеть наставник.



Обратная связь — это методика бесконфликтной критики, направленной на то, чтобы собеседник сам захотел изменять свое поведение.

Выделяют три этапа обратной связи:

1) описание ситуации, о которой предоставляется обратная связь;

- 2) описание своего отношения к этой ситуации и ее последствий;
- 3) пожелания по поводу дальнейших результатов действий собеседника в аналогичных ситуациях, способы повышения эффективности работы.

Принципы обратной связи

Можно выделить следующие принципы предоставления обратной связи.

1. Сбалансированность, позитивная направленность

Обучаемый должен почувствовать, что обратная связь помогает ему учиться. Если она будет слишком критичной, он может внутренне отвергнуть ее, если слишком хвалебной, то это может быть воспринято как опека, что тоже может вызывать отторжение.

Обратная связь должна сочетать в себе описание положительных моментов и «точек роста» для обучаемого. Соблюдение баланса состоит в том, чтобы сделать обратную связь приемлемой для обучаемого, воодушевить его на профессиональный и личностный рост.

2. Конкретность

Обратная связь — это не дискуссия о том, сказал или не сказал обучаемый что-либо, сделал или не сделал. Наставник всегда должен обращаться к конкретному факту или действию. Избегайте обобщающих фраз типа «вы всегда...», «вы склонны...» и др.

Обратная связь касается того, *что* было сказано, сделано и *как*, но не *почему*. Догадки о чьих-то мотивах привносят атмосферу недоверия и враждебности в беседу. *Пример конкретного отзыва:* «Вы вчера провели исследование по методу ABC, а я просил по принципу градиента».

Примеры некорректных высказываний

Часто используемые высказывания	Некорректность высказываний при обратной связи
<ul style="list-style-type: none"> • «Отчет написан по плану, как мы и обсуждали. Учтены все три важных критерия, а вот над четвертым критерием нужно поработать. Согласен со мной?» 	<p>Нет конкретики. <u>Конкретность</u> позволяет улучшить работу, понять, что получилось, а над чем нужно еще потрудиться</p>

<ul style="list-style-type: none"> • «Молодец!» • «Отлично» 	Наставляемый не понимает, что именно было сделано хорошо, что у него уже получается
<ul style="list-style-type: none"> • «Ерунда получилась!» • «Ну кто так делает?» 	Наставляемый не знает, какие ошибки он совершил, над чем именно ему работать
<ul style="list-style-type: none"> • «Ага...» • «Нормально...» 	Молодой педагог остается в неведении относительно того, как и в каком направлении ему развиваться дальше

3. Направленность на поведение, безоценочность

Предоставляя обратную связь, следует концентрировать внимание на поведении, а не на личности как таковой. Нам следует говорить о том, что люди делают, а не о том, что мы о них думаем. Таким образом, мы можем сказать кому-то, что он «говорил больше всех остальных во время собрания», вместо того чтобы сказать «ты излишне болтлив». Первая фраза оставляет место для изменений, в то время как вторая — просто оценка черты характера. Наличие оценки в высказывании снижает объем восприятия информации и вызывает сопротивление сказанному. После фразы «Маша, ты плохая помощница мне в этом проекте» человек может психологически «закрыться» и не воспринять, что именно было сделано не так. Нам нужно включить обучаемого в процесс, а не выключить его критикой.

4. Своевременность

«Дорога ложка к обеду». Принцип положительного подкрепления — один из ключевых в обучении, и вовремя предоставить обратную связь — это лучшее, что может сделать наставник: «Сегодня ты сделал всю работу на отлично». Хуже всего, когда наставник лишь неделю спустя вспоминает, что, например, сделанный Васей макет произвел на него впечатление.

5. Активность

Лучше всего человек обучается, когда сам отвечает на поставленные вопросы. Дайте ему шанс исправить ошибки самостоятельно: «Как ты думаешь, на сколько ты сделал свою работу, на 100 %? А что можно было бы здесь сделать по-другому? Есть какие-то варианты?»

Наставник — это секретное «оружие» самых успешных людей планеты

НАСТАВНИЧЕСТВО СПОСОБСТВУЕТ:



повышению качества подготовки и квалификации сотрудников



развитию профессиональных компетенций педагога



передаче ценного педагогического опыта



освоению практических и теоретических основ педагогической деятельности



получению обратной связи от наставников, стимулирующей активную деятельность



своевременному анализу собственных сильных и слабых сторон в безопасной ситуации



получению своевременной помощи на этапе интеграции в коллектив



повышению самоуважения, уверенности в себе и позитивному отношению к своей деятельности



освоению современных образовательных технологий и внедрению в образовательный процесс



развитию способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на педагога трудовые функции



снижению риска профессионального выгорания наиболее опытных педагогов — носителей знаний и навыков



укреплению профессионального сотрудничества всех членов коллектива



ШКОЛА НАСТАВНИЧЕСТВА

**ГАОУ ДПО «Институт развития
образования Республики Татарстан» —
ИННОВАЦИОННАЯ ПЛОЩАДКА
Российской академии образования
по проекту
«РЕГИОНАЛЬНАЯ СИСТЕМА
ОРГАНИЗАЦИИ НАСТАВНИЧЕСТВА
ПЕДАГОГИЧЕСКИХ И РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ
НА ОСНОВЕ СЕТЕВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ»**

- **Научный руководитель инновационной площадки РАО:**
Орешкина А.К., *заведующий лабораторией развития воспитания и дополнительного образования Центра развития образования Российской академии образования, доктор педагогических наук, доцент*
- **Научный руководитель проекта:**
Нугуманова Л.Н., *ректор ГАОУ ДПО ИРО РТ, доктор педагогических наук, доцент*

ЦЕЛЬ:

- разработка и внедрение, научно-методическое обеспечение региональной системы становления и развития наставнической деятельности педагогических и руководящих кадров на основе сетевого взаимодействия.

ЗАДАЧИ:

- создание и внедрение компетентностной модели современного наставника, включающей в себя блоки профессиональных, общекультурных и специальных компетенций;
- обоснование и реализация модели сетевого взаимодействия наставника и учителя, способствующей проявлению профессионально-дополняющего сотрудничества наставников разных квалификаций;
- разработка открытых программ, в том числе и электронных, для наставников.



Добро пожаловать на сайт наставничества!

Никакие знания и навыки не передаются иначе, как от человека к человеку. За каждым успешным человеком в любой сфере деятельности всегда есть учитель, всегда есть наставник
(из доклада Л.Н.Нугумановой)

Что мы предлагаем:



Изучение карты наставничества



Практики от наставников



Методическое сопровождение и поддержка



Знакомство с методическими материалами



Выбор наставника

Ежегодный Конкурс «Наставничество: территория новых возможностей»



Ознакомьтесь с положением



Конференция «Наставничество: от теории к практике»



Заполните форму на участие



ГАОУ ДПО «Институт развития образования Республики Татарстан»
E-mail: iro.proff@gmail.com телефон: 89083432329



ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение 1

ОСНОВНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ, НЕОБХОДИМЫЕ СОВРЕМЕННОМУ НАСТАВНИКУ

1. Блок психолого-педагогических компетенций:

- готов помочь молодому учителю в установке целей работы;
- готовность помочь подопечному обрести уверенность в себе;
- способность организовывать ясное, открытое двустороннее общение;
- готовность оказать поддержку или конструктивную критику при необходимости и помочь совершенствоваться при реализации программы адаптации и др.

2. Блок методических компетенций:

- способен к различным стилям обучения;
- способен организовать усвоение знаний и упорядочить их, создавать свои собственные приёмы обучения;
- готов осуществлять контроль профессиональной деятельности молодого учителя и др.

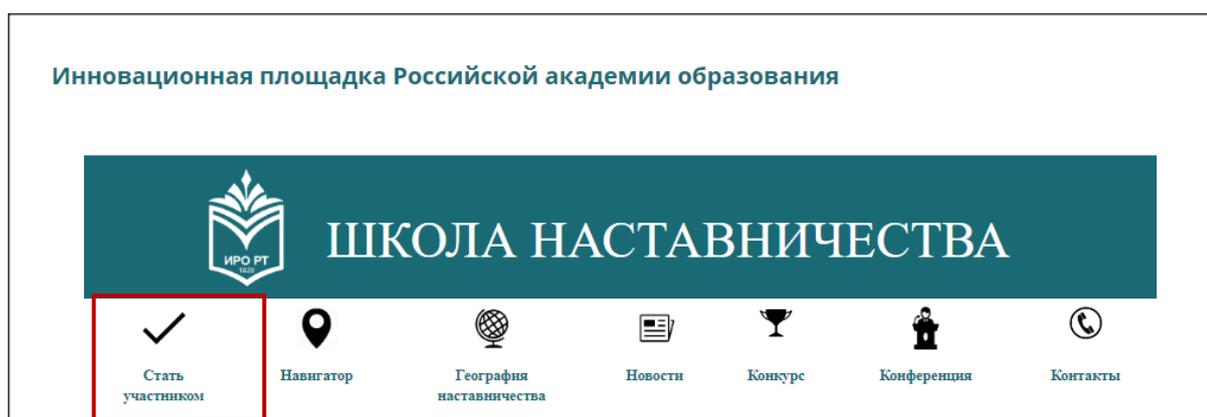
3. Блок коуч-компетенций:

- готов взять на себя ответственность за развитие и саморазвитие подопечного;
- способен помочь молодому учителю «прирастить» новые знания, освоить новые технологии, сформировать жизненные принципы;
- способен планировать и проектировать профессиональное развитие своего подопечного;
- готов помогать развивать креативное мышление и навыки решения проблем.

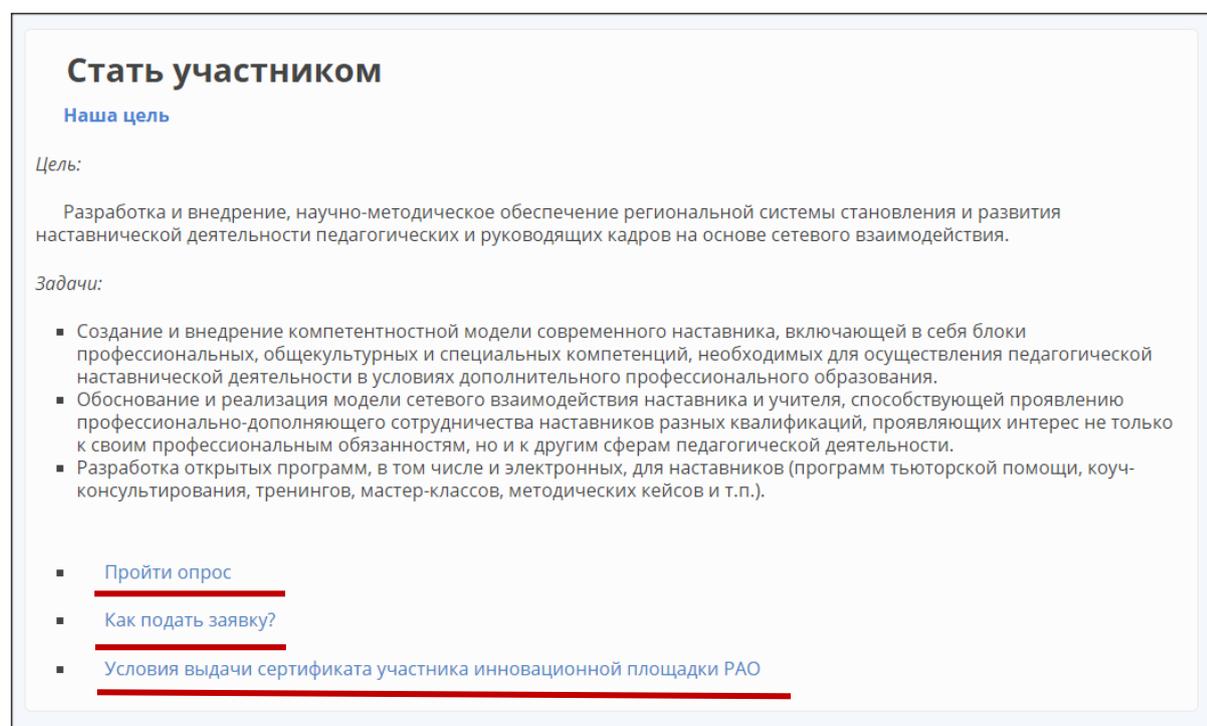
АЛГОРИТМ РЕГИСТРАЦИИ В ШКОЛЕ НАСТАВНИЧЕСТВА

Для сопровождения проекта создана цифровая среда «Школа наставничества» — на площадке аккумулируется вся необходимая для участников проекта информация.

1. На сайте ШКОЛЫ НАСТАВНИЧЕСТВА (<http://www.irort.ru/node/1915>) перейти по вкладке «Стать участником»:



2. Пройти опрос, подать заявку, ознакомиться с условиями выдачи сертификата участника инновационной площадки РАО:



ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ НАСТАВНИЧЕСТВА (модель Дональда Кирпатрика)

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

В своей модели Д. Кирпатрик предложил оценивать обучение по четырем критериям:

- оценка реакции подопечного, то есть оценка эмоциональной удовлетворенности;
- оценка полученных знаний или оценка изменений уровня знаний;
- оценка изменения поведения;
- оценка результатов деятельности подопечного для организации.

№	Критерий	Характеристика
1.	Оценка реакции подопечного, то есть оценка эмоциональной удовлетворенности	<p>Необходимость такой оценки основывается на постулате, что человек учится успешнее и с большей охотой, если испытывает положительные эмоции от обучения. Для того чтобы оценить степень удовлетворения сотрудника от наставничества, используются анкеты. Вопросы анкеты отражают:</p> <ul style="list-style-type: none"> – информированность о наставничестве; – время, место и условия проведения; – полезность наставничества; – квалификацию наставника; – возможность и готовность применять полученные знания в повседневной деятельности. <p> Анкетирование проводят сразу по завершении обучения. Именно тогда есть возможность получить «чистую» информацию о качестве обучения.</p>
2.	Оценка полученных знаний или оценка	Оценка знаний путем сравнения того, что знал подопечный до обучения и что усвоил в

	изменений уровня знаний	результате обучения. Наилучший способ оценки на данном уровне — <i>тесты</i> . Имеет смысл использовать один и тот же тест до начала обучения и после его завершения. Это даст возможность наглядно показать, что усвоил сотрудник. Проводить оценку полученных знаний лучше всего наставнику.
3.	Оценка изменения поведения	<p>На этом этапе основной акцент смещается в сторону вопроса: изменилось ли поведение подопечного после работы с наставником? Стали ли его уроки лучше, стал ли он лучше пользоваться образовательными сервисами и т. д. Результаты этого этапа могут дать информацию об эффективности наставничества. Кроме того, подопечный, понимая, что его поведение оценивают, стремится показать себя с лучшей стороны. Это мотивирует человека к большим достижениям.</p> <p>Наблюдение за изменением поведения необходимо проводить:</p> <ul style="list-style-type: none"> – до начала взаимодействия с наставником; – через 2 недели после его завершения; – повторно через 2–3 месяца. <p> Оценка может проводиться с помощью анкет, достаточно часто в подобных случаях используют метод «Тайный наблюдатель».</p>
4.	Оценка результатов деятельности наставляемого для организации	Этот этап наиболее сложный. Данная оценка, по сути, позволяет выявить взаимосвязь наставничества и результатов подопечного и повлиять на заинтересованность руководителей и сотрудников в дальнейшем использовании такой формы обучения.

Такая модель позволяет самостоятельно выбирать те уровни оценки, которые являются приоритетными. Возможность подстраивать модель под новые условия работы, самостоятельно выбирать уровни оценки и простота в применении делают модель Кирпатрика крайне удобной для использования в организациях любого типа и масштаба.

НОРМАТИВНЫЕ ОСНОВЫ НАСТАВНИЧЕСТВА

Нормативно-правовой базой на федеральном уровне внедрения наставничества являются:

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»⁵.

2. Указ Президента Российской Федерации от 02.03.2018 № 94 «Об учреждении знака отличия «За наставничество»».⁶

3. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».⁷

4. Распоряжение Минпросвещения России от 25.12.2019 № Р-145 «Об утверждении методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися».⁸

5. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 18.04.2013 № 291 «Об утверждении Положения о практике обучающихся, осваивающих основные профессиональные образовательные программы СПО».⁹

6. Национальный проект «Образование»: «Молодые профессионалы», «Учитель будущего».¹⁰

7. Методические рекомендации по внедрению методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам

⁵Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», ст. 28, 47, 48. URL: <http://zakon-ob-obrazovanii.ru>.

⁶Указ Президента РФ от 02.03.2018 № 94 «Об учреждении знака отличия «За наставничество»». URL: <https://clck.ru/QWQX4>.

⁷Указ Президента РФ от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». URL: <https://clck.ru/QWQYs>.

⁸Распоряжение Минпросвещения России от 25.12.2019 № Р-145 «Об утверждении методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам СПО, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися». URL: <https://clck.ru/QWQZt>.

⁹Приказ Министерства образования и науки РФ от 18.04.2013 № 291 «Об утверждении Положения о практике обучающихся, осваивающих основные профессиональные образовательные программы среднего профессионального образования». URL: <http://base.garant.ru/70399594>.

¹⁰Национальный проект «Образование»: «Молодые профессионалы», «Учитель Будущего». URL: <https://projectobrazovanie.ru>.

среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися¹¹.

Приложение 5

ТИПОВОЕ ПОЛОЖЕНИЕ О НАСТАВНИЧЕСТВЕ¹²

Реквизиты организации Положение о наставничестве

1. Общие положения

- 1.1. Что такое наставничество? Что такое целевая модель наставничества?
- 1.2. Цель наставничества.
- 1.3. Кто такой наставник?
- 1.4. Кто такой куратор?
- 1.5. Кто такой наставляемый?
- 1.6. Как определяются наставники?
- 1.7. Списочный состав наставников (утверждается приказом директора).
- 1.8. Ответственный за реализацию цикла наставнической работы (отвечает куратор).
- 1.9. Сколько человек может быть закреплено за наставником?
- 1.10. Кто утверждает индивидуальный маршрут наставляемого?
- 1.11. Критерии эффективной работы наставника.
- 1.12. На весь период наставничества между наставником и наставляемым заключается соглашение о безусловном выполнении обязанностей обеими сторонами.
- 1.13. Формы и сроки отчетности наставника.
- 1.14. Формы и условия поощрения наставника.

2. Задачи и направления работы наставника

3. Обязанности

- 3.1. В своей работе наставник руководствуется действующим законодательством Российской Федерации, настоящим положением о

¹¹Методические 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. URL: <https://clck.ru/QWQbY>.

¹²Методология (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. URL: <https://goo.su/1yhG>.

наставничестве, решениями Совета наставников, локальными актами учреждения, Коллективным договором.

3.2. Наставник имеет право ...

3.3. Наставник обязан ...

3.4. Наставляемый имеет право ...

3.5. Наставляемый обязан ...

Приложения:

Скачать
документ:



Приложение 6

АНКЕТА ДЛЯ МОЛОДЫХ УЧИТЕЛЕЙ

Анкета обратной связи прохождения адаптационного периода¹³

ФИО	
Должность	
Дата начала адаптации	
Руководитель	
Наставник	

Эта анкета необходима для того, чтобы улучшить качество адаптации новых сотрудников.

На период адаптации Вам был назначен наставник. Ответьте на вопросы о том, как строилось Ваше взаимодействие с наставником.

Ответы на вопросы оцениваются в баллах, где:

0 баллов - Плохо / Результаты не соответствуют ожиданиям

1 балл - Удовлетворительно / Результат ниже ожиданий

¹³ Анкета обратной связи прохождения адаптационного периода. URL: <https://goo.su/1yHG>.

2 балла - Очень хорошо / Результат соответствует ожиданиям

3 балла - Супер! Отлично! / Результат превышает ожидания

Ваш наставник ...	Балл
Ясно и понятно излагает материал	
Приводит примеры из собственного опыта	
Показывает и объясняет, как можно использовать знания на практике, в работе	
При необходимости уточняет и объясняет другими словами материал для наилучшего понимания	
Задает вопросы для проверки понимания изложенного материала	
Проводит периодическую проверку знаний	
Дает рекомендации по итогам проверки знаний	
Хвалит, поддерживает при необходимости	
Отвечает на вопросы, дает пояснения	
Корректно указывает на недостатки	
Быстро налаживает контакт, выстраивает рабочие отношения	
Разговаривает корректно, вежливо, терпелив	
Внимание наставника было достаточным	
Наставник является для меня авторитетом	

Оцените период прохождения адаптации, рассмотрев каждый вопрос анкеты и выбрав один, наиболее подходящий вариант ответа.

Вопросы	Выбор ответа
1. Было ли достаточным внимание кураторов (коллег и представителей администрации) в процессе адаптации:	
Да, была оказана всесторонняя поддержка	2
Помощь была оказана каждый раз, когда за ней обращался	1
В течение всего периода адаптации практически не сталкивался с наставником	0
2. В случаях, когда Вы обращались с вопросом к руководителю:	

С легкостью спрашивали все, что Вам необходимо, так как такая возможность была обсуждена с руководителем заранее	2
Испытывали неудобство, что вновь отвлекаете его от работы	1
Старались реже обращаться с вопросами	0
3. Как было оснащено Ваше рабочее место:	
Все необходимые инструменты, программы, средства коммуникаций были в моем распоряжении	2
Возникли некоторые затруднения в момент выхода на работу, т.к. рабочее место было недостаточно оборудовано	1
При выходе на работу мое рабочее место не было определено	0
4. Было ли достаточно теоретической и практической информации (обучающих материалов):	
Да, вполне	2
Все материалы содержали только официальную информацию, не хватало полезной практической информации	1
Вообще не получил материалов	0
7. Ваши коллеги...	
Всегда доброжелательно и с готовностью делятся информацией, готовы помочь	2
Помощь от коллег была оказана недостаточно	1
Не помогали, не отвечали на вопросы. Встретили агрессивно / равнодушно	0
8. Как Вы считаете, какой информацией должен был поделиться с Вами наставник, для того чтобы облегчить Ваше вхождение в должность?	
9. Ваши предложения по работе наставника?	

Анкета обратной связи для наставников

Уважаемый педагог!

Эта анкета необходима для того, чтобы улучшить процесс адаптации и наставничества новых работников в нашей организации.

К Вам прикреплен стажер. Ответьте, пожалуйста, как строится ваше взаимодействие и как Вы оцениваете результат.

Вопрос	Оценка (по шкале от 1 до 5)
1. Достаточно ли было времени, проведенного Вами со стажером, для получения им необходимых знаний и навыков?	
2. Насколько точно следовал Вашим рекомендациям стажер?	
3. В какой степени затраченное на наставничество время было посвящено проработке теоретических знаний?	
4. В какой степени затраченное на наставничество время было посвящено проработке практических навыков?	
5. Насколько, по Вашему мнению, стажер готов к самостоятельному исполнению должностных обязанностей благодаря пройденному наставничеству?	
6. Каков на данный момент, на Ваш взгляд, уровень профессионализма стажера?	
7. Какой из аспектов адаптации, на Ваш взгляд, является наиболее важным для стажера при прохождении наставничества? Расставьте баллы от 1 до 5 для каждого из параметров: – помощь при вхождении в коллектив, знакомство с принятыми правилами поведения;	
– освоение практических навыков работы;	
– изучение теории, выявление пробелов в знаниях;	

– освоение административных процедур и принятых правил делопроизводства	
8. Какой из используемых Вами методов обучения Вы считаете наиболее эффективным? Расставьте баллы от 1 до 5 для каждого из методов:	
– самостоятельное изучение стажером материалов и выполнение заданий, ответы наставника на возникающие вопросы по электронной почте;	
– в основном самостоятельное изучение стажером материалов и выполнение заданий, ответы наставника на возникающие вопросы по телефону; – личные консультации в заранее определенное время;	
– личные консультации по мере возникновения необходимости;	
– поэтапный совместный разбор практических заданий	
9. Ваши предложения по организации процесса наставничества образовательной организации: _____	

Приложение 7

ПОЛЕЗНЫЕ СОВЕТЫ ДЛЯ ПЕДАГОГОВ-НАСТАВНИКОВ «КАК СТАТЬ УСПЕШНЫМ НАСТАВНИКОМ?»



1. Стань наставником для своих учеников. Будь диагностом и помощником в развитии личности ученика.
2. Умей радоваться даже незначительным успехам своих учеников и сопереживать их неудачам.

3. Не будь авторитарным: сотворчество, сотрудничество и позитивная энергия дадут свои плоды.
4. Будь готов учиться и работать над собой на протяжении жизни.
5. Постарайся, чтобы уроки не стали шаблонными и стандартными (скучными): ребенку должно быть интересно на уроке.
6. Каждый твой урок должен быть пусть маленьким, но шагом вперед. Мотивируй своих учеников на новые свершения.
7. Учи своих учеников ставить перед собой достойные цели и доводить дело до логического конца. Будь последовательным для своих учеников.
8. Верь в ребенка. Дай ему крылья. Дай ему надежду. Дай почувствовать себя активным участником учебного процесса.
9. Учи трудиться и добывать необходимые знания, анализировать и принимать грамотные решения.
10. Будь терпелив к ошибкам детей, учи их быть упорными и правдивыми. Создай условия для продуктивного и эффективного обучения.
11. Не должно быть особого места для «любимчиков». Будь с ними честен и справедлив.
12. Не бойся признаться в своем незнании какого-нибудь вопроса. Будь вместе с детьми в поиске.
13. Не унижай достоинство своих учеников: каждый из них личность.
14. Не бойся извиниться, если оказался неправ.
15. Не увлекайся отметкой «2».
16. Входи в класс с улыбкой!
17. Начинай урок энергично!
18. Держи в поле зрения весь класс.
19. Прекращай урок со звонком.
20. Каждая встреча с учителем для родителей должна стать полезной и результативной.

Желаем творческих успехов в новом учебном году!
Совет наставников Республики Татарстан

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Нормативно-правовые материалы

1. Указ Президента РФ от 02.03.2018 г. №94 «Об учреждении знака отличия «За наставничество». — URL: <https://clck.ru/QWQX4>.
2. Указ Президента РФ от 07.05.2018 г. №204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». — URL: <https://clck.ru/QWQYs>.
3. Федеральный Закон РФ №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», ст. 28, 47, 48. URL: <http://zakon-ob-obrazovanii.ru>.
4. 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. — URL: <https://goo.su/1yhG>.
5. 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. — URL: <https://clck.ru/QWQbY>.
6. Национальный проект «Образование»: «Молодые профессионалы», «Учитель Будущего». — URL: <https://projectobrazovanie.ru>.
7. Приказ Министерства образования и науки от 18.04.2013 г. №291 «Об утверждении Положения о практике обучающихся, осваивающих основные профессиональные образовательные программы среднего профессионального образования». — URL: <http://base.garant.ru/70399594>.
8. Распоряжение Минпросвещения России от 25 декабря 2019 г. Р-145 «Об утверждении методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися». — URL: <https://clck.ru/QWQZt>.

Методические материалы

1. Анкета обратной связи прохождения адаптационного периода. — URL: <https://goo.su/1yHG> (дата обращения: 17.09.2020). — Текст: электронный.
2. 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.— URL: <https://viro.edu.ru/attachments/article/9572/>
3. 05_nastavnichestvo.pdf (дата обращения: 17.09.2020). — Текст: электронный.
4. Нугуманова, Л. Н. Наставничество в повышении квалификации педагогических кадров (на примере Республики Татарстан) / Л. Н. Нугуманова, Г. А. Шайхутдинова // Профессиональное образование в России и за рубежом. — 2018. — № 4. — С. 182—187.
5. Нугуманова, Л. Н. Наставничество как форма непрерывного образования и профессиональной самореализации педагога / Л. Н. Нугуманова, Т. В. Яковенко // Проблемы современного педагогического образования. Сер.: Педагогика и психология: сборник научных трудов. — Ялта: РИО ГПА, 2018. — Вып. 60. — Ч. 4. — С. 302—305
6. Нугуманова, Л.Н. Профессиональное развитие педагогов как стратегический ориентир деятельности учреждений дополнительного профессионального образования / Л. Н. Нугуманова, Г. А. Шайхутдинова, Т. В. Яковенко // Инновации в образовании. — 2019. — № 7. — С. 63—73.
7. Нугуманова, Л.Н. Наставничество как условие профессионального развития педагога / Л. Н. Нугуманова, Г. А. Шайхутдинова // «Высшее и среднее профессиональное образование как основа профессиональной социализации обучающихся»: материалы 13-ой Международной научно-практической конференции (Казань, 28 мая 2019 года) / под общей редакцией д-ра пед. наук Р. С. Сафина, д-ра пед. наук Е. А. Корчагина. — Казань: РИЦ «Школа», 2019. — С. 26—30.
8. Нугуманова Л.Н., Шайхутдинова Г.Н. Модели современного педагога наставника в дополнительном профессиональном образовании / Л. Н. Нугуманова, Г. А. Шайхутдинова // Развитие профессиональных компетенций учителя: основные проблемы и ценности: сборник научных трудов V Международного форума по педагогическому образованию: часть 2. — Казань: Отечество, 2019. — С.38—43.
9. Наставничество: эффективная форма обучения: информационно-метод. материалы / авт.-сост.: Нугуманова Л.Н., Яковенко Т.В. — Казань: ИРО РТ, 2019. — 48 с.

10. Ванзатова, Б. Р. Организация наставничества в школе с молодыми педагогами / Б. Р. Ванзатова // Образовательная социальная сеть. — URL: <https://clck.ru/QXUJg> (дата обращения: 17.09.2020). — Текст: электронный.
11. Бондаренко, Н. Пять главных приемов наставничества. Как обучать и мотивировать взрослых людей / Н. Бондаренко. — Текст: электронный. — URL: <https://clck.ru/QWQW9> (дата обращения: 17.09.2020).
12. Шаехов, М. Р. Современный педагог — какой он? / М. Р. Шаехов // Развитие профессиональной компетентности учителя: основные проблемы и ценности: сборник научных трудов V Международного форума по педагогическому образованию: часть 2. — Казань: Отечество, 2019. — С. 305—308.
13. Шакирова, Д.М. Стратегии, формы и приемы наставничества: международный и региональный опыт / Д. М. Шакирова. — Текст: электронный // Современное образование: актуальные вопросы и инновации. — №4. — 2019. — URL: <http://irortsmi.ru/node/804> (дата обращения: 17.09.2020).
14. Эсаулова, И. А. Новые модели наставничества в практике обучения и развития персонала / И. А. Эсаулова. — Текст: электронный.. — Стратегии бизнеса. — № 6. — 2017. — URL: <https://clck.ru/FEDoN> (дата обращения: 17.09.2020).
15. Best Practices: Mentoring. United States Office Of Personnel Management. — URL: <https://goo.su/1YHI> (дата обращения: 17.09.2020). — Текст: электронный.
16. Different Types Of Business Mentoring Models. — URL: <https://www.mentoringcomplete.com/> (дата обращения: 17.09.2020). — Текст: электронный.
17. Establishing a Mentoring Program in your Local SHRM. NOVA SHRM & Dulles SHRM. Francis L. M. Shifting the shape of mentoring. T+D. — Sep. 2009. — Volume: 63. — Issue: 9. — P. 36—39.

**НАСТОЛЬНАЯ КНИГА
«НАСТАВНИЧЕСТВО:
ЭФФЕКТИВНАЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ»**

Редактор Шабалина В. Я.
Техническое редактирование
Гиниятуллина Р. С., Некратова А. В.
Форм.бум. 60x84¹/₁₆. Усл.печ.л. 3,6
Институт развития образования Республики Татарстан
420015, г. Казань, Б. Красная, 68
Тел.:(843)236-65-63 тел./факс (843)236-62-42
E-mail: irort2011@gmail.com

