

Методические рекомендации

«Развитие наставничества в образовательных организациях муниципального образования город Краснодар»

Образовательные организации могут использовать опыт, формы, виды персонифицированной помощи педагогам, описанные в данном методическом пособии, как средство развития образования для повышения его качества. В первую очередь, пособие ориентировано на школы с низкими образовательными результатами и/или функционирующими в сложных социальных условиях. Однако описанный опыт и формы работы с педагогами могут применяться во всех без исключения образовательных организациях.

Автор-составитель: Казакова Надежда Владимировна, главный специалист Краснодарского научно-методического центра

Аннотация

Методические рекомендации «Развитие наставничества в образовательных организациях муниципального образования город Краснодар» разработаны на основе мониторинга сложившейся системы наставничества в муниципалитете и направлены на распространение эффективных технологий и практик в образовательных организациях города. В методическом пособии рассматриваются вопросы анализа тьюторской помощи и наставничества в школах города Краснодара, возможные формы персонифицированного сопровождения как формы устранения профессиональных дефицитов учителей. А также рассматриваются и другие формы реализации различных персонализированных форм методической работы, дополнительного профессионального образования с целью развития системы образования в целом.

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 образовательной организации.

Данные методические рекомендации адресованы руководителям, заместителям директора, руководителям методических объединений общеобразовательных организаций муниципального образования город Краснодар, а также школьным психологам и учителям, выполняющим функции наставников.

В основе разработки лежат рекомендации для руководящих и педагогических работников общеобразовательных организаций «Индивидуальная программа развития и система наставничества как инструменты наращивания профессиональных компетенций», разработанные научно-исследовательским центром социализации и персонализации образования детей Федерального института развития образования Российской академии народного хозяйства и государственной службы при президенте Российской Федерации, системы сопровождения школ с низкими образовательными результатами и/или школ, функционирующих в сложных социальных условиях Краснодарского края. А также использованы материалы «Новые модели наставничества в практике обучения и развития персонала» д.э.н., профессора кафедры «Менеджмент и маркетинг» Пермского национального исследовательского политехнического университета И.А. Эсаулова опубликованных в журнале «Стратегии бизнеса», №6 за 2017 год.

Пояснительная записка

Возросший рост требований к выпускнику современной школы сопровождается повышенными требованиями к квалификации педагога. Не только молодые специалисты, но педагоги, имеющие большой стаж и опыт осваивают новые знания, умения и компетенции. Особенно ярко это проявилось в период пандемии COVID-19. Современный учитель должен в полной мере владеть информационными технологиями, осуществлять педагогическую деятельность в дистанционном режиме, при этом нельзя забывать о воспитательной составляющей образовательного процесса.

Согласно федеральным государственным образовательным стандартам 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. По результатам проведения ВПР определены школы с низкими образовательными результатами. Кластерный подход помогает объективно подойти к вопросу оценки образовательных результатов, но не исключает необходимость профессионального развития учителя, как молодого так и опытного. 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.

Традиционные и инновационные методы: обмен опытом, тренинги, коучинг, взаимопосещение уроков, наставничество, индивидуальные образовательные маршруты, тьюторская помощь, все это способствует овладению новыми компетенциями, и, как следствие, развитию системы образования в целом. 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, наибольшим потенциалом в этом контексте обладает наставничество.

Наставничество может и должно занять достойное место, способствуя преодолению поколенческого разрыва и передаче накопленного опыта в новых формах. По мнению ученых, и специалистов дополнительного профессионального образования и практиков, наставничество является наиболее эффективной формой персонифицированного сопровождения

педагогов.

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

Содержание

1. Результаты мониторинга сложившейся системы наставничества в образовательных организациях муниципального образования город Краснодар	7
2. Персонифицированная система сопровождения педагогов – система методической деятельности всего педагогического коллектива	8
3. Формы методического сопровождения учителей	10
4. Наставничество как эффективная форма помощи педагогам образовательных организаций	13
5. Формы, типы и техники наставничества в образовательной организации	14
6. Организация наставничества в образовательной организации. Локальные акты, регламентирующие функционирование системы наставничества в образовательной организации	18
7. Этапы работы по реализации наставничества	22
8. Модели наставничества в практике обучения и развития образовательной организации	24

Результаты мониторинга сложившейся системы наставничества в образовательных организациях муниципального образования город Краснодар.

Мониторинг системы наставничества и тьюторской помощи показал неоднозначные результаты. По результатам в образовательных организациях муниципального образования город Краснодар реализуется наставническая и тьюторская помощь. При анализе сложившейся системы наставничества были выделены виды взаимодействия:

- по количеству участников: индивидуальное, при котором за одним наставником закреплен один наставляемый и сочетание индивидуального и группового, когда наставничество распространяется на группу специалистов;

- по степени открытости воздействия и взаимодействия наставничество: прямое (открытое), которое предполагает непосредственный контакт наставника с опекаемым, общение с ним не только в рабочее время, но и в неформальной обстановке.

Наставничество реализуется в различных формах, типах, моделях и техниках. Так, формы организации наставничества можно классифицировать, по количеству участников, степени открытости и многим другим условиям реализации наставничества в ОО. Представленный анализ дает возможность сделать вывод о формировании *традиционной модели наставничества* в образовательных организациях МО город Краснодар, когда происходит взаимодействие между более опытным сотрудником и начинающим педагогом.

Наставничество по типу «учитель-учитель» и «учитель-ученик» есть во всех организациях. Меньше всего взаимодействия по типу «молодой педагог-учитель», «менторство», «ученик-учитель», «ученик-ученик». Не входят в данную схему следующие участники системы наставничества: педагоги, 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. Следовательно следует расширять количество групп участников системы наставничества и тьюторской помощи. Каждая общеобразовательная организация может строить свои модели наставничества в зависимости от целеполагания, сложившихся традиций и наставнического опыта.

Низкий уровень наставничества, функционирующий на основе назначенных приказом наставников и тьюторов, не предполагающий развитие системы наставничества и тьюторской помощи в ОО, во многом определен убежденностью, что эта деятельность может потребовать значительных затрат разнообразных организационных ресурсов, таких, как время, место, организация доступа к информации и т.д. Опытные сотрудники, которые могли бы стать наставниками, не имеют времени, которое они могли бы потратить на подопечных без ущерба для основной работы. Тем не менее, существуют модели наставничества, с помощью которых можно преодолеть указанные проблемы.

В 38 % общеобразовательных организаций педагоги не выступают тьюторами ни на школьном уровне, ни на муниципальном, что говорит о низком уровне педагогической компетенции. В 62% общеобразовательных организаций педагоги выступают в роли наставников и тьюторов на муниципальном и на школьном уровне.

Таким образом, мы наблюдаем несколько противоречий:

1) в общеобразовательных организациях есть педагоги, признанные тьюторами и наставниками не только на школьном уровне, но и на муниципальном, но при этом функционирует наставничество по типу «учитель-учитель», не предполагая поддержки другим участникам образовательного процесса;

2) в ряде общеобразовательных организаций функционирует наставничество по типу «учитель-учитель», но при этом нет педагогов, которые бы имели опыт наставничества, как минимум, на школьном уровне;

3) общеобразовательные организации имеющие кадровый или мотивационный ресурс, но реализуют его в полной мере.

Таким образом, необходимо развивать систему наставничества в образовательных организациях муниципального образования город Краснодар, включая создание информационной среды, методических рекомендаций, проведение на муниципальном уровне конференций и семинаров с трансляцией лучших практик наставничества.

Персонифицированная система сопровождения педагогов – система методической деятельности всего педагогического коллектива

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 образовательной организации. Методические рекомендации адресованы руководителям, заместителям директора, руководителям методических объединений общеобразовательных организаций муниципального образования город Краснодар, а также школьным психологам и учителям, выполняющим функции наставников.

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.

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.

Неотъемлемым компонентом системы персонифицированного 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.

Формы 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 потенциала.

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 планов.

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. Менторинг и наставничество близки по целям и своей сущности, но имеют различия. 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 характер и 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-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. 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 статистики.

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 (консалтинговое подразделение) предоставляющее 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 получила широкого распространения в российской системе методического сопровождения учителей, хотя она и обладает большими возможностями для персонификации этого процесса в силу интегративного характера. Сформировавшись 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.

В настоящее время выделяют педагогическую супервизию, цель которой – выявление, подтверждение (отрицание), коррекция или поиск альтернативы существующему поведенческому и методическому репертуару учителя. 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. 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.

Наставничество как эффективная форма помощи педагогам образовательных организаций.

В широком смысле слова наставничество было присуще всем существовавшим и существующим в мире системам образования. 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 наставника.

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 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.

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.

По количеству участников:

- индивидуальное (персональное) – закрепление за наставником одного наставляемого;

- групповое – наставничество распространяется на группу специалистов;

- коллективно-индивидуальное – наставничество над молодым работником осуществляет структурное подразделение, трудовой коллектив,

группа сотрудников;

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

По степени открытости воздействия и взаимодействия:

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

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

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

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

По содержанию деятельности:

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

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

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

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

По временным характеристикам:

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

- периодическое – дискретный характер осуществления наставничества

в связи с периодическим введением сотрудников в новую должность;

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

По уровню формализации:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- диссеминационную изучение, анализ и распространение лучших образовательных практик;

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

В исследованиях зарубежных практик наставничества предложены пять основных техник его реализации, которые носят образные названия

«сопровождение», «посев», «катализация» «показ», «сбор урожая»: 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.

Организация наставничества в образовательной организации.

Локальные акты, регламентирующие функционирование системы 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 работ 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.

В процессе наставничества принимают участие не только наставнические пары (группы). Члены администрации образовательной организации также выполняют определенные функции по организации наставничества:

заместитель директора по учебно-воспитательной (учебно-методической) работе:

- 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:

- рассматривают на заседаниях МО индивидуальные планы наставников;

- проводят, по мере необходимости, инструктажи наставнических пар;

- сопровождают, поддерживают наставников, фиксируют содержательные характеристики наставнической деятельности (какие трудности возникают у наставников, как реально сказывается их работа на качестве труда наставляемых и пр.).

педагог-психолог:

- оказывает помощь при определении тем, форм и направлений

наставничества с учетом положений психологической науки;

- составляет анкету, на основании которой можно собрать ожидания участников от совместной работы;

- разрабатывает рекомендации и оказывает психологическую помощь в формировании пар с учетом пожеланий педагогов и взаимной симпатии;

- обеспечивает обратную связь участников процесса наставничества 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 с учетом ее Устава, условий и целей деятельности, реализуемых образовательных программ, результатов диагностики уровня профессиональной компетентности членов педагогического коллектива и прочих обстоятельств. Практика организации наставничества в школах позволяет определить примерный набор локальных актов, в частности, это:

- приказ о назначении координатора и ответственных за направления работы повнедрению 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 дорожную карту 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.

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;

- заместитель руководителя (руководитель) образовательной организации;
- представитель управляющего совета, имеющий опыт деятельности в сфере образования;
- руководители методических объединений.

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).

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.

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.

Важно при создании наставнических пар соблюдать принцип добровольности, обоюдного желания наставника и наставляемого работать совместно.

Этапы работы по реализации наставничества

Подготовительный этап. 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).

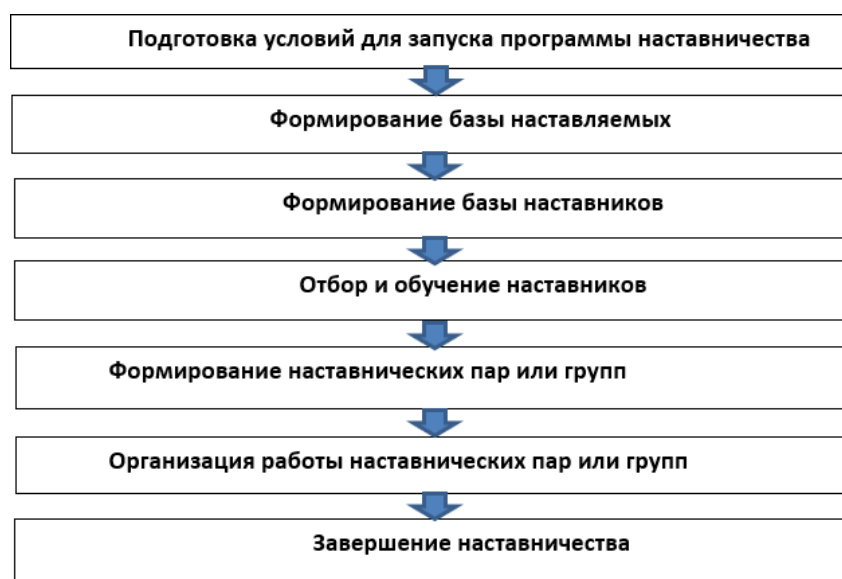
На этом этапе особое значение имеет установление доверительного продуктивного общения между наставником и его подшефным, которое может строиться по моделям общение-поддержка, общение-коррекция, общение-обучение, общение-снятие барьеров, общение-сопровождение и др. Безусловно, здесь будет сказываться «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. На данном этапе можно рекомендовать 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».

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.

Процесс организации наставничества



Модели наставничества в практике обучения и развития образовательной организации

Традиционная модель наставничества (или наставничество «один на один») - это взаимодействие между более опытным и начинающим педагогами в течение определенного периода времени (3-6-9-12 месяцев). Обычно проводится отбор наставника и его подопечного по определенным критериям: опыт, навыки, личностные характеристики и др. Как правило, между наставником и подопечным устанавливаются тесные личные отношения, которые помогают обеспечить заинтересованный индивидуальный подход к сотруднику, создавая комфортную обстановку для его развития. Наставник может оперативно реагировать на отклонения в ходе подготовки, поощрять достижения.

Разновидностью этой модели является **ситуационное наставничество (Situational Mentoring)**, подразумевающее предоставление наставником необходимой помощи всякий раз, когда подопечный нуждается в указаниях и рекомендациях. Как правило, роль наставника состоит в том, чтобы обеспечить немедленное реагирование на ту или иную ситуацию, значимую для его подопечного. Вместе с тем, нельзя упускать из виду, что наставник, по определению занимающий более высокое положение, и его подопечный могут испытывать трудности в налаживании взаимоотношений из-за различий в статусе и принадлежности к разным поколениям. Кроме того, нередко наставники воспринимают подопечного как конкурента, если речь идет о карьерном развитии.

Частично эти барьеры могут быть преодолены, когда оба участника программы наставничества находятся в сходном положении, как в **модели партнерского наставничества (Peer Mentoring)**. Эта модель может быть реализована в двух формах. Первый вариант, когда друг с другом взаимодействуют пары молодых сотрудников, один из которых уже имеет небольшой опыт работы в данной компании и становится наставником, а другой - выпускник или стажер - только приступает к работе. Такая модель очень эффективна в плане привлечения и закрепления талантливой молодежи в сочетании с программами интеграционного обучения. Однако опыта и компетентности начинающего наставника для более глубокого развития подопечного недостаточно, поэтому необходимо программу наставничества дополнять другими формами. Второй вариант основан на взаимодействии двух сотрудников, занимающих одинаковые позиции, при этом наставником становится тот, кто имеет больший опыт, обладает знаниями или навыками в определенной предметной области, которые требуются другому сотруднику.

Эта модель используется, если подопечный был переведен из другого подразделения компании, например в региональное отделение или филиал.

Когда в организации не имеется требуемого количества наставников, можно применять **групповое наставничество (Group Mentoring)** - модель, в которой один наставник работает с группой из 2-4-6 подопечных одновременно. Непосредственное общение происходит периодически (один или два раза в месяц). Однако следует учитывать, что недостаток личного общения может неблагоприятно сказаться на мотивации подопечных и, как следствие, результатах программы развития. Поэтому рекомендуется сочетать групповое наставничество с другими его формами.

Многие организации не спешат внедрять программы наставничества, справедливо полагая, что эта деятельность может потребовать значительных затрат разнообразных организационных ресурсов, таких, как время, место, организация доступа к информации и т.д. Опытные сотрудники, которые могли бы стать наставниками, не имеют времени, которое они могли бы потратить на подопечных без ущерба для основной работы. Тем не менее существуют модели наставничества, с помощью которых можно преодолеть указанные проблемы.

Краткосрочное или целеполагающее наставничество (Short-Term or Goal-Oriented Mentoring). Наставник и подопечный встречаются по заранее установленному графику для постановки конкретных целей, ориентированных на определенные краткосрочные результаты. Подопечный должен приложить определенные усилия, чтобы проявить себя в период между встречами и достичь поставленных целей.

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

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

Флэш-наставничество (Flash Mentoring) - это новая концепция наставничества, описанная в обзоре независимого агентства по управлению персоналом при Правительстве США [6]. Суть состоит в следующем. Сотрудники, желающие выступить в роли наставника, должны участвовать в короткой, не более часа, встрече с потенциальными подопечными, в ходе которой наставники могут поделиться своим жизненным опытом по построению карьеры и дать некоторые рекомендации. После этой встречи ее участники решают, хотели бы они продолжить отношения наставничества или нет. Наставники и подопечные подбираются практически без критериев, причем последние могут запросить резюме нескольких наставников, чтобы сопоставить их качества и возможности. После того как подопечному назначается наставник, они могут после первой личной встречи принять решение о прекращении отношений. Если обе стороны видят перспективу сотрудничества, они приступают к реализации программы наставничества.

Флэш-наставничество имеет множество модификаций.

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

Последовательное флэш-наставничество: подопечный работает с двумя и более наставниками, с каждым из которых он имеет серию одноразовых встреч, например еженедельно в течение месяца.

Скоростное наставничество - это разновидность последовательного флэш-наставничества, когда наставники и их подопечные встречаются лишь на несколько минут, а затем, сразу же после этого, переходят к другому наставнику/подопечному и т.д.

Групповое флэш-наставничество: наставник работает в паре с небольшой группой подопечных. Эта техника может быть реализована как групповое скоростное наставничество.

Использование информационно-коммуникационных технологий, таких, как видеоконференции, платформы для дистанционного обучения, развития и оценки талантов, онлайн-сервисы социальных сетей и сообществ практиков в системе развития персонала естественным образом повлияло на появление **виртуального наставничества (Virtual Mentoring)**. Исследование участников виртуальной программы наставничества [8], проводившееся в течение двух лет, показало значительные изменения в восприятии ценности таких программ для подопечных, которые теперь в большей степени ориентированы на обмен знаниями, чем на поощрения и

поддержку со стороны наставника. Участники исследования отметили, что виртуальное наставничество, являясь частью процесса развития, может помочь построению карьеры, позволяет использовать больше учебных ресурсов для освоения новых знаний и навыков, обеспечивает постоянное и творческое общение, использование социальных сетей для привлечения других специалистов и получения разнообразной информации, делая программу наставничества доступной для широкого круга сотрудников. Такая модель может применяться, когда наставник и его подопечный не имеют возможности часто встречаться лично, но, как и для дистанционного обучения, личное общение должно обязательно состояться, чтобы участники процесса смогли общаться без посредничества интернет-технологий. Сегодня некоторые консалтинговые фирмы предлагают программные продукты для организации виртуального наставничества.

Нередко препятствием для внедрения наставничества в компании становится сложность отбора наставников и подопечных, требующего специально подготовленных оценщиков, разработки профиля наставника и т.д. Но даже если все это сделано, сотрудники просто не проявляют никакой заинтересованности в участии в программах наставничества. **Саморегулируемое наставничество (Self-Directed Mentoring)** подразумевает совершенно иной подход. Основное отличие данной модели от традиционной состоит в том, что ни наставники, ни их подопечные не подбираются специально, а опытные сотрудники добровольно выдвигают себя в список наставников. Очевидным преимуществом этой модели является то, что в этот список попадают только те, кто действительно имеет желание принять эту трудную и ответственную роль. При этом сотрудник, нуждающийся в наставнике, может выбирать для себя того, кто, по его мнению, может оказать лучшую помощь и поддержку, более совместим с ним. Саморегулируемое наставничество, по нашему мнению, может с успехом применяться как один из инструментов саморазвития сотрудников. Инициатива и ответственность - это признаки того, что наставник готов добровольно прикладывать усилия к развитию подопечного, который, в свою очередь, стимулирует наставника к саморазвитию.

Создание механизмов и культуры развития требует вовлечения персонала на всех уровнях организации, независимо от возраста и положения. Однако нередко старшие сотрудники испытывают трудности, когда им приходится осваивать новые технологии и приемы работы, помочь в этом может модель **реверсивного наставничества (Reverse Mentoring)**. Подобно традиционному наставничеству, эта модель предполагает взаимодействие между двумя сотрудниками. При этом опытный,

высококвалифицированный профессионал, старший по возрасту, опыту или позиции, становится подопечным младшего по этим параметрам сотрудника, который считается его наставником по вопросам новых тенденций, технологий и т.д. Для многих организаций такая модель наставничества помогает решить проблему недостаточной компетентности сотрудников старших возрастов в области информационных технологий и интернеткоммуникаций, повысить их мотивацию и нейтрализовать опасения по поводу своего будущего в организации, наладить взаимопонимание и дружеские отношения между разными поколениями.

И наконец, стоит сказать о **командном наставничестве (Team Mentoring)**, которое помогает в короткие сроки осуществить подготовку ближайших преемников руководителей. Два или более наставников работают вместе или по отдельности с одним или группой подопечных, чтобы помочь им достичь определенных целей развития, охватывая существенные практические аспекты управленческой деятельности. Пожалуй, это самая сложная в реализации модель наставничества, но ее применение для решения задач подготовки будущих лидеров может обеспечить лучшие результаты, чем какая-либо другая. Командное наставничество может быть полезным в ситуации, когда компания активно расширяется, например открывая новые филиалы, или существует реальная возможность потери ключевых руководителей или специалистов, а кадровый резерв в компании отсутствует.

Краткая характеристика наиболее распространенных в практике моделей наставничества

Модель наставничества	Определение	Преимущества
Традиционная модель наставничества (или наставничество «один на один»)	Наставник, как правило, успешный и опытный профессионал, работает с менее опытным подопечным для повышения качества образования, карьерного роста, налаживания связей с общественностью	В центре внимания – профессиональное развитие подопечного. Наставник передает свой опыт и знания, правила и традиции в организации, дает конструктивную обратную связь, как достичь успеха. Наставник может оценить, насколько его подопечный способен к дальнейшему профессиональному развитию. Подопечный легче и быстрее осваивает новые функции, методы и технологии образования
Партнерское наставничество (Peer Mentoring)	Наставником является педагог, равный по уровню подопечному, но с опытом	Наставник помогает в улучшении выполнения работы, повышении личной

	работы в предметной области, которым партнер не обладает (выявленный профессиональный дефицит)	удовлетворенностью педагогическим трудом. Эффективный наставник слушает, собирает информацию, обеспечивает честную конструктивную обратную связь, мотивирует подопечного к действиям Наставник помогает отслеживать прогресс в достижении поставленных задач
Групповое наставничество (Group Mentoring)	Связь нескольких молодых специалистов с более опытными педагогами («Круги наставничества»)	Группа наставников советует подопечным, как действовать для достижения поставленных целей, устранить проблемные вопросы, сложные ситуации и улучшить организационные моменты; дает рекомендации для внедрения инноваций в педагогическую практику подопечных
Флэш-наставничество (Flash Mentoring)	Наставничество через одноразовые встречи или обсуждения	Помогает подопечным учиться, обращаясь за помощью к более опытному педагогу. Наставник предоставляет ценные знания и опыт, но в ограниченном временном интервале. При этом темы для флэш-наставничества достаточно широки.
Скоростное наставничество (Speed Mentoring)	Обеспечивает место встречи для участников, чтобы построить отношения равного наставничества	Скоростное наставничество способствует развитию отношений наставничества, предоставляя площадку для взаимодействия нескольких педагогов. Данный подход способствует быстрому определению единомышленников в профессиональных вопросах.
реверсивного наставничества (Reverse Mentoring)	Молодой педагог становится наставником опытного по вопросам новых тенденций, методов и технологий.	Помогает установить взаимопонимание между разными поколениями педагогов. Обе стороны наставничества вынужден выйти из зоны комфорта и научиться думать, работать и обучаться по-новому, толерантно воспринимая социальные, возрастные и коммуникативные способности друг друга.
Виртуальное	Советы и рекомендации	Наставляемый самостоятельно

наставничество (Virtual Mentoring)	наставником предоставляются он-лайн	обращается к наставнику за советом или материалом, когда это требуется. Допускает наличие нескольких наставников, в том числе не работающих в одной организации с подопечным. Обеспечивает передачу неформализованных знаний и навыков от наставника подопечному.
---------------------------------------	----------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Создание системы наставничества и ее развитие в образовательной организации является сложным, но необходимым решением для современной школы, так как эффективная система развития педагогов обновленной школы нуждается в инструментах, обеспечивающих интегрированный и индивидуально ориентированный подход к формированию ее кадрового потенциала. Наставники помогают преодолеть разрыв между теорией и практикой, дополняя знания, полученные подопечным в ходе обучения, практическим опытом. Наставничество помогает талантливым и амбициозным молодым педагогам планировать свою карьеру, участвовать в инновационной деятельности школы, развивать коммуникативные и креативные навыки и компетенции, становясь более самостоятельными, ответственными и целеустремленными. Наставничество содействует транслированию передового педагогического опыта, ликвидации профессиональных дефицитов педагогического коллектива школ с низкими образовательными результатами и/или функционирующими в сложных социальных условиях, повышения качества образования в резильентных школах. Широк вклад наставничества в формирование ценностей, нового видения и миссии организации на все ее уровни через тесные отношения между наставником и подопечным сотрудником, помогая им понять и внести необходимые изменения в индивидуальный стиль работы и поведения.

Подводя итог, стоит подчеркнуть, что разнообразие моделей наставничества позволяет любой организации сформировать наиболее подходящий для себя подход, создавая тем самым мощный инструментальный развития персонала.