

Министерство образования и науки Республики Башкортостан  
Государственное автономное учреждение  
дополнительного профессионального образования  
Институт развития образования Республики Башкортостан

«Утверждаю»

Ректор Института развития образования  
Республики Башкортостан



А.В. Янгиров

«    » \_\_\_\_\_ 2020 г.

**Методические рекомендации**  
по внедрению методологии (целевой модели) наставничества обучающихся  
в образовательные организации Республики Башкортостан

Уфа - 2020

Методические рекомендации по внедрению методологии (целевой модели) наставничества обучающихся в образовательные организации РБ: ГАУ ДПО Институт развития образования Республики Башкортостан. – Уфа, 2020. – 46 стр.

**Составители:**

*Васильева Татьяна Васильевна* - ведущий специалист-эксперт отдела государственной политики в сфере общего образования Министерства образования и науки РБ

*Маджуга Анатолий Геннадьевич* – начальник информационно-аналитического отдела ГАУ ДПО Институт развития образования Республики Башкортостан, доктор педагогических наук, профессор

*Тимерьянова Лилия Николаевна* – заведующий кафедрой педагогики и психологии ГАУ ДПО Институт развития образования Республики Башкортостан, кандидат педагогических наук, доцент.

*Сапожникова Валентина Александровна* – старший преподаватель кафедры педагогики и психологии ГАУ ДПО Институт развития образования Республики Башкортостан.

Методические рекомендации предназначены для руководителей образовательных организаций и педагогических работников при внедрении целевой модели наставничества обучающихся в образовательные организации республики Башкортостан.

## Содержание

1	Общие положения	4
2	Алгоритм действий по внедрению методологии (целевой модели) наставничества обучающихся в образовательные организации РБ	9
3	Комплект типовых документов для реализации целевой модели наставничества в образовательной организации	33
4	Список используемых источников и литературы	44

## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

В настоящее время тема наставничества в образовании (далее - наставничество) является одной из значимых в Национальном проекте «Образование» (включая федеральные проекты «Современная школа», «Успех каждого ребенка», «Учитель будущего», «Социальные лифты для каждого», «Молодые профессионалы»). Так, федеральный проект «Современная школа» содержит целевой показатель: до конца 2024 года не менее 70% обучающихся общеобразовательных организаций будут вовлечены в различные формы сопровождения и наставничества.

На современном этапе развития образования сформировалось общее понимание того, что система наставничества может стать инструментом повышения качества образования, механизмом создания эффективных социальных лифтов, одним из катализаторов для «технологического рывка» российской экономики.

*Целью* внедрения целевой модели наставничества является максимально полное раскрытие потенциала личности наставляемого, необходимое для успешной личной и профессиональной самореализации в ситуациях неопределенности, а также создание условий для формирования эффективной системы поддержки, самоопределения и профессиональной ориентации всех обучающихся в возрасте от 10 лет, педагогических работников (далее – педагоги) разных уровней образования и молодых специалистов, проживающих на республике Башкортостан.

*Задачами внедрения целевой модели наставничества являются:*

– улучшение показателей организаций, осуществляющих деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным программам и образовательным программам среднего профессионального образования (далее – образовательные организации) в образовательной, социокультурной, спортивной и других сферах;

– подготовка обучающегося к самостоятельной, осознанной и социально продуктивной деятельности в современном мире, отличительными особенностями которого являются нестабильность, неопределенность, изменчивость, сложность, информационная насыщенность;

– раскрытие личностного, творческого, профессионального потенциала каждого обучающегося, поддержка формирования и реализации индивидуальной образовательной траектории;

– создание психологически комфортной среды для развития и повышения квалификации педагогов, увеличение числа закрепившихся в профессии педагогических кадров;

– создание канала эффективного обмена личностным, жизненным и профессиональным опытом для каждого субъекта образовательной и профессиональной деятельности;

– формирование открытого и эффективного сообщества вокруг образовательной организации, способного на комплексную поддержку ее

деятельности, в котором выстроены доверительные и партнерские отношения.

Внедрение целевой модели наставничества в системе образования осуществляется с опорой на следующие принципы:

- принцип научности предполагает применение научно обоснованных и проверенных технологий;

- принцип системности предполагает разработку и реализацию программы наставничества с максимальным охватом всех необходимых компонентов;

- принцип стратегической целостности определяет необходимость единой целостной стратегии реализации программы наставничества;

- принцип легитимности, требующий соответствия деятельности по реализации программы наставничества законодательству Российской Федерации и нормам международного права;

- принцип обеспечения суверенных прав личности предполагает честность и открытость взаимоотношений, не допускает покушений на тайну личной жизни, какого-либо воздействия или взаимодействия обманным путем;

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

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

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

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

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

В процессе внедрения целевой модели наставничества обучающихся в образовательных организациях целесообразно руководствоваться рядом международных, федеральных и региональных нормативно-правовых документов.

### ***Международные нормативные документы:***

1. Всеобщая Декларация добровольчества, принятая на XVI Всемирной конференции Международной ассоциации добровольческих усилий (IAVE, Амстердам, январь, 2001 год);
2. Конвенция о правах ребенка, одобренная Генеральной Ассамблеей ООН 20 ноября 1989 г., ратифицированная Постановлением ВС СССР от 13 июня 1990 г. № 1559;
3. Резолюция Европейского парламента 2011/2088(INI) от 1 декабря 2011 г. «О предотвращении преждевременного оставления школы».

### ***Федеральные нормативные документы:***

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993)
2. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
3. Федеральный закон от 11 августа 1995 г. № 135-ФЗ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях»;
4. Федеральный закон от 19 мая 1995 г. № 82-ФЗ «Об общественных объединениях»;
5. Федеральный закон от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях»;
6. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»;
7. Распоряжение Правительства РФ от 15 ноября 2019 г. № 2705-р «О Концепции содействия развитию благотворительной деятельности в РФ на период до 2025 года»;
8. Распоряжение Правительства РФ от 27 декабря 2018 г. № 2950-р «Об утверждении Концепции развития добровольчества (волонтерства) в РФ до 2025 года»;
9. Распоряжение Правительства РФ от 29.05.2015 N 996-р «Об утверждении Стратегии развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года»;
10. Распоряжение Правительства РФ от 29.11.2014 N 2403-р «Об утверждении Основ государственной молодежной политики Российской Федерации на период до 2025 года»;
11. Национальный проект «Образование» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 03.09.2018 №10));
12. Паспорт национального проекта "Образование" (утв. президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 24 декабря 2018 г. N 16)).

### ***Региональные нормативные документы:***

1. Закон Республики Башкортостан от 1 июля 2013 г. N 696-з «Об образовании в Республике Башкортостан»;
2. Распоряжение Главы Республики Башкортостан от 17 августа 2018 года № РГ-157 «О мерах по реализации Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»;
3. Распоряжение Главы Республики Башкортостан от 7 марта 2019 года № РГ-75 «О внесении изменений в распоряжение Главы Республики Башкортостан от 17 августа 2018 года № РГ-157 «О мерах по реализации Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»;
4. Распоряжение Правительства Республики Башкортостан от 12 декабря 2018 года № 1270-р «Об утверждении Паспорта регионального проекта «Молодые профессионалы (Повышение конкурентоспособности профессионального образования)»;
5. Распоряжение Правительства Республики Башкортостан от 12 декабря 2018 года № 1271-р «Об утверждении Паспорта регионального проекта «Новые возможности для каждого»;
6. Распоряжение Правительства Республики Башкортостан от 12 декабря 2018 года № 1265-р «Об утверждении Паспорта регионального проекта «Современная школа»;
7. Распоряжение Правительства Республики Башкортостан от 12 декабря 2018 года № 1266-р «Об утверждении Паспорта регионального проекта «Успех каждого ребенка»;
8. Распоряжение Правительства Республики Башкортостан от 12 декабря 2018 года № 1269-р «Об утверждении Паспорта регионального проекта «Учитель будущего»;
9. Распоряжение Правительства Республики Башкортостан от 20 июня 2019 года № 632-р «О внесении изменений в Паспорт регионального проекта «Учитель будущего».

### **Тезаурус основных категорий и понятий, используемых в методических рекомендациях:**

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

**Форма наставничества** – способ реализации целевой модели через организацию работы наставнической пары/группы, участники которой находятся в заданных обстоятельствах ролевой ситуации, определяемой основной деятельностью и позицией участников.

**Программа наставничества** – комплекс мероприятий и

формирующих их действий, направленный на организацию взаимоотношений наставника и наставляемого в конкретных формах для получения ожидаемых результатов.

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

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

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

**Благодарный выпускник** – выпускник образовательной организации, который ощущает эмоциональную связь с ней, чувствует признательность и поддерживает личными ресурсами (делится опытом, мотивирует обучающихся и педагогов, иницирует и развивает эндаумент, организует стажировки и т.д.).

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

**Эндаумент** – фонд целевого капитала в некоммерческих организациях, обычно в сфере образования или культуры, который формируется за счет добровольных пожертвований. В частности, в школьный фонд целевого капитала пожертвования могут приходиться от благодарных выпускников школы, желающих поддержать ее развитие. Средства фонда передаются в доверительное управление управляющей компании для получения дохода, который можно использовать на финансирование уставной деятельности, например, на инновационные образовательные программы, научные исследования, стимулирование учителей и обучающихся.

**Должностная адаптация** – процесс адаптации лица, в отношении которого осуществляется наставничество.

**Подопечный** – обучающийся колледжа; молодые специалисты или вновь принятые в колледж педагогические работники, которым необходима профессиональная адаптация.

**Профессиональная адаптация** – процесс овладения лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, системой профессиональных знаний и навыков, способностью эффективного применения их на практике.



## **2. АЛГОРИТМ ДЕЙСТВИЙ ПО ВНЕДРЕНИЮ МЕТОДОЛОГИИ (ЦЕЛЕВОЙ МОДЕЛИ) НАСТАВНИЧЕСТВА ОБУЧАЮЩИХСЯ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ РБ**

Внедрение методологии (целевой модели) наставничества обучающихся в образовательные организации РБ осуществляет Министерство образования и науки Республики Башкортостан.

Институт развития образования РБ как региональный наставнический центр выполняет межведомственное и межуровневое взаимодействие в региональной системе общего и среднего профессионального образования при внедрении целевой модели наставничества в РБ.

В аспекте названного взаимодействия важное значение приобретает работа с внешней и внутренней средой.

Работа с внешней средой – вся деятельность, направленная на внешнее подкрепление программы: информационное освещение (начальный этап – привлечение участников программы и финальный – отчет о результатах и тиражирование успехов), привлечение ресурсов, привлечение экспертов для оказания поддержки и проведения оценки.

Работа с внутренней средой – вся деятельность, направленная на внутреннее поддержание программы: организация хода программы, взаимодействие со всеми ее участниками, частичная оценка результатов.

Координаторы внедрения (целевой модели) наставничества в муниципальных общеобразовательных организациях – органы местного самоуправления, осуществляющие управление в сфере образования муниципальных районов и городских округов Республики Башкортостан.

Рекомендуется следующий алгоритм действий органа исполнительной власти муниципального образования и администрации образовательной организации в условиях перехода на внедрение (целевой модели) наставничества.

### **1. Орган исполнительной власти муниципального образования, осуществляющий управление в сфере образования:**

1.1. согласовывает дорожные карты по внедрению целевой модели наставничества, разработанные образовательными организациями, осуществляющими внедрение целевой модели;

1.2. контролирует реализацию мероприятий по внедрению целевой модели наставничества;

1.3. обеспечивает развитие инфраструктурных, материально-технических ресурсов и кадрового потенциала муниципальных организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным программам и образовательным программам среднего профессионального образования;

1.4. содействует привлечению к реализации программ наставничества образовательные организации, предприятия и организации региона;

государственные бюджетные учреждения культуры и спорта; юридических и физических лиц, чья деятельность связана с образовательной, спортивной, культурной и досуговой деятельностью.

## **2. Образовательная организация, осуществляющая внедрение целевой модели наставничества:**

2.1. разрабатывает и реализует мероприятия дорожной карты внедрения целевой модели;

2.2. реализует программы наставничества;

2.3. реализует кадровую политику, в том числе: привлечение, обучение и контроль за деятельностью наставников, принимающих участие в программе наставничества;

2.4. назначает куратора внедрения целевой модели наставничества в образовательной организации;

2.5. осуществляет инфраструктурное и материально-техническое обеспечение реализации программ наставничества;

2.6. осуществляет персонифицированный учет обучающихся, молодых специалистов и педагогов, участвующих в программах наставничества;

2.7. вносит в формы статистического наблюдения данные о количестве участников программ наставничества и предоставляет эти формы в Региональный методический центр по наставничеству;

2.8. проводит внутренний мониторинг реализации и эффективности программ наставничества (в ведении образовательных организаций);

2.9. обеспечивает формирование баз данных программ наставничества и лучших практик;

2.10. обеспечивает условия для повышения уровня профессионального мастерства педагогических работников, задействованных в реализации целевой модели наставничества, в формате непрерывного образования.

## **3. Куратор внедрения целевой модели наставничества:**

3.1. осуществляет сбор и взаимодействие с базой наставников и наставляемых;

3.2. организует обучение наставников (в том числе привлечение экспертов для проведения обучения);

3.3. осуществляет контроль процедуры внедрения целевой модели наставничества;

3.4. осуществляет контроль проведения программ наставничества;

3.5. принимает участие в оценке вовлеченности обучающихся в различные формы наставничества;

3.6. решает организационные вопросы, возникающие в процессе реализации модели;

3.7. организует мониторинг реализации и получение обратной связи от участников программы и иных причастных к программе лиц.

Механизм взаимодействия органов местного самоуправления с Институтом развития образования по внедрению целевой модели наставничества обучающихся в образовательных организациях может быть

представлен как четыре пары взаимодействующих процессов, при этом в каждой паре первый процесс является основным, второй – вспомогательным.

1. Базовая деятельность наставника – деятельность наставника по сопровождению. Базовая деятельность наставника – основной вид профессиональной деятельности, в которую наставник включен (в качестве человека (профессионала), обладающего соответствующим опытом) и в которую он призван погрузить сопровождаемого. Это может быть образовательная, профессиональная, досугово-развивающая, творческая, коммуникативная деятельность. Но во всех случаях само наставничество – это второй вид деятельности для наставника, который можно рассматривать как своего рода производную от его базовой деятельности. В наиболее простой и ясной форме это положение отражается в работе наставника на производстве: его основная трудовая функция – участие в определенном производственном процессе в качестве рабочего или специалиста; дополнительная трудовая функция – наставничество, т. е. поддержка начинающих рабочих или специалистов, включенных в тот же производственный процесс.

2. Деятельность сопровождаемого (образовательная, профессиональная, волонтерская, предпринимательская и т. д.) – деятельность наставника. Наличие сопровождаемого, обладающего определенным образовательным дефицитом, является центральным фактором, требующим необходимости наставника, и одновременно центральным условием, обеспечивающим возможность наставничества. При этом вид наставнической деятельности и компетенции наставника должны соответствовать типу образовательного дефицита.

3. Базовый процесс развития сопровождаемого (социализации, самоопределения, идентификации и т. д.) – наставничество. Вид наставнической деятельности и компетенции наставника должны соответствовать типу базового процесса развития.

4. Развитие сопровождаемого в процессе деятельности – деятельность сопровождаемого (учебная, игровая, трудовая, проектно-исследовательская) и т. д. Наставник оказывает педагогическое воздействие на базовые процессы развития не непосредственно, а путем вовлечения сопровождаемого в ту или иную деятельность, с последующей организацией ее обсуждения и осмысления полученного опыта. Соответственно значимыми методами работы наставника являются организация деятельности сопровождаемого и совместное обсуждение.

Деятельность наставника предполагает решение комплекса следующих задач.

1. Трансляция ценностно-смысловых установок деятельности, в которую совместно вовлечены обучающийся и наставник.

2. Выявление и актуализация у сопровождаемого «сильной» (внутренней, устойчивой) мотивации к деятельности.

3. Педагогическая поддержка сопровождаемого в процессе его обучения деятельности (прежде всего получения, закрепления новых знаний, умений и компетенций).

4. Создание условий освоения деятельности, сочетающих психологический комфорт и «развивающий дискомфорт», безопасность для жизни и здоровья – и определенную степень риска, необходимую для формирования самостоятельности и ответственности сопровождаемого.

При реализации целевой модели наставничества обучающихся в образовательной организации, целесообразно исходить из следующих типов образовательных дефицитов.

1. Ограниченные возможности здоровья.

2. Несформированность субъектной позиции, возрастная или индивидуальная несамостоятельность («ограниченные возможности самоопределения»).

3. Социальная дезадаптация.

4. Осложненная социальная ситуация развития – группы риска:

4.1. дети-сироты;

4.2. подростки, состоящие на учете в органах внутренних дел;

4.3. семьи мигрантов;

4.4. социально незащищенные категории населения и т. д.

5. Субъективная новизна ситуации для сопровождаемого (адаптационный период):

5.1. переход на новую образовательную ступень (1-й и 5-й класс школы, 1-й курс профессиональной образовательной организации или вуза);

5.2. молодой рабочий/специалист;

5.3. новый на данном предприятии работник (школьник/студент, перешедший в другую образовательную организацию);

5.4. новая должность;

5.5. изменение программы обучения, технологии предприятия, корпоративной культуры, введение других инноваций;

5.6. новые ситуативные требования к сопровождаемому (например, в связи с участием в соревновании, конкурсе).

6. Дефицит мотивации к деятельности.

В рамках наставнической деятельности, определяющую роль играют формы и методы наставничества.

Формы наставничества:

1. Индивидуальная – предполагает персонализированное сопровождение наставником обучающегося, с учетом индивидуальных образовательных дефицитов и других индивидуальных особенностей последнего.

2. Групповая – сопровождение одним наставником (или командой наставников) группы обучающихся, обладающих общим или сходным образовательным дефицитом.

3. Коллективная – организация наставничества в работе с коллективом (большой группой) обучающихся, обладающих различными типами образовательных дефицитов.

4. Взаимная (peer) – организация взаимной поддержки обучающихся, обладающих разными типами образовательных дефицитов.

5. Онлайн – поддержка обучающихся, находящихся в удаленном доступе, с использованием интернет-технологий (социальные сети, скайп, Youtube и т. д.).

Методы наставнической деятельности отличаются большим разнообразием. Это связано с тем, что в работе наставника, в зависимости от вида наставничества и особенностей конкретной ситуации, могут быть использованы методы, заимствованные из педагогики, андрагогики, социальной работы, профконсультирования, психотерапии и других отраслей практической психологии, коррекционной педагогики (в последних случаях необходимо наличие у наставника специальной подготовки).

Среди основных (общеупотребительных) методов наставнической деятельности можно обозначить:

- методы организации деятельности сопровождаемого (группы сопровождаемых), выступающей фактором его развития и накопления личностно значимого опыта;

- организация обсуждения (беседа, групповая рефлексия), в процессе которого осуществляются оценка и осмысление опыта, полученного в деятельности;

- создание специальных ситуаций (развивающих, деятельностных, коммуникативных, проблемных, конфликтных), расширяющих опыт сопровождаемого и активизирующих процессы его развития;

- создание внешних условий, среды освоения деятельности (в том числе предметно-пространственной среды, оптимальной для развития наставника);

- методы диагностико-развивающего и контролирующего оценивания (в том числе «включенное наблюдение», беседа, анкетирование, социометрия и т. д.);

- методы управления межличностными отношениями в группе сопровождаемых;

- нетворкинг – метод организации контактов и взаимодействия сопровождаемых с актуально и перспективно значимыми социальными партнерами (например, школьников – с представителями профессиональных образовательных организаций, вузов, предприятий-работодателей);

- методы актуализации индивидуальной мотивации и фасилитации;

- личный пример (наставник как носитель образа «успешной взрослости», эффективных стратегий самообразования и саморазвития, профессионализма, обладающий определенными компетенциями и демонстрирующий определенные образцы деятельности);

- информирование (в том числе в форме инструктирования);
- консультирование.

Цикл наставничества в образовательных организациях включает семь этапов:

Этап 1. Подготовка условий для запуска программы наставничества:

- определение заинтересованных в реализации программы аудиторий,
- информирование этих аудиторий о возможностях наставничества и планируемых результатах,
- формирование команды организаторов и выбор куратора,
- определение необходимых для реализации программы ресурсов.

Этап 2. Формирование базы наставляемых через:

- материалы личных дел обучающихся,
- материалы, предоставленные классным руководителем,
- материалы, предоставленные педагогом-психологом,
- результаты опроса родителей,
- результаты профориентационных тестов,
- результаты опросов и анкетирования студентов, выпускников, молодых педагогов.

Этап 3. Формирование базы наставников через:

- базу наставников-выпускников, заинтересованных в поддержке своей alma mater, имеющих опыт взаимодействия с системой и разделяющих ее ценности,
- базу наставников-сотрудников региональных предприятий, заинтересованных в подготовке будущих кадров (может пересекаться с базой выпускников),
- базу наставников-педагогов, заинтересованных в тиражировании личного педагогического опыта и создании продуктивной педагогической атмосферы.

Этап 4. Отбор и обучение наставников через:

- подготовку анкет и тестов для определения уровня готовности, компетенций и личной мотивации наставляемых,
- привлечение внешних и внутренних ресурсов для организации обучения наставников,
- проведение обучения наставников.

Этап 5. Формирование наставнических пар/групп через:

- подготовку инструментов для формирования пар / групп,
- проведение мероприятия / тестирования / встреч для формирования пар / групп,
- закрепление итогов мероприятия и пар / групп,
- психологическое сопровождение наставляемых, не сформировавших пару / группу, продолжение поиска наставника.

Этап 6. Организация работы наставнических пар / групп через:

- анализ компетенций и сильных сторон наставника и наставляемого,

- определение приоритетных целей развития наставляемого и общих задач пары / группы,
- предоставление наставникам методических рекомендаций, дополнительных материалов по работе с наставляемыми,
- организацию контроля за работой групп со стороны куратора,
- организацию регулярного сбора обратной связи,
- фиксацию промежуточных результатов наставнического взаимодействия,
- наставнической программы.

Этап 7. Завершение наставничества через:

- определение форм представления результатов работы конкретной пары / группы,
- сбор обратной связи от участников программы,
- представление результатов программы всей организации,
- организацию и проведение финального мероприятия, на котором будут представлены результаты и награждены наставники,
- предоставление информации в региональные и всероссийские медиа для тиражирования результатов и привлечения новых участников, партнеров и спонсоров в следующий цикл.

Формирование корпуса наставников осуществляется на третьем этапе реализации целевой модели наставничества в образовательной организации. Важнейшей задачей этапа становится поиск потенциальных наставников.

Для решения этой задачи понадобится работа как с внутренним, так и с внешним контуром. Работа с внутренним контуром включает действия по формированию базы из числа:

- обучающихся, мотивированных помочь сверстникам в образовательных, спортивных, творческих и адаптационных вопросах (например, участники кружков по интересам, театральных или музыкальных групп, проектных классов, спортивных секций);
- педагогов, заинтересованных в тиражировании личного педагогического опыта и создании продуктивной педагогической атмосферы;
- родителей обучающихся – активных участников родительских или управляющих советов, организаторов досуговой деятельности в образовательной организации и других представителей родительского сообщества с выраженной гражданской позицией.

Работа с внешним контуром на данном этапе включает действия по формированию базы наставников из числа:

- выпускников, заинтересованных в поддержке своей alma mater;
- сотрудников региональных предприятий, заинтересованных в подготовке будущих кадров (возможно пересечение с выпускниками);
- успешных предпринимателей или общественных деятелей, которые чувствуют потребность передать свой опыт;
- сотрудников НКО и участников региональных социальных проектов, возможно, с уже имеющимся опытом наставнической деятельности;

- представители других организаций, с которыми есть партнерские связи.

К подбору наставников необходимо подойти основательно.

Для формирования корпуса наставников на региональном уровне, важно обратить внимание на подходы к отбору наставников:

- «хэдхантинг» (целенаправленный поиск наставника по заданным требованиям);
- закрытый конкурс (в рамках образовательной организации, предприятия, сети);
- открытый конкурс;
- выбор сопровождаемого из числа знакомых ему лиц (при необходимости с последующей подготовкой выбранного лица в наставники);
- обучение предварительно отобранных кандидатов.

На практике для формирования корпуса наставников на региональном уровне желательно использовать в комплексе несколько подходов.

Условия результативного функционирования наставничества:

- наличие внутреннего образовательного дефицита у сопровождаемого (группы сопровождаемых);
- достаточный уровень зрелости социокультурной среды и/или корпоративной культуры, для которого характерна атмосфера сотрудничества;
- стимулирование деятельности наставника (дополнительная оплата, уменьшение объема основной нагрузки, различные формы нематериального стимулирования);
- наличие у наставника специального образования/подготовки (необходимое условие для определенных, наиболее сложных случаев, таких как работа с сопровождаемыми-инвалидами или с лицами из группы риска).

Для формирования тандема в системе «наставник-наставляемый» важно учитывать ряд аспектов: заявления, сделанные наставником о желании работать с подростком определенного типа, в том числе предпочтения по признаку религии, нации, возраста, семейной ситуации и типа или степени проблем поведения; географическое положение; уровень квалификации наставника; хобби и интересы; особенности личности и поведения будущего наставляемого. Со стороны наставляемого следует учитывать: заявления, сделанные родителем/опекуном о религиозных, национальных, возрастных и культурных предпочтениях в отношении наставника; географическое положение; определенные потребности подростка, требующие вмешательства взрослого; хобби и интересы; особенности личности наставника. В процессе закрепления наставника за обучающимся целесообразно принимать во внимание: схожесть жизненных позиций; совместимость ценностей и установок; взаимность интересов; географическую близость.



При проектировании системы наставничества обучающихся в образовательной организации учитываются предложенные в целевой модели пять уровней взаимодействия (форм наставничества).

Ниже будут рассмотрены каждая из пяти форм наставничества, что позволит создать полноценное представление об участниках взаимодействия, целях и задачах каждой из сторон, а также измеримых результатах и формах оценки эффективности программы.

### **I. Форма наставничества «ученик-ученик»**

Описание формы наставничества: предполагает взаимодействие учащихся одной образовательной организации, при котором один из учащихся находится на более высокой ступени образования и обладает организаторскими и лидерскими качествами, позволяющими ему оказать весомое влияние на наставляемого, лишённое, тем не менее, строгой субординации. Вариацией данной формы является форма наставничества «студент – студент».

Цели и задачи формы наставничества:

- цель – поддержка обучающегося с особыми образовательными или социальными потребностями либо временная помощь в адаптации к новым условиям обучения;

- задачи взаимодействия – помощь в реализации лидерского потенциала, улучшении образовательных, творческих или спортивных результатов, развитие гибких навыков и метакомпетенций, оказание помощи в адаптации к новым условиям среды, создание комфортных условий и коммуникаций внутри образовательной организации, формирование устойчивого сообщества обучающихся и сообщества благодарных выпускников.

Ожидаемые результаты правильной организации работы наставников:

- высокий уровень включенности наставляемых во все социальные, культурные и образовательные процессы организации, что окажет несомненное положительное влияние на эмоциональный фон в коллективе, общий статус организации, лояльность учеников и будущих выпускников;

- обучающиеся (наставляемые подросткового возраста) получают необходимый стимул к культурному, интеллектуальному, физическому совершенствованию, самореализации, а также развитию необходимых компетенций.

Оцениваемые результаты:

- повышение успеваемости и улучшение психоэмоционального фона внутри класса (группы) и образовательной организации;

- численный рост посещаемости творческих кружков, объединений, спортивных секций;

- количественный и качественный рост успешно реализованных образовательных и творческих проектов;

- снижение числа обучающихся, состоящих на учете в полиции и психоневрологических диспансерах;

– снижение числа жалоб от родителей и педагогов, связанных с социальной незащищенностью и конфликтами внутри коллектива обучающихся.

Таким образом, наблюдается развитие целостной типологии компетенций:

- социальные (отношения, поведения, коммуникации);
- когнитивные (понимание, знание, целеполагание, планирование);
- функциональные (психомоторные и прикладные, в том числе профессиональные, навыки).

Портрет участников

*Наставник*

Активный учащийся старшей ступени, обладающий лидерскими и организаторскими качествами, нетривиальностью мышления, демонстрирующий высокие образовательные результаты, победитель школьных и региональных олимпиад и соревнований, лидер класса/параллели, принимающий активное участие в жизни школы (конкурсы, театральные постановки, общественная деятельность, внеурочная деятельность). Возможный участник всероссийских организаций или объединений с активной гражданской позицией.

*Наставляемый.*

Социально/ценностно дезориентированный учащийся низшей по отношению к наставнику ступени, демонстрирующий неудовлетворительные образовательные результаты или проблемы с поведением, не принимающий участие в жизни школы, отстраненный от коллектива. Учащийся с особыми образовательными потребностями – например, увлеченный определенным предметом ученик, нуждающийся в профессиональной поддержке или ресурсах для обмена мнениями и реализации собственных проектов.

*Возможные варианты программ*

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

- взаимодействие «отличник – двоечник», классический вариант поддержки для достижения лучших образовательных результатов;
- взаимодействие «лидер – тихоня/скромник», психоэмоциональная поддержка с адаптацией в коллективе или развитием коммуникационных, творческих, лидерских навыков;
- взаимодействие «равный – равному», в течение которого происходит обмен навыками, например, когда наставник обладает критическим мышлением, а наставляемый – креативным; взаимная поддержка, совместная работа над проектом.

Область применения в рамках образовательной программы

Взаимодействие наставника и наставляемого ведется в режиме внеурочной деятельности. Возможна интеграция в классные часы,

организация совместных конкурсов и проектных работ, совместные походы на спортивные/культурные мероприятия, способствующие развитию чувства сопричастности, интеграции в сообщество (особенно важно для задач адаптации).

– В школах: проектная деятельность, классные часы, внеурочная работа, подготовка к мероприятиям школьного сообщества, проектное волонтерство.

– В СПО: проектная деятельность, совместное посещение/организация мероприятий, совместное участие в конкурсах.

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

## **II. Форма наставничества «учитель – учитель»**

Описание формы наставничества: предполагает взаимодействие молодого педагога (при опыте работы от 0 до 3 лет) или нового специалиста (при смене места работы) с опытным и располагающим ресурсами и навыками специалистом-педагогом, оказывающим первому разностороннюю поддержку.

Цели и задачи формы наставничества:

– цель – успешное закрепление на месте работы или в должности молодого специалиста, повышение его профессионального потенциала и уровня, а также создание комфортной профессиональной среды внутри образовательной организации, позволяющей реализовывать актуальные педагогические задачи на высоком уровне;

– задачи взаимодействия: способствовать формированию потребности заниматься анализом результатов своей профессиональной деятельности; развивать интерес к методике построения и организации результативного учебного процесса; ориентировать начинающего педагога на творческое использование передового педагогического опыта в своей деятельности; прививать молодому специалисту интерес к педагогической деятельности в целях его закрепления в образовательной организации; ускорить процесс профессионального становления педагога; сформировать сообщество образовательной организации (как часть педагогического).

Ожидаемые результаты правильной организации работы наставников:

– высокий уровень включенности молодых (новых) специалистов в профессиональную работу, культурную жизнь образовательной организации (предприятия), усиление уверенности в собственных силах и развитие личного, творческого и педагогического потенциалов, что окажет положительное влияние на уровень образовательной подготовки и психологический климат в организации;

– наставляемые сотрудники получают необходимые для данного периода профессиональной реализации компетенции, профессиональные советы и рекомендации, а также стимул и ресурс для комфортного становления и развития внутри организации и профессии.

Оцениваемые результаты:

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

Портрет участников

Наставник

Опытный педагог, имеющий профессиональные успехи (победитель различных профессиональных конкурсов, автор учебных пособий и материалов, участник или ведущий вебинаров и семинаров), склонный к активной общественной работе, лояльный участник школьного сообщества. Обладает лидерскими, организационными и коммуникативными навыками, хорошо развитой эмпатией.

Для реализации различных задач возможно выделение двух типов наставников.

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

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

Наставляемый.

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

Возможные варианты программ

Вариации ролевых моделей внутри формы «учитель – учитель» («студент – студент») могут различаться в зависимости от потребностей самого наставляемого, особенностей образовательной организации и ресурсов наставника. Учитывая опыт образовательных организаций, основными вариантами могут быть:

– взаимодействие «новичок – мастер», классический вариант поддержки для приобретения молодым специалистом необходимых профессиональных навыков (организационных, коммуникационных) и закрепления на месте работы;

– взаимодействие «зажатый – лидер», конкретная психоэмоциональная поддержка («не могу найти общий язык с учениками», «испытываю стресс во время уроков»), сочетаемая с профессиональной помощью по приобретению и развитию педагогических талантов и инициатив;

– взаимодействие «физик – русисту», в течение которого происходит обмен навыками, необходимыми для развития метапредметных проектов и метакомпетенций.

– взаимодействие «современный – опытному», в рамках которого, возможно, более молодой учитель помогает опытному представителю «старой школы» овладеть современными программами и цифровыми навыками и технологиями.

– взаимодействие «опытный предметник – неопытному предметнику», в рамках которого опытный педагог оказывает методическую поддержку по конкретному предмету (поиск пособий, составление рабочих программ и тематических планов и т.д.).

Область применения

Форма наставничества «учитель – учитель» может быть использована как часть реализации на местах (в школах, СПО и организациях дополнительного образования) профессиональной подготовки или переподготовки, как элемент повышения квалификации.

Отдельной возможностью реализации с последующим фактическим закреплением является создание широких педагогических проектов для реализации в образовательном учреждении: конкурсы, курсы, творческие мастерские, школа молодого учителя, серия семинаров, разработка методического пособия.

### **III. Форма наставничества «студент – ученик»**

Описание формы наставничества: предполагает взаимодействие учащихся общеобразовательного и профессионального учреждений, при которой студент оказывает весомое влияние на наставляемого, помогает ему с профессиональным и личностным самоопределением и способствует ценностному и личностному наполнению, а также коррекции образовательной траектории.

Цели и задачи формы наставничества:

– цель – успешное формирование у ученика представлений о следующей ступени образования, улучшение образовательных результатов и мотивации, расширение метакомпетенций, а также появление ресурсов для осознанного выбора будущей личностной, образовательной и профессиональной траекторий развития;

– задачи взаимодействия: помощь в определении личных образовательных перспектив, осознании своего образовательного и

личностного потенциала; осознанный выбор дальнейших траекторий обучения; развитие гибких навыков (коммуникация, целеполагание, планирование, организация); укрепление

связи между региональными образовательными организациями и повышение процента успешно перешедших на новый уровень образования, формирование устойчивого студенческого и школьного сообществ.

Ожидаемые результаты правильной организации работы наставников:

- повышение уровня мотивированности и осознанности обучающихся среднего и старшего подросткового возраста в вопросах образования, саморазвития, самореализации и профессионального ориентирования;

- снижение доли ценностно дезориентированной молодежи;

- активное развитие гибких навыков, необходимых для гармоничной личности;

- улучшение образовательных, культурных, спортивных и иных результатов и укрепление школьного сообщества.

Оцениваемые результаты:

- повышение успеваемости и улучшение психоэмоционального фона внутри образовательной организации;

- количественный и качественный рост успешно реализованных образовательных и культурных проектов обучающихся;

- снижение числа социально и профессионально дезориентированных обучающихся, состоящих на учете в полиции и психоневрологических диспансерах;

- увеличение числа обучающихся, планирующих стать наставниками в будущем и присоединиться к сообществу благодарных выпускников;

- увеличение числа обучающихся, поступающих на охваченные программой наставничества направления подготовки.

Таким образом, наблюдается развитие целостной типологии компетенций:

- социальные (отношения, поведения, коммуникации);

- когнитивные (понимание, знание, целеполагание, планирование);

- функциональные (психомоторные и прикладные, в том числе профессиональные навыки).

Портрет участников

Наставник

Ответственный, социально активный студент с выраженной гражданской и ценностной позицией, мотивированный к самосовершенствованию и преобразованию окружающей среды. Участник образовательных, спортивных, творческих проектов. Увлекающийся и способный передать свою «творческую энергию» и интересы других. Образец для подражания в плане межличностных отношений, личной самоорганизации и профессиональной компетентности.

Наставляемый.

Вариант 1. Пассивный. Низко мотивированный, дезориентированный школьник старших классов, не имеющий желания самостоятельно выбирать образовательную траекторию, плохо информированный о карьерных образовательных перспективах, равнодушный к процессам внутри школы и ее сообщества.

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

#### Возможные варианты программ

Вариации ролевых моделей внутри формы «студент – ученик» могут различаться в зависимости от потребностей самого наставляемого, особенностей образовательной организации и ресурсов наставника. Учитывая текущий опыт образовательных организаций, основными вариантами могут быть:

– взаимодействие «отличник – двоечник», классический вариант поддержки для улучшения образовательных результатов и приобретения навыков самоорганизации и самодисциплины;

– взаимодействие «лидер – равнодушный», психоэмоциональная и ценностная поддержка с развитием коммуникативных, творческих, лидерских навыков, мотивация на саморазвитие, образование и осознанный выбор траектории, включение в школьное сообщество;

– взаимодействие «равный – другому», в рамках которого происходит обмен навыками, например, когда наставник обладает критическим мышлением, а наставляемый – креативным; взаимная поддержка, активная внеурочная деятельность;

– взаимодействие «куратор – автор проекта», совместная работа над проектом (творческим, образовательным, предпринимательским), при которой наставник выполняет роль куратора и коуча, а наставляемый – на конкретном примере учится реализовывать свой потенциал, прокачивая и совершенствуя навыки.

#### Область применения в рамках образовательной программы

Взаимодействие наставника и наставляемого ведется в режиме внеурочной деятельности. Возможна интеграция в классные часы, организация совместных конкурсов и проектных работ, совместные походы на спортивные/культурные мероприятия, способствующие развитию чувства сопричастности, интеграции в школьное сообщество.

– В школах: проектная деятельность, классные часы, внеурочная работа, мероприятия школьного сообщества, экскурсии в место обучения наставника, присутствие на занятиях (определение образовательной траектории).

– В СПО: проектная деятельность, краткосрочное или целеполагающее наставничество, выездные мероприятия, совместное создание продукта.

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

#### **IV. Форма наставничества «работодатель – ученик»**

Описание формы наставничества: предполагает взаимодействие обучающегося старших классов средней школы (ученик) и представителя регионального предприятия (организации) (профессионала), при котором наставник активизирует профессиональный и личностный потенциал наставляемого, усиливает его мотивацию к учебе и самореализации. В процессе взаимодействия наставника с наставляемым в зависимости от мотивации самого наставляемого (личная, общепрофессиональная или конкретно профессиональная) может происходить прикладное знакомство с профессией. В данной и последующей («работодатель – студент») формах следует понимать термин «работодатель» в широком смысле: взрослый человек, имеющий богатый личный или профессиональный опыт, сотрудник предприятия или организации, который может как иметь цель привлечь новых молодых сотрудников на свое предприятие (организацию), так и осуществлять деятельность в рамках программы наставничества с целью передачи личного опыта, поддержки наставляемого и обоюдного развития навыков.

Цели и задачи формы наставничества:

- цель – успешное формирование у обучающихся осознанного подхода к реализации личностного потенциала, рост числа заинтересованных в развитии собственных талантов и навыков обучающихся;

- задач и взаимодействия: помощь в раскрытии и оценке своего личного и профессионального потенциала; повышение осознанности в вопросах выбора профессии, самоопределения, личностного развития, формирования ценностных и жизненных ориентиров; развитие лидерских, организационных, коммуникативных навыков и метакомпетенций; помощь в приобретении опыта и знакомство с повседневными задачами внутри профессии.

Ожидаемые результаты правильной организации работы наставников:

- повышение у ровня мотивированности и осознанности обучающихся в вопросах образования, саморазвития, самореализации и профессионального ориентирования;

- создание устойчивого партнерства представителей предприятий , предпринимателей и образовательных организаций, занимающихся всесторонней поддержкой талантливой молодежи и образовательных инициатив;

- рост числа образовательных и стартап-проектов;

- улучшение экономического и кадрового потенциалов региона.

Оцениваемые результаты:



- повышение успеваемости и улучшение психоэмоционального фона образовательной организации;
- численный рост кружков по интересам, а также внеурочных мероприятий по профессиональной подготовке;
- увеличение процента обучающихся, прошедших профориентационные мероприятия;
- численный рост успешно реализованных и представленных результатов проектной деятельности (совместно с наставником);
- увеличение числа обучающихся, планирующих стать наставниками в будущем и присоединиться к сообществу благодарных выпускников;
- увеличение числа обучающихся, поступающих на охваченные программой наставничества направления подготовки;
- численный рост планирующих трудоустройство на региональных предприятиях выпускников.

Таким образом, наблюдается развитие целостной типологии компетенций:

- социальные (отношения, поведения, коммуникации);
- когнитивные (понимание, знание, целеполагание, планирование);
- функциональные (прикладные, в т.ч. профессиональные навыки).

Портрет участников

Наставник

Неравнодушный профессионал с большим (от 5 лет) опытом работы, активной жизненной позицией, наличием свежего взгляда на бизнес- или производственные процессы, с высокой квалификацией (возможно, подтвержденный соревнованиями / премиями). Обладает развитыми коммуникативными навыками, гибкостью в общении, умением отнестись к ученику как к равному в диалоге и потенциально будущему коллеге. Возможно, выпускник того же образовательного учреждения, член сообщества благодарных выпускников.

Наставляемый

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

Вариант 2. Пассивный. Плохо мотивированный, дезориентированный школьник старших классов, не имеющий желания самостоятельно выбирать образовательную траекторию, мало информированный о карьерных и образовательных перспективах, равнодушный к процессам внутри школы и ее сообщества.

Возможные варианты программ

Вариации ролевых моделей внутри формы «работодатель – ученик» могут различаться в зависимости от потребностей самого наставляемого, особенностей образовательной организации и ресурсов наставника. Учитывая текущий опыт образовательных организаций, основными вариантами могут быть:

– взаимодействие «преобразователь – равнодушный», мотивационная и ценностная поддержка с развитием коммуникативных, творческих, лидерских навыков, стимулирование идей саморазвития, осознанного выбора образовательной и карьерной траектории;

– взаимодействие «коллега – молодой коллега» – совместная работа по развитию творческого, предпринимательского или социального проекта, в процессе которой наставляемый делится свежим видением и креативными идеями, которые могут оказать существенную поддержку наставнику, а сам наставник выполняет роль организатора и куратора;

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

Область применения в рамках образовательной программы

Базой для формирования метакомпетенций в системе взаимодействия, когда наставником становится опытный профессионал, становится ведущая форма организации учебного процесса – самостоятельная работа учеников. Она всегда носит динамический характер: ученик либо студент управляют большинством этапов своей деятельности, а оставшиеся курирует либо полностью контролирует наставник.

Всего выделяется пять уровней самостоятельной работы, каждый из которых наставляемый может пройти вместе с наставником: 1) дословное и преобразующее воспроизведение информации; 2) самостоятельная работа по демонстрируемому образцу (продукта / процесса / задачи); 3) реконструктивно-самостоятельные работы; 4) эвристические самостоятельные работы; 5) творческие или исследовательские самостоятельные работы.

Помимо самой самостоятельной работы необходимо провести подготовительно-аналитическую работу, результаты которой будут сведены в карту уровня подготовки, индивидуальных способностей к самообразованию и саморазвитию. Рекомендуются проведение на уровне школы исследования на основе программных, тематических, психологических и логических тестов.

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

– В школах: проектная деятельность, классные часы, внеурочная работа, профориентационные тесты, педагогические игры на развитие навыков и компетенций, встречи с представителями предприятий, экскурсии на предприятия, демо-дни, конкурсы проектных ученических работ, дискуссии, бизнес-проектирование, ярмарки.

– В СПО: проектная деятельность, бизнес-проектирование, ярмарки вакансий, конкурсы проектных ученических работ, дискуссии, экскурсии на предприятия, краткосрочные и долгосрочные стажировки.

– В организациях дополнительного образования: проектная деятельность, выездные мероприятия, экскурсии на предприятия, конкурсы, гранты от предприятий.

#### **V. Форма наставничества «работодатель – студент»**

Описание формы наставничества: предполагает создание эффективной системы взаимодействия организаций, осуществляющих деятельность по образовательным программам среднего профессионального образования и представителя регионального предприятия (организации) (профессионал) с целью получения обучающимися (студенты) актуальных знаний и навыков, необходимых для дальнейшей самореализации, профессиональной реализации и трудоустройства, а предприятием (организацией) - подготовленных и мотивированных кадров, в будущем способных стать ключевым элементом обновления производственной и экономической систем. Особенно стоит отметить значимость данной формы наставничества для организации работы будущих «технологических лидеров». Подобный тип мышления может возникнуть у обучающегося только в среде коллективного решения поисковых задач, находящихся на пересечении проектной и предпринимательской деятельности. Решением для подобных площадок становится создание при центрах технологических компетенций в системе дополнительного и среднего профессионального образования специальных кружков и/или программ наставничества. Со стороны компаний, предоставляющих своих наставников для подобных программ, подобное участие может иметь как позитивную оценку и признание со стороны общественности, так и практическое значение, выражаемое через совместное с наставляемыми создание проектов, прототипов, готовых продуктов, актуальных бизнес-решений, а также подготовку востребованных сотрудников.

Цели и задачи формы наставничества:

- цель – получение студентом (группой студентов) актуализированного профессионального опыта и развитие личностных качеств, необходимых для осознанного целеполагания, самоопределения и самореализации;

- задачи взаимодействия: помощь в раскрытии и оценке своего личного и профессионального потенциала; повышение осознанности в вопросах выбора профессии, самоопределения, личностного развития; повышение уровня профессиональной подготовки студента, ускорение процесса освоения основных навыков профессии, содействие выработке навыков профессионального поведения, соответствующего профессионально-этическим стандартам и правилам и развитие у студента интереса к трудовой деятельности в целом.

Ожидаемые результаты правильной организации работы наставников:

- повышение уровня мотивированности и осознанности студентов в вопросах саморазвития и профессионального образования, получение конкретных профессиональных навыков, необходимых для вступления в полноценную трудовую деятельность;

- расширение пула потенциальных сотрудников региональных предприятий с должным уровнем подготовки, которое позволит совершить качественный скачок в производственном и экономическом развитии субъекта Российской Федерации в долгосрочной перспективе;

- адаптация молодого специалиста на потенциальном месте работы, когда студент решает реальные задачи в рамках своей рабочей деятельности (наставничество позволяет существенно сократить адаптационный период при прохождении производственной практики и при дальнейшем трудоустройстве за счет того, что студентам передают технологии, навыки, практику работы, организационные привычки и паттерны поведения, их мотивируют и корректируют работу).

Оцениваемые результаты:

- улучшение образовательных результатов студента;

- численный рост количества мероприятий профориентационного, мотивационного и практического характера в образовательной организации;

- увеличение процента обучающихся, прошедших профессиональные и компетентностные тесты, успешно прошедших промежуточную аттестацию;

- численный рост успешно реализованных и представленных результатов проектной деятельности совместно с наставником;

- увеличение числа обучающихся, планирующих стать наставниками в будущем и присоединиться к сообществу благодарных выпускников;

- численный рост планирующих трудоустройство или уже трудоустроенных на региональных предприятиях выпускников профессиональных образовательных организаций.

Таким образом, наблюдается развитие целостной типологии компетенций:

– социальные (отношения, поведения, коммуникации);

– когнитивные (понимание, знание, целеполагание, планирование);

– функциональные (профессиональные навыки).

Портрет участников

Наставник

Неравнодушный профессионал с большим (от 10 лет) опытом работы, активной жизненной позицией, высокой квалификацией. Имеет стабильно высокие показатели в работе. Способен и готов делиться опытом, имеет системное представление о своем участке работы, лояльный, поддерживающий стандарты и правила организации. Обладает развитыми коммуникативными навыками, гибкостью в общении, умением отнестись к студенту как к равному в диалоге и потенциально будущему коллеге. Возможно, выпускник того же образовательного учреждения, член сообщества благодарных выпускников.

## Наставляемый

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

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

### Возможные варианты программ

Вариации ролевых моделей внутри формы «работодатель – студент» различаются исходя из уровня подготовки и мотивации студента-наставляемого.

Представлены четыре основных варианта:

– взаимодействие «мастер – равнодушный», мотивационная, ценностная и профессиональная поддержка с системным развитием коммуникативных и профессиональных навыков, необходимых для осознанного целеполагания и выбора карьерной траектории;

– взаимодействие «профессионал – выбирающий» – краткосрочное взаимодействие, в процессе которого наставник представляет студенту (группе студентов) возможности и перспективы конкретного места работы;

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

– взаимодействие «работодатель – будущий сотрудник» – профессиональная поддержка в формате стажировки, направленная на развитие конкретных навыков и компетенций, адаптацию на рабочем месте и последующее трудоустройство.

Область применения в рамках образовательной программы или внеурочной деятельности

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

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

В научно обоснованной организации внедрения целевой модели наставничества обучающихся в образовательной организации существенную роль играет знание психолого-педагогических основ наставничества.

С этих позиций, 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.

В целях эффективной реализации наставником своих функций, следует выбирать человека, который демонстрирует в своем поведении следующие профессионально важные качества.

**Профессиональная компетентность.** У наставника должны быть знания и навыки, специализация или категория, он должен быть успешным в той или иной области. Он должен поддерживать профессиональную компетенцию.

**Исполнительская дисциплина.** Одна из функций наставника – подавать личный пример. Поэтому наставником назначается ответственный человек, у которого нет дисциплинарных нарушений.

**Личное желание.** Важно не только понимать суть роли наставника, но и иметь желание заниматься этой деятельностью. Иначе для наставника наставничество может быть обузой и из-за этого он негативно будет относиться к своей новой обязанности.

**Авторитет в коллективе.** Человек, который по профессиональным или личным причинам не смог добиться авторитета в коллективе, не походит на роль наставника. Необходимо выбирать наставников из лидеров. Наставник, имеющий авторитет в коллективе, своим личным примером формирует модель поведения наставляемого.

**Коммуникативные способности.** Наставник должен регулярно общаться с наставляемым, уметь доступно доносить информацию. Назначайте наставником человека, который может дать эмоциональный отклик на состояние партнеров общения.

**Организованность.** Наставник выполняет свои должностные обязанности и сопровождает наставляемого. Поэтому кандидат на должность наставника должен уметь расставлять приоритеты, распределять рабочее время и работать с большой нагрузкой.

**Эмоциональная уравновешенность.** Кандидат на должность наставника должен уметь поддерживать оптимальное состояние, быстро адаптироваться к изменениям и принимать обдуманные решения в ситуации информационной перегрузки.

**Позитивный эмоциональный настрой.** Эмоционально «выгоревший» человек, не сможет быть хорошим наставником.

Можно выделить ряд личностных качеств, препятствующие занятию наставнической деятельностью:

- избыточная авторитарность;

- эгоцентризм;
- тревожность;
- стремление к гиперопеке;
- перфекционизм;
- выраженная интроверсия, замкнутость.

*Назовем компетенции, которыми должен обладать наставник.*

*Компетенции наставника:*

- эмоциональный интеллект;
- коммуникативная компетенция (включая готовность к межпоколенческой коммуникации; владение различными стилями педагогического общения);
- педагогический такт;
- готовность к сотрудничеству;
- креативность, способность решать нестандартные задачи.

При работе с особыми категориями сопровождаемых (лица с ОВЗ; дети, находящиеся в трудной жизненной ситуации, и т. д.) необходима специальная подготовка наставников. Например, при работе с сиротами необходимо знать особенности подростковой депривации (склонность к формированию иждивенческих установок, отсутствие элементарных бытовых навыков и пр.). При работе с детьми с ОВЗ необходима специальная подготовка соответственно группе заболевания.

Важнейшей составляющей успешного наставничества является психологическая совместимость наставника и наставляемого.

Основные принципы наставника, способствующие организации эффективного сотрудничества с наставляемым, следующие:

1. Принятие
2. Умение слушать
3. Умение слышать
4. Умение задавать вопросы
5. Равенство
6. Честность и открытость
7. Надежность
8. Последовательность

Таким образом, для работы важно сочетание всех указанных компетенций наставника. Нельзя забывать и тот факт, что наставляемый – это личность со своими особенностями и внутренним миром, поэтому для современного наставника важно быть умелым советчиком и учителем одновременно.

Результаты деятельности наставников и критерии их оценки

Существует мнение о том, что оценка деятельности наставников может войти в противоречие с принципом добровольности наставничества. Такое мнение, безусловно, имеет право на существование, однако сама постановка вопроса о наставничестве как о деятельности исключительно добровольной, т. е. по сути волонтерской, не требующей внешнего стимулирования, является спорной. Но даже в том случае, если наставник

является добровольцем, он должен отчетливо понимать не только суть, социальную миссию и конкретные задачи своей деятельности, но и показатели успешности ее хода и результатов. И главное, он должен знать и осмысленно использовать ключевой показатель достижения цели наставничества.

Таким показателем является способность сопровождаемого самостоятельно осуществлять деятельность, в рамках которой осуществлялось наставничество, иными словами, готовность сопровождаемого с определенного момента обходиться без наставника. Этому важнейшему моменту в восполнении образовательного дефицита сопровождаемого могут предшествовать те или иные промежуточные этапы, например переход от потребности в постоянной и систематической поддержке к потребности в эпизодической помощи в наиболее сложных ситуациях. Другими показателями результативности деятельности наставника могут выступать:

- собственные высокие результаты деятельности, демонстрируемые сопровождаемым;
- ускорение процессов развития сопровождаемого и освоения им деятельности (например, для наставников на производстве – быстрота «вработываемости» новых работников, высокая скорость их выхода на нормативные показатели производительности и качества труда);
- качество отношений сопровождаемого с другими представителями группы, в которую он включен в процессе деятельности (принятие, поддержка сопровождаемого группой, его групповой статус, наличие или отсутствие конфликтов).

Процессуальные показатели успешности наставнической деятельности могут быть соотнесены с ее общими задачами:

- сформированность у сопровождаемого ценностно-смысловых установок, присущих той деятельности и/или организационной культуре, в которую он погружается при поддержке наставника;
- устойчивая внутренняя мотивация сопровождаемого к деятельности;
- компетентность сопровождаемого в деятельности, которую он осваивает;
- качество образовательной среды и социально-психологической атмосферы, созданной вокруг сопровождаемого.



### **3. КОМПЛЕКТ ТИПОВЫХ ДОКУМЕНТОВ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ЦЕЛЕВОЙ МОДЕЛИ НАСТАВНИЧЕСТВА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

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

- принятие решения (издание распорядительного акта организации) о внедрении целевой модели наставничества на уровне организации
- заседания Педагогического совета организации
- формирование и утверждение Дорожной карты по реализации программы наставничества
- разработка и утверждение Положения о наставничестве в организации и утверждение распорядительным актом
- приказ о назначении куратора (кураторов) и ответственного должностного лица в образовательной организации
- приказ о закреплении наставнических пар (групп)

### 3.1. Приказ о внедрении целевой модели наставничества

Шапка организации

#### ПРИКАЗ

Дата

номер

На основании приказа Министерства образования и науки республики Башкортостан от «\_\_\_\_\_» 20\_\_ г. № \_\_\_\_\_ «О внедрении целевой модели наставничества в образовательной организации»

#### ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Назначить руководителем проектной группы по внедрению проекта «Целевая модель наставничества» .....
2. Утвердить состав проектной группы по внедрению проекта «Целевая модель наставничества»
3. Изучить цель, задачи и содержание концепции «Целевая модель наставничества» и разработать дорожную карту по внедрению проекта «Целевая модель наставничества» в срок до ..... Ответственный .....
4. Рассмотреть дорожную карту по внедрению проекта «Целевая модель наставничества» на заседании педагогического совета организации (дата). Ответственный \_\_\_\_\_
5. Доработать дорожную карту по внедрению проекта «Целевая модель наставничества» в соответствии с замечаниями в срок до\_. Ответственный \_\_\_\_\_
6. Разработать Положение о наставничестве. Ответственный \_\_\_\_\_
7. Рассмотреть Положение о наставничестве на заседании педагогического совета организации (дата). Ответственный \_\_\_\_\_
8. Доработать Положение о наставничестве в соответствии с замечаниями в срок до\_. Ответственный \_\_\_\_\_
9. Контроль и выполнение приказа оставляю за собой.

Директор (организация)

ФИО

### 3.2. **Протокол заседания Педагогического совета организации**

Шапка организации

#### **Протокол заседания Педагогического совета**

Дата

номер

**Состав Педагогического совета:**

**Присутствовали:**

Повестка дня:

1. Рассмотрение дорожной карты по внедрению целевой модели наставничества.
2. Рассмотрение Положения о наставничестве в рамках целевой модели наставничества.

**СЛУШАЛИ:**

1. \_\_\_\_\_ (ФИО). О концепции целевой модели наставничества
2. \_\_\_\_\_ (ФИО). О плане реализации целевой модели наставничества в образовательной организации
3. \_\_\_\_\_ (ФИО). О Положении о наставничестве.

**ПОСТАНОВИЛИ:**

**Принять план реализации целевой модели наставничества с учетом следующих корректировок:**

Решение принято: «за» — \_\_, «против» — \_\_, «»воздержались» — \_\_

**Принять положение о наставничестве с учетом следующих корректировок:**

Решение принято: «за» — \_\_, «против» — \_\_, «»воздержались» — \_\_

**Председатель Педагогического совета**

ФИО

**Секретарь Педагогического совета**

ФИО

**С протоколом ознакомлены:**

### **3.3. Приказ об утверждении Дорожной карты по реализации целевой модели наставничества**

Шапка организации

#### **Протокол заседания Педагогического совета**

Дата

номер

#### **Об утверждении дорожной карты по реализации целевой модели наставничества**

В соответствии с протоколом заседания Педагогического совета организации  
от «\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 года

#### **ПРИКАЗЫВАЮ**

1. Утвердить Дорожную карту по реализации целевой модели наставничества
  2. Начать внедрение целевой модели наставничества (дата) \_\_\_\_\_.
- Ответственный \_\_\_\_\_.
3. Отчет о промежуточных результатах выполнения плана заслушать на заседании Педагогического совета от «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ г.
  4. Контроль и выполнение приказа оставляю за собой.

Директор (организация)

ФИО

### 3.4. Примерная форма дорожной карты внедрения целевой модели наставничества в образовательной организации

Мероприятие	Сроки	Ответственные
Информирование педагогического сообщества образовательной организации о реализации программы наставничества		
Информирование родительского сообщества о планируемой реализации программы наставничества		
Встреча с сообществом выпускников и/или представителями региональных организаций и предприятий с целью информирования о реализации программы наставничества		
Встреча с обучающимися образовательной организации с информированием о реализуемой программе наставничества		
Проведение анкетирования среди обучающихся/педагогов, желающих принять участие в программе наставничества. Сбор согласий на сбор и обработку персональных данных от совершеннолетних участников программы		
Сбор дополнительной информации о запросах наставляемых (обучающиеся/педагоги) от третьих лиц: классный руководитель, психолог, соцработник, родители. Сбор согласий на сбор и обработку персональных данных от законных представителей несовершеннолетних участников		
Анализ полученных от наставляемых и третьих лиц данных. Формирование базы наставляемых		
Выбор форм наставничества, реализуемых в рамках текущей программы наставничества		
Оценка участников-наставляемых по заданным параметрам, необходимым для будущего сравнения и мониторинга влияния программ на всех участников		
Проведение анкетирования среди потенциальных наставников, желающих принять участие в программе наставничества. Сбор согласий на сбор и обработку персональных данных		
Анализ заполненных анкет потенциальных наставников и сопоставление данных с анкетами наставляемых. Формирование базы наставников		
Оценка участников-наставников по заданным параметрам, необходимым для будущего сравнения и мониторинга влияния программ на всех участников		
Проведение собеседования с наставниками (в некоторых случаях с привлечением психолога)		
Поиск экспертов и материалов для проведение обучения наставников		
Обучение наставников		
Организация групповой встречи наставников и наставляемых		
Проведение анкетирования на предмет предпочитаемого		

наставника/наставляемого после завершения групповой встречи		
Анализ анкет групповой встречи и соединение наставников и наставляемых в пары		
Информирование участников о сложившихся парах/группах. Закрепление пар/групп распоряжением руководителя образовательной организации		
Проведение первой, организационной, встречи наставника и наставляемого		
Проведение второй, пробной рабочей, встречи наставника и наставляемого		
Проведение встречи-планирования рабочего процесса в рамках программы наставничества с наставником и наставляемым		
Регулярные встречи наставника и наставляемого		
Сроки сбора информации связи от участников программы наставничества		
Проведение заключительной встречи наставника и наставляемого		
Проведение групповой заключительной встречи всех пар и групп наставников и наставляемых		
Анкетирование участников. Проведение мониторинга личной удовлетворенности участием в программе наставничества		
Приглашение на торжественное мероприятие всех участников программы наставничества, их родных, представителей организаций-партнеров, представителей администрации муниципалитета, представителей иных образовательных организаций и некоммерческих организаций		
Проведение торжественного мероприятия для подведения итогов программы наставничества и награждения лучших наставников		
Проведение мониторинга качества реализации программы наставничества		
Оценка участников по заданным параметрам, проведение второго, заключительного этапа мониторинга влияния программ на всех участников		
Оформление итогов и процессов совместной работы в рамках программы наставничества в кейсы		
Публикация результатов программы наставничества, лучших наставников, кейсов на сайтах образовательной организации и организаций-партнеров		
Внесение данных об итогах реализации программы наставничества в базу наставников и базу наставляемых		

### **3.5. Положение о наставничестве**

Шапка организации  
Положение о наставничестве

#### **1. Общие положения.**

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

#### **2. Задачи и направления работы наставника**

#### **3. Обязанности**

- 3.1. В своей работе наставник руководствуется действующим законодательством Российской Федерации, настоящим положением о наставничестве, решениями Совета наставников, локальными актами учреждения, Коллективным договором;
- 3.2. Наставник имеет право...
- 3.3. Наставник обязан
- 3.4. Наставляемый имеет право
- 3.5. Наставляемый обязан

Приложения:



### 3.6. Приказ об утверждении Положения о наставничестве

Шапка организации

#### ПРИКАЗ

Дата

номер

Об утверждении  
Положения о наставничестве

В целях создания развивающе-поддерживающей среды в организации и в соответствии с протоколом Педагогического совета от « \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

#### ПРИКАЗЫВАЮ

1. Утвердить Положение о Наставничестве в срок до \_\_\_\_\_.  
Ответственный \_\_\_\_\_.
2. Утвержденное положение довести до сведения \_\_\_\_\_.  
Ответственный \_\_\_\_\_.
3. Контроль и выполнение приказа оставляю за собой.

Директор (организация)

ФИО

### 3.7. Приказ о назначении куратора(ов) и наставника(ов) проекта

Шапка организации

#### ПРИКАЗ

Дата

номер

О назначении куратора и  
наставников внедрения  
целевой модели  
наставничества

В соответствии с Дорожной картой по реализации целевой модели наставничества, утвержденной приказом Директора от «\_»\_\_\_\_\_2020 года

#### ПРИКАЗЫВАЮ

1. Назначить куратором(ами) наставников \_

---

2. Заключение дополнительное соглашение к трудовому договору, в котором обозначить задачи куратора в соответствии с Положением о наставничестве, утвержденного приказом директора от «\_»\_\_\_\_\_ 2020 г.

3. Назначить наставниками реализации целевой модели наставничества:

---

---

4. Провести обучение наставников в период с \_\_\_\_ по \_\_\_\_.

5. Контроль и выполнение приказа оставляю за собой.

Директор (организация)

ФИО

### 3.8. Приказ о закреплении наставнических пар/групп

Шапка организации

#### ПРИКАЗ

Дата

номер

О формировании наставнических пар (групп)

В соответствии с Дорожной картой по реализации целевой модели наставничества, утвержденной приказом директора от «\_\_»\_\_\_\_\_2020г.

#### ПРИКАЗЫВАЮ

1. Сформировать следующие наставнические пары (группы):
  
2. Куратору наставнических пар \_\_\_\_\_(ФИО)
  - 2.1 .Поддерживать наставнические пары в разработке собственных дорожных карт, коррекции и отслеживании результатов.
  - 2.2 . Отслеживать реализацию плана дорожной карты.
  - 2.3 . Отчитываться руководителю проекта о реализации цикла наставнической работы.
3. Контроль за исполнением приказа оставляю за собой.

Директор (Организация)

ФИО

### 3.9. Приказ о проведении итогового мероприятия проекта

Шапка организации

#### ПРИКАЗ

Дата

номер

О проведении итогового мероприятия в рамках реализации целевой модели наставничества

В соответствии с Дорожной картой по реализации целевой модели наставничества, утвержденным приказом от «\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 года.

ПРИКАЗЫВАЮ

1. Провести итоговое мероприятие в рамках реализации целевой модели наставничества (дата). Ответственный \_\_\_\_\_
2. В рамках мероприятия представить результаты работы следующих наставнических пар:

-----  
-----  
-----  
---

3. По итогам работы наставнических пар вынести благодарность/вручить благодарственные письма и тд:

-----  
-----  
-----  
---

Ответственный \_\_\_\_\_.

4. Контроль за исполнением приказа оставляю за собой.

Директор (Организация)

ФИО

#### **4. СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Федеральный закон от 29.12.2012 №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп. от 24.04.2020 №147-ФЗ).
2. Указ Президента РФ от 2 марта 2018 года №94 «Об учреждении знака отличия «За наставничество».
3. Указ Президента РФ от 7 мая 2018 года №204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».
4. Приказ Минобрнауки России от 18.04.2013 №291 (ред. от 18.08.2016 г.) «Об утверждении Положения о практике обучающихся, осваивающих основные профессиональные образовательные программы среднего профессионального образования» (Зарегистрировано в Минюсте России 14.06.2013 №28785).
5. Приказ Минпросвещения России от 17.04.2019 №179 «Об утверждении методик расчета целевых показателей федеральных проектов национального проекта «Образование» (вместе с Методикой расчета показателей федерального проекта Молодые профессионалы (повышение конкурентоспособности профессионального образования))».
6. Паспорт национального проекта «Образование» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 N 16).
7. Паспорт федерального проекта «Молодые профессионалы (Повышение конкурентоспособности профессионального образования)» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 N 16).
8. Паспорт федерального проекта «Современная школа» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 N 16).
9. Паспорт федерального проекта «Успех каждого ребенка» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 N 16).
10. Распоряжение Минпросвещения России от 25.12.2019 N P-145 «Об утверждении методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися» [Электронный ресурс]. // КонсультантПлюс. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_82746/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82746/) – Дата обращения: 29.02.2020. Письмо Министерства просвещения Российской Федерации от

23.01.2020 № МР-42/02 «О направлении целевой модели наставничества и методических рекомендаций» [Электронный ресурс]. // КонсультантПлюс. – URL: <http://www.consultant.ru/> – Дата обращения: 29.02.2020.

11. Денисова А. Механизм внедрения системы наставничества в компании [Электронный ресурс]. / А. Денисова. // Управление персоналом. – 2005. – №19. – URL: <https://www.compandben.org/upload/iblock/641/641f363c52b579223da424bfcb91bbff.pdf> – Дата обращения: 25.02.2020.

12. Кондратьева, И. Наставничество как стиль работы современного руководителя [Электронный ресурс] / И. Кондратьева // Образование личности. – Режим доступа: <http://ol-journal.ru/sites/default/files/ol-01-17.pdf>. Дата обращения: 11.03.2020.

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

14. Наставничество в системе образования России: Практическое пособие для кураторов в образовательных организациях [Текст]. / Под ред. Н.Ю. Синягиной, Т.Ю. Райфшнайдер. – М.: Рыбаков Фонд, 2016. – 155 с. 21. Наставничество как стратегия непрерывного развития [Электронный ресурс]. // Официальный сайт АУ ДПО Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Институт развития образования». – URL: <https://iro86.ru/> Дата обращения: 14.05.2020. 22

15. Селиверстова М.В., Беляева Д.А. Сравнительный анализ моделей наставничества в современных условиях [Электронный ресурс]. / М.В. Селиверстова, Д.А. Беляева. // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2019. – вып. 3-2. – URL: <http://intjournal.ru/wpcontent/uploads/2019/04/Seliverstova.pdf> – Дата обращения: 30.04.2020.

16. 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.

17. Паспорт федерального проекта «Современная школа». Приложение к протоколу заседания проектного комитета по основному направлению стратегического развития Российской Федерации от 7 декабря 2018 г. № 3. [Электронный ресурс] // Администрация Владимирской области. Официальный портал. URL: <https://new.avо.ru/documents/33446/1306658/Современная+школа.pdf/82dc2bfl-04ce9d57-5f14-6f94d1bce9aa> (дата обращения — 09.08.2019).

18. Методические рекомендации об организации наставничества в образовательных организациях и организациях реального сектора экономики Тверской области. – Тверь: ГБПОУ «Тверской политехнический колледж», Центр опережающей профессиональной подготовки Тверской области, 2020. – 90 с.

19. Методология (целевая модель) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися [Электронный ресурс]. // Под общ. науч. рук. Н.Ю. Синягиной. – Министерство просвещения российской Федерации; АНО «Институт развития социального капитала и предпринимательства». – М.: Ментори, Рыбаков фонд, 2019. – 233 с. – URL: [https://kiro46.ru/docs/metodologia\\_cm.pdf](https://kiro46.ru/docs/metodologia_cm.pdf) – Дата обращения: 25.03.2020.

20. Теплов А.О. Понятие и основные элементы методологии наставничества [Электронный ресурс]. / А.О. Теплов. // Портал pravmisl: учебные материалы. – URL: [http://pravmisl.ru/index.php?id=1339&option=com\\_content&task=view](http://pravmisl.ru/index.php?id=1339&option=com_content&task=view) – Дата обращения: 29.04.2020.

21. Эсауловад И.А. Новые модели наставничества в практике обучения и развития персонала [Электронный ресурс]. / И.А. Эсауловад. // Стратегии бизнеса. – 2017. – №6. // Портал «Корпоративный менеджмент». – URL: [https://www.cfin.ru/management/people/dev\\_val/mentoring\\_models\\_personnel\\_learning.shtml](https://www.cfin.ru/management/people/dev_val/mentoring_models_personnel_learning.shtml) – Дата обращения: 07.05.2020.

22. Этапы разработки и внедрения системы наставничества [Электронный ресурс]. // Официальный сайт «Консалтинговая группа Донских: игровые решения для бизнеса». – URL: <https://donskih.ru/2016/12/etapy-razrabotki-sistemy-nastavnichestva/> – Дата обращения: 11.05.2020.

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

24. Ерёмкина И.Ю., Симонова И.Ф., Джиева Ф.А. Приоритетность в адаптации, обучении и наставничестве молодых кадров: Монография.- Берлин, Германия: Изд-во: Lambert Academic Publishing, 2014. -209с.