



РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



**ФЕДЕРАЛЬНЫЙ
ИНСТИТУТ
РАЗВИТИЯ
ОБРАЗОВАНИЯ**

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ
НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ЦЕНТР СОЦИАЛИЗАЦИИ И ПЕРСОНАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАНИЯ ДЕТЕЙ

ИНДИВИДУАЛЬНАЯ ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ И СИСТЕМА НАСТАВНИЧЕСТВА КАК ИНСТРУМЕНТЫ НАРАЩИВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ПЕДАГОГОВ

*РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ РУКОВОДЯЩИХ И ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ
ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ*



**г. Москва
2020**

УДК 371.2

ББК 74.2

T19

Авторы: Тарасова Н.В., к.п.н., доцент, директор Научно-исследовательского центра социализации и персонализации образования детей; Пастухова И.П., к.п.н., доцент, заместитель директора Научно-исследовательского центра социализации и персонализации образования детей; Чигрина С.Г., старший научный сотрудник Научно-исследовательского центра социализации и персонализации образования детей.

Рецензенты:

Борисова И.П., академик АМТН РФ (Академия медико-технических наук РФ),
научный руководитель экспериментальной площадки,
МОУ Дергаевская СОШ № 23, Московская область;
Репина О.К., к.псих.н., директор центра компетенций «Академия менеджмента», г. Набережные Челны, Республика Татарстан;
Сивакова Н.Н., к.биол.н., член-корреспондент МАНПО (Международная академия наук педагогического образования), научный консультант экспериментальной площадки, МБОУ СОШ № 43 города Ставрополя имени Героя Российской Федерации В.Д. Нужного, г. Ставрополь.

T19 Тарасова Н.В., Пастухова И.П., Чигрина С.Г.

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

В рекомендациях рассматривается организация наставничества как эффективного инструмента персонализированного сопровождения учителей, оптимизированного на преодоление выявленных компетентностных дефицитов, проблем и затруднений учителей с учетом специфики учебного заведения. Приложения к рекомендациям содержат не только научно-методический и теоретический материал, но и конкретные образцы локальных актов, диагностических методик, памяток, глоссарий.

Методические рекомендации адресованы директорам и руководителям подразделений общеобразовательных школ, а также школьным психологам и учителям, выполняющим функции наставников.



© Научно-исследовательский центр социализации и персонализации образования детей ФИРО РАНХиГС, 2020

© Тарасова Н.В., Пастухова И.П., Чигрина С.Г., 2020

ISBN 978-5-88045-467-9

ПРЕДИСЛОВИЕ

Сетевая экспериментальная площадка ФИРО РАНХиГС «Индивидуальная программа развития педагога и система наставничества как инструменты наращивания профессиональных компетенций в условиях введения профессионального стандарта» объединила 37 образовательных организаций из 10 регионов Российской Федерации.

На этапе проведения научно-теоретического анализа проблемы исследования участниками СЭП были проведены теоретические семинары, педагогические советы, диагностические исследования профессиональных затруднений педагогов в реализации ФГОС ОО и их готовности работать в условиях введения профессионального стандарта.

Выводы, полученные в итоге анализа результатов теоретического и диагностического исследования, были подведены на онлайн-научно-практической конференции «Модели наставничества и индивидуальных программ развития педагога для персонифицированной поддержки профессионального роста педагога».

Научно-исследовательский центр социализации и персонализации образования детей ФИРО РАНХиГС на этой конференции представил анализ потребности учителей в персонифицированном методическом сопровождении. Участники конференции ознакомились с различными моделями организации наставничества, созданными образовательными организациями в ходе эксперимента, которые затем были опубликованы в Приложении к журналу «Среднее профессиональное образование» № 7 и № 8 в рубрике «Наставничество в образовании» (Приложение 18). Научное обоснование гуманитарно-педагогических компетенций наставника сделано О.К. Репиной, директором центра компетенций «Академия менеджмента» в статье, опубликованной в №7 журнала «Среднее профессиональное образование».

На основании материалов теоретического и экспериментального исследования для руководящих и педагогических работников образовательных организаций, являющихся членами сетевой экспериментальной площадки подготовлены данные рекомендации по применению инструментария персонифицированного сопровождения учителей.

Рекомендации прошли экспертную оценку и предлагаются к апробации и внедрению в рамках системы методической работы общеобразовательных школ.

Надеемся на включение заинтересованных педагогов в дальнейшую исследовательскую деятельность и желаем успехов в реализации всех планов.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1. ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ПОНЯТИЙ «ПЕРСОНИФИКАЦИЯ» И «ПЕРСОНАЛИЗАЦИЯ»	9
2. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПЕРСОНИФИЦИРОВАННОГО СОПРОВОЖДЕНИЯ УЧИТЕЛЕЙ.....	12
3. ОБЗОР МЕТОДИК ДИАГНОСТИКИ КОМПЕТЕНТНОСТНЫХ ДЕФИЦИТОВ УЧИТЕЛЕЙ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ШКОЛЫ.....	16
4. ОБЗОР ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ФОРМ ПЕРСОНИФИКАЦИИ МЕТОДИЧЕСКОГО СОПРОВОЖДЕНИЯ УЧИТЕЛЕЙ	19
5. НАСТАВНИЧЕСТВО КАК ЭФФЕКТИВНАЯ ФОРМА ПЕРСОНИФИЦИРОВАННОЙ ПОМОЩИ ПЕДАГОГИЧЕСКИМ РАБОТНИКАМ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ШКОЛ.....	24
6. ФОРМЫ, ТИПЫ И ТЕХНИКИ НАСТАВНИЧЕСТВА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	28
7. ОРГАНИЗАЦИЯ НАСТАВНИЧЕСТВА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	31
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	38
ЛИТЕРАТУРА	38
ЭЛЕКТРОННЫЕ РЕСУРСЫ	46
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	47
Приложение 1. ГЛОССАРИЙ.....	47
Приложение 2. ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ПОНЯТИЯ «НАСТАВНИЧЕСТВО».....	55
Приложение 3. ПРИМЕРНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ О НАСТАВНИЧЕСТВЕ	57
Приложение 4. ЦЕЛЕВАЯ ПРОГРАММА «ШКОЛА НАСТАВНИЧЕСТВА»	64
Приложение 5. ПРОЕКТ ПРИКАЗА (РАСПОРЯЖЕНИЯ).....	71
Приложение 6. КОДЕКС НАСТАВНИКА.....	72
Приложение 7. ПАМЯТКА НАСТАВНИКУ	73
Приложение 8. ПРИМЕРНЫЙ ПЛАН РАБОТЫ УЧИТЕЛЯ – НАСТАВНИКА С МОЛОДЫМ СПЕЦИАЛИСТОМ	77
Приложение 9. ОТЧЕТ-АНКЕТА НАСТАВНИКА О РЕЗУЛЬТАТАХ РАБОТЫ НАСТАВЛЯЕМОГО.....	79
Приложение 10. ОТЧЕТ-АНКЕТА НАСТАВЛЯЕМОГО О ПРОЦЕССЕ ПРОХОЖДЕНИЯ НАСТАВНИЧЕСТВА И РАБОТЕ НАСТАВНИКА.....	81
Приложение 11. ОТЧЕТ-АНКЕТА РУКОВОДИТЕЛЯ СТРУКТУРНОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ОБ ИТОГАХ НАСТАВНИЧЕСТВА.....	82
Приложение 12. ПРИМЕРНЫЙ ОТЗЫВ ОБ ИТОГАХ ВЫПОЛНЕНИЯ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ПЛАНА НАСТАВЛЯЕМОГО.....	84
Приложение 13. ЛИСТ САМООЦЕНКИ КОМПЕТЕНТНОСТИ ПЕДАГОГА-НАСТАВНИКА	85
Приложение 14. ПРИМЕРНАЯ АНКЕТА ДЛЯ НАЧИНАЮЩЕГО УЧИТЕЛЯ.....	92

Приложение 15. ПРИМЕРНАЯ ПРОГРАММА ДЛЯ ОЦЕНКИ (САМООЦЕНКИ) РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ УРОКА.....	94
Приложение 16. ПАМЯТКА ПО АНАЛИЗУ МЕТОДОВ РАЗВИТИЯ ПОЗНАВАТЕЛЬНЫХ ИНТЕРЕСОВ УЧАЩИХСЯ.....	101
Приложение 17. ПАМЯТКА ДЛЯ АНАЛИЗА МЕТОДОВ МОТИВАЦИИ ДОСТИЖЕНИЯ УСПЕХА	102
Приложение 18. ПУБЛИКАЦИИ ПЕДАГОГОВ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ, ЧЛЕНОВ СЕТЕВОЙ ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЙ ПЛОЩАДКИ	104

ВВЕДЕНИЕ

Возрастание социальной роли учителя в постиндустриальную эпоху сопровождается ростом требований к его профессионализму и личностным качествам. Не только молодым специалистам, но и педагогам, имеющим немалый стаж работы, приходится осваивать новые знания, умения, компетенции, что ярко проявилось в период пандемии COVID-19, когда школы были вынуждены в экстренном порядке перестраивать свою деятельность и не всегда успешно с этим справлялись. В ходе различных зарубежных и отечественных исследований были выявлены затруднения учителей в использовании информационно-коммуникационных технологий и современных гаджетов; организации онлайн-обучения; осуществления взаимодействия с учащимися в дистанционном режиме; управлении самостоятельной учебной работой и многие другие.

Совокупность требований к профессионализму педагогических работников предъявляют федеральные государственные образовательные стандарты общего образования и профессиональный стандарта педагога¹ Согласно этим документам, учитель должен быть компетентным в различных областях: обучении, воспитании, развитии учащихся; организации взаимодействия с субъектами образования; формировании образовательной среды; инновационной деятельности и пр. Однако практика показывает, что многие из них испытывают компетентностные дефициты, спектр которых весьма широк. Выявление и преодоление данных дефицитов имеет для системы образования первостепенное значение в свете указа Президента РФ от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030

¹ Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 18 октября 2013 г. N 544н «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)» с изменениями от 5 августа 2016 г. – URL: <https://base.garant.ru/70535556/#friends> (дата обращения: 02.05.2020 г.).

года»² и задач национального проекта «Образование»³, оптимизированных на вхождение России в ТОП-10 стран мира по качеству образования. При этом очевидно, что разные категории педагогов в условиях объективных изменений требований к содержанию и результатам профессиональной деятельности, определенной растерянности перед новым поколением, более оснащенным технически и технологически, нуждаются в персонифицированной методической и психологической помощи.

Персонификация является закономерным откликом на процесс диверсификации профессионального образования (в том числе, дополнительного профессионального образования) и необходимость удовлетворять индивидуальные запросы педагогов, обусловленные результатами оценки (самооценки) их квалификации и компетентности. Для этого может использоваться и традиционный, и инновационный инструментарий: обмен опытом, тренинги, коучинг, взаимопосещения уроков, наставничество, индивидуальные образовательные маршруты и пр. При этом наставничество может и должно занять достойное место, способствуя преодолению поколенческого разрыва и передаче накопленного опыта в новых формах. По мнению и ученых, и специалистов дополнительного профессионального образования и практиков, наставничество является наиболее эффективной формой персонифицированного сопровождения педагогов.

Традиционно наставничество трактовалось как специфический социальный институт, призванный обеспечивать преемственность поколений посредством ускорения передачи социального и/или профессионального опыта. В системе образования институт наставничества практиковался с советских времен в отношении выпускников педагогических вузов и училищ, их адаптации и закреплении в школе.

Преимущественно в этом ключе наставничество рассматривается и сегодня в ряде государственных документов, которые позиционируют этот социальный институт как необходимый и эффективный для решения воспитательных, дидактических и профессиональных задач. Так, в «Концепции общенациональной системы выявления и развития молодых талантов», утвержденной Президентом РФ 03.04.2012 №Пр-827⁴ было указано на необходимость наставничества детей и молодежи.

В 2013 г. на совместном заседании Госсовета РФ и Комиссии при Президенте РФ по мониторингу достижения целевых показателей социально-экономического развития

² <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202007210012> (дата обращения: 29.10.2020 г.).

³ <https://strategy24.ru/rf/education/projects/natsionalnyy-proekt-obrazovanie> (дата обращения: 01.04.2020 г.).

⁴ <https://legalacts.ru/doc/kontseptsija-obshchenatsionalnoi-sistemy-vyjavlenija-i-razvitija-molodykh/> (дата обращения 02.10.2020 г.)

был поднят вопрос о возрождении института наставничества⁵, Минтруда и социальной защиты РФ подготовлен методический инструментарий по применению наставничества на государственной гражданской службе⁶.

Агентством стратегических инициатив (АСИ) в 2018 г. был запущен системный проект по созданию школы наставничества для молодежи, разработке комплексной образовательной программы для наставников, тиражированию лучших практик наставничества и созданию системы мотивации наставничества. АСИ провел Всероссийский форум «Наставник» (13 – 15.02.2018 г.)⁷, итогом которого стали соответствующие поручения Президента РФ⁸.

Современное значение наставничества в образовании отражено в Атласе новых профессий – альманахе перспективных на 15 – 20 лет отраслей и профессий⁹, в котором в разделе «Образование» указаны профессии, так или иначе связанные с наставничеством – модератор, ментор стартапов, тьютор, организатор проектного обучения.

На выполнение педагогами функций наставничества (оказание помощи обучающимся, проведение индивидуальных консультаций, социально-педагогическая поддержка обучающихся и родителей, тьюторство и пр.) ориентирован Профессиональный стандарт педагога, утвержденный Минтруда и социальной защиты РФ 18.10.2013 г. №544н¹⁰.

Национальный проект «Образование» также содержит вопросы осуществления наставничества¹¹. Квинтэссенция идей наставничества в образовании представлена в «Методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным образовательным общеобразовательным и программам СПО, в том числе, с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися»¹².

Актуальность наставничества для выполнения задач профессионального роста учителей обусловлена, в первую очередь, тем, что поле проблем педагогических кадров

⁵ <http://www.kremlin.ru/events/president/news/19882> (дата обращения 25.09.2020 г.)

⁶ <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/7> (дата обращения 02.10.2020 г.)

⁷ https://leader-id.ru/specials/forum_nastavnik_2018 (дата обращения 25.09.2020 г.)

⁸ <http://www.kremlin.ru/acts/assignments/orders/56932> (дата обращения 25.09.2020 г.)

⁹ <http://atlas100.ru/catalog/> (дата обращения 03.10.2020 г.)

¹⁰ <https://base.garant.ru/70535556/> (дата обращения 25.09.2020 г.)

¹¹ <https://edu.gov.ru/national-project> (дата обращения 25.09.2020 г.)

¹² <http://k->

obr.spb.ru/media/content/docs/5701/%D0%A6%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%B2%D0%B0%D1%8F_%D0%BC%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D1%8C._5.12.2019_%D0%B4%D0%BB%D1%8F_%D1%80%D0%B0%D1%81%D1%81%D1%8B%D0%BB%D0%BA%D0%B8.pdf (Дата обращения 27.09.2020 г.)

отличается значительной широтой, охватывая вопросы содержания и методики преподавания; контроля и оценки качества образования; внедрения инновационных педагогических технологий; организации учебно-познавательной и проектно-исследовательской деятельности обучающихся и многие другие. Причем, хотя степень выраженности этих проблем различна, все они так или иначе значимы для каждого члена педагогического коллектива, проявляясь в тревожности, беспокойстве, переживаниях, которые могут усиливаться под воздействием как внешних, так и внутренних факторов, в частности, условий образовательной деятельности школы.

Как следует из данных исследования, проведенного в 2019 г. Научно-исследовательским центром социализации и персонализации образования детей ФИРО РАНХиГС, учителя всех возрастных групп, независимо от стажа работы, в той или иной мере нуждаются в персонифицированном методическом сопровождении. Безусловно, более всего – молодые педагоги до 25 лет и учителя без педагогического образования, прошедшие лишь курсы профессиональной переподготовки. При этом 62,7% педагогических работников считают необходимым институт наставничества; 19,7% учителей признали, что нуждаются в наставнике, а 25,9% готовы стать наставниками для своих коллег. Таким образом, наставничество, по своей сути, может стать важнейшим инструментом кадровой политики любой школы.

Персонификация научно-методического сопровождения учителей, как свидетельствует анализ практики его реализации, требует создания комплекса условий (нормативных, организационных, кадровых, материальных, финансовых, психологических), в том числе, своевременной и полноценной помощи от организаций, осуществляющих правовую, научную, методическую и прочие виды поддержки. Среди них важное место занимают центры непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников и организации дополнительного профессионального образования, которые в процессе централизации региональных методических ресурсов формируют единое методическое пространство, обеспечивающее систематическое и системное профессиональное развитие педагогов.

Потребность в обобщении и диссеминации имеющихся на данный момент успешных практик персонифицированного сопровождения педагогических работников обусловила создание данных методических рекомендаций, которые раскрывают такие аспекты, как:

- общая характеристика персонифицированного сопровождения учителей;
- сущность и нормативно-правовое регулирование наставничества;
- формы, типы и техники наставничества в образовательной организации;

- организация наставничества в образовательной организации.

Методические рекомендации оптимизированы на решение задач организации наставничества как эффективного инструмента персонифицированного сопровождения учителей, оптимизированного на преодоление выявленных компетентностных дефицитов, проблем и затруднений учителей с учетом специфики учебного заведения. Для этого приложения к рекомендациям содержат не только научно-методический и теоретический материал, но и конкретные образцы локальных актов, диагностических методик, памяток, глоссарий. Кроме того, в рекомендациях приведен, казалось бы, избыточный список литературы. Однако это сделано умышленно, с расчетом на то, что руководители и педагоги смогут расширить круг необходимых им знаний, обратившись к соответствующим источникам.

Методические рекомендации адресованы директорам и руководителям подразделений общеобразовательных школ, а также школьным психологам и учителям, выполняющим функции наставников.

1. ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ПОНЯТИЙ «ПЕРСНИФИКАЦИЯ» И «ПЕРСОНАЛИЗАЦИЯ»

В отношении проблемы обновления и совершенствования образования всех уровней в педагогической науке и практике все чаще используются понятия «персонификация» и «персонализация». Встает естественный вопрос: в чем их сущность и в чем различия?

Оба термина «пришли» в сферу образования сравнительно недавно. Их этимология восходит к латинскому слову «persona – лицо, личность».

Понятие «персонификация» («persona» и «facere» – «лицо, личность» и «делать») используется в антропатизме, означая «олицетворение, одушевление» объектов, явлений, предметов, феноменов, сил, понятий в образе действующих лиц, в том числе, человека [11]. Интенсивно понятие «персонификация» и производные от него глаголы и прилагательные используются в мифологии, лингвистике, биологии, психологии, философии, менеджменте, медицине, культуре и политике.

В психологии персонификация стала активно изучаться благодаря обоснованию Г. Салливаном «системы персонификаций» как основного элемента структуры личности и комплекса отношений, чувств, представлений, проявляющихся в сформированности «Я-

образа» и «Образа другого»¹³. В менеджменте персонификация рассматривается как процесс трансформации групповых (организационных) целей, ценностей, интересов, мнений – в индивидуальные.

В педагогической науке персонификация рассматривается с позиций:

- принятия и преобразования личностью государственных и профессиональных приоритетов и интересов в свои собственные (А.М. Акимов [2]);
- процесса формирования личностных ценностей посредством проникновения смыслов и ценностей другого человека в собственный образ мира (В.Е. Ключко [39]);
- профессиональной самореализации и раскрытия в профессиональной деятельности своих ценностей и истинного «Я» на основе самопознания (Н.Н. Никитина [66]);
- дидактического принципа, в соответствии с которым содержание и все компоненты процесса образования должны строиться, исходя из интересов, потребностей и устремлений субъектов учебной деятельности (В.Г. Онушкин [67]);
- развития способности педагога продуктивно решать новые профессиональные задачи за счет стимулирования саморегуляции, активного включения в процессы самоопределения, самообучения, самосозидания (Л.Г. Панфилова, Л.Ю. Монахова. [75]);
- процесса, обуславливающего стремление специалиста оставаться собой, сохранять и развивать внутренний мир, свою «самость», овладевая при этом социальным опытом, содержанием образования и ориентируясь на требования общества к личности (Т.С. Курьякова [46]) и др.

В контексте непрерывного профессионального образования эти различные позиции объединяет тот факт, что персонификация предполагает изучение индивидуальных качеств, компетентности любого специалиста, в том числе и педагогов, и стратегическую ориентацию на его ожидания (персонифицированное видение) по достижению продуктивных результатов собственной деятельности. Очевидно, что это делает персонификацию междисциплинарной проблемой и одновременно – формой удовлетворения профессиональных и образовательных потребностей специалиста.

Персонифицированный подход в современных исследованиях (А.М. Акимов, И.В. Гришина, Н.Н. Никитина, В.В. Обухов, Е.Е. Сартакова и др.) и практике дополнительного профессионального образования декларируется в качестве основы научно-методического

¹³ <http://psy-diagnoz.com/theories/174-garry-sullivan.html>. – (Дата обращения: 11.05.2020.)

обеспечения образовательного процесса, ориентированного на достижение специалистами квалификационного уровня, соответствующего требованиям рынка труда и их запросам. При этом обучающийся, как субъект системы ДПО, рассматривается как самоорганизующаяся личность, способная к самообучению, саморазвитию, освоению новых форм жизнедеятельности.

Наряду с понятием «персонификация» в научной литературе используются понятия «персонализация» и «персонализированный подход», причем нередко, как синонимы. Как утверждает теория управления, в отличие от персонификации персонализация представляет максимально возможный учет индивидуальных особенностей, способностей, интересов и возможностей персонала, т.е. это – опора на персону. Необходимо отметить, что оба этих феномена в реальном процессе управления существуют во взаимосвязи, определенном сочетании и изменяются в зависимости от конкретных факторов и условий функционирования и развития организации. При этом делается акцент на том, что характер связи персонификации и персонализации весьма сложен, допуская как гармоничное сочетание, так и в отдельных случаях – противостояние.

В отечественную психологию понятие «персонализация» ввел В.А. Петровский, рассматривавший его как процесс деятельности, в котором человек выступает как личность, транслирующая другим свою индивидуальность [74]. Педагогический словарь определяет это понятие как « ... процесс обретения субъектом общечеловеческих, общественно значимых, индивидуально-неповторимых свойств и качеств, позволяющих оригинально выполнять определенную социальную роль, творчески строить общение с другими людьми, активно влиять на их восприятие и оценку собственной личности и деятельности»¹⁴. По сути дела, цель персонализации заключается, в первую очередь, в развитии личности, а не в усвоении ею формально установленного объема знаний и умений.

Персонализированный подход в образовании основан на утверждении, что успешность обучения зависит от мотивированности, активности человека и от того, насколько учитываются его индивидуальные особенности, потребности, интересы, проблемы и пр. При этом обучающийся имеет возможность самостоятельно проектировать траекторию обучения, ставить учебные цели, управлять процессом их

¹⁴

<https://yandex.ru/search/?text=%D1%87%D1%82%D0%BE%20%D1%82%D0%B0%D0%BA%D0%BE%D0%B5%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D0%B4%D0%B0%D0%B3%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D0%BA%D0%B5&lr=213> (Дата обращения 04.11.2020)

достижения, планируя время, темп, способы обучения, форм и методы обучения, контроля его результатов. Персонализированный подход в настоящее время чаще всего связывают с информационно-коммуникационными (цифровыми) технологиями¹⁵, поскольку их использование обеспечивает широкомасштабность его реализации. Персонализированный подход характеризуется как ключевой фактор успешных образовательных реформ в Финляндии¹⁶ и вектор развития образования в мире¹⁷.

Следует отметить, что наряду с термином «персонализированный подход» в качестве синонимов довольно часто употребляются термины «индивидуализированный подход», «дифференцированный подход», «личностно-ориентированный подход», «субъектно-ориентированный подход». Очевидно, все эти подходы объединяет понятие «личность» и рассмотрение субъектов образования через призму стратегии «персонификации педагогических отношений». По смысловой нагрузке оказываются близкими понятия «персонализация» и «индивидуализация», поскольку оба предполагают проектирование и реализацию индивидуального (персонального) пути обучения с учетом способностей, интересов, потребностей и проблем личности.

В рамках данных методических рекомендаций персонифицированное сопровождение учителей рассматривается как стратегия и форма удовлетворения профессиональных и образовательных потребностей педагога на основе диагностики его проблем, актуализации ресурсов и персонально-субъектного опыта, стимулирования саморегуляции, самообучения, самоуправления в процессе планирования и реализации различных персонализированных форм методической работы, дополнительного профессионального образования и при личной ответственности за достигнутые результаты.

2. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПЕРСОНИФИЦИРОВАННОГО СОПРОВОЖДЕНИЯ УЧИТЕЛЕЙ

Не требует специальных доказательств утверждение, что преодоление выявленных компетентностных дефицитов педагогов общеобразовательной школы возможно при

¹⁵ Перечень поручений по итогам заседания наблюдательного совета Агентства стратегических инициатив. – <http://kremlin.ru/acts/assignments/orders/59758> (Дата обращения 05.11.2020)

¹⁶ Sir Ken Robinson Compares Human Organizations To Organisms: Education Is A Dynamic System. hundred.org (3 апреля 2017) // <https://hundred.org/en/articles/sir-ken-robinson-compares-human-organizations-to-organisms-education-is-a-dynamic-system>. (Дата обращения 05.11.2020).

¹⁷ DeLorenzo R. Game Changer: Dramatic Journey to Digital Personal Competency System // Образовательная политика. – 2019. – № 3 (79). – С. 158 –163.

условии системной работы по выявлению причин их возникновения, разработки диагностического инструментария и осуществлении методического сопровождения, в первую очередь, персонифицированного.

Следует отметить, что не только российский, но и зарубежный опыт свидетельствуют о том, что реализация персонифицированного подхода в повышении профессионального мастерства учителей является довольно сложной проблемой. Так, данные TALIS (2009) говорят о том, что 44% учителей, участвовавших в процедурах оценки квалификации, не получили никаких конкретных рекомендаций по повышению квалификации. Лишь 56,6% указали, что на основе выявленных компетентностных дефицитов обязательно (как правило) организуется повышение квалификации¹⁸.

Персонифицированное сопровождение учителей, по своей сути, должно представлять собой систему методической деятельности всего педагогического коллектива, обеспечивающую создание необходимых организационно-педагогических, психологических и прочих условий для полноценного функционирования образовательной организации в целом и каждого педагога в отдельности. Структура этой системы включает такие взаимосвязанные, взаимообусловленные и последовательные действия, как:

- диагностика и оценка профессиональных (квалификационных, компетентностных) дефицитов учителей в контексте реализации профессионального стандарта педагога и требований ФГОС ОО в целостном образовательном процессе;
- анализ, идентификация и осознание учителями профессиональных (квалификационных, компетентностных) дефицитов;
- поиск и реализацию оптимальных и конструктивных способов ликвидации профессиональных проблем и преодоления затруднений и компетентностных дефицитов;
- оказание различных видов персонифицированной помощи учителям (методической, психологической, научной, технологической и пр.).

Наличие такой системы позволяет избежать формального сообщения нуждающимся в конкретной помощи педагогическим работникам информации об актуальных проблемах, тенденциях, инновациях в общем образовании; прогрессивных образовательных практиках. Рост профессионального мастерства педагога становится реальным, поскольку осуществляется диагностика и оценка качества его работы;

¹⁸ Learning about teaching: Initial Findings from the Measures of Effective Teaching Project: Policy Brief: MET project. Bill & Melinda Gates Foundation. Seattle, WA: Bill & Melinda Gates Foundation, 2010. 7 p.16.

выявляются профессиональные лакуны, выбираются оптимальные персонифицированные пути их ликвидации. Однако данная система будет эффективной в том случае, если:

- основывается на методологии рефлексивного отношения к профессиональной деятельности и положениях персонологии;
- диагностика и анализ профессиональных проблем, затруднений и дефицитов осуществляется учителем системно и систематически, как обязательное трудовое действие;
- существуют и функционируют механизмы мониторинга и объективации профессиональных ресурсов, а также проблем, затруднений, дефицитов учителей и способов их преодоления, как на уровне образовательной организации, так и организаций ДПО, научно-исследовательских учреждений. Такими механизмами, могут быть, например, рейтинговая оценка деятельности учителей (шкалы наивысших и минимальных возможностей педагогов), индивидуальные планы профессионального развития учителя, программы наставничества и многие другие, задающие содержание и вектор позитивных изменений в деятельности каждого учителя и в образовательной среде школы в целом.

Персонификация может функционировать на основе различных *моделей научно-методического сопровождения*, среди которых в качестве базовых выделяют комплиментарную, вытесняющую модели и горизонтальное обучение (О.В. Певзнер [73]), различающиеся содержанием и характером действий в отношении существующих стратегий профессиональной деятельности учителей.

Комплиментарная модель сопровождения не предполагает изменения педагогической стратегии учителя, а расширяет, обогащает его поведенческий репертуар и профессионально-методический арсенал за счет внесения в деятельность новых элементов, формирования дополнительных компетенций, восполнения выявленных компетентностных дефицитов и корректировки негативных личностных профессиональных установок.

Вытесняющая модель сопровождения предполагает полную или частичную замену присущих педагогу негативных личностных установок и профессиональной стратегии, не отвечающих по ключевым характеристикам требованиям ФГОС, профессионального стандарта, решаемым образовательным задачам и приводящих к возникновению конфликтных ситуаций, ограничению возможностей учителя.

Горизонтальное обучение (система P2P) представляет по своей сути повышение квалификации и сопровождение учителя без отрыва от работы. Причем эта модель может

реализовываться как краткосрочное (консультирование, практикум, тренинг, мастер-класс и т.п.) и пролонгированное (наставничество, менторинг, тьюторство, супервизия и др.) сопровождение.

Данная классификация моделей сопровождения является в определенной мере условной, и указанные модели используются на практике в различных сочетаниях в отношении разных педагогов. К тому же каждая из них может реализовываться на трех *уровнях*: надпредметном, предметном и личностном. *Надпредметный* уровень сопровождения предполагает восполнение профессиональных (компетенностных) дефицитов в области методологии и теории образования; *предметный* – преподаваемой учебной дисциплины; *личностный* – психологического здоровья учителя.

В рамках каждой модели и на каждом уровне персонифицированное сопровождение реализуется в школах, ЦНППМ (центры непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников) и организациях ДПО (дополнительное профессиональное образование) с помощью широкого спектра организационных форм и методов в соответствии с действующими нормативно-правовыми документами и локальными актами, а также на основе анализа результатов мониторинговых и диагностических исследований.

3. ОБЗОР МЕТОДИК ДИАГНОСТИКИ КОМПЕТЕНТНОСТНЫХ ДЕФИЦИТОВ УЧИТЕЛЕЙ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ШКОЛЫ

Неотъемлемым компонентом системы персонализированного сопровождения учителей общеобразовательной школы является диагностика имеющихся у них компетентностных дефицитов. Анализ используемых в этих целях методик позволяет выделить следующие их группы.

- общепедагогические методы диагностики (методы опроса, наблюдение, анализ продуктов профессиональной деятельности и документации и пр.);
- методы самоанализа и самооценки профессиональной деятельности (анкетирование, карты самооценки, карты затруднений и пр.);
- методы экспертной оценки и анализа профессиональной деятельности (тесты, профессиональные задачи, кейсы и пр.);
- методы мониторинга профессиональной деятельности (карты наблюдения, посещения уроков, диагностические работы с использованием оценочных инструментов и пр.);
- задания в автоматизированной системе на базе СДО Moodle для диагностики дефицитов в области различных компетентностей.

Кроме того, весь широкий спектр диагностических методик в зависимости от решаемых исследователями (управленцами) задач подразделяют на:

- неэкспериментальные, с помощью которых выявляют наличие или отсутствие какого-либо качества, свойства, компетентности, затруднения и пр. (анкетирование, наблюдение, беседа);
- диагностические, направленные на получение количественной информации по измеряемому критерию (шкалирование, тестирование);
- экспериментальные, используемые для объяснения тех или иных педагогических или психологических явлений (эксперимент);
- формирующие, нацеленные на выявление ресурсов профессионального развития (анализ, прогнозирование, обсуждение результатов).

В научных исследованиях и многочисленных методических рекомендациях (Л.О. Денищева [70], А.А. Марголис [49], О.В. Темняткина [80], В.Д. Шадриков [58] и др.) содержатся описания различных методик диагностики и оценки профессионализма учителей общеобразовательных школ, в частности:

- методологической, методической и психолого-педагогической компетентности;

- деловых и профессионально значимых личностных качеств педагогов;
- эффективности использования педагогических технологий (технологической компетентности);
- профессиональной мотивации, включая мотивации на самосовершенствование и профессиональное развитие;
- коммуникативной компетентности и эффективности педагогического взаимодействия с субъектами образования;
- социально-ценностных и профессиональных установок и пр.

С некоторыми из них можно ознакомиться в приложении к методическим рекомендациям (приложения 14 – 17)

Как свидетельствует этот, далеко неполный, перечень, выявление профессиональных (компетентностных) дефицитов учителей осуществляется точно и, чаще всего, без «привязки» к профессиональному стандарту педагога. Очевидно, получение более или менее полноценной информации о профессиональных лакунах в данном случае вряд ли возможно, а, следовательно, возникают сложности и при организации персонифицированного сопровождения педагогических работников. В связи с этим актуальность приобретают комплексные методики диагностики компетентностных дефицитов учителей, разработанные на основе профессионального стандарта педагога (приложение 14). Кроме того, в процессе экспериментальной работы все участники сетевой площадки апробировали методики диагностики самооценки готовности учителей школы к работе в соответствии с профессиональным стандартом педагога и потребности в персонифицированном методическом сопровождении, а также экспертной оценки компетентности учителей, включенных в состав групп, работающих с наставниками.

При разработке методики самооценки готовности учителей работать в соответствии с требованиями профессионального стандарта педагога и потребности в индивидуальной научно-методической помощи в качестве критериев оценки выступали трудовые функции (ТФ) педагога, определенные профессиональным стандартом педагога: общепедагогическая функция. Обучение; воспитательная деятельность; развивающая деятельность. Показатели каждого из этих критериев соответствуют трудовым действиям указанных трудовых функций., что обеспечивает полноту и надежность критериев и показателей оценки.

Оценка готовности работать в соответствии с профстандартом осуществляется самими учителями по уровням: «готов в полной мере», «готов в основном», «не готов».

Потребность в персонифицированной научно-методической помощи в выполнении каждого из трудовых действий оценивалась респондентами по уровням: «могу оказать помощь другим», «нуждаюсь в помощи по отдельным вопросам», «не нуждаюсь в помощи». Результаты самооценки анализируются по критериям: «Общепедагогическая функция. Обучение», «Воспитательная деятельность» и «Развивающая деятельность».

Анализ данных, получаемых с помощью различных методик, позволяет проектировать соответствующие модели персонифицированного сопровождения учителей, включая наставничество, с учетом региональных и институциональных особенностей образовательных организаций. Тем не менее, основными направлениями персонифицированного сопровождения профессиональной деятельности учителей общеобразовательных школ являются:

- дифференциация содержания, форм и методов оказываемой методической помощи, поддержки и обеспечения в соответствии со спецификой трудовых функций;

- дифференциация содержания, форм и методов методической помощи, поддержки и обеспечения педагогов с учетом их возраста, стажа работы и преподаваемой предметной области;

- методическая помощь, поддержка и обеспечение педагогических работников, осуществляющих наставничество, включая нормативное обеспечение, отбор и обучение наставников и пр.;

- реализация индивидуальных маршрутов профессионального роста;

- персонализация методической помощи и поддержки педагогов в восполнении профессиональных (компетентностных) дефицитов, препятствующих решению конкретных образовательных задач в соответствии с установленными в профессиональном стандарте трудовыми функциями и трудовыми действиями.

- формирование системы диагностики и мониторинга профессиональных дефицитов, что требует разработки удобного, нетрудоемкого и проективного инструментария.

Безусловно, в рекомендациях представлены лишь обобщенные данные о диагностическом инструментарии и выделены основные направления научно-методического сопровождения профессиональной деятельности учителя.

4. ОБЗОР ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ФОРМ ПЕРСОНИФИКАЦИИ МЕТОДИЧЕСКОГО СОПРОВОЖДЕНИЯ УЧИТЕЛЕЙ

В настоящее время используется широкий спектр форм и методов методического сопровождения учителей, которые реализуются на основе персонифицированного подхода: мастер-классы, тренинги, коучинг, менторинг, модерирование, супервизии, наставничество и др. Характеристика некоторых из них представлена в рекомендациях. Учитывая особое значение, которое сегодня придается формированию в образовательных организациях системы наставничества, этой форме персонифицированного сопровождения учителей посвящен отдельный раздел рекомендаций.

Коучинг, хотя и довольно новая форма адаптации сотрудников, сегодня часто используется в кадровой работе в различных производственных сферах. Следует отметить, что он по-разному определяется в специальной литературе: и как разновидность консультирования, и как процесс стимулирования рефлексии и творчества работников, раскрытия их потенциала¹⁹.

По своей цели коучинг направлен не на информирование и формирование профессиональных умений и компетенций, а, преимущественно, на активизацию процессов саморазвития и самообучения. Для этого независимым специалистом (коучем) осуществляется постоянная обратная связь работнику (клиенту) в процессе развивающего диалога и совместного анализа профессиональных или жизненных ситуаций и проблем, переосмысления имеющегося опыта, исследования внутренних и внешних ресурсов, пробных действий, прояснения и самоопределения жизненной позиции, намерений, интересов, целей и планов²⁰.

Менторинг широко распространен в кадровой работе в европейских странах и США. Как правило, зарубежные источники определяют его как процесс (действия) по оказанию помощи младшим и/или менее опытным коллегам помощи в профессиональной деятельности и образовании, способ интеграции новичка в профессиональную среду и создания условий для его роста. По своей сути, менторинг интегрирует характеристики коучинга и обучения (Е.В. Воробьева [13], Й. Даммерер [21], Е.А. Дудина [27], М.В. Зембицкая [32], Т. Лучкина [48] и др.). В нем сохраняется значение и принципы

¹⁹ https://studme.org/136560/psihologiya/primery_opredeleniy_kouchinga (дата обращения 04.10.2020 г.)

²⁰ Казарин М. Адаптация персонала: наставничество и коучинг. – URL: <https://kazarin.clan.su/publ/1-1-0-13> (дата обращения 04.10.2020 г.); Кларин М. В. Новая развивающая практика — коучинг. Новая профессия — коуч // Образовательные технологии. – 2014. – № 1. – С. 71—80.

продуктивного диалога и обратной связи, но добавляется деятельность по формированию у работника (работников) определенной теоретической базы.

Ментор – специалист с профессиональным опытом, оказывает помощь менти (обучающемся, протеже) в определенный период времени, излагая теоретические положения и демонстрируя затем пример, образец действий. Потом менти выполняет задание и получает соответствующую обратную связь. При этом ментор не просто сообщает необходимую информацию, а мотивирует своего подопечного, используя определенные ключевые фразы. Например, «Я говорю, а делаете Вы сами», «Я открываю Вам определенные двери ...», «Я знаю, как это сделать, но давайте вместе поищем решение для Вашего случая» и т.п. Важно то, что такой диалог оказывается взаимовыгодным и для ментора, и для менти.

Менторинг используется не только в корпоративном обучении фирм, но и в системе образования как способ подготовки педагогов и достижения ими профессиональных задач в определенных обстоятельствах.

Исследователи отмечают, что менторинг, практикуемый в зарубежной практике, и наставничество, распространенное в России, хотя и близки по целям и своей сущности, все-таки имеют различия, обусловленные особенностями систем образования и подходов к педагогической деятельности. В частности, российские модели наставничества в большей степени формализованы, нормированы и содержат больше ограничений. Менторинг в этом отношении менее формализован, но не всегда выполняет функции психологической поддержки и, в большинстве случаев, носит разовый характер²¹. Но и западные, и российские ученые и практики считают, что менторинг оказывает положительное влияние на образовательный процесс и его результаты.

Модерирование является одной из самых распространенных форм управления обсуждением научно-практических вопросов и проблем образования в форматах офлайн и онлайн. Цель модерирования – организовать процесс эффективной групповой коммуникации с учетом особенностей этих форматов. Но в обоих случаях модератор, будучи компетентным посредником, призван подключить всех участников к обсуждению, не дать уйти от тематического русла и сконцентрироваться на сути проблемы.

В настоящее время в системе сопровождения профессиональной деятельности педагогов широко используются возможности социальных сетей, онлайн-конференций, профессиональных встреч, мастер-классов и пр. Существует множество сайтов, интернет-

²¹ https://imcoach.su/kouching_mentoring_nastavnichestvo_skhodstva_i_razlichiya

ресурсов, блогов, на которых педагог может получить ответ на интересующий его вопрос, не стесняясь своей некомпетентности. Естественно, что это повышает потребность в качественном модерировании, которое должно отвечать таким *принципам*, как: систематичность, структурность, прозрачность, тактичность. Несоблюдение данных принципов приводит к тому, что модерлируемая площадка рискует наполниться спамом, сомнительными ссылками.

Практика показывает, что существуют следующие *виды модерации*: предварительная (премодерация), постмодерация, автоматическая модерация, модерация конфликтов. Назначение предварительной модерации – проверка материала перед публикацией, осуществление контроля качества контента на ресурсе и применение ограничительных мер в отношении нарушителей его правил. Постмодерация состоит в проверке контента после его размещения на ресурсе, оперативной коммуникации пользователей. Автоматическая модерация осуществляется посредством фильтров и программ, проверяющих контент по соответствующим критериям. Иногда к автоматической модерации привлекают самих пользователей, предлагая им оценить качество и практическую пользу тех или иных материалов. Модерация конфликтов организуется в случае жалоб пользователей интернет-ресурса.

Модератор играет важную роль в каждом из указанных видов модерации, являясь помощником администратора, осуществляющим связь между ним и пользователями. Он имеет перечень прав и обязанностей, для реализации которых должен обладать определенными *качествами*: компетентностью в соответствующей области научного знания и веб-программировании, способностью оперативно разрешать возникающие проблемы и конфликтные ситуации, вести продуктивное общение с пользователями.

Типовыми *правами* модератора являются: редактирование и удаление сообщений; блокировка и удаление отдельных аккаунтов; ограничение прав отдельных пользователей; передача полномочий другому модератору; формулирование предложений по улучшению площадки.

В *обязанности* модератора входит: анонс мероприятий на форуме; уведомление пользователей о событиях и изменениях на площадке; отслеживание тематики сообщений; перемещение постов при необходимости в другие разделы; создание новых разделов,

удаление ненужной рекламы и спама; соблюдение конфиденциальности информации пользователей, сбор статистики²².

Следует отметить, что модерирование не привносит нового в деятельность педагога, а лишь подводит его к принятию оптимального профессионального решения, раскрепощению своих внутренних возможностей, выявлению нереализованных умений содействует тому, чтобы потенциальное сделать актуальным, важно и то, что благодаря модерированию индивидуально значимый опыт, личностные достижения становятся уже коллективно значимыми.

Консультирование, пожалуй, одна из самых распространенных форм организации персонифицированного сопровождения учителей. При этом консультация позиционируется как:

- обсуждение со специалистом (психологом, юристом и др.) какого-либо важного практического вопроса;
- совет профессионала по решению конкретной образовательной задачи;
- непосредственная помощь в восполнении дефицита знаний или умений;
- вид планового занятия с учителем или группой педагогов по определенной теме;
- учреждение, его структурное подразделение (консалтинговый центр), оказывающее ту или иную научную или практическую помощь.

При этом консультант может выступать в разных *ролях*:

- эксперта, оценивающего результаты деятельности и на этой основе дающего практические советы;
- диагноста, помогающего выявить причины профессиональных неудач;
- ментора (наставника), демонстрирующего способ решения профессиональной задачи и др.

В любом случае, консультирование, во-первых, сосредоточено на конкретной проблеме, во-вторых, часто осуществляется с привлечением внешних кадровых ресурсов – высококвалифицированных специалистов, знающих готовые «рецепты», решения и владеющие способами деятельности, необходимыми для их практического воплощения.

Супервизия пока не получили широкого распространения в российской системе методического сопровождения учителей, хотя она и обладают большими возможностями для персонификации этого процесса в силу интегративного характера. Сформировавшись

²² <https://www.calltouch.ru/glossary/moderatsiya-chto-eto-takoe-i-gde-primenyaetsya/> (дата обращения: 14.10.2020 г.)

еще в XIX в. как институт государственного надзора над системой образования (Англия, США), супервизия постепенно приобрела функции психолого-педагогического сопровождения образовательного процесса и профессиональной деятельности и существует сегодня в различных видах: административной, дидактической, институциональной, профессиональной (Д. Джейкобс, П. Дэвид, Д. Дж. Мейер [24]).

В настоящее время выделяют педагогическую супервизию, цель которой – выявление, подтверждение (отрицание), коррекция или поиск альтернативы существующему поведенческому и методическому репертуару учителя (М.Н. Певзнер [73]). Безусловно, этот вид супервизии имеет прямое отношение к персональному сопровождению педагогических работников. Кроме того, важное значение имеют дидактическая и профессиональная супервизии. Дидактическая супервизия выполняет функции дополнительного образования и консультирования, а профессиональная – осуществление рефлексии профессиональной деятельности и создание комфортных психологических условий для работников.

Особенность супервизии заключается в том, что она интегрирует модерирование, консультирование, обучение, психологическую поддержку, тьюторство и прочие формы и методы групповой и индивидуальной работы с педагогами.

Преимуществом индивидуальной супервизии является ее доверительность, направленность на выявление индивидуальных проблем личностно-профессионального самоопределения и предложение персональных способов их решения. Однако специалисты предупреждают, что в этом случае существует риск возникновения избыточной эмоциональной взаимозависимости субъектов супервизии.

В рамках групповой супервизии разрешаются профессиональные проблемы, выявленные и значимые для определенной группы педагогов. При этом осуществляется их активное взаимодействие, взаимообмен опытом, мнениями, что создает синергетический эффект.

Тьюторство в научных исследованиях и практике рассматривается и как элемент супервизии, и как самостоятельная форма сопровождения, имеющая довольно солидную историю (Л.М. Гедгафова [17], Т.М. Ковалева [40] и др.) Еще в средневековых университетах должность тьютора (tutor – наставник, англ.) существовала в связке «профессор – ассистент – тьютор». В его задачи входила непосредственная работа со студентами. В рамках свободного, нерегламентированного общения он осуществлял присмотр за ними, помогал в учебных занятиях, организации быта и отдыха.

В современной дидактике тьюторство рассматривается как форма индивидуализации образования, обеспечивающая выявление и развитие мотивов обучения и интерес к нему, формирование индивидуальных образовательных маршрутов (программ) и их реализацию с последующей образовательной рефлексией. Соответственно, тьютор занимает особую педагогическую позицию, работая непосредственно с конкретным человеком в интересах его личностного, интеллектуального, профессионального развития и будущего. Для этого он должен обладать рядом качеств: способностью выслушивать и понимать; глубоким научным мышлением; высоким уровнем профессиональной, технологической, психологической подготовки; большим практическим опытом.

Безусловно, кроме перечисленных выше форм персонифицированного сопровождения педагогических работников, в практике методической работы общеобразовательных школ используются проблемные семинары, конференции по обмену опытом, мастер-классы и прочие. Тем не менее, как показывает практика, наибольшим потенциалом в этом контексте обладает наставничество.

5. НАСТАВНИЧЕСТВО КАК ЭФФЕКТИВНАЯ ФОРМА ПЕРСНИФИЦИРОВАННОЙ ПОМОЩИ ПЕДАГОГИЧЕСКИМ РАБОТНИКАМ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ШКОЛ

Наставничество, как специфический социальный институт, сегодня существует в качестве элемента корпоративной культуры во многих учреждениях и организациях различных отраслей экономики и форм собственности. Но справедливости ради необходимо отметить, что наставничество, как способ передачи знаний молодому поколению, появилось еще в глубокой древности в рамках обрядов инициации, к которым посвящаемых специально готовили. Позже наставничество трансформировалось и в течение многих веков существовало в обучении подмастерьев через взаимодействие мастера с учеником. В христианской традиции наставничество тесно связано с духовным воспитанием и ролью в нем духовного отца и пастыря. Я.А. Коменский подчеркивал значимость наставника в воспитании детей, пример которого он считал одним из основных педагогических методов. В 90-х годах XX века в США, а затем и странах Западной Европы, наставничество претерпело трансформацию, став одним из важнейших методов менеджмента и своеобразной корпоративной философией (Д. Клаттербак, Г. Льюис, Д. Меттьюз, Л. Рай и др.) наряду с менторингом, тьюторством и коучингом.

В истории российской образования также есть яркие примеры наставничества. Так, в XIX в. в элитных школах была введена должность «наставник». И.И. Бецкой, как идеолог педагогического наставничества, сформулировал перечень качеств, которыми должен обладать наставник, и его обязанности по воспитанию детей. Характеристики личностных качеств наставника даны в работах В.П. Вахтерева, П.Ф. Каптерева, Л.Н. Модзалевского, К.Д. Ушинского и др. Это, например, творческий подход в работе и добросовестное отношение к ней, справедливость, честность, настойчивость, выдержка, педагогический талант и пр. С 50-х годов XX в. наставничество приобрело массовый характер в системе профессионально-технического образования, которое осуществлялось в форме шефства опытных рабочих над учащимися. Кроме того, наставничество было широко распространено практически во всех трудовых коллективах как шефство над молодыми работниками в их адаптационный период. Однако прекращение существования СССР и вступление страны в новые социально-экономические отношения привели к потере интереса к наставничеству и его традициям.

Таким образом, можно говорить о том, что в широком смысле слова наставничество было присуще всем существовавшим и существующим в мире системам образования.

Само понятие «наставничество» связывают с греческой мифологией. В частности, со ставшим нарицательным именем Ментора – мудрого воспитателя и наставника Телемаха, сына Одиссея. В отечественной педагогической науке феномен наставничества и его методологические основы рассматривались с различных позиций. Например, в работах таких ученых, как С.Я. Батышев, М.В. Кларин, В.Г. Сухобская и др. раскрывается сущность и основные характеристики наставничества. В трудах А.Н. Долгушевой, Е.М. Павлютенкова, Н.М. Таланчука, В.М. Шепеля и др. рассматриваются психолого-педагогические условия организации наставничества. В контексте системы непрерывного педагогического образования наставничество изучалось В.И. Загвязинским, В.А. Кан-Каликом, Н.В. Кузьминой, Л.С. Подымовой и др. Проблема наставничества является также предметом исследований зарубежных авторов (К.Е. Крэм). Исследования особенностей наставничества в контексте современных условий функционирования и развития системы образования представлены в работах А.С. Зелко, С.И. Поздеева, О.К. Репиной, М.А. Червонного, И.А. Эсауловой и др. Некоторые из определений наставничества, предлагаемые разными исследователями, приведены в приложении к данным методическим рекомендациям (приложения 1; 2).

Разнообразие подходов и форм осуществления наставничества было продемонстрировано на I Всероссийском форуме «Наставник», на который собрались педагоги, психологи, руководители детских и молодежных проектов, тьюторы, коучи, фасилитаторы, мастера производственного обучения, менторы. Столкнувшись с проблемой широкого понимания наставничества, как процесса передачи опыта, на форуме была обозначена задача определения границ наставничества в отличие от прочих социально-педагогических практик (коучинга, менторинга). Участниками форума выделены четыре ключевых характеристики наставничества:

- практика сопровождения, предполагающая длительное взаимодействие с человеком, в отличие от эпизодических консультаций, мастер-классов, демонстрирующих собственное мастерство и опыт специалиста;
- практика передачи опыта через освоение в действии – осваивающий новый способ, технологию, профессию, сам действует, пробует, проектирует, исследует, а наставник помогает ему в осуществлении этого реального практического действия;
- практика, предполагающая не только демонстрацию и обучение освоению действия, но и анализ самого процесса, обсуждение рисков и ограничений в реализации того или иного действия, анализ различных способов его осуществления;
- практика, предполагающая неформальные, близкие, доверительные и уважительные отношения друг к другу с возможностью выбора самого наставника²³.

Для понимания сущности, цели и принципов наставничества важное значение имеет «Методический инструментарий по применению наставничества на государственной гражданской службе Российской Федерации», обновленный Минтруда и социальной защиты РФ в 2020 г. В соответствии с «Положением о наставничестве на государственной службе РФ», утвержденном постановлением Правительства РФ от 07.10.2019,²⁴ методический инструментарий рассматривает наставничество как «...инструмент целенаправленной кадровой политики по формированию кадрового состава, обеспечению преемственности специальных профессиональных знаний относительно сфер его деятельности, сохранению морально-этического климата и развитию государственно-служебной, профессиональной культуры»²⁵.

Кроме того, отдельные вопросы организации наставничества регулирует Трудовой

²³ <https://director.rosuchebnik.ru/article/razryv-pokoleniy-nastavnichestvo-vospitanie-svobodospobnosti/> (дата обращения 05.10.2020 г.)

²⁴ <https://base.garant.ru/72833182/> (дата обращения 02.10.2020 г.)

²⁵ <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/7> (дата обращения 02.10.2020 г.)

Кодекс Российской Федерации²⁶ и Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 13.06.2018 №382 «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению ведомственных (отраслевых) знаков отличия «Почетный наставник»²⁷.

На основе данных документов может осуществляться разработка моделей и нормативной базы наставничества в системе образования.

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

Итак, в данных методических рекомендациях наставничество *понимается как целенаправленный, длительный, поэтапный, непрерывный процесс формирования и совершенствования профессионализма как молодых специалистов, так педагогов, имеющих диагностированные профессиональные (компетентностные) дефициты.*

²⁶ http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения 04.10.2020 г.)

²⁷ <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71869440/> (дата обращения 04.10.2020 г.)

6. ФОРМЫ, ТИПЫ И ТЕХНИКИ НАСТАВНИЧЕСТВА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Наставничество реализуется в различных формах, типах, моделях и техниках. Так, *формы организации* наставничества можно классифицировать, модифицировав подход С.Г. Вершловского, по количеству участников и степени открытости.

1. По количеству участников:

- индивидуальное (персональное) – закрепление за наставником одного наставляемого;
- групповое – наставничество распространяется на группу специалистов;
- коллективно-индивидуальное – наставничество над молодым работником осуществляет структурное подразделение, трудовой коллектив, группа сотрудников;
- коллективно-групповое – наставничество педагогического коллектива или группы специалистов осуществляется над группой молодых работников.

2. По степени открытости воздействия и взаимодействия:

- прямое (открытое) – непосредственный контакт наставника с опекаемым, общение с ним не только в рабочее время, но и в неформальной обстановке;
- опосредованное (скрытое) – осуществление только формального контакта путем советов, рекомендаций наставника, личные контакты и непосредственное влияние сводятся к минимуму;

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

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

1. *По содержанию деятельности:*

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

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

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

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

2. По временным характеристикам:

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

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

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

3. По уровню формализации:

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

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

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

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

- диагностическую – выявление проблемных полей и конкретных профессиональных (компетентностных) дефицитов у членов педагогического коллектива;

- интеграционную – включение в планирование, организацию, контроль и оценку процесса и результатов профессионального роста;
- консультационно-дидактическую – оказание теоретической и практической помощи и поддержки, использования для этого адекватные психолого-педагогические формы, средства, методы и приемы;
- стимулирующую – мотивация наставляемого, внесение в администрацию предложений о поощрении его успехов и карьерном продвижении;
- аналитическую – анализ и оценка результатов наставничества, достигнутых успехов и нерешенных проблем;
- диссеминационную – изучение, анализ и распространение лучших образовательных практик;
- социально-психологическую – содействие созданию благоприятной обстановки для адаптации молодых специалистов и/или новых членов педагогического коллектива, позитивного отношения к ним.

В исследованиях зарубежных практик наставничества предложены пять основных *техник* его реализации, которые носят образные названия «сопровождение», «посев», «катализация» «показ», «сбор урожая» [8]: Применительно к наставничеству в образовании их можно интерпретировать следующим образом:

- «сопровождение» – наставник обязан предоставлять наставляемому необходимую и своевременную помощь, в том числе посредством участия в развитии профессиональных умений и компетенций в процессе обучения;
- «посев» – наставник содействует формированию у наставляемого знаний и умений, которые в данный момент для него не актуальны, но приобретут ценность в недалекой перспективе, когда новая ситуация этого потребует;
- «катализация» – наставляемый погружается в среду изменений в системе образования и/или образовательном процессе, что дает импульс расширению его личностного и психолого-педагогического кругозора, трансформации профессиональных и личностных ценностей;
- «показ» – наставник на своем собственном примере демонстрирует технологии, методики, приемы обучения и воспитания как способы решения образовательных задач, которые должен решать наставляемый;

- «сбор урожая» – наставник концентрирует свое внимание и деятельность на получении обратной связи с наставляемым с целью анализа и осмысления достигнутых результатов и определения дальнейших перспектив.

Для того, чтобы наставничество функционировало как развивающаяся система, совершенствовались его формы и типы, в образовательной организации может быть создан совет наставников, который по мере необходимости будет осуществлять взаимодействие с различными профессиональными сообществами и общественными советами.

7. ОРГАНИЗАЦИЯ НАСТАВНИЧЕСТВА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Организация наставничества в образовательной организации представляет собой достаточно сложный и длительный процесс, который включает подготовительно-диагностический, адаптационный, формирующий и контрольно-оценочный этапы.

Подготовительно-диагностический этап имеет целью формирование нормативной базы наставничества и диад (наставнических пар) «наставник – наставляемый». Следует отметить, что диада может строиться и по модели «наставник – группа наставляемых».

Первыми действиями на этом этапе является назначение координатора и формирование нормативной базы для создания в школе системы наставничества.

Непосредственное руководство и контроль организации наставничества осуществляет координатор, которым может быть руководитель структурного подразделения образовательной организации или заместитель директора. В обязанности координатора входит:

- ознакомление субъектов наставничества с приказом о создании наставнической пары;
- создание необходимых условий для деятельности наставнических пар;
- оказание методической и практической помощи в планировании работы наставников;
- анализ, контроль и оценка работы наставнических пар на всех этапах наставничества;
- информирование администрации образовательной организации и педагогического совета о процессе и результатах наставничества;

- организация обучения наставников;
- определение мер стимулирования и поощрения наставников.

Естественно, что члены администрации образовательной организации и руководители структурных подразделений также имеют определенные обязанности по организации наставничества. Например, заместитель директора по учебной работе обязан:

- представлять новых сотрудников педагогическому коллективу и объявлять приказ о назначении им наставников;
- посещать по графику уроки и/или внеурочные мероприятия, проводимые совместно наставником и наставляемым;
- изучать и обобщать опыт наставничества, вносить предложения по его распространению или совершенствованию.

Руководители методических объединений, фактически выполняющие функции *наставника наставников*, обязаны:

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

Психолог обязан:

- согласовать темы, формы, направления наставничества с учетом положений психологической науки;
- сформулировать рекомендации и оказать психологическую помощь в формировании пар с учетом пожеланий педагогов и взаимной симпатии;
- сформулировать анкету, на основании которой можно собрать ожидания участников от совместной работы;
- сформировать анкету обратной связи для оценки удовлетворенности проведенной работы;

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

Реестр локальных актов, регламентирующих функционирование системы наставничества, формируется образовательной организацией самостоятельно, опираясь

на федеральные и региональные нормативно-правовые акты, а также на «Методологию (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным образовательным общеобразовательным и программам СПО (среднего профессионального образования), в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися».

Анализ практики организации наставничества в российских школах позволяет вычленил примерный набор локальных актов, в частности, это:

- приказ о назначении координатора и ответственных за направления работы по внедрению целевой модели наставничества;

- приказ о внедрении целевой модели наставничества;

- дорожная карта внедрения целевой модели наставничества;

- положение о наставничестве в образовательной организации;

- протокол заседания педагогического совета образовательной организации, утвердивший положение о наставничестве и дорожной карты внедрения целевой модели наставничества;

- приказ об утверждении дорожной карты внедрения целевой модели наставничества и положения о наставничестве в образовательной организации;

- приказ о закреплении наставнических пар (групп);

- приказ об организации работы с молодыми специалистами;

- кодекс наставника;

- методические рекомендации наставнику;

- контрольно-аналитическая документация;

- диагностические методики для наставников и наставляемых.

Естественно, что конкретный набор локальных актов определяется образовательной организацией с учетом ее Устава, условий и целей деятельности, реализуемых образовательных программ, результатов диагностики уровня профессиональной компетентности членов педагогического коллектива и прочих обстоятельств. С образцами некоторых локальных актов можно ознакомиться в приложении к данным методическим рекомендациям (Приложение 5).

При создании наставнических пар необходимо самым тщательным образом подходить к подбору наставников, в качестве которых могут выступать:

- специалист или работник образовательной организации, имеющий высокие

устойчивые профессиональные достижения;

- руководитель структурного подразделения образовательной организации;
- заместитель руководителя (руководитель) образовательной организации;
- представитель управляющего совета, имеющий опыт деятельности в сфере образования;
- специалисты методических служб.

Определяя наставника важно помнить, что он, как носитель ценностей и нормативов профессионального сообщества, представляет собой уникальную личность, взаимодействие с которой является источником перестройки смысловых структур личности своего подшефного (наставляемого). Поэтому, определяя педагога для выполнения функций наставничества, следует учитывать, обладает ли он такими качествами, как:

- высокий уровень профессионализма личности, деятельности и общения;
- способность бескорыстно мотивировать, вдохновлять других людей на позитивное отношение к работе и содействовать в достижении поставленных целей и задач;
- опыт анализа, оценки, структурирования и трансляции имеющегося опыта работы;
- готовность и умение создавать условия и рефлексивную среду для освоения коллегами педагогических технологий и методик, которыми владеет сам;
- заинтересованность в успехах подшефного коллеги, готовность принимать личную ответственность за его неудачи и промахи;
- потребность и активность в саморазвитии, самообучении, самосовершенствовании и др.

Для определения готовности педагога к выполнению функций наставника могут использоваться различные диагностические методики (Приложение 12), некоторые из которых приведены в приложении к методическим рекомендациям (Приложение 15,16,17).

Важно, что наставничество оказывает влияние не только на наставляемого. Для наставника это – также новый этап его профессионального роста, получение нового опыта и освоение новых компетенций. Для анализа результатов проделанной работы лично для наставника могут использоваться формализованные отчеты (Приложения 9 – 11).

Следует заметить, что в практике наставничества существуют примеры, когда в качестве наставника выступают не только учителя той же школы, где работает наставляемый, но и учителя другой школы или профессионального учебного учреждения, входящих в образовательный кластер.

В качестве наставляемых в образовательных организациях могут выступать различные категории работников:

- педагог, впервые поступившие на работу в данную образовательную организацию, молодой специалист и/или не имеющий педагогического образования;
- выпускники очных высших и средних специальных учебных заведений, поступившие на работу в образовательную организацию по распределению;
- педагог, назначенный на новую должность в рамках карьерного роста;
- педагогический работник, изменивший и/или выполняющий новые должностные обязанности;
- студент (стажер), заключивший договор о целевом обучении с обязательством трудоустройства в данную образовательную организацию;
- педагог-студент, проходящий производственную, преддипломную практику, стажировку;
- педагогический работник, имеющий диагностированные профессиональные (компетентностные) дефициты.

Наставляемый, как равноправный субъект наставнической диады, тоже должен закрепляться за наставником с учетом его личностных особенностей, выявленных профессиональных (компетентностных) дефицитов, интересов и потребностей. Между наставником и наставляемым должна быть психологическая и личностная совместимость (как у космонавтов!). В противном случае получить ожидаемые результаты весьма проблематично.

Принципиально важно при создании наставнических пар соблюдать принцип добровольности, обоюдного желания наставника и наставляемого работать совместно!

На подготовительном этапе необходимо продумать систему стимулирования и мотивации наставников. Это может быть специальное положение, либо соответствующий раздел в Положении о наставничестве. Для того чтобы стимулирование было эффективным следует разработать и утвердить на педагогическом совете критерии и показатели результативности деятельности наставников. Желательно подготовить для них анкеты (опросники) для самооценки результатов своей работы.

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

Адаптационный этап направлен на приспособление (адаптацию) наставника и наставляемого друг к другу. В случае, если наставляемый – новый сотрудник, то они сначала более основательно знакомятся. Далее, и с новым членом коллектива, и с коллегой, который прикреплен к наставнику для преодоления определенных профессиональных (компетентностных) дефицитов, совместно определяются цели и задачи, составляется программа (план) работы (обучения). В приложении к методическим рекомендациям приведен в качестве образца примерный план работы наставнической пары (Приложение 8).

На этом этапе особое значение имеет установление доверительного продуктивного общения между наставником и его подшефным, которое может строиться по моделям общение-поддержка, общение-коррекция, общение-обучение, общение-снятие барьеров, общение-сопровождение и др. Безусловно, здесь будет сказываться «человеческий фактор», в первую очередь – профессиональный почерк наставника. Кто-то в большей мере ориентирован на подробное объяснение, демонстрацию своего опыта; кто-то – организует практическую деятельность; кто-то – делится своими разработками. Сочетание всех этих ипостасей встречается не так уж и часто. Тем не менее, можно рекомендовать такой классический алгоритм взаимодействия: «Я скажу – ты слушай» – «Я покажу – ты попробуй» – «Сделаем вместе» – «Сделай сам – я подскажу» – «Сделай сам и расскажи, что и с каким результатом сделал». В приложениях 6 и 7 приведены примерная памятка наставнику и кодекс наставника.

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

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

Контрольно-оценочный этап включает действия по анализу и оценке достигнутых результатов, повторной диагностике уровня компетентности наставляемого и определению перспектив дальнейшего профессионального роста. С некоторыми формами

соответствующих методик, предназначенных для этого этапа, можно ознакомиться в приложении к рекомендациям (Приложение 13).

Конкретные вопросы организации наставничества отражаются в Положении о наставничестве, образец которого представлен в приложении 3, 4 к рекомендациям. Обобщенно процесс организации наставничества представлен на рисунке 1

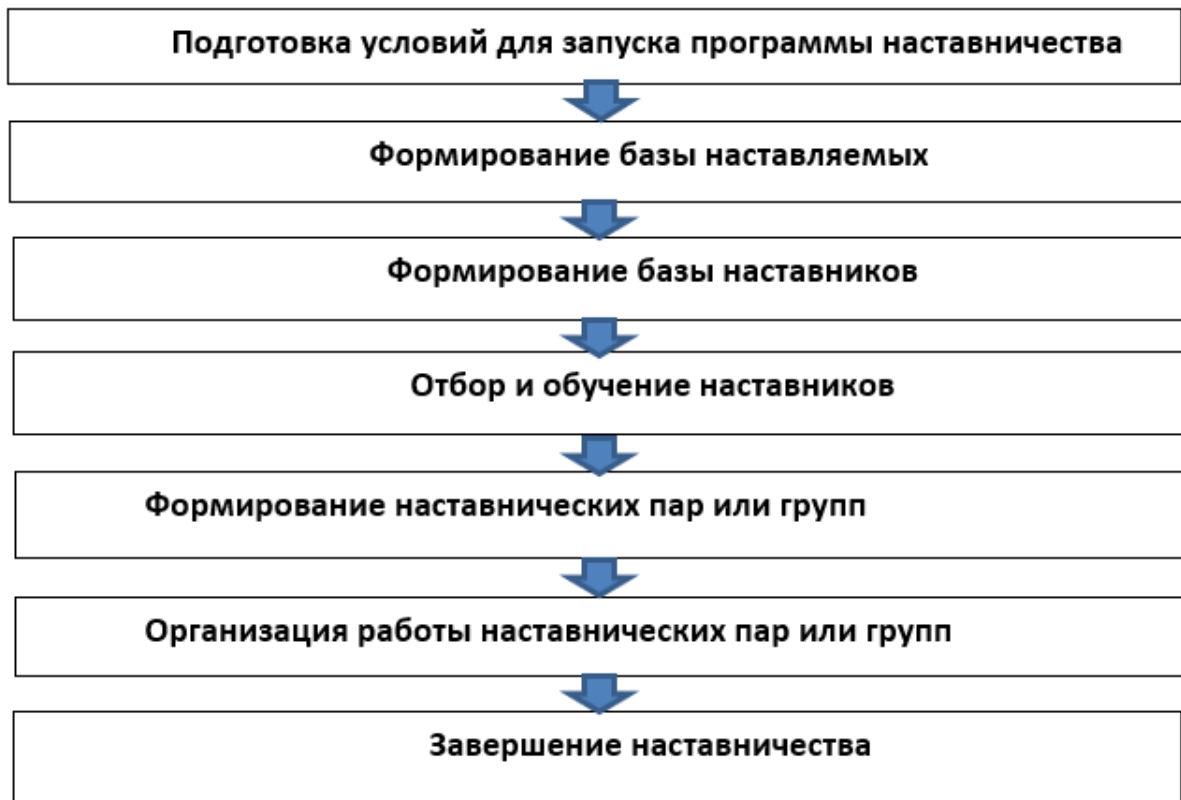


Рисунок 1. Логика процесса наставничества в образовательной организации

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изменения, происходящие в парадигме, приоритетах, содержании и формах образования, требуют новых подходов в организации научно-методического сопровождения как образовательного процесса в целом, так и сопровождения профессиональной деятельности каждого педагогического работника, которое должно носить персонифицированный характер.

Среди различных форм и методов методической помощи и поддержки педагогов наставничество обладает наиболее высоким потенциалом для осуществления персонифицированного сопровождения учителей, интегрируя его различные модели, уровни и методы. Наставничество является эффективным инструментом адаптации молодых специалистов, начинающих педагогов к условиям образовательной деятельности и выполнению трудовых функций в соответствии с профессиональным стандартом; сохранения и развития педагогических традиций и опыта; мотивации учителей к сотрудничеству и сотворчеству; восполнению личных профессиональных (компетентностных) дефицитов педагогических работников любого возраста и стажа работы.

ЛИТЕРАТУРА

1. Агаркова Е.И. Реализация технологии тьюторского сопровождения процесса повышения квалификации учителей // Методист. – 2009. – №8. – С. 14 – 17.
2. Акимов А.М. Персонифицированный подход к формированию информационной компетентности руководителя образовательной организации в системе дополнительного профессионального образования // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – №4. – С. 296 – 299.
3. Антипин С.Г. Традиции наставничества в истории отечественного образования: автореф. дисс.... к.п.н. [Текст] / С.Г. Антипин. – Нижний Новгород, 2011. – 24 с.
4. Багракова А.Я. Наставничество в организации // Управление развитием персонала. 2008. №4. С. 296—311.
5. Базарнова Н.Д., Игнатьева Е.В. Наставничество в современной школе: миф или реальность // Вестник Минского университета. – 2018. – № 6. – С. 93 – 101.
6. Балагурова М.С. Наставничество как условие профессионального становления начинающих педагогов // Инновационные педагогические технологии: материалы УП

Международ. науч. конф. (г. Казань, октябрь 2017 г.). – Казань: Бук. 2017. – С.38 – 40. URL: <https://moluch.ru/conf/ped/archive/271/12933/> (дата обращения 06.10.2020 г.)

7. Батышев С.Я. Управление наставничеством: метод. рекомендации. – М.: Госпрофобр, 1983. — 50 с.

8. Бачин Д.А. Наставничество как метод обучения и развития персонала // Современные научные исследования и инновации. – 2014. – № 4. – Ч. 1. – URL: <http://web.snauka.ru/issues/2014/04/32311> (дата обращения: 06.10.2020).

9. Березина Е.С., Грязнова Е.Р., Борщева Ю.А. Принципы, методы и технологии обучения персонала в современных организациях // Экономика и управление: теория, методология, практика. – Пенза: «Наука и просвещение», 2018. – С. 77 – 90.

10. Блинов В.И., Есенина Е.Ю., Сергеев И.С. Наставничество в образовании: нужен хорошо заточенный инструмент// Профессиональное образование и рынок труда. – 2019. – № 3. – С. 4–18.

11. Большой Российский энциклопедический словарь. – М.: Научное издание «БРЭ», 2007, – С. 1887.

12. Вершловский С.Г. Учитель-методист – наставник стажера: книга для учителя /С.Г. Вершловский и др.; под ред. С.Г. Вершловского. – М.: Просвещение, 1988. – 141 с.

13. Воробьева Е.В. Сравнительный анализ коучинга и наставничества / Е.В. Воробьева, В.А. Разуменко, Н.К. Семенова //Молодой ученый. – 2016. – №№2. – 1193 – 1196.

14. Габова М.А. Сопровождение мероприятий по повышению качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях на территории Республики Коми. Методические рекомендации для руководителей общеобразовательных организаций по организации наставничества в образовательной организации. – Сыктывкар, ГОУДПО «КРИО», 2019.

15. Галицких Е.О. Научно-методическое сопровождение педагогов в современных условиях развития школы / Е.О. Галицких, О.В. Давлятшина // Педагогический имидж. – 2016. – №3(32). – С. 16 – 26.

16. Галкина Т.Э. Персонифицированный подход в системе повышения квалификации / Т.Э. Галкина, Н.И. Никитина // Научное обеспечение системы повышения квалификации. – 2011. – Вып. 2 (7). – С. 40 – 45.

17. Гедгафова Л.М. Опыт тьюторского обучения в университетах Оксфорда и Кембриджа // Вестник Санкт-Петербургского университета. Социология. – 2011. – Вып. 1. – С. 119 – 124.
18. Головицина Ю.Б. Клуб «Профессиональный дуэт» как одна из форм работы с молодыми специалистами // Методист. – 2016. – № 7. – С. 17—22.
19. Головичева Л. В каком направлении идти? наставничество как важная составляющая самореализации психолога // Школьный психолог — Первое сентября. –, 2014. – № 12. – С. 40 – 41.
20. Голубь А.А. Актуальность модели Д. Киркпатрика как инструмента оценки эффективности обучения персонала. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnost-modeli-d-kirkpatrika-kak-instrumenta-otsenki-effektivnosti-obucheniya-personala> (Дата обращения 10.10.2020 г.).
21. Даммерер Й. Тьюторство и коучинг как особые формы наставничества при вхождении в профессию молодых учителей / Й. Даммерер, В. Циглер, С. Бартонек . Пер. с нем. Л.И. Даниловой //Ярославский педагогический вестник. – 2019. – URL <https://cyberleninka.ru/article/n/tyutorstvo-i-kouching-kak-osobye-formy-nastavnichestva-pri-vhozhenii-v-professiyu-molodyh-uchiteley-per-s-nem-l-n-danilovoy> (Дата обращения: 12.10.2020 г.)
22. Денисова А. Эффективность обучения: как правильно ее оценить? – URL: <http://www.hr-portal.ru/article/effektivnost-obucheniya-kak-pravilno-ee-otsenit>. (дата обращения: 10.10.2020 г.)
23. Джой-Меттьюз, Д. Развитие человеческих ресурсов / Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггинсон, М. Сюрте. – М.: Эксмо, 2006. – 432 с.
24. Джейкобс Д. Супервизорство. Техника и методы корректирующих консультаций. /Пер. с англ. / Джейкобс Д., Дэвид П., Мейер Д. Дж. – СПб: Б.С.К., 1997. – 235 с.
25. Джеймс У. Психология. – М.: РИПОЛ-классик, 2018. – 616 с.
26. Долгушева А.Н., Кадневский В. М., Сергиенко Е. И. Наставничество как педагогический феномен: история и современность // Вестник Омского университета. 2013. № 4. – С. 264-268.
27. Дудина Е.А. Наставничество в системе непрерывного профессионального развития педагогических кадров в Великобритании // Вестник НГПУ. – 2017. – №1.– С. 49 – 62.

28. Ермаков Д.С. Персонализированная модель «в цифре»/ Д.С. Ермаков, П.Н. Кириллов //Образовательная политика. – 2019. – №3 (79). – С.132 – 141.
29. Ермаков Д.С. Шкалирование учебных целей в персонализированной модели образования / Д.С. Ермаков, П.Н. Кириллов, Н.И. Корякина, С.А. Яцкевич /Под ред. Е.И. Казаковой. – М.: АНО «Платформа новой школы», 2019. – 48 с.
30. Ермаков Д.С. Разработка учебного модуля в персонализированной модели образования /Д.С. Ермаков, П.Н. Кириллов, Н.И. Корякина / Под ред. Д.С. Ермакова. – М.: АНО «Платформа новой школы», 2019. – 56 с.
31. Загребельная С.В. Моделирование тьюторского сопровождения процесса повышения квалификации учителей: на примере учителей начальных классов/ автореф. дис. ... к.п.н. – Тамбов, 2007. – 24 с.
32. Зембицкая М.В. Поддержка молодых учителей как приоритет кадровой политики США в сфере школьного образования // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2014. – №2. – С. 124 – 128.
33. Зёлко А.С. Mentoring case: компендиум для начинающих наставников: учебно-методическое пособие. – Калининград: Изд-во БФУ им. И. Канта, 2018. – 81 с.
34. Зоткин А.О. Молодые учителя и будущее образование // Народное образование. – 2013. – №6. – С. 124 –128.
35. Исследование предметных и методических компетенций учителей – URL: <https://academy.prosv.ru/teachers> (дата обращения 12.10.2020).
36. Казакова Е.И. Персонализированная модель образования: методическое пособие / Е. И. Казакова, Д.С. Ермаков, П.Н. Кириллов. – М.: АНО «Платформа новой школы», 2019. – С. 27 –33.
37. Кириллов П.Н. Школа возможностей: индивидуальные траектории развития / П.Н. Кириллов, Н.И. Корякина // Образовательная политика. –2019. – № 3 (79). – С. 142 – 50.
38. Кларин М.В. Корпоративный тренинг, наставничество, коучинг. – М., 2017.
39. Ключко В.Е. Персонификация ценностей как механизм нравственного воспитания // Тезисы конференции «Пути формирования нравственных основ личности школьника. Проблемы. Методика. Опыт». – Барнаул, 2007. – С. 234 – 236.
40. Ковалева Т.М. Профессия «тьютор» / Т.М. Ковалева, Е.И. Кобыща, С.Ю. Попова (Смолик), А.А. Теров, М.Ю. Чередилина. – М. -Тверь: СФК-офис, 2012. – 246 с.
41. Комберг Б.В. Наставник молодежи // Природа. – 2014. № 6. – С. 74-79.

42. Кон И.С. В поисках себя: Личность и ее самосознание. – М.: Политиздат, 1984. – 335 с.
43. Кошелева О.Е. Государство как наставник: воспитательные образцы для просвещенного россиянина XVIII в. // Вопросы воспитания. – 2011. – №1. – С. 78 – 91.
44. Кривунь М.П. Особенности профессиональной деятельности педагог-тьютора // Педагогика и психология современного образования: теория и практика: материалы научно-практической конференции «Чтения Ушинского». – Ч.1. – Ярославль: РИО ЯГПУ, 2016. – 450 с. – С.83 – 88.
45. Круглова И. В. Наставничество как условие профессионального становления молодого учителя: автореф. дис. ... к.п.н. – М., 2007. – 27 с.
46. Курьякова Т.С. Педагогические условия обеспечения персонализации личности студента – будущего педагога в вузе // Вектор науки ТГУ. – 2011. – №3(6). – С.175 – 177.
47. Литвиненко Н. Способы оформления наставничества и их правовые последствия // Трудовое право. – 2015. – №8. – С. 61 – 70.
48. Лучкина Т. В. Повышение профессиональной компетентности начинающего учителя посредством наставничества: зарубежный опыт // Профессиональное образование за рубежом. – 2012. – №2 (6). – С. 67 – 75.
49. Марголис А.А. Апробация инструментария оценки сформированности профессиональных компетенций будущих педагогов / А. А. Марголис, М. А. Сафронова, А. С. Панфилова, С. М. Шишлянникова // Психологическая наука и образование. – 2015. – Т. 20, № 5. – С. 77 – 91.
50. Макарова О.Б. Традиция, проверенная временем // Законность. – 2012. – №2. – С. 25 –27.
51. Маркова А. К. Психология профессионализма. – М., 1996. – С.40 –56.
52. Маркова А.К. Психология труда учителя: книга для учителя. – М.: Просвещение, 1993. – 192 с.;
53. Масалимова А.Р. Модель компетенций современного наставника // Профессиональное образование в России и за рубежом. – 2012. – № 4(3). – С. 104.
54. Масалимова, А. Р. Корпоративная подготовка наставников. – Казань: Изд-во «Печать-Сервис XXI век», 2013. –183 с.
55. Материалы совместного заседания Государственного совета и Комиссии при президенте по мониторингу достижения целевых показателей социально-экономического

развития России от 23 дек. 2013 года // ГосМенеджмент. – 2018. – № 8. – URL: <http://www.gosman.ru/politics?news=33753> (дата обращения 06.10.2020).

56. Махмутов М.И. Педагогика наставничества. – М., Советская Россия, – 1981.

57. Мельникова, Н.В. Наставничество: Метод обучения персонала. – URL: http://www.hr-land.com/pages/art20080212_150.html (дата обращения 06.10.2020).

58. Методика оценки уровня квалификации педагогических работников / под ред. В.Д. Шадрикова, И.В. Кузнецовой. – М., 2010. – URL: https://portal.iv-edu.ru/dep/mouofurmn/commondocs/metodicheskaya_slujba/metod_i_pravov_obespech/metod_ika%20ocenki_%28Shadrikova%29.pdf (дата обращения 12.10.2020).

59. Михайлов А.В. Школа как самообучающаяся организация // Непрерывное образование: XXI век.– 2013. – Выпуск 1. – URL: <https://i1121.petrso.ru/journal/article.php?id=1947> (дата обращения 06.10.2020).

60. Большой Российский энциклопедический словарь. – М.: Научное издание «Большая русская энциклопедия», 2007. – С. 1887.

61. Митина Л. М. Психология профессионального развития учителя: дис. ... д-ра психол. наук. – М., 1995. –408с.;

62. Многоуровневая практика наставничества в Государственном бюджетном образовательном учреждении дополнительного образования детей города Севастополя «Дворец детского и юношеского творчества». – Севастополь, 2019. – 144 с.

63. Модель GROW: метод наставничества. – URL: <https://hr-portal.ru/story/model-grow-metod-nastavnichestva> (дата обращения 06.10.2020).

64. Наставничество в образовании: современная практика: сборник материалов международной (заочной) научно-практической конференции. 20 ноября 2019 года // государственное автономное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования «Институт развития образования и социальных технологий». – Курган, 2019. – 188 с.

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

66. Никитина Н.Н. Становление культуры профессионально-личностного самоопределения учителя. – М.: Прометей, МПГУ, 2002. – 316 с.

67. Онушкин, В. Г. Персонификация образования / В. Г. Онушкин, Е. И. Огарев // Энциклопедия профессионального образования: В 3-х т. / Под ред. С. Я. Батышева. – М.: АПО, 1999. – Т. 2. – С. 246 – 247.
68. Основы социального наставничества: практическое пособие / под общей редакцией Коневой Е.В. – Ярославль, 2014. – 127 с.
69. Отрубьянникова Д. Мировые практики использования системы наставничества. – URL: <https://hrbazaar.ru/articles/mirovye-praktiki-ispolzovaniya-sistemy-nastavnichestva/> (дата обращения 06.10.2020).
70. Оценка профессиональной компетентности учителей начальной школы. Математика /Л.О. Денищева и др.; под ред. Г. С. Ковалёвой. – М.; СПб: Просвещение, 2013. – 100 с.
71. Памятка наставникам (руководителям стажировки). – URL: http://kadry24.krskstate.ru/dat/bin/art/23822_pamytka_nastavnikam.pdf (дата обращения: 06.10.2020).
72. Панфилова Л.Г. Персонифицированное управление аналитико-экспертной деятельностью педагога: аспект продуктивности/ Л.Г. Панфилова, Л.Ю. Монахова //Управление образованием: теория и практика. – 2017. – №4(28). – С. 4– 52.
73. Певзнер М.Н. Развитие креативности в педагогической среде и создание условий для адресного научно-методического сопровождения педагогов в системе ПКРО / М.Н. Певзнер, Е.Е. Шестернинов // Завуч. – 2004. – №5. – с. 11 – 18.
74. Петровский В.А. Логика «Я»: персонологическая перспектива: монография. – М.: Изд-во САМГУ, 2009. – 303 с.
75. Панфилова А.П. Наставничество и обучение на рабочем месте: терминологический анализ зарубежных методов // Современные технологии управления. – 2016. – №12 (72).
76. Поздеева С.И. Наставничество как деятельностное сопровождение молодого специалиста: модели и типы наставничества // Научно-педагогическое обозрение = Pedagogical Review. – 2017. – № 2 (16). – С. 87– 91.
77. Подготовка тьютора к тьюторскому сопровождению обучающихся. – URL: <https://www.sites.google.com/site/tutorsoprovogdenie/home>. (дата обращения: 16.10.2020).
78. Протопопова, В.А. Структурно-динамическая модель наставничества в опережающих образовательных системах дополнительного профессионального

педагогического образования // Интернет-журнал «Мир науки». – 2018. – № 3. – URL: <https://mir-nauki.com/PDF/05PDMN318.pdf>. (дата обращения: 06.10.2020).

79. Репина О.К. Гуманитарно-педагогические компетенции наставника. Модель Университета Талантов Республики Татарстан // Среднее профессиональное образование. – 2020. – №7. – С. 28 – 32.

80. Темняткина О.В. Выявление потенциала для развития педагога на основе анализа сформированности компонентов деятельности // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 1-1. – URL: <http://web-bic.irro.ru/bks/stat-15-42.pdf> (дата обращения: 12.10.2020).

81. Теплов А.О. Методы оценки эффективности наставничества // Государственное управление. Электронный вестник. – 2011. – Вып. 28. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-otsenki-effektivnosti-nastavnichestva> (дата обращения: 06.10.2020).

82. Тренинг-Бутик // Сайт ООО «Центр развития корпоративной культуры. – URL: <http://www.tboutique.ru/theme-guidance.html>. (дата обращения: 06.10.2020).

83. Фишман, Л.И. Обратные связи в управлении педагогическими системами: опыт классификации и конструирования: монография. – СПб - Самара, 1993. – 394 с.

84. Фомин Е.И. Педагогический потенциал наставничества в контексте современных требований к подготовке молодого специалиста // Образование. Наука. Научные кадры. – М.: ЮНИГИ-ДАНА, 2012. – № 3. – С. 254 – 256.

85. Фролова С.В. Наставничество и менторинг /С.В. Фролова, Н.Д. Базарнова // Проблемы современного педагогического образования. – 2018. – №61-2. – С. 213 – 215.

86. Челнокова Е.А. Эволюция системы наставничества в педагогической практике / Е.А. Челнокова, З.И. Тюмасева // Вестник Мининского университета. – 2018. – Т.6. – №4. – С. 11 – 26.

87. Червонный М.А. Наставничество в построении концепции педагогического сопровождения будущих педагогов в интеграционных процессах систем высшего педагогического, общего и дополнительного образования // Научно-педагогическое обозрение = Pedagogical Review. – 2017. – №3 (17). – С. 16 –23.

88. Черникова Е.А. Личность наставника как условие профессионально-личностного становления специалиста социальной службы // Alma mater: Вестник высшей школы. – 2012. – №9. – С. 106 –108.

89. Чернышова Н.С., Пашенко Е. В. О применении программно-методических комплексов серии «Школьный наставник» // Начальная школа. – 2005. – № 5. – С. 69 – 75.
90. Шефство-наставничество в работе с начинающими учителями Алтайского края: методические рекомендации / авторы-сост. И. И. Дранникова, Н. Г. Калашникова, Иванов Г. Е. и др.– Барнаул: КГБУ ДПО АК ИПКРО, 2015. – 76 с.
91. Черемисина В.Г. Тьюторские технологии в развитии профессиональных компетентностей руководящих и педагогических кадров // Отечественная и зарубежная педагогика. – 2018. – т.2. – №2(49). – С. 37 – 46.
92. Чуланова, О.Л., Тимченко Я.А. Корпоративное обучение персонала и методы его оценки: подходы, инструментарий, проблемы и пути их преодоления. – URL: <https://naukovedenie.ru/PDF/13EVN116.pdf>. (дата обращения 10.10.2020 г.).
93. Штерн В. Дифференциальная психология и ее методические основы = Die differentielle Psychologie in ihren methodischen Grundlagen [Послесловие А.В. Брушлинского и др.]. – М.: Наука, 1998. – 336 с.
94. Щербакова Т.Н. Щербакова Е.В. Исторический аспект наставничества как форма профессиональной адаптации молодого педагога [Текст] // Теория и практика образования в современном мире: материалы VIII Междунар. науч. 19 конф. (г. Санкт-Петербург, декабрь 2015 г.). – СПб.: Свое издательство, 2015. – С. 18 – 22.
95. Эсаулова И.А. Новые модели наставничества в практике обучения и развития персонала зарубежных компаний // Стратегии бизнеса: анализ, прогноз, управление: электронный научно-экономический журнал. – 2017. – №6 (38). – С. 8 – 13.

ЭЛЕКТРОННЫЕ РЕСУРСЫ

1. «Эстафета живых дел». Волонтерское движение в образовательных организациях. Департамент образования и науки города Москвы. <http://volonter.msk.ru/>
2. АНО Центр методической поддержки наставничества «Мое будущее». <https://моебудущее.рф/>
3. Межрегиональная тьюторская ассоциация. <https://thetutor.ru/>
4. Клуб методической поддержки наставничества <http://wp.worldtutors.ru/wppage/kmpn>
5. Опыт реализации программ наставничества <http://wp.worldtutors.ru/wppage/lyubimoe-lyubimym/>

ПРИЛОЖЕНИЕ

**Приложение 1.
ГЛОССАРИЙ**

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

Горизонтальное обучение педагогических работников – система P2P (англ. peer-to-peer – «равный равному»), обучение внутри профессиональных сообществ педагогов и руководителей образовательных организаций.

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

Диалог – взаимно обогащающий процесс обмена информацией, совместного поиска истины, организации «коммуникативных стратегий узнавания» и пространств межличностных встреч и сотрудничества участников сопровождения.

Дистанционные образовательные технологии – образовательные технологии, реализуемые с применением средств информатизации и телекоммуникации, при опосредованном или не полностью опосредованном взаимодействии обучающегося и педагогического работника.

Добровольная независимая оценка профессиональной квалификации – набор процедур, предусматривающих проведение в том числе комплексного экзамена, устанавливающего степень соответствия профессиональным стандартам руководящих и педагогических работников и выполняющего диагностическую функцию определения для них индивидуальных образовательных маршрутов для дальнейшего совершенствования профессионального мастерства.

Кадровый резерв – прошедшие специальный отбор и целевую квалификационную подготовку педагогические работники образовательных организаций, способные к руководящей деятельности, отвечающие требованиям, предъявляемым к должности «руководитель образовательной организации».

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

Квалифицированный специалист – это специалист, который видит и понимает тенденции развития мышления и деятельности, и вместе с тем, рефлектирует необходимые изменения своей собственной профессиональной деятельности в связи с задачами развития профессиональной компетентности.

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

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

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

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

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

Ментор стартапов – профессионал, имеющий опыт реализации собственных стартап-проектов, курирующий команды новых стартапов, обучающий своих подопечных

на практике собственных проектов предпринимательской деятельности и помогающий им открыть свой бизнес.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Опека – специально организованное наблюдение за профессионально-личностным развитием педагогов, целенаправленное проведение гуманитарной экспертизы их профессионально-личностного развития, создание благоприятного психологического климата при разработке и успешной реализации «Я-Концепции», «самопродвижения» педагогов в условиях общеобразовательной организации.

Организатор проектного обучения – специалист, осуществляющий разработку и организацию проектов обучения рабочих команд и сотрудников организации кросс-функциональным компетенциям, необходимым для решения сложных, нетривиальных задач в соответствии с изменениями технологий и новыми требованиями рабочего места в организации.

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

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

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

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

Персонифицированное образование – стратегия обучения, включающая личность в активные процессы самообучения и самосозидания, дающая ей внутреннюю свободу в выборе средств обучения с одновременной ответственностью за его результаты.

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

Поддержка – перевод деятельности педагогов в инновационный режим совместного поиска рабочих ориентиров, обновления профессионального опыта, преобразования

профессионально и личностно значимых смыслов; создание условий для успешного профессионально-личностного развития педагогов.

Помощь – система действий по преодолению кризиса педагогического сознания и педагогической практики, идеалов, ценностей, целей образования и способов деятельности в условиях его модернизации; проектированию индивидуального маршрута профессионально-личностного развития педагогов в условиях общеобразовательной организации.

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

Профессиональная ассоциация – добровольное объединение педагогических работников с целью создания условий для профессионального общения в процессе обсуждения актуальных профессиональных проблем.

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

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

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

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

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

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

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

Руководители образовательных организаций – директор, заместитель директора образовательной организации, реализующей программы общего и (или) дополнительного образования детей.

Сетевая форма реализации образовательных программ – реализация образовательных программ с использованием ресурсов нескольких организаций, осуществляющих образовательную деятельность, обладающих ресурсами, необходимыми для осуществления обучения и иных видов учебной деятельности, предусмотренных соответствующей образовательной программой.

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

Сотворчество – система взаимосвязанных педагогических событий и ситуаций, направленных на раскрытие творческого потенциала; развитие внутренних творческих возможностей; запуск механизмов самопознания, самовоспитания, самоутверждения и самореализации каждого участника сопровождения; выстраивание гармонии человеческих отношений; совместное создание, осмысление, оценка инновационного опыта профессиональной деятельности; расширение субъектного пространства личности.

Соуправление – процесс включения педагогов в проектирование и конструирование новых видов образовательной практики и научное управление этими процессами; создания предпосылок для выстраивания субъект-субъектных отношений, перехода к самоуправлению

профессионально-личностным развитием и формированию профессионального и жизненного кредо.

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

Тьютор в системе образования – специалист, сопровождающий учащегося (или студента) в процессе индивидуального обучения, находя в совместной с ним работе личные интересы и смыслы, помогая строить собственный образовательный путь в зависимости от них и передавая авторство своей жизни подопечному. Он помогает обучающемуся сориентироваться в окружающем мире (или школьной среде), продумать последовательность шагов своего образования и реализовать их (навигация), а в дальнейшем суметь перенести этот опыт на другие ситуации (масштабировать).

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

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

Фасилитация (стимулирование, вдохновение) – процесс влияния на мотивацию профессионально-личностного развития педагога, ценностного отношения к педагогической деятельности и усвоение смыслов как элементов личностного опыта; стимулирования потребности в самосовершенствовании и саморазвитии.

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

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

Центр оценки профессионального мастерства и квалификаций педагогов – юридическое лицо, наделенное необходимыми полномочиями и осуществляющее деятельность по проведению добровольной независимой оценки профессиональной квалификации руководящих и педагогических кадров образовательных организаций в соответствии с ФЗ от 3 июля 2016 года № 238 «О независимой оценке квалификации».

Приложение 2.

ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ПОНЯТИЯ «НАСТАВНИЧЕСТВО»

1. Наставничество – разновидность индивидуальной методической работы с педагогами, не имеющими опыта педагогической деятельности или нуждающимися в индивидуальной помощи; форма профессиональной адаптации, способствующая повышению профессиональной компетентности и закреплению педагогических кадров.

2. Наставничество – специфический процесс обучения в условиях производства (С.Я. Батышев).

3. Наставничество – технология, предполагающая передачу знаний, навыков и умений, трансляцию культурных ценностей организации от более квалифицированного сотрудника к менее квалифицированному посредством индивидуальной учебной и воспитательной работы с ним (Ю.О. Канева, И.В. Зимина).

4. Наставничество – форма обучения на рабочем месте, направленная на формирование корпоративных и развитие профессиональных компетенций молодых работников для преодоления информационных и ценностных барьеров в профессиональной деятельности и их социально-профессиональной адаптации, а также раскрытие потенциала молодых кадров с целью определения и сопровождения траекторий их индивидуального профессионального развития (А. Р. Масалимова).

5. Наставничество – система обучения персонала непосредственно на рабочем месте, при которой более опытный сотрудник передает свои знания, опыт и собственные технологии работы стажеру (Н. В. Мельникова).

6. Наставничество – способ передачи знаний, умений и навыков более опытным сотрудником менее опытному в определенной предметной области (Н. Сулейманова).

7. Наставничество – неотъемлемый элемент новой модели целевой подготовки педагогов, который позволит адаптировать выпускников педагогических ВУЗов и удерживать их в профессии. Наставничество подразумевает под собой психолого-педагогическое, информационно-методическое сопровождение молодого учителя, а также способствует его профессиональной социализации (Е.Ю. Илалтдинова, И.Ф. Фильченкова и С.В. Фролова).

8. Наставничество – сложно структурированная синергетическая система, направленная на самоорганизацию и самореализацию субъектов образовательного пространства (Т.Ю. Осипова).

9. Наставничество – существенная помощь персоналу, нуждающемуся в перспективном видении своих будущих возможностей (Д. Меггинсон).

10. Наставничество – метод развития персонала, основанный на взаимоотношениях, в которых более опытный и осведомленный сотрудник помогает в работе менее опытному или менее осведомленному сотруднику (Б. Кей, Ш. Джордан-Эванс).

11. Наставничество - это процесс обучения и воспитания, в ходе которого человек, обладающий значительным опытом и знаниями, реализуя эталонную функцию, осуществляет обучение, опеку, поддержку, консультирование, а также оказывает дружескую помощь менее опытному и знающему, с целью способствования личностному и (или) профессиональному росту и развитию последнего. Наставнические функции реализуются в контексте долговременных отношений, в основе которых лежат поддержка, опека и забота (Ю. Андерсон и А. Шеннон).

12. Наставничество – неформальный процесс обмена знаниями, социальным опытом и психологическая поддержка, получаемая обучаемым в работе, карьере и профессиональном развитии (Л. А. Далоз).

13. Наставничество – форма воспитания (шефства), профессиональной подготовки и адаптации молодых сотрудников в организации, предполагающая передачу опыта наставника и прививание культуры труда и корпоративных ценностей обучаемому (Словарь по экономике и финансам).

Приложение 3. ПРИМЕРНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ О НАСТАВНИЧЕСТВЕ

I. Общие положения

1.1. Положение о наставничестве в образовательной организации (далее – Положение) является локальным нормативным актом, которое принимается Педагогическим советом школы с учетом мнения профсоюзного комитета образовательного учреждения (далее – школа, образовательное учреждение), утверждается директором образовательного учреждения.

1.2. В настоящем Положении используются следующие понятия:

Школьное наставничество – разновидность индивидуальной воспитательной работы с впервые принятыми учителями, не имеющими трудового стажа педагогической деятельности в образовательных учреждениях или со специалистами, назначенными на должность, по которой они не имеют опыта работы.

Наставник – опытный учитель, обладающий высокими профессиональными и нравственными качествами, знаниями в области методики преподавания и воспитания.

Молодой специалист – начинающий учитель, как правило, овладевший знаниями основ педагогики по программе вуза, проявивший желание и склонность к дальнейшему совершенствованию своих навыков и умений. Он повышает свою квалификацию под непосредственным руководством наставника по согласованному плану профессионального становления.

1.3. Школьное наставничество предусматривает систематическую индивидуальную работу опытного учителя по развитию у молодого специалиста необходимых умений и компетенций осуществления педагогической деятельности. Наставничество призвано наиболее глубоко и всесторонне развивать имеющиеся у молодого специалиста знания в области предметной специализации и методики

преподавания, а также ознакомить с традициями и едиными требованиями образовательной организации.

1.4. Правовой основой наставничества в школе являются:

- Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
- нормативные акты Минпросвещения России и Минобрнауки России, регламентирующие вопросы профессиональной подготовки, повышения квалификации, профессиональной переподготовки, аттестации и профессиональной деятельности учителей и специалистов образовательных учреждений;
- настоящее Положение.

2. Цели и задачи наставничества

2.1. Цель школьного наставничества – оказание помощи молодым учителям в их профессиональном становлении; формирование в школе кадрового ядра.

2.2. Задачи школьного наставничества:

- привить молодым специалистам и новым сотрудникам интерес к педагогической деятельности и закрепить их в образовательной организации;
- ускорить процесс профессионального становления учителя, развить его способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на него обязанности по занимаемой должности;
- способствовать успешной адаптации молодых учителей к корпоративной культуре, правилам поведения и выполнения единых требований в образовательной организации.

3. Организационные основы наставничества

3.1. Школьное наставничество организуется на основании приказа директора школы.

3.2. Руководство деятельностью наставников осуществляет методист школы и руководители методических объединений, в которых организуется наставничество.

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

- высокий уровень профессиональной подготовки;
- развитые коммуникативные навыки и гибкость в общении;
- опыт воспитательной и методической работы;
- стабильные результаты в работе;

- богатый жизненный опыт;
- способность и готовность делиться профессиональным опытом;
- стаж педагогической деятельности не менее 5 лет.

3.4. Наставник может иметь одновременно не более двух подшефных педагогов.

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

3.6. Наставничество устанавливается для следующих категорий сотрудников школы:

- учителей, не имеющих трудового стажа педагогической деятельности в образовательной организации;
- специалистов, имеющих стаж педагогической деятельности не более трех лет в данном учреждении;
- учителей, переведенных на другую работу, в случае, если выполнение ими новых служебных обязанностей требует расширения и углубления профессиональных знаний и овладения определенными практическими навыками;
- учителей, нуждающихся в дополнительной подготовке для проведения уроков в определенном классе (по определенной тематике).

3.7. Кандидатура молодого специалиста для закрепления за ним наставника рассматривается на заседании методического объединения с указанием срока наставничества и будущей специализации и утверждается приказом директора школы.

3.8. Замена наставника производится приказом директора школы в случаях:

- увольнения наставника; – перевода на другую работу подшефного или наставника;
- привлечения наставника к дисциплинарной ответственности;
- психологической несовместимости наставника и подшефного.

3.9. Показателями оценки эффективности работы наставника является выполнение молодым учителем целей и задач в период наставничества. Оценка производится по результатам промежуточного и итогового контроля.

3.10. Результаты работы наставника могут учитываться при проведении аттестации наставника, продвижении карьеры на основе НСУР (горизонтальной и (или) вертикальной), материальном и нематериальном стимулировании.

3.11. Наставники, показавшие высокие результаты, могут быть представлены решением руководителя образовательной организации к следующим видам поощрений:

- объявление благодарности, награждение почетной грамотой государственного или муниципального органа, вручение ценного подарка, награждение иными ведомственными наградами;
- помещение фотографии наставника на доску почета государственного органа;
- награждение нагрудным знаком наставника;
- внесение предложения о рекомендации по результатам аттестации к включению в кадровый резерв для замещения вакантной должности в порядке должностного роста;
- материальное поощрение (выплата премии за выполнение особо важного и сложного задания, выплата материальной помощи);
- присуждения почетного звания «Почетный наставник в сфере образования».

4. Обязанности наставника

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

4.2. Изучать:

- деловые и нравственные качества молодого специалиста;
- отношение молодого специалиста к проведению занятий, коллективу школы, учащимся и их родителям;
- его увлечения, наклонности, круг досугового общения.

4.3. Вводить в должность.

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

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

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

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

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

4.9. Периодически докладывать руководителю методического объединения о процессе адаптации молодого специалиста, результатах его труда.

4.10. Подводить итоги профессиональной адаптации молодого специалиста, составлять отчет по результатам наставничества с заключением о прохождении адаптации, с предложениями по дальнейшей работе молодого специалиста.

5. Права наставника

5.1. Принимать участие в обсуждении вопросов, связанных со служебной деятельностью, вносить предложения руководителю подразделения о поощрении лица, в отношении которого осуществляется наставничество, применении мер воспитательного и дисциплинарного воздействия, а также по другим вопросам, требующим решения руководителей.

5.2. Осуществлять контроль деятельности лица, в отношении которого осуществляется наставничество, в форме личной проверки выполнения заданий, поручений, проверки качества подготавливаемых документов;

5.3. Требовать выполнения лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, предусмотренного настоящим положением порядка прохождения трудовой деятельности в период наставничества.

5.4. Подключать других сотрудников для дополнительного обучения молодого специалиста.

5.5. Требовать рабочие отчеты у молодого специалиста, как в устной, так и в письменной форме.

6. Обязанности молодого специалиста

6.1. Изучать Закон РФ «Об образовании», нормативные акты, определяющие его служебную деятельность, структуру, штаты, особенности работы школы и функциональные обязанности по занимаемой должности.

6.2. Выполнять план профессионального становления в определенные сроки.

6.3. Постоянно работать над повышением профессионального мастерства, овладевать практическими навыками по занимаемой должности.

6.4. Учиться у наставника передовым методам и формам работы, правильно строить свои взаимоотношения с ним.

6.5. Повышать свой общеобразовательный и культурный уровень.

6.6. Периодически отчитываться по своей работе перед наставником и руководителем методического объединения.

7. Права молодого специалиста

7.1. Вносить на рассмотрение администрации школы предложения по совершенствованию работы, связанной с наставничеством.

7.2. Защищать свою профессиональную честь и достоинство.

7.3. Знакомиться с жалобами и другими документами, содержащими оценку его работы, давать по ним объяснения.

7.4. Посещать внешние организации по вопросам, связанным с педагогической деятельностью.

7.5. Повышать квалификацию удобным для себя способом.

7.6. Защищать свои интересы самостоятельно и/или через представителя, в т. ч. адвоката, в случае дисциплинарного или служебного расследования, связанного с нарушением норм профессиональной этики.

7.7. Требовать конфиденциальности дисциплинарного расследования, за исключением случаев, предусмотренных законом.

8. Руководство работой наставника

8.1. Организация работы наставников и контроль их деятельности возлагается на заместителя директора по учебно-воспитательной работе (УВР) или научно-методической работе (НМР)

8.2. Заместитель директора школы по УВР (НМР) обязан:

– представить назначенного молодого специалиста учителям школы, объявить приказ о закреплении за ним наставника;

- создать необходимые условия для совместной работы молодого специалиста и его наставника;
- посетить отдельные уроки и внеклассные мероприятия по предмету, проводимые наставником и молодым специалистом;
- организовать обучение наставников передовым формам и методам индивидуальной воспитательной работы, основам педагогики и психологии, оказывать им методическую и практическую помощь в составлении планов работы с молодыми специалистами;
- изучить, обобщить и распространить положительный опыт организации наставничества в образовательной организации;
- определить меры поощрения наставников.

8.3. Непосредственную ответственность за работу наставников с молодыми специалистами несут руководители методических объединений.

Председатель методического объединения обязан:

- рассмотреть на заседании методического объединения индивидуальный план работы наставника;
- провести инструктаж наставников и молодых специалистов;
- обеспечить возможность осуществления наставником своих обязанностей в соответствии с настоящим Положением;
- осуществлять систематический контроль работы наставника;
- заслушать и утвердить на заседании методического объединения отчеты молодого специалиста и наставника и представить их заместителю директора по УВР (НМР).

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

- разрабатывает мероприятия по наставничеству на основе анализа существующих процессов профессиональной деятельности работников образовательных организаций на основе профессиональных стандартов и требований эффективного контракта, критериев оценки наставника и лица, в отношении которого осуществляется наставничество;
- рекомендует руководителю структурного подразделения кандидатуры наставников из числа наиболее профессионально подготовленных сотрудников;
- оказывает методическую и практическую помощь наставникам в планировании

их работы, обучении и воспитании наставляемых;

- изучает, обобщает и распространяет положительный опыт работы наставников;

- заслушивает на своих заседаниях отчеты наставников и лиц, в отношении которых

осуществляется наставничество, о проделанной работе.

9. Документы, регламентирующие наставничество.

9. Документы, регламентирующие наставничество

9.1. К документам, регламентирующим деятельность наставников, относятся:

– настоящее Положение;

– приказ директора образовательной организации об организации наставничества;

– планы работы с молодым педагогом;

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

– формализованные отчеты наставников, наставляемых и руководителей (кураторов) школьной системы наставничества;

– методические рекомендации и обзоры по передовому опыту наставничества.

10. Заключительные положения

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

10.2. После принятия новой редакции Положения предыдущая редакция утрачивает силу.

Приложение 4.
ЦЕЛЕВАЯ ПРОГРАММА «ШКОЛА НАСТАВНИЧЕСТВА»
(в сокращении)

Пояснительная записка

В условиях модернизации системы образования в России значительно возрастает роль учителя, повышаются требования к его личностным и профессиональным качествам, к его активной социальной и профессиональной позиции. Особую значимость в педагогической деятельности приобретает задача привлечения и закрепления молодых специалистов в образовательных организациях. Ускорение профессионального становления молодого специалиста, его адаптация в трудовом коллективе, налаживание педагогических контактов возможно через создание системы наставничества на территории образовательной организации.

Система наставничества представляет собой форму преемственности поколений, социальный институт, осуществляющий процесс передачи и приобретения социального и профессионального опыта. Это одна из наиболее эффективных форм профессиональной адаптации, способствующая повышению профессиональной компетентности молодых специалистов и закреплению в школе новых педагогических кадров.

Основное содержание педагогического наставничества заключается в следующем:

- оказание помощи молодым специалистам при изучении нормативно-правовых документов;
- изучение и внедрение в практику образовательной организации передового педагогического опыта;
- совершенствование теоретических знаний и практических умений педагогического мастерства;
- ознакомление с новыми достижениями психолого-педагогических наук и методики преподавания предмета;
- изучение и анализ учебных программ, учебников, пособий, методических рекомендаций;
- овладение учебным материалом и организации собственного учебно-познавательного процесса;
- овладение новыми формами и методами оценивания учебных достижений учащихся;
- помощь в изучении индивидуальных особенностей школьников и т. д.

Программа «Школа наставничества» освещает нормативно-правовые документы, регулирующие вопросы наставничества; представляет примерный перечень документов и материалов, необходимых в организации работы педагога-наставника с молодым специалистом, а также дает рекомендации по осуществлению наставничества в образовательной организации.

Система наставничества должна стимулировать потребности молодого педагога в самосовершенствовании, способствовать его профессиональной и личностной самореализации. Всестороннее внедрение эффективной системы наставничества позволяет администрации школы, педагогам-наставникам быстро и качественно решить задачу профессионального становления молодых специалистов, оказывать им помощь в самоорганизации, самоанализе своего развития, повышать их профессиональную компетентность.

Цель программы – дать ориентиры педагогу-наставнику, которые помогут бы определить систему, методику и содержание работы с молодым специалистом, исходя из условий школы и потенциала молодого специалиста, а также содействовать профессиональному становлению молодого педагога.

Под развитием мы подразумеваем все процессы, способствующие полному раскрытию потенциала сотрудников. Основными элементами системы развития персонала являются приобретение опыта, обучение и наставничество.

I. Нормативно-правовые основы наставничества

Современные условия предъявляют к педагогу высокие требования. Молодой педагог должен быть компетентен, информирован о последних достижениях науки, должен уметь перестраивать свою деятельность в соответствии с меняющимися требованиями и потребностями заказчиков образовательных услуг, постоянно совершенствовать педагогические технологии, используемые в учебном процессе. Только в этом случае работа педагога может быть продуктивной и результативной, а образовательная деятельность – качественной.

Наставничество в системе образования – разновидность индивидуальной учебной и воспитательной работы с педагогическими работниками (далее – наставляемыми), имеющими трудовой стаж педагогической деятельности в образовательных организациях от 0 до 3-х лет, или со специалистами, назначенными на должность, по которой они не имеют опыта работы.

Наставляемый – молодой специалист, начинающий педагогический работник, имеющий высшее или среднее специальное педагогическое образование, владеющий профессионально-педагогическими компетенциями.

Целью наставничества является оказание помощи наставляемым, в отношении которых осуществляется наставничество, в приобретении необходимых профессиональных навыков выполнения должностных обязанностей, адаптации в коллективе, а также воспитание дисциплинированности и заинтересованности в результатах труда.

Основными задачами наставничества являются:

– ускорение процесса профессионального становления, оказание помощи в профессиональной адаптации наставляемого, в отношении которого осуществляется наставничество;

- выработка у наставляемых высоких профессиональных и моральных качеств: добросовестности, дисциплинированности, сознательного и творческого отношения к делу, способности самостоятельно и ответственно выполнять должностные обязанности;
- оценка профессиональных знаний и навыков наставляемых, а также осуществление мероприятий, предусмотренных индивидуальными планами обучения;
- адаптация усвоение традиций и правил поведения в школе, обучаемых к корпоративной культуре;
- оказание моральной и психологической поддержки наставляемому в преодолении профессиональных трудностей, возникших при выполнении должностных обязанностей; – содействие наставляемому в освоении эффективных форм и методов взаимодействия с коллегами и учащимися, развитии способности самостоятельно повышать свой профессиональный уровень.

Нормативно-правовая база

1. ФЗ РФ № 273 «Об образовании», ст. 28, 47, 48.
2. Приказ Министерства образования и науки от 18 апреля 2013 г. № 291 «Об утверждении Положения о практике обучающихся, осваивающих основные профессиональные образовательные программы среднего профессионального образования».
3. Указ Президента РФ от 2 марта 2018 года № 94 «Об учреждении знака отличия «За наставничество»».
4. Указ Президента РФ от 7 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».

Права и обязанности

Наставник обязан:

- составить в течение 5 рабочих дней с начала срока наставничества индивидуальный план обучения на год (далее работа планируется на каждый учебный год);
- содействовать ознакомлению наставляемого с его должностными обязанностями, основными направлениями деятельности, с порядком исполнения локальных актов образовательной организации;
- оказывать индивидуальную помощь в овладении практическими приемами и способами качественного выполнения служебных заданий и поручений;
- выявлять и совместно устранять допущенные ошибки в деятельности;

- в качестве примера выполнять отдельные должностные обязанности и поручения совместно с молодым педагогом; – передавать накопленный опыт профессионального мастерства, обучать наиболее рациональным приемам и передовым методам работы;
- всесторонне изучать деловые и моральные качества молодого специалиста, его отношение к детям, коллегам, родителям;
- быть требовательным, своевременно и принципиально реагировать на проявления недисциплинированности, используя при этом методы убеждения;
- проявлять чуткость и внимательность, терпеливо помогать в преодолении имеющихся недостатков;
- периодически докладывать руководителю о процессе адаптации наставляемого, результатах его профессионального становления;
- предоставлять руководителю отчет об итогах выполнения индивидуального плана обучения.

Наставник имеет право:

- принимать участие в обсуждении вопросов, связанных с профессиональной деятельностью наставляемого;
- вносить предложения о применении к наставляемому мер поощрения и дисциплинарного воздействия;
- осуществлять контроль соблюдения наставляемым профессиональных требований;
- контролировать условия труда наставляемого.

Наставляемый обязан:

- выполнять в установленные сроки и в полном объеме мероприятия, предусмотренные индивидуальным планом обучения;
- выполнять указания и рекомендации наставника, связанные с исполнением своих функциональных обязанностей;
- совершенствовать профессиональные навыки, практические приемы и способы качественного выполнения функциональных обязанностей;
- совместно с наставником выявлять и устранять допущенные ошибки; – сообщать наставнику о возникших трудностях;
- проявлять дисциплинированность, организованность и деловую культуру в профессиональной деятельности.

Наставляемый имеет право:

- пользоваться имеющейся нормативно-правовой, психолого-педагогической и учебно-методической литературой;
- в индивидуальном порядке обращаться к наставнику за советом и помощью по профессиональным вопросам;
- при невозможности установления личного контакта с наставником обращаться к руководителю с ходатайством о его замене.

II. Организация наставничества

Задача наставника – передать наставляемому опыт и знания, необходимые для работы.

Наставник назначается из числа опытных педагогических работников, соответствующих следующим *требованиям*:

- имеет опыт работы в должности не менее 3-х лет;
- имеет высокие и стабильные результаты работы;
- пользуется авторитетом в коллективе;
- способен по своим моральным и деловым качествам оказывать квалифицированную помощь наставляемому в работе;
- обладает коммуникативными навыками: умеет находить общий язык с людьми, выстраивать горизонтальные и вертикальные связи, быть гибким в общении;
- обладает управленческими навыками: умеет формулировать и ставить цели и задачи, планировать, организовывать и контролировать работу, анализировать полученные результаты и вносить коррективы.

Наставник назначается правовым актом руководителя образовательной организации не позднее одного месяца со дня приема молодого специалиста на работу. Кандидатура наставника утверждается с его личного письменного согласия.

Наставляемый знакомится с приказом о назначении ему наставника под подпись. Продолжительность периода осуществления наставничества составляет три года. В случае быстрого и эффективного освоения наставляемым необходимых профессиональных знаний и навыков по ходатайству наставника перед руководителем наставничество может быть завершено досрочно.

Максимальное число закрепленных молодых специалистов за одним наставником – не более трех человек.

Замена наставника может производиться в следующих случаях:

- расторжение трудового договора с наставником или наставляемым;
- перевод наставника или наставляемого на другую должность;
- психологическая несовместимость наставника и наставляемого;
- возникновение иных обстоятельств, препятствующих осуществлению процесса профессионального становления наставляемого.

Функции по управлению и контролю наставничества осуществляет заместитель директора по учебно-воспитательной работе или иное должностное лицо. При этом на него возлагаются следующие функции:

- назначение наставников;
- рассмотрение вопросов организации наставничества на оперативных совещаниях;
- оказание методической и практической помощи наставникам в планировании их работы, обучении, профессиональной адаптации наставляемых;
- изучение, обобщение и распространение положительного опыта работы наставников;
- заслушивание отчетов наставников об итогах выполнения наставляемыми индивидуальных планов обучения;
- отстранение от наставничества наставников, недобросовестно относящихся к работе.

Принципы наставничества

- добровольность;
- гуманность;
- соблюдение прав молодого специалиста;
- соблюдение прав наставника;
- конфиденциальность;
- ответственность;
- искреннее желание помочь в преодолении трудностей;
- взаимопонимание;
- способность ценить личность.

Прохождение наставничества

Исходя из потребности наставляемого в профессиональных знаниях и навыках, а также в соответствии с уровнем его начальной подготовки и опытом работы наставник в

течение пяти рабочих дней со дня назначения составляет индивидуальный план обучения работника.

В индивидуальном плане предусматриваются:

– мероприятия по оказанию содействия в ознакомлении с правовыми актами, регламентирующими профессиональную деятельность наставляемого, иными документами и материалами, необходимыми для работы;

– мероприятия по оказанию содействия в работе по предмету, организации урочной и внеурочной деятельности, работе в качестве классного руководителя, участию в методической работе, работе со школьной документацией, работе по саморазвитию, работе с родителями и др.

– мероприятия по ознакомлению наставляемого с формами и методами работы с применением АСУ РСО, многоуровневой системой оценки качества образования (МСОКО), методикой проведения интерактивных уроков с использованием цифровых ресурсов Российской электронной школы и др.

Индивидуальный план обучения подписывается наставляемым по согласованию с наставником.

Наставник и наставляемый в профессиональной деятельности взаимодействуют по следующим вопросам:

– оказание помощи в овладении практическими приемами и способами качественного выполнения задач;

– выявление ошибок, недостатков в работе и их устранение.

Приложение 5. ПРОЕКТ ПРИКАЗА (РАСПОРЯЖЕНИЯ)

О назначении наставника

В соответствии с Положением о наставничестве, утвержденном ... и Методическими рекомендациями «Об организации наставничества в образовательных организациях», утвержденными ...:

1. Назначить _____ (фамилия, имя, отчество), учителя _____ (предмет), наставником _____ (фамилия, имя, отчество) учителя _____ (предмет), на период с 202... года по 2023 года.

2. Наставнику _____ (фамилия, имя, отчество):

1) В течение четырнадцати рабочих дней совместно с наставляемым _____ (фамилия, имя, отчество) составить индивидуальный план обучения в установленном порядке;

2) Ежегодно в период осуществления наставничества не позднее 5 октября предоставлять отчет об итогах выполнения плана наставничества и индивидуального плана обучения.

3. Контроль за исполнением данного приказа возложить на заместителя директора по учебно-воспитательной работе _____ (фамилия, имя, отчество).

Приложение 6. КОДЕКС НАСТАВНИКА

1. Наставник помогает наставляемому осознать свои сильные и слабые стороны и определить векторы развития.

2. Наставник ориентируется на близкие, достижимые для наставляемого цели, но обсуждает с ним также долгосрочную перспективу и будущее; четко и понятно формулирует задачи, которые ставит перед наставляемым.

3. Наставник является примером жизни, поведения и ценностей для наставляемого. Все, что он требует от наставляемого, должен знать и уметь сам.

4. Наставник постоянно работает над повышением своего профессионального и культурного уровня.

5. Наставник является руководителем процесса обучения, а не руководителем наставляемого. Он предлагает помощь в достижении целей и потребностей наставляемого и указывает на риски и противоречия.

6. Наставнические отношения формируются в условиях доверия, взаимообогащения, открытого диалога, который ведется на равных и дипломатично.

7. Наставник не навязывает наставляемому собственное мнение и позицию, но стимулирует развитие у наставляемого индивидуального видения.

8. Наставник не обсуждает со своим наставляемым (стажером) личные качества и недостатки своих коллег и руководителей.

9. Наставник не обсуждает со своими коллегами личные качества и недостатки наставляемого; соблюдает обоюдные договоренности, не выходит за допустимые рамки субординации и не разглашает информацию, которую передает ему наставляемый.

10. Наставник творчески подходит к выполнению своей работы, используя различные способы обучения, наставляемого и помощи ему в развитии прикладных умений и компетенций.

11. Наставник не боится признавать свои ошибки.

12. Наставник помогает наставляемому преодолевать плохое настроение и неудачи, мотивирует, ободряет его и хвалит, если проделанная им работа заслуживает одобрения.

13. Наставник не допускает, чтобы его плохое настроение и неудачи сказывалось на работе с наставляемым (стажером).

14. Наставник всегда дает обратную связь, как положительную, так и отрицательную.

Приложение 7. ПАМЯТКА НАСТАВНИКУ

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

Наставником является опытный педагог, назначаемый ответственным за профессиональную адаптацию молодого специалиста. Задача наставника заключается в том, чтобы помочь наставляемому почувствовать себя комфортно в новом коллективе, выполнить организационные мероприятия, связанные с его назначением на должность, а также передать ему опыт и знания, необходимые в профессиональной деятельности, способствовать формированию индивидуального стиля творческой деятельности педагога.

Рекомендации по первичной адаптации наставляемого

1. Расскажите наставляемому, какая форма обращения принята в Вашей организации и системе образования в целом.

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

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

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

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

- правила внутреннего распорядка;
- требования к ведению школьной документации;
- ТСО и ИКТ (инструктирование по правилам пользования, технике безопасности, возможности использования в практической деятельности);
- механизм использования (заказа или приобретения) дидактического, наглядного и других материалов;
- подготовка, проведение и анализ урока;
- выбора оптимальных форм, методов и приемов обучения;
- неумение точно рассчитать время на уроке;
- логично выстроить последовательность этапов урока;
- затруднения при объяснении материала;
- формы и методы организации внеурочной деятельности, досуга учащихся;
- требуется довольно много времени на установление контакта с детьми;
- не удается правильно задать психологическую дистанцию в общении с детьми: отношения выстраиваются либо формальные, либо неоправданно близкие;
- трудности с поддержанием рабочей дисциплины во время занятий и мероприятий;
- не могут быстро перестроиться во время занятий, как того требует ситуация;
- не знают, как себя вести в ситуациях, когда дети замечают допущенную учителем ошибку;
- неумение реагировать в ситуациях, когда дети ведут себя грубо и неуважительно по отношению к молодому учителю;
- корпоративная культура;
- отсутствие взаимопонимания с коллегами;
- трудности построения взаимоотношений с родителями;
- затруднения в выборе нужного стиля общения с родителями разного пола, возраста, социального положения;
- недоверие со стороны родителей;

- проблемы с сохранение эмоционального равновесия в общении с настойчивыми, агрессивно или неуважительно настроенными родителями детей;
- неумение находить нужные слова для того, чтобы сформулировать родителям проблемы их детей;
- сложно выступать перед родительской аудиторией, когда на тебя смотрит столько пристрастных глаз.

Рекомендации наставнику по работе с наставляемым

1. Вместе с начинающим учителем глубоко проанализируйте учебные программы и объяснительные записки к ним.
2. Помогите составить календарно-тематический план, обратив особое внимание на подбор материала для систематического повторения, практических и лабораторных работ, экскурсий.
3. Окажите помощь в подготовке к урокам, особенно к первым, к первой встрече с учащимися. Наиболее трудные темы разрабатывать вместе. В своем классе постарайтесь изучать материал с опережением на 2-3 урока, с тем, чтобы дать молодому учителю возможность освоить методику раскрытия наиболее сложных тем.
4. Вместе готовьте и подбирайте дидактический материал, наглядные пособия, тексты задач, упражнений, контрольных работ.
5. Посещайте уроки молодого учителя с последующим тщательным анализом, приглашайте его на свои уроки, совместно их обсуждайте.
6. Помогите в подборе методической литературы для самообразования и в его организации.
7. Делитесь опытом без назидания, а путем доброжелательного показа образцов работы.
8. Помогайте наставляемому своевременно, терпеливо, настойчиво. Никогда не забывайте отмечать положительное в его работе.
9. Учите не копировать, не надеяться на готовые разработки, а вырабатывать собственный педагогический почерк.
10. При поручении заданий наставляемому поинтересуйтесь, как продвигается их выполнение, и окажите помощь в случае возникновения затруднений.
12. Будьте доброжелательны к Вашему коллеге и внимательны к его нуждам. Будьте готовы отвечать на все возникающие у него вопросы. Проявляйте терпение и уважение к нему. Помните, что именно Вам поручена ответственная и непростая задача

по его адаптации в организации и именно от Вас зависит, насколько удачно сотрудник вольется в коллектив.

Рекомендации для наставника по общению с наставляемым

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

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

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

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

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

Рекомендации наставляемому

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

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

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

4. Увлекайте учащихся интересным содержанием материала, созданием проблемных ситуаций, умственным напряжением. Контролируйте темп урока, помогайте каждому поверить в свои силы. Держите в поле зрения весь класс. Особенно следите за теми, у кого внимание неустойчивое, кто отвлекается. Предотвращайте попытки нарушить рабочий порядок.

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

6. Мотивируя отметки, придайте своим словам деловой, заинтересованный характер. Укажите ученику, над чем ему следует поработать, чтобы заслужить более высокую оценку.

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

8. Прекращайте урок со звонком. Напомните об обязанностях дежурного.

9. Удерживайтесь от излишних замечаний.

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

Приложение 8.
**ПРИМЕРНЫЙ ПЛАН РАБОТЫ УЧИТЕЛЯ – НАСТАВНИКА С МОЛОДЫМ
СПЕЦИАЛИСТОМ**

(в сокращении)

наставника _____ (фамилия, имя, отчество) с молодым специалистом
_____ (фамилия, имя, отчество) на _____ учебный год.

Цель – создание организационно-методических условий для успешной адаптации молодого специалиста к работе в школе и осуществления воспитательной работы с классным коллективом.

Задачи:

- выявить затруднения молодого специалиста в педагогической практике и оказать необходимую помощь по их преодолению;
- создать условия для развития профессиональных навыков молодого педагога, в том числе навыков применения различных средств, форм обучения и воспитания, психологии общения со школьниками и их родителями;
- мотивировать молодого педагога к самообразованию и профессиональному самосовершенствованию.
- -оказание помощи в ведении документации учителя.

Содержание деятельности:

1. Диагностика затруднений молодого педагога и выбор форм организации обучения и воспитания и оказание необходимой помощи на основе анализа выявленных потребностей.
2. Посещение уроков молодого педагога и определение способов повышения их эффективности.
3. Ознакомление молодого педагога с основными направлениями и формами активизации познавательной, научно-исследовательской деятельности учащихся во внеурочное время (олимпиады, смотры, предметные недели, и др.).
4. Демонстрация молодому педагогу опыта успешной педагогической деятельности.
5. Организация мониторинга и рефлексии эффективности совместной деятельности.

Ожидаемые результаты:

- успешная адаптации молодого педагога в учреждении;
- повышение профессиональной компетентности молодого педагога в вопросах организации образовательного процесса;
- обеспечение непрерывного повышения качества преподавания;
- совершенствование методов работы молодого педагога по развитию творческой и самостоятельной деятельности обучающихся;

- использование в работе начинающих педагогов современных педагогических технологий;
- умение проектировать воспитательную систему, работать с классом на основе изучения личности ребенка, проводить индивидуальную работу с обучающимися.

Далее наставник представляет конкретный календарный план работы с молодым педагогом.

Приложение 9.

ОТЧЕТ-АНКЕТА НАСТАВНИКА О РЕЗУЛЬТАТАХ РАБОТЫ НАСТАВЛЯЕМОГО

Уважаемый наставник! Предлагаем вам принять участие в оценке наставничества

_____ (Ваши ФИО)
_____ (ФИО лица, в
отношении которого осуществлялось наставничество)

Ваши ответы помогут при определении степени готовности лица, в отношении которого осуществлялось наставничество, к самостоятельному выполнению должностных обязанностей, выявлению эффективных методов обучения и наиболее типичных трудностей, с которыми сталкивается сотрудник на новом месте работы.

Используя шкалу от 1 до 10 (где 10 – максимальная оценка, 1 – минимальная оценка), проведите оценку по нижеследующим параметрам.

1. Достаточно ли было времени, проведенного вами с лицом, в отношении которого осуществлялось наставничество, для получения им необходимых знаний и навыков?
2. Насколько точно следовало вашим рекомендациям лицо, в отношении которого осуществлялось наставничество?
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, лицо, в отношении которого осуществлялось наставничество, готово к самостоятельному исполнению должностных обязанностей благодаря пройденному наставничеству?
6. Каков на данный момент, на ваш взгляд, уровень профессионализма лица, в отношении которого осуществлялось наставничество?

7. Какой из аспектов адаптации, на ваш взгляд, является наиболее важным для нового сотрудника при прохождении наставничества? (расставьте баллы от 1 до 10 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 10 для каждого из методов)

- Самостоятельное изучение наставляемым материалов и выполнение заданий, ответы наставника на возникающие вопросы по электронной почте

- В основном самостоятельное изучение обучаемым 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. Оцените, в какой мере лицо, в отношении которого осуществлялось наставничество, следует общепринятым правилам и нормам поведения и работы

10. Какие наиболее важные для успешного и самостоятельного выполнения должностных обязанностей, на ваш взгляд, знания и навыки вам удалось передать лицу, в отношении которого осуществлялось наставничество? _____

11. Использовались ли вами какие-либо дополнительные методы, помимо перечисленных (если да, то перечислите их)? _____

12. Кратко опишите ваши предложения и общие впечатления от работы с лицом, в отношении которого осуществлялось наставничество: _____

_____ (наименование должности (подпись) (расшифровка подписи) наставника)

_____ 20__ г.

С отчетом ознакомлен (а) _____
(фамилия, инициалы) (подпись сотрудника) (дата ознакомления)

Приложение 10.

**ОТЧЕТ-АНКЕТА НАСТАВЛЯЕМОГО О ПРОЦЕССЕ ПРОХОЖДЕНИЯ
НАСТАВНИЧЕСТВА И РАБОТЕ НАСТАВНИКА**

Уважаемый сотрудник! Предлагаем вам принять участие в оценке наставничества _____ (ФИО наставника) в отношении _____ (Ваши ФИО).

Ваши ответы помогут при выявлении наиболее типичных трудностей, с которыми сталкивается сотрудник на новом месте работы. В результате ваших искренних ответов на вопросы этой анкеты будут определены лучшие наставники, а также выявлены проблемы адаптации в процессе наставничества сотрудника, на которые руководителям структурных подразделений следует обратить внимание, что в конечном итоге поможет быстрее освоиться на новом рабочем месте не только вам, но и будущим новичкам.

Используя шкалу от 1 до 10 (где 10 – максимальная оценка, 1 – минимальная оценка), проведите оценку по нижеследующим параметрам.

1. Достаточно ли было времени, проведенного с вами наставником, для получения необходимых знаний и навыков?

2. Как бы вы оценили требовательность наставника?

3. Насколько полезными в работе оказались полученные в ходе наставничества теоретические знания по вашей специализации?

4. Насколько полезными в работе оказались полученные в ходе наставничества практические навыки по вашей должности?

5. Насколько быстро вам позволили освоиться на новом месте работы знания об истории, культуре, принятых нормах и процедурах работы внутри образовательной организации?

6. Являются ли полученные в ходе наставничества знания и навыки достаточными для самостоятельного выполнения обязанностей, предусмотренных вашей должностью?

7. Расставьте баллы от 1 до 10 для каждого из методов при оценке времени, потраченного наставником на различные способы обучения при работе с вами (1 — метод почти не использовался, 10 — максимальные затраты времени)

- В основном самостоятельное изучение материалов и выполнение заданий, ответы наставника на возникающие вопросы по электронной почте

- В основном самостоятельное изучение материалов и выполнение заданий, ответы наставника на возникающие вопросы по телефону

- Личные консультации в заранее определенное время

**Индивидуальная программа развития педагога
и система наставничества как инструменты наращивания профессиональных
компетенций педагогов**

- Личные консультации по мере возникновения необходимости
- Поэтапный совместный разбор практических заданий

8. Какой из перечисленных или иных использованных методов вы считаете наиболее эффективным и почему? _____

9. Какие наиболее важные, на ваш взгляд, знания и навыки для успешного выполнения должностных обязанностей вам удалось освоить благодаря прохождению наставничества? _____

10. Кто из Ваших коллег кроме наставника, особенно помог вам в период адаптации? _____

11. Какой из аспектов адаптации показался вам наиболее сложным? _____

12. Кратко опишите ваши предложения и общие впечатления от работы с наставником: _____

_____ (наименование должности (подпись) (расшифровка подписи) наставника)

_____ 20__ г.

С отчетом ознакомлен(а) _____ (фамилия, инициалы) (подпись наставника) (дата ознакомления)

Приложение 11.

**ФОРМАЛИЗОВАННЫЙ ОТЧЕТ РУКОВОДИТЕЛЯ СТРУКТУРНОГО
ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ОБ ИТОГАХ НАСТАВНИЧЕСТВА**

Уважаемый руководитель структурного подразделения! Предлагаем вам принять участие в оценке наставничества _____ (Ваши ФИО)
_____ (ФИО наставника)
_____ (ФИО лица, в отношении которого осуществлялось наставничество).

Ваши ответы помогут при выявлении наиболее типичных трудностей, с которыми сталкивается сотрудник вашего структурного подразделения на новом месте работы. В результате ваших ответов на вопросы этой анкеты будут определены лучшие наставники, а также выявлены проблемы адаптации сотрудника.

Используя шкалу от 1 до 10 (где 10 — максимальная оценка, 1 — минимальная оценка), проведите оценку по нижеследующим параметрам.

**Индивидуальная программа развития педагога
и система наставничества как инструменты наращивания профессиональных
компетенций педагогов**

1. Насколько, по вашему мнению, лицо, в отношении которого осуществлялось наставничество, готово к самостоятельному исполнению должностных обязанностей?

2. Каков на данный момент, на ваш взгляд, уровень профессионализма лица, в отношении которого осуществлялось наставничество?

3. Какой из аспектов адаптации, на ваш взгляд, является наиболее важным для нового сотрудника при прохождении наставничества? (расставьте баллы от 1 до 10 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

4. Оцените, в какой мере лицо, в отношении которого осуществлялось наставничество, следует общепринятым правилам и нормам поведения и работы

5. Оцените, насколько возрос уровень знаний лица, в отношении которого осуществлялось наставничество, в результате прохождения наставничества?

6. Оцените, насколько улучшились навыки лица, в отношении которого осуществлялось наставничество, в результате прохождения наставничества

7. Оцените, насколько точно лицо, в отношении которого осуществлялось наставничество, осуществляет профессионально-педагогическую деятельность _____

8. Какие наиболее важные для успешного и самостоятельного выполнения должностных обязанностей, на ваш взгляд, знания и навыки приобрело лицо, в отношении которого осуществлялось наставничество? _____

9. Кратко опишите ваши предложения и общие впечатления от работы с лицом, в отношении которого осуществлялось наставничество: _____

_____ (наименование должности (подпись) (расшифровка подписи) наставника)

_____ 20__ г.

С отчетом ознакомлен(а) _____ (фамилия, инициалы) (подпись сотрудника) (дата ознакомления)

Приложение 12.
**ПРИМЕРНЫЙ ОТЗЫВ ОБ ИТОГАХ ВЫПОЛНЕНИЯ ИНДИВИДУАЛЬНОГО
ПЛАНА НАСТАВЛЯЕМОГО**

___ (Ф.И.О.) ___ (должность) за период с _____ по _____ года

№ п/п	Показатели	Краткая характеристика достигнутых показателей
1	Знакомство с какими положениями из нормативно-правовых актов, регламентирующих выполнение должностных обязанностей, позволило улучшить работу.	
2	Какие теоретические знания оказались полезны в организации профессиональной деятельности	
3	Каков уровень работоспособности, объем выполняемых функциональных обязанностей	
4	Как изменилось отношение к работе, самостоятельность и инициативность в профессиональной деятельности	
5	Как исполняются распоряжения и указания администрации, связанные с профессиональной деятельностью	
6	Как изменилось профессиональное общение, соблюдаются нормы профессиональной этики	
7	Каковы уровень адаптированности в коллективе, взаимоотношения с коллегами,	
	Участие в жизни коллектива	

Выводы: _____

Рекомендации: _____

Наставник _____

С отчетом об итогах наставничества ознакомлен _____

Примечание.

* в разделе «Вывод» описывается объем и качество выполнения индивидуального плана; готовность к самостоятельному исполнению наставляемым функциональных обязанностей.

** в разделе «Рекомендации» отмечаются: основные профессиональные трудности, возникающие у наставляемого и способы их устранения; вопросы, которые необходимо дополнительно изучить наставляемому в целях совершенствования профессиональной

**Индивидуальная программа развития педагога
и система наставничества как инструменты наращивания профессиональных
компетенций педагогов**

компетентности; указание направлений необходимой дополнительной профессиональной подготовки (обучения).

Приложение 13.
ЛИСТ САМООЦЕНКИ КОМПЕТЕНТНОСТИ ПЕДАГОГА-НАСТАВНИКА

Лист самооценки профессионального развития в соответствии с профессиональным стандартом «Педагог» по уровню «педагог–наставник» _____ (Фамилия, имя, отчество)

Образовательная организация _____

Имеющаяся квалификационная категория _____

Дата установления квалификационной категории _____

Уважаемый коллега!

В процессе самоанализа Вам предстоит оценить собственную компетентность как «педагога-наставника» в соответствии с требованиями Профессионального стандарта «Педагог». Вам предлагается проанализировать свою профессиональную деятельность и оценить степень владения компетенциями, необходимыми для учителя основной школы, претендующего на звание «педагога–наставника», используя 3-х балльную шкалу:

0 баллов – компетенция не выражена, 1 балл – компетенция слабо выражена, 2 балла – компетенция явно выражена. Отмечайте баллы в соответствующей колонке. В колонке комментарий целесообразно конкретизировать, что именно в данной компетенции у Вас вызывает трудности или чему именно Вы, можете научить других.

№ п/п	Компетенции	Баллы (0 – 2)	Комментарии
	<i>Трудовая функция «Общепедагогическая функция. Обучение»</i>		
1	Разработка и реализация программ учебных дисциплин в рамках основной общеобразовательной программы. Готовность к осуществлению наставнической деятельности по вопросам разработки и реализации программ учебных дисциплин в рамках основной общеобразовательной программы		
2	Осуществление профессиональной деятельности в соответствии с требованиями ФГОС ОО. Готовность оказывать помощь в реализации профессиональной деятельности в соответствии с требованиями ФГОС ОО.		
3	Участие в разработке и реализации программы развития образовательной организации в целях создания безопасной и комфортной		

**Индивидуальная программа развития педагога
и система наставничества как инструменты наращивания профессиональных
компетенций педагогов**

	образовательной среды. Готовность оказывать помощь по вопросам разработки и реализации программы развития образовательной организации в целях создания безопасной и комфортной образовательной среды		
4	Планирование и проведение учебных занятий. Осуществление наставнической деятельности по вопросам планирования и проведения учебных занятий		
5	Систематический анализ эффективности учебных занятий и подходов к обучению. Осуществление наставнической деятельности по вопросам анализа эффективности учебных занятий и подходов к обучению		
6	Организация, осуществление контроля и оценки учебных достижений, текущих и итоговых результатов освоения основной образовательной программы обучающимися. Готовность оказывать помощь по вопросам организации, осуществления контроля и оценки учебных достижений, текущих и итоговых результатов освоения основной образовательной программы обучающимися		
7	Формирование универсальных учебных действий. Осуществление наставнической деятельности по вопросам формирования универсальных учебных действий у обучающихся		
8	Формирование навыков, связанных с информационно-коммуникационными технологиями. Готовность к осуществлению наставнической деятельности по вопросам формирования навыков, связанных с ИКТ		
9	Формирование мотивации к обучению. Готовность к осуществлению наставнической деятельности по вопросам формирования мотивации к обучению		
10	Объективная оценка знаний обучающихся на основе тестирования и других методов контроля в соответствии с реальными учебными возможностями детей. Готовность оказывать помощь по вопросам оценки знаний обучающихся на основе тестирования и других методов контроля в соответствии с реальными учебными возможностями детей		
<i>Трудовая функция «Воспитательная деятельность»</i>			
11	Регулирование поведения обучающихся для обеспечения безопасной образовательной среды. Готовность к осуществлению деятельности по		

**Индивидуальная программа развития педагога
и система наставничества как инструменты наращивания профессиональных
компетенций педагогов**

	вопросам регулирования поведения обучающихся для обеспечения безопасной образовательной среды		
12	Реализация современных, в том числе интерактивных, форм и методов воспитательной работы, используя их как на занятии, так и во внеурочной деятельности. Готовность к осуществлению наставнической деятельности по вопросам реализации современных, в том числе интерактивных, форм и методов воспитательной работы и их использования как на занятии, так и во внеурочной деятельности		
13	Постановка воспитательных целей, способствующих развитию обучающихся, независимо от их способностей и характера. Готовность к осуществлению наставнической деятельности по вопросам постановки воспитательных целей, способствующих развитию обучающихся		
14	Определение и принятие четких правил поведения обучающимися в соответствии с уставом образовательной организации и правилами внутреннего распорядка образовательной организации. Готовность к осуществлению наставнической деятельности по вопросам определения и принятия четких правил поведения обучающимися		
15	Проектирование и реализация воспитательных программ. Готовность к осуществлению наставнической деятельности по вопросам проектирования и реализации воспитательных программ на основе ФГОС общего образования		
16	Реализация воспитательных возможностей различных видов деятельности ребенка (учебной, игровой, трудовой, спортивной, художественной и т.д.). Готовность к осуществлению наставнической деятельности по вопросам реализации воспитательных возможностей различных видов деятельности ребенка		
17	Проектирование ситуаций и событий, развивающих эмоционально-ценностную сферу ребенка (культуру переживаний и ценностные ориентации ребенка). Готовность к осуществлению наставнической деятельности в проектировании ситуаций и событий, развивающих эмоционально-ценностную сферу ребенка (культуру переживаний и ценностные ориентации ребенка)		

**Индивидуальная программа развития педагога
и система наставничества как инструменты наращивания профессиональных
компетенций педагогов**

18	Помощь и поддержка в организации деятельности ученических органов самоуправления. Готовность к осуществлению наставнической деятельности в области помощи и поддержки в организации деятельности ученических органов самоуправления		
19	Создание, поддержание уклада, атмосферы и традиций жизни образовательной организации. Готовность к осуществлению наставнической деятельности в создании, поддержание уклада, атмосферы и традиций жизни образовательной организации		
20	Развитие у обучающихся познавательной активности, формирование гражданской позиции, способности к труду, формирование у обучающихся культуры здорового и безопасного образа жизни. Готовность оказывать помощь в области развития у учащихся познавательной активности, самостоятельности, инициативы, творческих способностей, формирования гражданской позиции, способности к труду и жизни в условиях современного мира, формирования у обучающихся культуры здорового и безопасного образа жизни		
21	Формирование толерантности и навыков поведения в изменяющейся поликультурной среде. Готовность к осуществлению наставнической деятельности по вопросам формирования толерантности и навыков поведения в изменяющейся поликультурной среде		
22	Использование конструктивных воспитательных усилий родителей (законных представителей) обучающихся, помощь семье в решении вопросов воспитания ребенка. Готовность к осуществлению наставнической деятельности по вопросам использования конструктивных воспитательных усилий родителей (законных представителей) обучающихся, помощи семье в решении вопросов воспитания ребенка		
<i>Трудовая функция «Развивающая деятельность»</i>			
23	Выявление в ходе наблюдения поведенческих и личностных проблем обучающихся, связанных с особенностями их развития. Готовность к осуществлению наставнической деятельности по вопросам выявления в ходе наблюдения поведенческих и личностных проблем обучающихся, связанных с особенностями их развития		

**Индивидуальная программа развития педагога
и система наставничества как инструменты наращивания профессиональных
компетенций педагогов**

24	Оценка параметров и проектирование психологически безопасной и комфортной образовательной среды, разработка программ профилактики различных форм насилия в школе. Готовность к осуществлению наставнической деятельности по вопросам оценки параметров и проектирования психологически безопасной и комфортной образовательной среды, разработки программ профилактики различных форм насилия в школе		
25	Применение инструментария и методов диагностики и оценки показателей уровня и динамики развития ребенка. Готовность к осуществлению наставнической деятельности по применению инструментария и методов диагностики и оценки показателей уровня и динамики развития ребенка		
26	Освоение и применение педагогами психолого-педагогических технологий (в том числе инклюзивных), необходимых для адресной работы с различными контингентами учащихся: одаренные дети, социально уязвимые дети, дети, попавшие в трудные жизненные ситуации, дети-мигранты, дети-сироты, дети с особыми образовательными потребностями (аутисты, дети с синдромом дефицита внимания и гиперактивностью и др.), дети с ограниченными возможностями здоровья, дети с девиациями поведения, дети с зависимостью. Готовность к осуществлению наставнической деятельности по освоению и применению педагогами психолого-педагогических технологий, в том числе по работе с детьми ОВЗ		
27	Оказание адресной помощи обучающимся. Готовность к осуществлению наставнической деятельности по вопросам оказания адресной помощи обучающимся		
28	Взаимодействие с другими специалистами в рамках психолого-медико-педагогического консилиума. Готовность к осуществлению наставнической деятельности по вопросам организации взаимодействия педагогов с другими специалистами в рамках психолого-медико-педагогического консилиума		
29	Разработка (совместно с другими специалистами) и реализация совместно с родителями (законными представителями) программ индивидуального развития ребенка. Готовность к осуществлению наставнической		

**Индивидуальная программа развития педагога
и система наставничества как инструменты наращивания профессиональных
компетенций педагогов**

	деятельности по вопросам разработки (совместно с другими специалистами) и реализации совместно с родителями (законными представителями) программ индивидуального развития ребенка		
30	Освоение и адекватное применение специальных технологий и методов, позволяющих проводить коррекционно-развивающую работу. Готовность к осуществлению наставнической деятельности по вопросам освоения и адекватного применения специальных технологий и методов, позволяющих проводить коррекционно-развивающую работу		
31	Развитие у обучающихся познавательной активности, самостоятельности, инициативы, творческих способностей, формирование гражданской позиции, способности к труду и жизни в условиях современного мира, формирование у обучающихся культуры здорового и безопасного образа жизни. Готовность к осуществлению наставнической деятельности по вопросам развития у обучающихся познавательной активности, самостоятельности, инициативы, творческих способностей, формированию гражданской позиции, способности к труду и жизни в условиях современного мира, формирования у обучающихся культуры здорового и безопасного образа жизни		
32	Формирование и реализация программ развития универсальных учебных действий, образцов и ценностей социального поведения, навыков поведения в мире виртуальной реальности и социальных сетях, формирование толерантности и позитивных образцов поликультурного общения. Готовность к осуществлению наставнической деятельности по вопросам формирования и реализации программ развития универсальных учебных действий, образцов и ценностей социального поведения, навыков поведения в мире виртуальной реальности и социальных сетях, формирования толерантности и позитивных образцов поликультурного общения		
33	Формирование системы регуляции поведения и деятельности обучающихся. Готовность к осуществлению наставнической деятельности по вопросам формирования системы регуляции поведения и деятельности обучающихся		

**Индивидуальная программа развития педагога
и система наставничества как инструменты наращивания профессиональных
компетенций педагогов**

	Трудовая функция «Педагогическая деятельность по реализации программ основного и среднего общего образования»		
34	Формирование общекультурных компетенций и понимания места предмета в общей картине мира. Готовность к осуществлению наставнической деятельности по вопросам формирования общекультурных компетенций и понимания места предмета в общей картине мира		
35	Определение на основе анализа учебной деятельности обучающегося оптимальных (в том или ином предметном образовательном контексте) способов его обучения и развития. Готовность к осуществлению наставнической деятельности по вопросам определения на основе анализа учебной деятельности обучающегося оптимальных способов его обучения и развития		
36	Определение совместно с обучающимся, его родителями (законными представителями), другими участниками образовательного процесса (педагог-психолог, учитель-дефектолог, методист и т. д.) зоны его ближайшего развития, разработка и реализация (при необходимости) индивидуального образовательного маршрута и индивидуальной программы развития обучающихся. Готовность к осуществлению наставнической деятельности по вопросам определения индивидуального образовательного маршрута и индивидуальной программы развития обучающихся		
37	Планирование специализированного образовательного процесса для группы, класса и/или отдельных контингентов, обучающихся с выдающимися способностями и/или особыми образовательными потребностями на основе имеющихся типовых программ и собственных разработок с учетом специфики состава обучающихся, уточнение и модификация планирования. Готовность к осуществлению наставнической деятельности по вопросам планирования специализированного образовательного процесса для группы, класса и/или отдельных контингентов, обучающихся с выдающимися способностями и/или особыми образовательными потребностями.		
38	Применение специальных языковых программ (в том числе русского как иностранного), программ повышения языковой культуры и развития		

**Индивидуальная программа развития педагога
и система наставничества как инструменты наращивания профессиональных
компетенций педагогов**

	навыков поликультурного общения. Готовность к осуществлению наставнической деятельности по вопросам применения специальных языковых программ, программ повышения языковой культуры и развития навыков поликультурного общения		
39	Совместное с учащимися использование иноязычных источников информации, инструментов перевода, произношения. Готовность к осуществлению наставнической деятельности по вопросам совместного с учащимися использования иноязычных источников информации, инструментов перевода, произношения. Организация олимпиад, конференций, турниров математических и лингвистических игр в школе и др. Готовность к осуществлению наставнической деятельности по вопросам организации олимпиад, конференций, турниров математических и лингвистических игр в школе и др.		
	Итого баллов		

При итоговой оценке от 96 до 120 баллов – соответствие статусному званию «педагог-наставник».

**Приложение 14.
ПРИМЕРНАЯ АНКЕТА ДЛЯ НАЧИНАЮЩЕГО УЧИТЕЛЯ**

1. Удовлетворяет ли вас уровень вашей профессиональной подготовки:
– да; – нет; – частично
2. Каких знаний, умений, навыков, компетенций Вам не хватало в начальный период педагогической деятельности?
3. В каких направлениях организации учебно-воспитательного процесса вы испытываете трудности:

– в календарно-тематическом планировании	– да; – нет; – частично;
– в проведении уроков	– да; – нет; – частично;
– в проведении внеклассных мероприятий	– да; – нет; – частично;
– в общении с коллегами, администрацией	– да; – нет; – частично;
– в общении с учащимися, их родителями	– да; – нет; – частично;
– другое (допишите) _____	
4. Что представляет ли для вас трудность:

– формулировка целей урока	– да; – нет; – частично;
----------------------------	--------------------------

**Индивидуальная программа развития педагога
и система наставничества как инструменты наращивания профессиональных
компетенций педагогов**

- выбор соответствующих методов и методических приемов для реализации целей урока – да; – нет; – частично;
- мотивация деятельности учащихся – да; – нет; – частично;
- формулировка вопросов проблемного характера – да; – нет; – частично;
- создание проблемно-поисковых ситуаций в обучении – да; – нет; – частично;
- подготовка для учащихся заданий различной степени трудности – да; – нет; – частично;
- активизация учащихся в обучении – да; – нет; – частично;
- организация сотрудничества учащихся – да; – нет; – частично;
- организация само- и взаимоконтроля учащихся – да; – нет; – частично;
- организация своевременного контроля и коррекции образовательных достижений учащихся – да; – нет; – частично;
- развитие творческих способностей учащихся – да; – нет; – частично;
- другое (допишите) _____

5. Каким формам повышения квалификации своей профессиональной компетентности отдали бы вы предпочтение в первую, вторую и т.д. очередь (пронумеруйте в порядке выбора):

- самообразованию;
- практико-ориентированному семинару;
- курсам повышения квалификации;
- мастер-классам; – творческим лабораториям;
- индивидуальной помощи со стороны наставника;
- предметным кафедрам;
- школе начинающего учителя;
- другое (допишите) _____

6. Если бы вам предоставили возможность выбора практико-ориентированных семинаров для повышения своей профессиональной компетентности, то в каком из них Вы приняли бы участие в первую, во вторую и т. д. очередь (пронумеруйте в порядке выбора): – типы уроков, методика их подготовки и проведения; – методы обучения и их эффективное использование в образовательном процессе; – приемы активизации учебно-познавательной деятельности учащихся; – учет и оценка современных образовательных результатов учащихся; – психолого-педагогические особенности учащихся разных возрастов; – урегулирование конфликтных ситуаций; – формы работы с родителями; –

формы и методы педагогического сотрудничества с учащимися; – другое (допишите)

Приложение 15.
**ПРИМЕРНАЯ ПРОГРАММА ДЛЯ ОЦЕНКИ (САМООЦЕНКИ)
РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ УРОКА**

Цель урока:

- Соответствие требованиям программы и потребностям учащихся.
- Соответствие возможностям обучаемых.
- Соответствие времени, отведенному на решение учебной задачи занятия.

Структура урока:

- Связь этапов урока и их задач с целью урока.
- Полнота: необходимость и достаточность этапов, включенных в урок для достижения его цели.
- Рациональность распределения этапов учебного занятия во времени.

Содержание, формы и методы урока:

- Целесообразность избранного содержания для решения поставленной цели урока.
- Целесообразность избранных форм и методов работы учащихся для решения поставленной цели урока.

Результаты урока:

- Полнота достижения цели: а) относительно запланированной; б) относительно необходимой и возможной.

Критерии и показатели оценки проекта урока

№ п/п	Критерии	Показатели	Возможные баллы (0–3)
1	Определение учителем целей урока (планируемых результатов)	Цели урока и /или планируемые результаты отсутствуют, или сформулированы неконкретно, или не соответствуют логике раскрытия учебной темы	0
		Цели урока сформулированы в традиционном формате, планируемые результаты не определены или планируемые образовательные результаты определены и сформулированы для трех групп: личностных, метапредметных, предметных, но описание результатов не	1

**Индивидуальная программа развития педагога
и система наставничества как инструменты наращивания профессиональных
компетенций педагогов**

		позволяет диагностировать их достижение	
		Цели и планируемые образовательные результаты сформулированы для трёх групп: личностных, метапредметных, предметных; описание результатов позволяет диагностировать их достижение, но в формулировках не учтены особенности конкретного класса	2
		Цели урока сформулированы в деятельностном формате: через конечный результат, выраженный в действиях учащихся с учетом особенностей и затруднений конкретного класса. Образовательные результаты соотносимы с целями, сформулированы диагностично, учтены особенности класса	3
2	Структурированность урока	Структурные элементы урока не обозначены	0
		Структурные элементы урока обозначены, но не отражают структуры учебной деятельности или наряду с деятельностными составляющими урока представлены и традиционные	1
		Структура урока соотносима с компонентами учебной деятельности, определена адекватно целям, месту урока в данной учебной теме	2
		Структура урока соотносима с компонентами учебной деятельности, определена адекватно целям, месту урока в данной учебной теме, логике освоения учащимися знаний, способов учебных действий с учетом конкретной ситуации	3
3	Отбор содержания учебного материала	Содержание учебного материала не соответствует целям урока и/или не ориентировано на достижение планируемых результатов. Объем содержания необоснованно увеличен или уменьшен	0
		Содержание учебного материала не вполне адекватно целям урока и частично ориентировано на достижение планируемых результатов. Не реализованы развивающий и воспитательный компоненты содержания	1

**Индивидуальная программа развития педагога
и система наставничества как инструменты наращивания профессиональных
компетенций педагогов**

		Логика разворачивания содержания отражает определенную последовательность взаимных действий учителя и учащихся. Все элементы содержания тщательно продуманы, выделено главное в изучении материала, определена его структура, объем содержания, выполняются требования к научности, доступности, связи с жизнью	2
		Логика разворачивания содержания отражает сочетание учебных действий ученика и управленческих действий, решений педагога по достижению целей/планируемых результатов. Структурные элементы представлены конкретными знаниями, вопросами, упражнениями. В содержании представлен проблемный, поисковый характер учебных заданий, прослеживается их личностно-развивающая направленность, продумываются и реализуются межпредметные связи, ценностный (воспитывающий) компонент органично вплетается в структуру учебного материала	3
4	Организация мотивации обучающихся	Приемы мотивации обучающихся не нашли отражения в содержании урока 0 Воздействие на мотивационную сферу личности обучающихся осуществляется только на этапе целеполагания через создание проблемной ситуации	0
		Приемы мотивации обучающихся не нашли отражения в содержании урока 0 Воздействие на мотивационную сферу личности обучающихся осуществляется только на этапе целеполагания через создание проблемной ситуации	1
		Воздействие на мотивационную сферу личности обучающихся, развитие их учебно-познавательных мотивов осуществляется на протяжении всего урока с использованием различных приемов	2
		Воздействие на мотивационную сферу личности обучающихся на уроке с опорой на их личный субъектный опыт: создаются условия для возникновения внутренней потребности обучающихся в учебной деятельности	3

**Индивидуальная программа развития педагога
и система наставничества как инструменты наращивания профессиональных
компетенций педагогов**

5	Организация процесса целеполагания	Процесс организации целеполагания отсутствует на уроке	0
		Формулирование целей осуществляет сам учитель, при этом цели формулируются на понятном детям языке и в них отражен конечный результат	1
		Процесс целеполагания предполагает активное включение обучающихся: ученики вместе с учителем формулируют и фиксируют учебные цели	2
		Учебные цели рождаются в совместной (или самостоятельной) деятельности с учетом субъективного опыта учащихся. Сформулированные учебные цели отражают формирование и/или развитие УУД. Учитель использует приемы, помогающие удерживать учащимся цели деятельности в течение всего урока	3
6	Организация планирования деятельности по достижению учебной цели	Планирование деятельности по достижению учебной цели на уроке отсутствует	0
		Планирование деятельности по достижению учебной цели на уроке подменено планированием урока, или алгоритмом способа предметного действия, или предложено учителем в готовом виде, но его понимание не организовано	1
		План деятельности по достижению цели составляется в процессе фронтальной работы учащихся и учителя. Организуется понимание и принятие учащимися составленного плана	2
		Планирование деятельности по достижению цели осуществляется с использованием самостоятельной работы учащихся в групповой форме. Организуется обсуждение его полноты и правильности, необходимых средств и этапов его реализации с учетом реальных возможностей	3
7	Работа с источниками информации	Отсутствуют задания на организацию работы с источниками информации (в т. ч. на организацию работы с учебником)	0
		Представлены задания на организацию фронтальной работы с различными источниками информации под	1

**Индивидуальная программа развития педагога
и система наставничества как инструменты наращивания профессиональных
компетенций педагогов**

		непосредственным руководством учителя. Задания, связанные с работой с информацией, ориентированы на репродуктивную деятельность обучающихся	
		Задания, связанные с работой с информацией, ориентированы как на репродуктивную, так и на продуктивную деятельность обучающихся	2
		Представлены задания на организацию работы с различными источниками информации, связанные с самостоятельным поиском и обработкой информации, ориентированные в большей мере на продуктивную деятельность обучающихся	3
8	Организация учебного сотрудничества, совместной деятельности	Организация учебного сотрудничества и совместной деятельности обучающихся в малых группах на уроке не предусмотрена	0
		В содержании урока преобладает фронтальная организация учебно-познавательной деятельности учащихся, изредка используются приемы организации учебного сотрудничества со сверстниками, но задания для организации групповой работы не прописаны	1
		В содержании урока представлены задания для работы обучающихся в малых группах и приемы организации учебного сотрудничества, позволяющие детям проявить инициативу, активность, самостоятельность	2
		На уроке предусмотрено органичное сочетание групповых, коллективных и индивидуальные формы взаимодействия учителя и учащихся. Их педагогическая целесообразность определяется согласованностью с другими компонентами образовательного процесса, учетом возрастных особенностей детей конкретного класса. В уроке предусмотрены задания, ориентированные на передачу отдельных компонентов организации работы в группах самим учащимся	3
9	Организация контроля учебных	Контроль деятельности учащихся осуществляется только учителем. В	0

**Индивидуальная программа развития педагога
и система наставничества как инструменты наращивания профессиональных
компетенций педагогов**

	действий и деятельности	содержании урока не предусмотрены задания, направленные на организацию контроля учащимися процесса и результата собственной деятельности	
		В содержании урока представлены единичные задания, направленные на организацию контроля процесса и результата учебных действий и деятельности самими учащимися	1
		Содержание урока пронизано заданиями, направленными на организацию контроля процесса и результата учебных действий и деятельности самими обучающимися, с использованием разных форм (самоконтроль, взаимоконтроль) и средств контроля (в т. ч. обратной связи)	2
		Контрольная деятельность на уроке строится в соответствии с деятельностными целями/планируемыми результатами урока и с учетом особенностей конкретного класса. На протяжении всего урока учитель специально организует формирование контрольной деятельности обучающихся: контролю учителя предшествует контроль обучающихся, предмет контроля, его способ и результаты обсуждаются с детьми	3
10	Организация оценивания достигнутых результатов	Оценка достигнутых обучающимися результатов осуществляется только учителем. Задания на участие детей в оценочной деятельности отсутствуют. Критерии оценки работы обучающихся на уроке не называются	0
		Преобладает оценочная деятельность учителя, задания на оценивание достигнутых результатов самими обучающимися представлены лишь для отдельных заданий. Критерии оценки не определены, или имеют общий, или эмоциональный характер	1
		Задания на оценивание достигнутых результатов самими обучающимися предусмотрены на протяжении всего урока (самооценка, взаимооценка) по заданным критериям, соответствующих целям/планируемым результатам урока	2

**Индивидуальная программа развития педагога
и система наставничества как инструменты наращивания профессиональных
компетенций педагогов**

		На протяжении всего урока предусмотрены специальные задания на организацию формирования оценочной деятельности обучающихся по совместно выработанным критериям: оценке учителя предшествует самооценка учебных действий учащимися. Используются различные приемы и средства организации оценивания	3
11	Организация рефлексивного осмысления	В содержании урока не предусмотрены задания на определение смысла учебной деятельности для учащегося, понимание причин успеха / неуспеха	0
		В содержании урока имеют место единичные задания на определение смысла учебной деятельности для учащегося, понимание своего продвижения, причин успеха / неуспеха	1
		Содержание урока пронизано заданиями на определение учащимися смысла собственной учебной деятельности, на понимание своего продвижения, причин успеха / неуспеха. Учитель планирует и организует их в соответствии с содержанием, типом урока	2
		На протяжении урока предусмотрены задания на организацию рефлексии учащимися своей деятельности, ее результатов. Учитель планирует и организует ее в соответствии с содержанием, типом урока, уровнем развития учащихся. При организации рефлексии внимание обращается не столько полученным предметным знаниям и умениям, сколько самому процессу учения, т.е. способам достижения учебной цели, осознанию возникших затруднений в ходе работы. Используются различные приемы и средства организации рефлексии	3

Выводы и рекомендации наставника: _____

В выводах следует сделать вывод о соответствии проекта урока требованиям ФГОС и сформулировать общие рекомендации по его доработке (если требуется).

Наставник: _____ (Фамилия, имя, отчество)

_____ подпись

Максимальная сумма баллов может составлять 33. Если сумма баллов составила 25–33 балла, то проект урока соответствует требованиям ФГОС. Если сумма составила менее 25 баллов, то данный проект урока необходимо серьезно доработать в соответствии с требованиями ФГОС.

Приложение 16.

**ПАМЯТКА ПО АНАЛИЗУ МЕТОДОВ РАЗВИТИЯ ПОЗНАВАТЕЛЬНЫХ
ИНТЕРЕСОВ УЧАЩИХСЯ**

I. Определить, какой была активность и заинтересованность школьников в изучении материала на протяжении урока.

Признаками высокой заинтересованности и активности являются: большое количество учеников, желающих ответить, проявить себя на уроке, самостоятельные ответы на вопросы учителя, большое количество вопросов, которые задаются учителю, полная включенность школьников в деятельность, достаточно высокий темп работы, открытое проявление положительных эмоциональных переживаний: радости, удивления, успеха и др.

Признаки низкой заинтересованности и активности – ученики часто отвлекаются от работы, видно, что им скучно, темп учебной деятельности низкий, урок идет вяло, практически нет детей, которые желают ответить или задать вопросы учителю по собственной инициативе, отвечают формально, без удовольствия, часто сбиваются, отвечают неточно, не выражают положительных эмоциональных переживаний.

II. Причины низкой активности школьников:

- утомление учащихся, например, в результате однотипной работы;
- учебный материал слишком сложен и не понятен учащимся;
- учитель предъявляет слишком жесткие требования, потому-то у детей возникает чувство страха;
- нет занимательности в самом изучаемом материале;
- нет проблемности в подаче материала;
- материал слишком легкий для учащихся;
- другое (указать).

III. Зафиксировать неудачные речевые выражения учителя, которые способствовали снижению у школьников учебной мотивации.

IV. Методы, которые использовал учитель, чтобы поддерживать заинтересованность школьников на протяжении всего урока:

- материал подавался проблемно;
- были подобраны факты, вызывающие интерес у учащихся;
- учитель использовал смену видов деятельности;
- использовал игровые методы, состязательность;
- поощрял учащихся при возникновении неудач и трудностей, помогал тем, кто не справлялся с работой;
- поощрял проявление интеллектуальной и эмоциональной свободы учащихся;
- предлагал достаточно трудные, но посильные задания;
- оценивая учеников, подчеркивал, что у них стало лучше;
- показывал конкретные и доступные для учащихся пути улучшения учебных результатов;
- другое (указать).

V. Сформулировать наиболее удачные речевые выражения учителя, которые способствовали поддержанию учебной мотивации.

Приложение 17.

ПАМЯТКА ДЛЯ АНАЛИЗА МЕТОДОВ МОТИВАЦИИ ДОСТИЖЕНИЯ УСПЕХА

I. Пронаблюдать, кто из детей и в связи с чем испытывал на уроке чувство успеха. Зафиксировать конкретно. Признаки переживания успеха: радость, душевный подъем, желание закрепить или улучшить результат.

II. Пронаблюдать, кто из детей и в связи с чем пережил чувство неудачи. Зафиксировать конкретно. Признаки переживания неудачи: подавленное настроение, снижение активности, растерянность, уход в себя и др.

III. Что делает учитель для создания на уроке атмосферы, побуждающей школьников к достижениям:

- ставит перед учащимися умеренно трудные цели, соответствующие их возможностям;
- чтобы добиться успеха, учащиеся вынуждены прикладывать определенные волевые усилия;
- достижение успеха не требует от школьников слишком большого напряжения и приложения чрезмерных усилий;

- ставит учеников в такие условия, при которых они сами определяют учебную задачу, планируют действия по ее достижению;
- учащиеся сам, практически без помощи учителя, добиваются положительных результатов, считая себя причиной как своих успехов, так и неудач;
- создает на уроке атмосферу эмоционального подъема и раскрепощенности;
- осуществляет соревнование между группами или учениками с равными возможностями;
- объективно, в соответствии с известными ученику критериями оценивает результаты учебной деятельности, подчеркивает успешность учеников, развивает в них уверенность в возможности улучшения результатов;
- проявляет искреннюю заинтересованность в успехах учеников;
- сам проявляет желание достичь более высоких результатов в педагогической деятельности: анализирует и критически оценивает достигнутое, вносит изменения, стремясь улучшить результаты;
- другое (указать).

IV. Какие удачные речевые обороты и действия и как часто использует учитель для развития у школьников стремления к достижению успеха. Проанализировать, сколько раз, кого и как побуждает к успеху.

V. Почему школьники редко переживают на уроке чувство успеха:

- учитель ставит перед учащимися слишком трудные цели;
- учитель ставит перед учащимися слишком легкие цели;
- учащиеся практически весь урок работают под руководством учителя и в результате не считают себя причиной достигнутых успехов;
- на уроке не используются игровые методы, нет состязательности;
- учитель побуждает детей к учебе через чувство страха, вызывая желание действовать, чтобы избежать наказания или неудачи;
- при выставлении оценок учитель пользуется собственными критериями, которые заранее не известны учащимся;
- при выставлении оценок акцентирует внимание на недостатках, часто напоминает о прежних неудачах, сравнивает между собой учащихся с разными учебными возможностями;
- не проявляет личной увлеченности предметом, желая достичь более высоких результатов;

– другое (указать).

VI. Действия и обороты речи учителя, которые вызывают у школьников чувства неудачи, неверия в себя, свои возможности. Как часто и по отношению к кому их использует учитель.

VII. Атмосфера, преобладающая на учебном занятии в целом:

- побуждение учащихся к достижениям;
- неуверенность в себе и боязнь неудачи;
- отсутствие напряжения, которое в равной степени как не вызывает желания достичь больших успехов, так и избежать неудач.

Аналогичные программы наставники могут составлять и сами, и с помощью заместителя директора. Их разработка – тоже метод обучения. На основе всех этих материалов можно проводить проблемные дискуссии, распространять наиболее ценный опыт.

Приложение 18.

**ПУБЛИКАЦИИ ПЕДАГОГОВ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ, ЧЛЕНОВ
СЕТЕВОЙ ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЙ ПЛОЩАДКИ**

Приложение к научно-методическому и теоретическому журналу

«Среднее профессиональное образование» – №7. – 2020

1. Борисова И. В., Бычкова М. Ю. Новый подход к модели наставничества в детском саду;
2. Давлетова Г. М. Модели наставничества в условиях освоения педагогической технологии Носова Д. С., Большакова Е. Н., Курбангалина Т. В. Модель наставничества «Школа личностного роста»;
3. Деняпкина Э.М., Сибгатуллина Е. В. Модель наставничества в гимназии Егорова Е. А., Сытина И. Д. Наставничество как инструмент подготовки педагогов к реализации инклюзивного образования;
4. Мустафина Ф. З. Наставник в зеркале анкеты;
5. Репина О. К. Сопровождение работы экспериментальной площадки по разработке и реализации модели наставничества в образовательных организациях;
6. Саегараев И. И., Казакова Е. А. Создание новой личностно ориентированной образовательной среды как условие успешной социализации учащегося.

Приложение к научно-методическому и теоретическому журналу

«Среднее профессиональное образование» – №8. – 2020

***Индивидуальная программа развития педагога
и система наставничества как инструменты наращивания профессиональных
компетенций педагогов***

1. Колодочка С. М., Файрушина В. А. Модели системы работы школы по обеспечению профессионального роста педагогических кадров;
2. Костина О. А., Шапиро И. А. Методологические основы разработки модели наставничества;
3. Левченко Е. Г., Матц Е. В. Наставничество как фактор роста профессиональной компетентности педагога;
4. Сивакова Н. Н. Система наставничества как инструмент наращивания профессиональной компетентности педагога в условиях введения профессионального стандарта;
5. Скворцова Т. В., Степанова В. Н. Новые смыслы в давних традициях;
6. Яковлева Е. В. Модель наставничества в ОО на основе проектного подхода в условиях реализации нацпроекта «Учитель будущего».



РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



**ФЕДЕРАЛЬНЫЙ
ИНСТИТУТ
РАЗВИТИЯ
ОБРАЗОВАНИЯ**

THE RUSSIAN PRESIDENTIAL ACADEMY OF NATIONAL ECONOMY AND PUBLIC ADMINISTRATION UNDER
THE PRESIDENT OF THE RUSSIAN FEDERATION
FEDERAL INSTITUTE FOR EDUCATIONAL DEVELOPMENT
RESEARCH CENTER FOR SOCIALIZATION AND PERSONALIZATION OF CHILDREN'S EDUCATION

INDIVIDUAL DEVELOPMENT PROGRAM AND MENTORING SYSTEM AS TOOLS FOR BUILDING UP TEACHERS' PROFESSIONAL COMPETENCIES

RECOMMENDATIONS FOR MANAGERIAL AND TEACHING STAFF OF EDUCATIONAL ORGANIZATIONS



**Moscow
2020**

Authors: Tarasova N.V., Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Director of the Research Center for Socialization and Personalization of Children's Education; Pastukhova I.P., Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Deputy Director of the Research Center for Socialization and Personalization of Children's Education; Chigrina S.G., Senior Research Associate of the Research Center for Socialization and Personalization of Children's Education.

Reviewers:

Borisova I.P., Academician of the AMTS RF (Academy of Medical and Technical Sciences of the Russian Federation), Scientific Director of the experimental site,
Municipal Educational Institution (MOU)
Dergayevskaya Secondary School No. 23, Moscow R;
Repina O.K., Candidate of Psychological Sciences, Director of the 'Academy of Management' Competence Center, Naberezhnye Chelny, the Republic of Tatarstan;
Sivakova N.N., Candidate of Biological Sciences, Corresponding Member of International Academy of Sciences for Pedagogical Education (MANPO), Scientific Adviser of the experimental site, Municipal Budgetary General Education Institution (MBOU) Hero of the Russian Federation Nuzhny D.V. Secondary School No. 43, Stavropol.

N.V. Tarasova, I.P. Pastukhova, S.G. Chigrina

Individual Development Program and Mentoring System as Tools for Building Up Teachers' Professional Competencies. Recommendations for Managerial and Teaching Staff of Educational Organizations / Tarasova N.V., Pastukhova I.P., Chigrina S.G.; Research Center for Socialization and Personalization of Children's Education, FIRO RANEPА.
- [Electronic edition] - M.: Perspektiva, 2020. – p. 108 - Electron. data - Access link: <https://itdperspektiva.page.link/recschool>

The recommendations consider the organization of mentoring as an efficient tool for personalized support of teachers optimized to overcome teachers' competence deficits, problems and difficulties identified, taking into account the specificity of an educational institution. The appendices to the recommendations contain not only scientific, methodological and theoretical material, but also specific samples of local acts, diagnostic techniques, memos, a glossary.

Methodological recommendations are addressed to directors and heads of the departments of general education schools, as well as school psychologists and teachers who perform functions of mentors.

© Research Center for Socialization and
Personalization of Children's Education, FIRO RANEPА, 2020
© Tarasova N.V., Pastukhova I.P., Chigrina S.G., 2020

ISBN 978-5-88045-467-9

ОБ АВТОРАХ



Тарасова Наталья Владимировна

Кандидат педагогических наук

Доцент

Директор Научно-исследовательского центра социализации и персонализации образования детей

Почетный работник общего образования



Пастухова Ирина Павловна

Кандидат педагогических наук

Доцент

Заместитель директора Научно-исследовательского центра социализации и персонализации образования детей; зам. главного редактора научно-методического и теоретического журнала «Среднее профессиональное образование»

Почетный работник высшего образования



Чигрина Светлана Георгиевна

Старший научный сотрудник Научно-исследовательского центра социализации и персонализации образования детей