

Государственное бюджетное учреждение
дополнительного профессионального образования
Санкт-петербургская академия постдипломного педагогического образования
Центр развития наставничества
Кафедра социально - педагогического образования

Организация наставничества обучающихся в организациях,
осуществляющих образовательную деятельность
по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным
и программам среднего профессионального образования
Методические рекомендации

Санкт-Петербург

2021

ББК

Печатается по решению редакционно-издательского совета СПб АППО

Организация наставничества обучающихся в организациях, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования: методические рекомендации/М.Р. Илакавичус. – СПб.: СПб АППО, 2021 г. – с.

Автор-составитель:

Илакавичус М.Р., заведующий центром развития наставничества СПб АППО, д.п.н., член Научного совета Российской академии образования по вопросам воспитания подрастающего поколения

Рецензенты:

Васютенкова И.В., к.п.н., доцент, заведующий кафедрой педагогики и психологии ЛОИРО

Небренчин А.В., заведующий центром непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников

ISBN

Методические рекомендации посвящены вопросам организации внедрения 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. Они призваны оказать помощь педагогическим коллективам в реализации целевой модели наставничества, основываясь на анализе работы образовательных организаций участников пилотного проекта внедрения 2020-2021 гг.

Методические рекомендации адресованы специалистам информационно-методических центров административных районов Санкт-Петербурга, кураторам программ наставничества в образовательных учреждениях.

© СПб АППО, 2021

Содержание

Введение	5
Глава 1. Основы организации наставничества в организациях общего, дополнительного образования детей и среднего профессионального образования.....	10
§1. Правовые основы организации наставничества.....	10
§2. Концептуальные основы организации наставничества	13
§3. Термины и определения	18
Глава 2 Реализация целевой модели наставничества в образовательной организации.....	21
§1. Этапы внедрения целевой модели наставничества	21
§2. Разработка программы наставничества в ГОУ	30
§3. Обучение наставников в ГОУ	37
Глава 3. Из «методического портфеля» участников пилотного проекта внедрения целевой модели наставничества в Санкт-Петербурге 2020-2021 гг.	41
§1. Деятельность куратора программы наставничества: значимые аспекты .	41
§2. Реализация формы наставничества «ученик-ученик»	50
§3. Реализация формы наставничества «работодатель-ученик/студент» ..	58
Заключение	62
Список рекомендуемой литературы	64

Принятые сокращения:

ГОУ – государственное образовательное учреждение

ИМЦ – информационно-методический центр административного района Санкт-Петербурга

СПО – среднее профессиональное образование

СПб АППО – Санкт-Петербургская академия постдипломного педагогического образования

Целевая модель – 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.

ВВЕДЕНИЕ

Уважаемые коллеги! Вам предстоит создать и реализовать программу наставничества для вашей образовательной организации. Программа наставничества – действенный инструмент для актуализации мощного ресурса развития и взрослеющего, и взрослого, и сообществ, и целой организации, и ее социокультурной среды. Творческий подход, свойственный петербургскому педагогу, всегда уберегал от формализма. Внедрение 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 (далее – целевая модель наставничества), не должно стать исключением.

Наставничество – одна из древнейших разновидностей неформального образования¹. Оно не является новым для российской педагогики методом:

¹ Концепция непрерывного образования предусматривает взаимодополнение трех видов образования. К формальному относят регламентированный сертифицированный процесс обучения, протекающий в

идея включения обучающихся в реальные жизненные практики, в общение со значимыми взрослыми, представителями разнообразного мира профессий сегодня активно реализуется. Испокон веков важный для конкретного народа опыт решения разного рода проблем, ценностные основания этих решений передавались от поколения к поколению, от лица к лицу, от мастера к подмастерью. Наставником был тот, кто собственным примером мог доказать успешность и общественную пользу своего дела, способов достижения важных для всех целей. Наставничество не будет работать в системе «ты должен». Оно работает в системе «мне интересно, я хочу». Это модальность особого рода – долг перед собой таким, каким я могу быть в пределах замысла обо мне. Поэтому эта деятельность в отечественной педагогической традиции связана с воспитательными результатами.

Сегодня наставничество рассматривается как один из ключевых способов развития человеческого потенциала страны – основы ее социально-экономического развития. Оно является интегратором лично и социально развивающих ресурсов системной и внесистемной области образовательного пространства региона, служащим для предоставления людям разного возраста права на равный доступ к непрерывному образованию на протяжении всей жизни.

Наставничество как разновидность неформального образования доказало свою эффективность в решении следующих задач:

- обретение призвания (формирование представлений о возможных направлениях профессионального выбора и самореализации в них),
- реализация стремления к самосовершенствованию в современных конструктивных практиках (ознакомление с культуросообразными вариантами построения жизненного пути, развитие функциональной грамотности и метакомпетенций в различных сферах),

государственной системе образования; неформальное организуется за пределами этой системы и ориентировано на интересы и параметры жизнедеятельности обучающегося, менее регламентировано и не предполагает сертификации; информальное – спонтанное, незапланированное образование, служащее для ориентации в предметных областях и мотивации к включению в обучение.

- поддержка межпоколенных связей, культурной преемственности (дополнение и обогащение в личной встрече со значимым Другим спектра взаимодействий с обществом, экономической сферой, государственными структурами в неразрывной связи со знакомством и освоением новых для человека и современных видов деятельности, технологий),
- развитие метакомпетенции (в терминологии авторов модели) и личных качеств, позволяющих эффективно взаимодействовать с другими людьми (soft skills).

Перечисленное выше относится как к стороне наставляемого, так и к стороне наставника. Поэтому наставничество – это не воздействие на наставляемого, а взаимодействие равных в заинтересованности каким-либо видом деятельности, но разных в объеме опыта.

Актуализация этого древнейшего вида образовательного взаимодействия, несомненно, вызовет понимание у большинства педагогических работников, достаточно внушительная часть которых имеет опыт участия в нем в разных ролях. Это обстоятельство может поначалу внести диссонанс в восприятие идей авторов целевой модели, потому что она ориентирована на международный опыт, исходит из признания наставничества в большей степени технологией, что определяет алгоритмизацию действий всех сторон и влечет за собой объемный документооборот. Внедрение наставничества в таком виде несет долю риска, поэтому предметом особой заботы должно стать недопущение сбоя уже функционирующей воспитательной системы ГОУ, особенно в период пандемии. Ответом на глобальные вызовы третьего тысячелетия является «смешанная» тактика организации наставничества, основанная на продуктивном сочетании современных технологий взаимодействия, включая открытое, электронное, дистанционное образование, и проверенных веками офлайн практик неформального образования. Такой опыт наработан в рамках пилотного проекта 2020-2021 гг.

Современное представление о проектировании процессов в системах «человек-человек», управлении ими основывается на двух позициях: постепенный уход от иерархии в сторону сетевого принципа и постоянная коммуникация, стремление договориться о ценностных основаниях деятельности, ее целях, средствах со всеми участниками процесса. Развитие горизонтальных связей, распределение полномочий позволяет актуализировать мощный творческий потенциал включения в выработку решения разных точек зрения. Чем больше заинтересованных деятелей, субъектов образовательного процесса (самих обучающихся, их родителей/законных представителей, выпускников, партнеров, представителей муниципальных властей, местного сообщества и т.п.) выскажут свои предложения в процессе разработки и обсуждения программы наставничества в ГОУ, тем более реалистична и эффективна она будет.

Из этого вытекает другое важное замечание, касающееся концептуальных основ работы с практиками неформального образования, к которым относится наставничество. Предметом особой заботы куратора программы и его команды должно стать формирование сообществ: от объединения большинства участников ГОУ в обучающееся сообщество до формирования сообщества наставников. Последнее рассматривается специалистами в качестве одного из решающих условий достижения целей программы.

Создание программы авторами целевой модели определено ключевым элементом внедрения, не терпящим формального подхода и скоропалительных выборов. Она должна стать не только поводом оценки собственного многолетнего опыта, активатором новой линии развития, но и интегратором усилий творческого потенциала педагогического коллектива, сообщества партнеров учреждения – родителей, выпускников, друзей, социокультурного окружения.

Методические рекомендации создавались в продуктивном диалоге автора-составителя с сообществом кураторов программ наставничества

пилотного проекта внедрения целевой модели 2020-2021гг. В представленном тексте в третьей главе представлен опыт решения разного рода задач кураторов и общеобразовательных школ, и организаций дополнительного образования детей, и учреждений среднего профессионального образования. При наличии их специфики внедрение целевой модели предполагает следование общему регламенту, что обусловлено технологичностью целевой модели. Наш опыт доказал: наставничество реально изменит вашу педагогическую реальность, поможет решить многие образовательные злободневные проблемы современного этапа, станет поводом вернуться к осмыслению привычных методов и форм, обратиться к мировому опыту.

Наше сообщество желает присоединяющимся к нам коллегам успехов, педагогических открытий и радости от достижения желаемых результатов. А они состоят в том, чтобы каждый ребенок в наших школах, учреждениях среднего профессионального образования и домах творчества юных имел представление о широте спектра возможных жизненных выборов, попробовал себя в общении с успешными, современными равнодушными взрослыми самых разных областей, ощутил свой потенциал. Это поможет сделать нашу любимую Россию процветающей страной.

Данные методические рекомендации создавались с учетом содержания указанных ниже Методических рекомендаций-приложения к распоряжению Министерства просвещения Российской Федерации от 25 декабря 2019 г. Они не дублируют материалы Министерства просвещения РФ, а дополняют их в тех аспектах, которые вызывали затруднения у участников пилотного проекта 2020-2021 гг.

Автор-составитель выражает благодарность коллегам из ГОУ участников пилотного проекта внедрения целевой модели наставничества в Санкт-Петербурге 2020-2021 гг. *Бойко Т.В.*, куратору программы наставничества ГБОУ Петергофская гимназия; *Гайдамановой М.А.*, куратору программы наставничества ГБОУ школа № 588 Колпинского района;

Мушковой Н.Е., куратор программы наставничества, *Савченко Н.А.*, директору, методистам *Дядьковой Л.Г.* и *Орловой О.В.* (ГБУ ДО ДДЮТ Выборгского района); *Фазлиахмедовой Р.З.*, куратору программы наставничества, *Ахтиевой Г.Р.*, методисту (ГБУ ДО ЦДЮТТ Красногвардейского района «Охта»); *Шаршаковой Л.Б.*, куратору программы наставничества ГБУДО Дворец творчества «У Вознесенского моста»; *Цыганковой М.Ю.*, куратор программы наставничества и *Авдиенко В.И.*, директору (ГБОУ школа №523 Колпинского района), *Дмитриевой А.Е.*, куратору программы наставничества ГБОУ школа 544 с углубленным изучением английского языка Московского района; *Манаенко И.В.* куратору программы наставничества ГОУ гимназия №622 Выборгского района; *Коломеец Н.В.*, куратору программы наставничества ГБОУ школа №457 г.; *Федорянич О.И.*, куратору программы наставничества СПб ГАПОУ «Морской технический колледж имени адмирала Д.Н. Сенявина». Они любезно предоставили материалы, описывающие опыт освоения непростого пути реализации программ наставничества по новой технологии, для данного издания, что фиксируют ссылки в тексте рекомендаций.

ГЛАВА 1.

Основы организации наставничества в организациях общего, дополнительного образования детей и среднего профессионального образования

§1. Правовые основы организации наставничества

Методические рекомендации составлены в целях достижения сквозного результата «Разработана 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» федеральных проектов «Современная школа», «Успех каждого ребенка» и «Молодые профессионалы (Повышение конкурентоспособности профессионального образования)» национального проекта «Образование» Министерством просвещения Российской Федерации.

К нормативным актам федерального уровня, регламентирующим деятельность в данном направлении, относятся

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. Методология (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 (утверждена распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации от 25 декабря 2019 г. N P-145).

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

общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися (приложение к распоряжению Министерства просвещения Российской Федерации от 25 декабря 2019 г. N P-145).

Нормативной основой регионального уровня является Распоряжение Комитета по образованию Санкт-Петербурга «О внедрении методологии (целевой модели) наставничества в государственных образовательных учреждениях, находящихся в ведении Комитета по образованию и администраций районов Санкт-Петербурга» №1457-р от 27.07.2020 г.

В перечень локальных актов образовательных организаций входят:

- Приказ по учреждению о внедрении целевой модели наставничества.
- Утвержденное положение о наставничестве в организации².
- Протокол заседания Педагогического совета.
- Приказ о назначении куратора/кураторов программы наставничества и рабочей группы по проектированию программы наставничества на конкретный учебный год.
- Утвержденная программа наставничества с дорожной картой на текущий год³.
- Приказ о закреплении наставнических пар/групп.
- Приказ о проведении итогового мероприятия цикла наставничества в конкретном учебном году.

Кроме того, в образовательной организации создаются и ведутся куратором программы наставничества базы наставников и наставляемых, формы которых представлены в приложении типовой программы наставничества. Базы содержат конфиденциальную информацию и не должны быть документом, подлежащим публикации в любом виде.

² Типовое положение размещено на странице центра развития наставничества сайта СПб АППО: <https://spbappo.ru/tsentr-razvitiya-nastavnichestva/>

³ Типовая программа размещена там же

Аналитико-методическое сопровождение наставничества в образовательной организации: SWOT-анализ по результатам мониторинга качества реализации программы наставничества «на входе» и «на выходе».

Внедрение целевой модели наставничества должно осуществляться в соответствии с рекомендуемыми этапами и условиями, а также показателями, приведенными в целевой модели. Все перечисленное выше призвано способствовать реализации поставленной в национальном проекте «Образование» цели – к 2024 г. обеспечить участие не менее 70 % школьников и педагогических работников общеобразовательных организаций в различных формах сопровождения и наставничества.

§2. Концептуальные основы организации наставничества

Целевая модель наставничества основывается на понимании наставничества как *технологии*, позволяющей переходить от модели трансляции знаний к модели формирования метакомпетенций обучающегося, что содействует развитию его личности, способной раскрывать свой потенциал в современных условиях нестабильности и неопределенности. Наставничество как технология интенсивного развития личности, передачи опыта и знаний, формирования навыков, компетенций, метакомпетенций и ценностей позволяет реализовать новую модель построения отношений внутри любой образовательной организации. Наставник в описанных в целевой модели условиях имеет возможность оказывать наставляемому комплексную поддержку на пути социализации, взросления, поиска индивидуальных жизненных целей и путей их достижения, раскрытия потенциала и возможностей саморазвития и профориентации.

Основу наставнических отношений должны составить доверие, диалог и конструктивное партнерство и взаимообогащение, благодаря чему может реализоваться исторически проверенная логика непосредственной передачи личностного и практического опыта от человека к человеку. Предполагаемое

в тандеме/группе неформальное общение и эмоциональная связь могут способствовать ускорению процесса передачи социального опыта, быстрому развитию новых компетенций, органичному личностному развитию.

Наставничество рассматривается неотъемлемым компонентом современной системы образования РФ, перспективной технологией для достижения целей проекта «Образование»: обеспечения глобальной конкурентоспособности российского образования и воспитания гармонично развитой и социально ответственной личности на основе духовно-нравственных ценностей и культурных традиций народов России. Предполагается, что реализация программ наставничества в разнообразные образовательные организации обеспечит системность и преемственность наставнических отношений и программ, что внесет свой вклад в развитие человеческого потенциала страны.

Принципами внедрения целевой модели наставничества являются:

- принцип научности, предполагающий применение научно обоснованных и проверенных технологий;
- принцип системности, предполагающий разработку и реализацию программы наставничества с максимальным охватом всех необходимых компонентов;
- принцип стратегической целостности, определяющий 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, предполагающий честность и открытость взаимоотношений, не допускает покушений на тайну личной жизни, какого-либо воздействия или взаимодействия обманным путем;

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

- принцип продвижения благополучия и безопасности подростка (принцип «не навреди»), предполагающий 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, предполагающий 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, признающий, что программа наставничества реализуется людьми, имеющими разные культурные, национальные, религиозные и другие особенности.

Заявленная авторами целевой модели универсальность технологии наставничества позволяет применять ее для решения целого спектра *задач*:

- подростка, который оказался перед ситуацией сложного выбора образовательной траектории или профессии, недостаточно мотивирован к учебе, испытывает трудности с адаптацией в школьном коллективе;

- одаренного ребенка, которому сложно раскрыть свой потенциал в рамках стандартной образовательной программы либо который испытывает трудности коммуникации;

- студента профессиональной образовательной организации, который не видит карьерной перспективы и возможности трудоустройства в своем регионе;

- ребенка/подростка с ограниченными возможностями здоровья, которому приходится преодолевать психологические барьеры;

- проблемы молодого специалиста в новом коллективе;

- проблемы педагога с большим стажем, ощущающего дефицит компетенций в области новых образовательных технологий или испытывающего кризис профессионального роста, находящегося в ситуации профессионального выгорания.

К *планируемым результатам реализации целевой модели наставничества* относятся:

- измеримое улучшение показателей конкретной образовательной организации в образовательной, культурной, спортивной и других сферах;

- рост числа обучающихся, успешно прошедших профориентационные и иные мероприятия;

- улучшение психологического климата в образовательном учреждении как среди обучающихся, так и внутри педагогического коллектива, связанное с выстраиванием долгосрочных и «экологичных» коммуникаций на основе партнерства;

- практическая реализация концепции построения индивидуальных образовательных траекторий и личностного подхода к обучению;

- измеримое улучшение личных показателей эффективности педагогов и сотрудников региональных предприятий, связанное с развитием гибких навыков и метакомпетенций;

- привлечение дополнительных ресурсов и сторонних инвестиций в развитие инновационных образовательных и социальных программ региона и конкретных образовательных организаций благодаря формированию устойчивых связей между образовательными организациями и бизнесом,

потенциальному формированию фонда содействия наставничеству и сообщества благодарных выпускников.

Реализация программы наставничества предусматривает *активные действия представителей трех ролей:*

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

- Наставник – участник программы, имеющий успешный опыт в достижении личного и профессионального результата, способный и готовый поделиться этим опытом и навыками, необходимыми для поддержки процессов самореализации и самосовершенствования наставляемого.

- Куратор программы наставничества – по фактическому функционалу являющийся менеджером проекта наставничества в образовательной организации, который берет на себя ответственность за его управление и результаты. Механизмом реализации программы наставничества является работа куратора с *базами наставников и наставляемых.*

Однако специфика любой воспитательной деятельности состоит в том, что «один в поле не воин». Ни один самый талантливый куратор программы наставничества не сможет запустить проект, если у него не будет команды и деятельного понимания членов педагогического коллектива. Ему нужна помощь и поддержка психолога, социального педагога, классных руководителей, педагогов-предметников и других коллег, осознанно занимающих позицию воспитателя. Так что в последнем пункте этого параграфа необходимо дополнение: куратор программы наставничества и его команда.

§3. Термины и определения

Целевая модель наставничества – система условий, ресурсов и процессов, необходимых для реализации программы наставничества в ГОУ.

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

Наставничество – технология передачи опыта, знаний, формирования компетенций, метакомпетенций, освоения ценностей через неформальное взаимодействие, основанное на доверии и партнерстве. Может осуществляться как в индивидуальной («наставник-наставляемый»), так и в групповой («наставник- группа наставляемых») форме.

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». Наставляемым может стать любой обучающийся по программам среднего общего (рекомендуются обучающиеся 6-11 классов) и среднего профессионального образования, а также педагогический работник на условиях свободного вхождения в выбранную программу

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. Наставниками могут быть обучающиеся образовательной организации, студенты, представители сообществ выпускников образовательной организации, педагоги и иные должностные лица образовательной организации, сотрудники промышленных и иных предприятий и организаций, НКО и иных

организаций, изъявивших готовность принять участие в реализации программы наставничества.

Куратор программы наставничества – как правило, сотрудник образовательной организации, который отвечает за организацию программы наставничества. Назначается решением руководителя образовательной организации. Куратор осуществляет формирование и ведение базы наставников при условии их соответствия критериям психологической, педагогической и, для некоторых форм, профессиональной подготовки и прохождения ими обучения.

Реализация наставнической программы осуществляется в работе куратора с двумя базами:

- *базой наставляемых*, формируемой куратором при помощи педагогов и иных лиц образовательной организации при содействии родителей/законных представителей несовершеннолетнего, располагающих информацией о потребностях будущих участников программы;
- *базой наставников*, формируемой куратором из представителей собственной образовательной организации, ее партнеров, сообщества выпускников, родителей обучающихся.

Форма наставничества – способ реализации целевой модели через организацию работы наставнической пары/группы, участники которой находятся в заданной обстоятельствами ролевой ситуации, определяемой основной деятельностью и позицией участников. К таковым целевая модель относит «ученик-ученик»/«студент-студент», «студент-ученик», «учитель-учитель», «работодатель-ученик», «работодатель-студент»⁴.

⁴ В начале внедрения целевой модели в пилотном проекте достаточное количество времени уходило на дискуссии с кураторами программ, которые требовали включения формы «учитель-ученик». С одной стороны, в образовательной организации ничего не происходит без участия педагога. С другой стороны, трудовые действия, перечисленные в профстандарте, определяют ежедневную разноаспектную деятельность. Дополнений в части отдельной специфической модели очевидно не требуется. Роль педагогов в реализации программ наставничества участники пилотного проекта обозначили как медиацию, тьюторство. В любом случае учитель – необходимое звено, квалифицированный посредник, особенно в работе пар/групп по первой форме.

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

Школьное сообщество (сообщество ГОУ) – сотрудники образовательной организации, обучающиеся, их родители, выпускники и иные субъекты, объединенные стремлением внести вклад в развитие организации и действующие совместно ради этой цели.

Образовательное пространство региона – сеть образовательных событий, организуемых групповыми и индивидуальными субъектами (учреждениями образования, культуры, спорта, предприятиями и т.п., конструктивными сообществами и инициативными гражданами); совокупность данных субъектов является инфраструктурой, обладающей образовательным потенциалом в решении задач программы наставничества ГОУ.

Тандем – пара «наставник-наставляемый». Слово «тандем» пришло в русский из английского языка в начале 20 века. Помимо технического значения, оно имело еще одно – обозначало легкий двухколесный экипаж, запряженный двумя лошадьми цугом, также велосипед с двумя сиденьями одно за другим. Термин используется в практике наставничества, подчеркивая способ достижения успеха – только совместными усилиями.

Родитель/законный представитель – юридически значимый для наставляемого взрослый, который должен быть осведомлен о программе наставничества и ее реализации.

Глава 2. Реализация целевой модели наставничества в образовательной организации

§1. Этапы внедрения целевой модели наставничества в ГОУ

Эффективность технологии наставничества (или ее перезагрузка) напрямую зависит от соблюдения последовательности организационных шагов. Опыт пилотного проекта это доказал: «западание» любого из этапов влечет риск невыполнения поставленных в целевой модели задач. Авторы методологии описывают эту последовательность в двух измерениях: работа на «внутреннем контуре» (обучающиеся, их родители/законные представители, педагогические работники) и «внешнем контуре» (партнеры ГОУ, его социокультурное окружение и т.п.). Обобщим имеющиеся рекомендации в виде таблицы 1. Отметим, что сообщество кураторов программы наставничества пилотного проекта выработало разные формы документации и проверило их оптимальность опытным путем. В качестве примера приведем пакет документов, созданный куратором программы ГОУ гимназия №622 Инной Владимировной Манаенко. (Навигация к материалам такова: главная страница сайта гимназии, раздел «Инновации», вкладка «Наставничество»⁵).

Таблица 1. Этапы реализации целевой модели в ГОУ.

Этапы	Мероприятия	Результат
№1. Подготовка условий для запуска программы наставничества	1. Информирование о проекте всех заинтересованных сообществ <i>на внешнем и внутреннем контуре</i> (обучающихся, их родителей, педагогических работников, партнеров, выпускников и т.п.), просветительство в этих сообществах. Создание страницы проекта на сайте ГОУ. 2. Выявление образовательного запроса потенциальных наставляемых согласно формам наставничества. 3. Выбор форм наставничества	<i>Пакет локальных актов проекта наставничества.</i> -Приказ о внедрении целевой модели в ГОУ -Протокол заседания Педагогического совета ГОУ. -«Дорожная карта» (план) реализации наставничества (ход работ, и необходимые ресурсы (кадровые, методические, материально-техническая база и т.д.), источники их привлечения (внутренние и

⁵ URL: <http://www.spbschool622.ru/innovacii/nastavnichestvo/novosti-proekta>

	4. Составление «карты внешних ресурсов» наставничества (какие предметные области запрашивают потенциальные наставляемые, каких партнеров ГОУ можно привлечь в качестве наставников, в какие организации/объединения можно обратиться)	внешние). -Приказ об утверждении плана реализации целевой модели. -Программа наставничества. -Приказ о проведении итогового мероприятия Программы
№2. Формирование базы наставляемых	1.Определение проблем обучающихся школы, которые можно решить в текущем цикле наставничества/образовательных запросов обучающихся. 2. Составление базы потенциальных наставляемых и базы наставляемых для текущего года (актуальной).	<i>База наставляемых текущего года с картой областей актуальных образовательных запросов.</i>
№3. Формирование базы наставников	1. Работа <i>внутри ГОУ</i> включает действия по формированию базы из числа: <ul style="list-style-type: none"> • 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; • родителей обучающихся - активных участников родительских или управляющих советов, организаторов досуговой деятельности в образовательной организации и других представителей родительского сообщества с выраженной гражданской позицией. 2.Работа с <i>внешним контуром</i> на данном этапе включает действия по формированию базы наставников из числа: <ul style="list-style-type: none"> - выпускников, заинтересованных в поддержке своей школы; -сотрудников региональных предприятий, заинтересованных в подготовке будущих кадров (возможно, выпускников); - успешных предпринимателей или общественных деятелей, желающих передать свой опыт; -представители других организаций, с 	База наставников (актуальная и перспективная – на последующие циклы). Она включает в себя <ul style="list-style-type: none"> -базу наставников-выпускников, -базу наставников-партнеров, -базу наставников-педагогов, -базу наставников-учеников

	которыми есть партнерские связи)	
№4. Отбор и обучение наставников	1.Выявление наставников, востребованных в текущем цикле наставничества. 2.Обучение отобранных наставников	<i>Пакет документации наставников</i> 1.Анкеты потенциальных наставников. 2.Результаты собеседования. 3.Справки о судимости и медицинские справки. 4.Приказ о назначении наставников. 5.Программа неформального образования наставников (корпоративное обучение) с отметкой об участии в ней либо сертификат о прохождении курса ДПО
№5. Формирование тандемов/групп	1. Встреча всех отобранных наставников и всех наставляемых в любом формате. 2. Фиксация сложившихся тандемов/групп в приказе.	Приказ о закреплении тандемов/наставнических групп
№6.Реализация наставничества	Закрепление гармоничных продуктивных отношений в тандеме/группе так, чтобы они были максимально комфортными, стабильными и результативными для обеих сторон. Работа в каждом тандеме/группе включает: <ul style="list-style-type: none"> • встречу-знакомство, • пробную рабочую встречу, • встречу-планирование, • рабочие встречи, • итоговую встречу. 	-План работы в тандеме/группе с определением тематики, времени и места встреч. -Материалы и результаты мониторинга «на входе» и «на выходе» со SWOT-анализом.
№7. Завершение Программы	1.Подведение итогов работы каждого тандема/группы. 2. Подведение итога программы на заключительном мероприятии цикла в ГОУ. Награждение участников. 3. Популяризация эффективных практик	-Банк методических материалов. -База потенциальных наставников на следующий цикл. -«Методический портфель» наставничества -Развитое сообщество ГОУ.

Если описывать технологию наставничества в управленческом ракурсе, то ее реализация предстанет как работа куратора программы наставничества с двумя базами – наставников и наставляемых. Остановимся на данной позиции более подробно.

Ключевая роль во внедрении целевой модели в ГОУ отводится куратору. Его выбор – важный управленческий акт. Это должен быть человек уважаемый в педагогическом коллективе, имеющий опыт проектной работы, нетворкинга, знающий в нюансах «социально-педагогический портрет» ГОУ, эффективно взаимодействующий с разными сообществами. От умения куратора организовать выявление образовательных запросов у потенциальных наставляемых, устанавливать контакты с учреждением, сотрудники которого обладают актуальным для конкретного обучающегося опытом, знанием, напрямую зависит успех формирования пар/групп.

Наиболее достоверным показателем положительных результатов наставничества является наличие между наставниками и наставляемыми доверительных отношений. Такие отношения не складываются сами собой. Они нуждаются в постоянной поддержке и мониторинге, особенно на ранних стадиях. Куратор является медиатором между наставниками и наставляемыми, он должен быть в курсе движения по утвержденному плану пар/групп, их взаимоотношений. Он же проводит мониторинг – процедуру, без которой сложно отследить результаты, оценить возникающие риски, а значит, наладить развитие.

Как правило, эту роль берут на себя заместители по воспитательной работе. Практика показала, что в ситуации назначения случайного работника запуск программы крайне затруднен и в результате ГОУ приходилось возвращаться к этому управленческому вопросу еще раз. Также малоэффективной оказалась практика выполнения этой функции директором организации. Коллеги-кураторы программы пилотного проекта провели тайминг своей деятельности. Было выяснено, что при запуске программы это направление требовало внимания минимум на 18 часов в неделю. Поэтому в

некоторых ГОУ были назначены 2 и более кураторов программы наставничества: например, один отвечал за форму «учитель-учитель», второй – за наставничество с участием обучающихся. В учреждениях СПО выделялся отдельный куратор для формы «работодатель-студент», что оправдано сложившимся порядком организации производственной практики.

Второе, на что следует обратить внимание с первого дня внедрения целевой модели, – информационно-просветительская деятельность, нацеленная на продвижение проекта наставничества в местных сообществах и регионе. Первый шаг – тематическая рубрика сайта ГОУ, где будут размещены нормативные документы и фиксироваться ход программы наставничества.

Далее следует переходить к информированию всех членов педагогического коллектива о целевой модели, решаемых с ее помощью задачах, предлагаемых механизмах и методах. Педагогический коллектив должен стать коллективным единомышленником куратора программы наставничества ГОУ. Как было уже отмечено, без деятельного участия его коллег в реализации программы уровень результативности не сможет быть удовлетворительным.

Также важно как можно оперативнее начать информировать сообщества обучающихся, их родителей/законных представителей, выпускников, партнеров, членов муниципального совета о целевой модели наставничества, о программе наставничества в ГОУ. Эта деятельность напрямую влияет на эффективность усилий по формированию баз наставников и наставляемых. Опыт пилотного проекта внедрения целевой модели наставничества 2020-2021 гг. показал, что игнорирование данной деятельности создает барьеры в реализации программы: родители, не знающие о целевой модели, не дают согласия на наставнические отношения их детей; обучающиеся, не понимая смысла, рассматривают наставничество как формальное «отбывание повинности». База наставников такого ГОУ скудна и непродуктивна. Напомним, что в разрабатываемой сегодня всеми ГОУ рабочей программе

воспитания имеется модуль «Школьные медиа». Делегирование полномочий в информационно-просветительском направлении ученическому/студенческому самоуправлению, позволяет актуализировать воспитательный и профориентационный потенциал. Опыт пилотного проекта показал его высокий уровень у тех ГОУ, кураторы программ наставничества которых озадачились организацией данной деятельности с привлечением самих обучающихся.

Кропотливой работы заслуживает рекрутинг потенциальных наставников из числа обучающихся. Анкетирование на предмет выяснения, что ребята знают и любят делать, что может заинтересовать других, должно быть продолжено собеседованием с целью рефлексии самим подростком/юношей предлагаемого им. Так шестиклассники одной из школ пилотного проекта заявляли себя в качестве наставников своим одноклассникам в специфической области «как интересно жить в Тик-токе». Беседы помогали понять, *что* именно может предложить другому такой знаток, как это может быть использовано потенциальным наставляемым, как долго такое наставничество может продолжаться.

Информирование родительского сообщества ГОУ дает возможность пополнить базу наставников его представителями. Современные родители нередко являются активными гражданами, которым небезразлично будущее не только их детей, но всего подрастающего поколения. Участники пилотного проекта наработали опыт привлечения таких родителей для групповых наставнических отношений, в которые входили не только «свои дети», но и другие обучающиеся. Кроме того, родители сами включались в рекрутинг наставников для ребят класса, в котором учились их дети.

Информирование представителей муниципального совета о запуске программы наставничества позволяло выйти на активных граждан местного сообщества, в том числе пенсионеров. Так были привлечены люди с интересным профессиональным опытом, соответствовавшим запросу

потенциальных наставляемых. Нередко муниципальный совет имеет свое печатное издание, которое также поможет в поиске наставников.

В совокупности информационно-просветительская деятельность дает возможность составить базу потенциальных наставников, работа с которой позволит куратору в короткие сроки сформировать базу наставников для годового цикла наставничества. Ее пополнение – постоянная забота куратора и всех членов педагогического коллектива.

Практика пилотного проекта внедрения целевой модели наставничества вывила острый дефицит наставников, особенно в условиях противопандемийных мер. Перспективным видится движение участников восполнения ресурсного дефицита развитием функции ГОУ как социокультурного центра местного сообщества с освоением позиции узла сети экосистемы наставничества в нем, а также предложением для сети участников проекта своих кадровых, материально-технических, партнерских, событийных ресурсов. В условиях угрозы карантина эти направления могут быть реализованы в дистанционном режиме с использованием цифровых инструментов.

Решить задачу использования инфраструктуры ГОУ для развития его сообщества можно

- включением в планирование воспитательной деятельности ГОУ в рамках модулей «Самоуправление», «Детские общественные объединения» и «Ключевые общешкольные дела» рабочей программы воспитания событий, позволяющих узнавать о наставничестве, формировать позитивное отношение к нему и включаться в общезначимые дела с разных позиций (наставляемого либо наставника) не только учащимся, но и их родителям, выпускникам, гражданским активистам местного сообщества;

- организацией проектной деятельности учащихся в области дизайна среды ГОУ (оформление интерьера, «цифровой трек» проекта, передвижные выставки, «буферы обмена» интересными изданиями, т.н. «событийный

дизайн» - макеты оформления событий проекта), предназначенной для встреч наставнических пар/групп;

- развитием направления семейных клубов ГОУ как площадки диалога участников наставнического движения;

- информационными акциями в разных возрастных группах обучающихся, реализующими идею популяризации ресурса наставничества для их личностного развития.

Решить задачу использования инфраструктуры ГОУ для освоения роли социокультурного центра местного сообщества можно

- развитием школьных медиа: созданием и поддержкой разновозрастных редакционных советов как среды для формирования вариации формы наставничества «ученик-ученик», а также информационного ресурса профориентационного характера для формирования пар «работодатель-ученик»/»работодатель-студент»;

- развитием школьной киноиндустрии с конечными продуктами в виде клипов, роликов и т.п. информационно-просветительского характера для разных целевых аудиторий;

- развитием интернет-редакционной деятельности (поддержка тематической страницы сайта, групп в социальных сетях и т.п.);

- установлением контактов с представителями муниципальной власти для рекрутинга активных граждан местного сообщества (в том числе из функционирующих общественных объединений), их включение в проекты общезначимых дел в качестве наставников/наставляемых;

- включением информационно-просветительских материалов в содержание муниципальных органов печати, социальных сетей ТСЖ и т.п.

Решить задачу использования инфраструктуры ГОУ как своеобразного хаба дефицитных ресурсов для участников пилотного проекта региона с использованием административного инструмента можно

- созданием в ИМЦ районного банка материально-технических ресурсов (кабинеты и оборудование) с открытым для участников наставнического движения доступом;

- созданием в ИМЦ районной «гильдии мастеров» из числа педагогических работников каждого ГОУ, оцениваемых сообществом как специалисты в конкретной области (предметной, общекультурной) и выразивших согласие выступить в роли наставника для учащихся из других ГОУ района;

- проведение информационных мероприятий, направленных на ознакомление участников пилотного проекта района с открытыми ресурсами.

Не меньшего внимания заслуживает база наставляемых. С первого года реализации программы она составляется в двух вариантах: потенциальном и актуальном. В потенциальную базу наставляемых войдут обучающиеся с выявленными образовательными запросами. Над этой задачей продуктивно работать с привлечением классных руководителей/кураторов и заинтересованных педагогических работников ГОУ. Анализ списка учебных коллективов на предмет дефицитов, которые можно восполнить в наставнических отношениях, необходимо дополнить анкетированием/собеседованием с самими ребятами. Дальнейший анализ базы потенциальных наставляемых призван выявить те запросы, удовлетворить которые ГОУ может в текущий цикл наставничества. Кроме того, в актуальную базу не войдут обучающиеся, чьи родители/законные представители не дадут согласия на вступление в наставнические отношения. С еще большим вниманием необходимо отнестись к ребятам, оказавшимся в сложной жизненной ситуации, с проблемами в поведении, отношениях с соучениками. Формальный подход к включению их в программу без возможности обеспечить участие квалифицированных в данной области наставников и сопровождающих отношения специалистов (прежде всего психолога и социального педагога) несет риски нарушения главного педагогического принципа «не навреди». Поэтому особенно в первый год

реализации программы эту категорию потенциальных наставляемых в итоговую базу рекомендуем не включать.

Практика пилотного проекта внедрения целевой модели 2020-2021 гг. показала, что далеко не все обучающиеся могут определиться со своим интересом, запросом. Они, по словам одного из кураторов, «не знают, чего хотят». Этот факт не является чем-то необъяснимым с точки зрения педагогики, но должен быть отработан информационно-просветительскими средствами. Спектр существующих интересных активностей, профессий, увлеченных взрослых людей, известных современным взрослому, необходимо расширять путем организации встреч в клубной деятельности, с привлечением ресурса РДШ, средствами школьных медиа. И времени на такой «предэтап» жалеть не стоит: проект внедрения целевой модели наставничества в нашей системе образования всерьез и надолго.

Работа с базами формы «учитель-учитель», требует иного подхода. Стоящая перед любым ГОУ задача удержания молодого специалиста в профессии, поддержка опытного учителя, восполнение возникшего у него методического дефицита требует безотлагательной реакции. По возможности, необходимо изыскивать возможность удовлетворения запросов этой категории участников программы наставничества как «внутрикорпоративным» способом, так и с привлечением ресурсов сети ГОУ.

§2. Разработка программы наставничества в ГОУ

Основой разработки программы наставничества и ее последующей реализации является «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». Текст содержит исчерпывающие теоретические,

аналитические и методические материалы. Он должен стать «настойной книгой» куратора программы наставничества и его команды.

Программа составляется на 1 учебный год и рассчитана на конкретную целевую аудиторию наставляемых и конкретные привлекаемые ресурсы наставников. Она принимается Педагогическим советом и должна быть предметом обсуждения с сообществами ГОУ.

Проектирование и планирование программы наставничества – это ключевой элемент в построении системы наставничества в образовательной организации. В ней должны быть четко определены с обязательным учетом специфики ГОУ:

- цели (например, социализация, поддержка в учебе, руководство в рабочих/профессиональных вопросах), задачи, а также ожидаемые результаты;
- этапы реализации программы наставничества;
- этапы общественного продвижения программы наставничества (распространение информации о программе, открытые лекции, выступления опытных наставников, кураторов программы наставничества и т.д.);
- выбранные формы наставничества, ролевые характеристики участников пар/групп, этапы реализации по каждой форме;
- особенности работы в парах/группах (когда и как часто наставники и наставляемые должны встречаться; длительность наставнических отношений; место проведения встреч);
- сроки и этапы мониторинга и оценки эффективности программы наставничества;

Качество работы над программой определяет ее эффективность. Если положение о наставничестве в ГОУ фиксирует базовые положения целевой модели наставничества, общие для всех образовательных организаций, то программа призвана описать путь ее внедрения с обязательным учетом контекста конкретного учреждения, результатов самоанализа. Основой программы наставничества должны стать уже имеющийся опыт

воспитательной и обучающие деятельности, надежные реальные партнерские связи, а также планы инициативных педагогических работников: в области социализации, воспитания невозможно создавать абсолютно новое, неизведанное, но преемственность позволит избежать «шока инноваций».

Если наставничество в ГОУ ранее не было предметом отдельной заботы, то следует понимать, что построение эффективной системы не может быть краткосрочным процессом. Авторы целевой модели рекомендуют в этом случае ГОУ на первом году реализации программы начинать со знакомых форм наставничества, постоянно анализируя процесс, состояние участников, результаты каждого из этапов.

Программа создается проектной группой, состоящей из куратора наставничества и опытных, равнодушных, заинтересованных членов педагогического коллектива, присоединение к которым участников сообщества ГОУ (представителей родительского сообщества, партнерской сети, общественных деятелей, равнодушных к судьбе ГОУ) только обогатит ее содержание. Значимая роль в команде отводится школьному психологу: сопровождение реализации программы и адаптация пакета документов мониторинга к конкретике ГОУ требует именно специалиста. В случае отсутствия такового, команде необходимо обращаться к специалистам районной службы.

Отметим, что работа над программой подобным составом проектной группы ценна как практика проектного менеджмента, общественно-государственного сотрудничества, крайне важная для социального развития. Педагогические коллективы ГОУ Санкт-Петербурга имеют богатый опыт проектирования программ, поэтому изложенное ниже не должно рассматриваться как единый путь: уже апробированные конкретным коллективом способы создания при условии их эффективности не должны быть игнорируемы.

ГОУ вправе включать в программу значимое для его воспитательной системы содержание, обладающее развивающим потенциалом в области

наставничества. Программа должна быть по возможности краткой, ясной, без излишней наукообразности и «общих мест».

Разработка программы в ГОУ основывается на следующих принципах:

- легитимности, согласно которому программа должна соответствовать законодательству РФ;

- «не навреди», предполагающему проектирование программы таким образом, чтобы максимально избежать риска нанесения вреда наставляемому. Никакие обстоятельства или интересы наставника или программы не могут перекрыть интересы взрослеющего;

- научности, предполагающем выбор для реализации программы научно обоснованных технологий;

- стратегической целостности, требующем наличие у проектной команды единой целостной стратегии реализации программы наставничества;

- системности, предполагающем разработку Программы с максимальным охватом всех необходимых компонентов воспитательной системы ГОУ;

- комплексности, предполагающем согласованность взаимодействия педагогов образовательной организации, специалистов иных организаций, участвующих в реализации программы наставничества.

- равенства, признающим право на культурные, национальные, религиозные и другие особенности;

- безопасности, предполагающем выбор в качестве основания педагогического действия диалогичности, недопущение покушений на тайну личности, какого-либо воздействия или обследования без уведомления и согласия участников/законных представителей несовершеннолетних;

- индивидуализации, направленном на сохранение индивидуальных приоритетов в создании для личности собственной траектории развития;

– аксиологичности, ориентирующем на формирование привлекательности законопослушности, уважения к личности, государству, окружающей среде, безусловном основании на общечеловеческих ценностях.

Основой для создания программы наставничества ГОУ является типовая программа наставничества. Работа над программой осуществляется куратором и проектной группой в следующей последовательности.

Первый этап: занятие позиции осведомленного деятеля. В ценностно-смысловом аспекте он раскрывается в ознакомлении с целевой моделью наставничества, понимании и принятии ее методологии (базовых идей, ценностей-ориентиров, принципов). В аналитическом аспекте – проведении самоанализа на предмет выявления дефицитов в результатах образовательного процесса, «болевых точек» ГОУ (фиксация результата – в приложении к программе «Характеристика контингента»). Результатом этого этапа является понимание своей цели внедрения наставничества, ответ на вопрос, что нашему ГОУ даст этот метод? Ответ должен быть предельно конкретным и практикоориентированным, например, социализация, поддержка в учебе (но не решение одним инструментом всех проблем успеваемости), сопровождение в профориентации и т.п. Так будет достигнуто самоопределение единомышленников по вопросу целей, задач и принципов предстоящей деятельности. Еще одним результатом данного этапа является определение актуальных форм наставничества. В этот же период следует проанализировать имеющиеся у ГОУ ресурсы для формирования базы наставников, оценить возможность доступа к ресурсам партнеров. Кроме того, для разработки программы важно определиться с местом встречи участников тандема, его оборудованием.

Таким образом, итогом данного этапа должен явиться проект пояснительной записки программы, в которой будут отражены цели, задачи наставничества в соотношении с проблематикой образовательного процесса, характеристикой контингента ГОУ, а также проект части «Общие положения», содержащий термины и понятия, правовые основы, порядок

принятия программы, выбранные формы наставничества в соотношении с целью и задачами внедрения целевой модели.

Второй этап – принятие содержательной структуры, заданной целевой моделью. Согласно ей, работа по внедрению проходит на внутреннем (то есть силами ГОУ) и внешнем (партнеры, социокультурное окружение ГОУ) контурах.

Второй важный параметр структуры – повторяющаяся последовательность действий, обеспечивающая движение вперед, развитие. Элементы этой последовательности: анализ ситуации с целью выявления проблем, коммуникация с участниками при необходимости с целью принятия предлагаемого решения, поддержка и обучение. Базовым элементом последовательности является коммуникация как главный механизм сотрудничества. Все участники наставнических пар/групп должны знать, что при возникновении любой непонимания, нестандартной ситуации, конфликта, отклонения от утвержденного плана необходимо обращаться к куратору программы наставничества. Это необходимо для соблюдения главного педагогического принципа «не навреди».

Третий параметр – постоянная забота о выполнении информационно-просветительской миссии, которая состоит в продвижении идеи включения конструктивных сил общества в воспитание подрастающего поколения. О программе, ее целях, ходе, результатах должны знать медиа, прежде всего муниципального уровня.

Четвертый параметр структуры – последовательность этапов организации наставничества, данный авторами целевой модели. Она выглядит так: подготовка условий для запуска программы, формирование базы наставляемых, формирование базы наставников, обучение наставников, формирование тандемов/групп, организация хода работы тандемов/групп, завершение наставничества.

Эти параметры структуры необходимо иметь в виду и при составлении «дорожной карты» программы – плана ее реализации. Программа

реализуется в проектной логике: в ней изначально заданы временные ориентиры, перечислены ресурсы, этапы, участники. Поэтому к составлению «дорожной карты» нужно подходить осознанно, рационально определив реальные сроки выполнения поставленных задач.

В этот же этап должна проводиться деятельность по выявлению потребностей наставляемых и соотнесению их с имеющимися ресурсами базы наставников. Авторы целевой модели определили характеристики потенциальных участников для каждой из форм наставничества. Анкетирование целевых аудиторий, собеседование с ребятами должно сопровождаться, в случае их несовершеннолетия, согласием родителей. Взаимодействие с семьей наставляемого – одна из генеральных содержательных линий сопровождения наставничества. Семья должна быть согласна с участием ребенка в программе, знать цели индивидуального маршрута, быть знакомой с наставником.

Таким образом, еще одним результатом второго этапа является описание специфики принимаемых к реализации форм наставничества.

Третий этап – определение варианта мониторинга качества реализации программы наставничества, который будет использован в цикле наставничества. Куратор имеет право следующие варианты: описанный в целевой модели или он же, но адаптированный Илакавичус М.Р. под реалии ГОУ Санкт-Петербурга⁶. Необходимо всей командой изучить формы мониторинга и методические рекомендации по его проведению. Опыт пилотного проекта показал, что значительно упрощает и ускоряет процесс мониторинга использование гугл-форм.

Четвертый этап – предъявление проекта программы сообществам ГОУ для консолидированного решения о принятии. Программа принимается на Педагогическом совете ГОУ, утверждается его директором. Факт

⁶ Неоценимая помощь в поиске оптимальных форм была оказана продуктивными диалогами с неравнодушными специалистами – Н.Б. Захаревич к.п.н., заведующим кафедрой методологии и технологии цифрового образования, заведующим институтом цифрового образования, к.п.н. И.С. Макарьевым

согласования с сообществами родителей и обучающихся, а также иных значимых для ГОУ сообществ фиксируется на титульном листе.

§3. Обучение наставников в ГОУ

Желание выступить в качестве наставника для другого человека должно быть подкреплено готовностью к этой деятельности. Обеспечение обучения наставников (учеников, учителей, партнеров организации) входит в задачи куратора программы. У него есть два пути решения этой задачи. Первый – воспользоваться услугами сторонней образовательной организации, которая выдаст документ, удостоверяющий прохождение наставником курса. Подобные услуги оказывает Национальный ресурсный центр наставничества МЕНТОРИ⁷. Вариация этого пути – приглашение специалистов для организации обучения на площадке ГОУ. Второй – провести внутрифирменное обучение в логике неформального образования.

Обучение предполагает следующий порядок:

1. Вручение манифеста и памятки наставникам, при необходимости – ответы на вопросы⁸.
2. Компетентностное тестирование (дает возможность понять, имеет ли претендент начальное представление об областях, необходимых для ведения наставничества, например: целеполагание, планирование, управление временем, организация общения, коммуникация (с подростком, со взрослым), интересы и проблемы конкретного возраста, лидерство, приемы критического мышления). Тесты составляются командой куратора с учетом специфики претендентов. Они не должны быть слишком детальны и «заумны» в формулировках. Пилотный проект показал эффективность использования гугл-формы.

⁷ <https://mentori.ru>

⁸ Образцы этих документов приводятся в целевой модели. Их можно адаптировать под возрастные особенности наставников, специфику ГОУ

3. Анализ результатов тестирования и, если наставников много, формирование групп по возрасту, проблемам.

4. Прохождение обучения («курс молодого бойца»).

5. Тестирование/собеседование на выявление уровня освоения.

Обучение внутри ГОУ организуется в формате неформального образования. Программа неформального образования – рамочный документ, фиксирующий основные параметры практикоориентированного обучения, протекающего в виде семинаров, тренингов.

Образовательный процесс делится на три этапа.

Подготовительный этап – погружение будущих наставников в проблему, знакомство с нормативной базой и условиями наставнической деятельности.

Основной этап – формирование установок, разработка стратегий взаимодействия по реализации задач наставничества. Работа с кейсами. В результате цикла первого года реализации программы наставничества появятся примеры эффективных/негативных практик в группах/парах. Опишите их – это будет материал для консультаций с наставниками в следующем году. На первом году можно работать с кейсами целевой модели, пользоваться наработками участников пилотного проекта, которые есть в каждом административном районе города.

Заключительный этап – составление индивидуальной программы (плана) работы пары/группы – в зависимости от того документа, который принят за основу документации наставника в ГОУ.

Программа неформального образования должна быть нацелена на две аудитории согласно педагогическому принципу возрастосообразности: для взрослых (в ориентации на область знаний об обучении взрослых, андрагогику) и взрослеющих (соответственно, педагогика). Документ состоит из 3-4 листов, включая титульный с названием, авторством и указанием согласования с МО классных руководителей/иных сообществ ГОУ

воспитательного характера⁹. Второй-третий лист – содержание. К программе прилагается «методический портфель» – та «раздатка» (ситуации, методические карты, инфографик, презентации¹⁰ и т.п.) и рекомендации, которыми куратор сопровождает обучение в оптимизационной логике «перевернутого класса» (ознакомление с новым материалом происходит вне аудитории, очное взаимодействие – семинарское обсуждение). Таким образом, программа обучения наставников будет состоять из одной инвариантной части и двух вариативных

Структура программы:

- 1) цель¹¹, задачи с учетом возраста предполагаемого наставляемого;
- 2) инвариантная часть (тайминг: не менее 2 часов очного взаимодействия).

Задача образовательного процесса этой части – помочь наставникам понять свою роль, ее технологические рамки, сформулировать свои цели, сравнить их с возможными целями наставляемых для выявления и решения разногласий, скорректировать ожидания. Содержанием образования в этой части станут ответы на вопросы, что такое наставничество в современном формате (это ознакомление с такими документами, как национальный проект «Образование», его федеральные программы, целевая модель наставничества, сама программа наставничества ГОУ), каковы организационные основы наставничества (временные рамки, цели, обязанности сторон, нормы поведения, места встречи), что такое одобряемые и неодобряемые виды деятельности, какова документация наставника, какой должна быть реакция на информацию о жестоком или небрежном обращении с детьми, суицидальных мыслях и поведении и т.п., каковы требования к использованию цифровых и социальных средств массовой информации,

⁹ Утверждение администрацией. Согласование еще с кем-либо не требуется.

¹⁰ Кейсы для первого года можно взять из самой целевой модели, инфографика находится на странице центра развития наставничества СПб АППО, на сайтах ГОУ участников пилотного проекта.

¹¹ Например, получение необходимых знаний, умений, навыков в области общения с наставляемыми, формирование психологических установок, необходимых для выстраивания осмысленных и продуктивных отношений с ними.

условия конфиденциальности и поведение при несчастных случаях (что делать и кому звонить), особенности возраста/физиологии наставляемых.

Результатом этой части должна стать вера в себя как в наставника.

3)вариативная часть (реализуется в течение всего цикла наставничества по мере возникновения проблем, проходит в виде консультаций с куратором программы или специалистами, круглых столов, участие в семинарах/вебинарах, конференциях не реже 1 раза в 2 месяца). Задача образовательного процесса этой части – оперативное психологическое и методическое сопровождение индивидуальных или комплексных проблем.

Результатом может стать осознание наставником реальных проблемы и выбор педагогически выверенной стратегии ее решения.

4)тест/вопросы для собеседования после инвариантной части;

5)список информационных ресурсов/литературы, к которым наставник может обратиться самостоятельно. Такой избыточный список имеется в тексте самой целевой модели, он может быть дополнен куратором.

Итоговым образовательным продуктом этой программы обучения наставника должен стать разработанный наставником план цикла наставничества пары/группы (цель, задачи, «шаги» - встречи (где, когда, для чего). Этот документ должен быть согласован с наставляемым.

Глава 3. Из «методического портфеля» участников пилотного проекта внедрения целевой модели наставничества в Санкт-Петербурге 2020-2021 гг.¹².

Учительское наставничество в Санкт-Петербурге имеет давнюю историю. Оно развивается в неразрывной связи практики и теории в сопровождении специалистов кафедры педагогики и андрагогики СПб АППО. Научно обоснованный подход стал основой участия сотрудников кафедры в международном проекте 2017-2019 гг. «Развитие системы сопровождения молодых учителей» (Россия – Австрия). Его цель – разработка вариативных моделей сопровождения молодого педагога, направленных на его профессионализацию, обеспечивающую гармоничное вхождение в профессию; рекомендаций по апробации и оптимизации моделей сопровождения. Результаты многолетней работы представлены на интернет-ресурсе СПб АППО¹³. В этой связи в данной главе в центре внимания находятся остальные формы наставничества.

§1. Деятельность куратора программы наставничества: значимые аспекты

Ключевая роль в реализации ресурса наставничества в образовательной организации отводится куратору программы наставничества. Педагоги-участники пилотного проекта разошлись в определении сущности его деятельности. Одна часть видит его как искусного управленца, менеджера, профессионально выполняющего целый спектр функций: от просветительско-разъяснительной работы, отбора наставников, проведения собеседования, формирования пар и проведения обучения до рутины

¹² В главе использованы материалы, предоставленные кураторами программ наставничества ГОУ участников пилотного проекта внедрения целевой модели в Санкт-Петербурге.

¹³ <https://spbappo.ru/svedeniya-ob-obrazovatelnoy/osnovnyye-svedeniya/mezhdunarodnaya-deyatelnost/razvitiye-sistemy-soprovozhdeniya/>

документооборота. Вторая же часть увидела в кураторе неформального лидера педагогического сообщества.

Текст целевой модели наставничества склоняет нас, скорее, к первой позиции. А результаты анкетирования педагогов-участников пилотного проекта акцентируют вторую. И в этом нет ничего удивительного: педагогическое сообщество нашего города хранит богатые традиции наставничества. Наиболее важными качествами куратора считают лично обусловленные характеристики: позитивный настрой, готовность делиться опытом и желание помочь, вовлеченность, порядочность, надежность, неравнодушие, авторитетность, инициативность, убежденность в успехе. Педагоги видят кураторов в большей степени опытными помощниками, нежели функционерами и творцами отчетов. К основаниям выбора куратора относят не осведомленность в технологии, регламенте, а наличие педагогической интуиции, владение искусством общения, эмоциональный интеллект, личную успешности и даже артистизм. С этим можно спорить, но людей притягивают личности, и чем сложнее задачи, тем ярче требуются личности.

Безусловно, на эффективность работы куратора влияет множество факторов. Один из решающих – грамотное распределение рабочего времени. Коллеги из пилотного проекта составили тайминг основных видов деятельности куратора за 10 недель (с января по март 2021 г.). На организацию и запуск программы ушло 41 час, около 4 часов в неделю. За это время начали работать 5 пар учителей и 8 пар (групп) обучающихся. Одновременно с этим, куратор прошел курсы повышения квалификации трудоемкостью в 36 часов. Его суммарная временная нагрузка увеличивалась за счет контактов с представителем ИМЦ, подготовки контента страницы сайта ГОУ.

В ходе реализации поставленных в программе наставничества целей кураторы сталкивались с массой нестандартных задач. Приведем лишь некоторые из них, отметив найденные решения¹⁴.

1. Необходимость регулярного психологического сопровождения участников даже при наличии в штате 1 психолога определяет обращение к специалистам извне;

2. Острая необходимость повышения квалификации у кураторов, а также наставников разрешалась в программах вынужденного и сетевого неформального образования (семинары, обмен опытом, мастер-классы).

3. Перечень необходимых для закрепления наставника документов является барьером установления контактов с потенциальными участниками формы «ученик-работодатель», поэтому приходилось обращаться к коллегам из образовательных организаций, у которых такие документы имеются, что сужает возможности программы. Выходом стала кропотливая отработка уже имеющихся партнерских связей, заключения дополнительного соглашения к уже имеющимся договорам партнерства, в котором указывалась и сфера наставничества.

Сообщество кураторов программы наставничества пилотного проекта 2020-2021 гг. накопило опыт эффективного решения поставленных в целевой модели задач. Остановимся на некоторых из них. Мы уже указывали на значимость качественной реализации информационно-просветительского этапа. Куратор программы наставничества ГБУ ДО ДДЮТ Выборгского района и его команда продемонстрировали продуктивное использование интернет- и медиаресурсов современной образовательной организации. Как только была создана тематическая страница наставничества, она стала наполняться контентом, признанным актуальным не только для педагогов данного ГОУ, но и для всех заинтересованных лиц.¹⁵ Контент был разработан под каждую из целевых аудиторий (родитель, педагог, молодой педагог,

¹⁴ Представлен опыт Бойко Т.В., куратора программы наставничества ГБОУ Петергофская гимназия и Гайдаманов М.А., куратора программы наставничества ГБОУ школа № 588 Колпинского района

¹⁵ <http://ddutyvborg.spb.ru/nastavnichestvo/>.

учащиеся). Яркие, информативные материалы не только рассказывают о целевой модели, но и содержат высокого уровня методические материалы. Аналогичным содержанием была наполнена и локация сообщества в социальных сетях. Активно работает чат с куратором. Эти усилия позволили упростить решение задач мониторинга (сводная таблица активности участников программы стала подспорьем для него), наполнить образовательную среду разнообразием средств методов, приемов для активизации субъектной позиции участников наставничества. Были разработаны рабочие тетради наставника и наставляемого, сформирован календарь событий наставничества. Внимания специалистов заслуживает и опыт разработки индивидуальных инструментов анализа (таблиц, диаграмм, опросных листов, анкет и т.д.) с позиций индивидуального запроса участников наставничества. Команда использовала такой актуальный инструмент, как отслеживание цифрового следа проекта. Администрация учреждения, активно и неравнодушно включившаяся в реализацию программы, создала набор инструментов стимуляции участия в программе. Работа команды единомышленников позволила выйти на весомые для личностного развития и развития учреждения в целом результаты, о чем засвидетельствовала итоговая конференция цикла наставничества.

Главным риском кураторы программы наставничества считают уход в формализм, вынужденный отход от сформировавшихся в педагогическом сообществе Санкт-Петербурга традиций наставничества при масштабировании внедрения целевой модели наставничества.

Сообщество кураторов наставничества пилотного проекта выработала не один вариант реализации технологии целевой модели в данной области. Приводим опыт ГБУ ДО ЦДЮТТ «Охта». Куратор и его команда работали по следующему алгоритму¹⁶.

¹⁶ Представлен опыт Ахтиевой Г. Р., методиста и Фазлиахмедовой Р.З. (ГБУ ДО ЦДЮТТ Красногвардейского района Санкт-Петербурга «Охта»).

Шаг 1. Организуем семинары, «Круглые столы» и т.д. для ознакомления педагогов с целевой моделью наставничества, возможностями участия в программе, рисками и преимуществами.

Шаг 2. Составляем список потенциальных наставников-педагогов. Проводим опрос всего коллектива на понимание роли и функции наставника и наставляемого и готовности включиться в реализацию программы наставничества. Сопоставляем полученные данные с предварительным списком. Формируем базу наставников. Получаем согласия на обработку персональных данных.

Шаг 3. Выявляем профессиональные и личностные дефициты педагогов. Формируем базу наставляемых. Получаем согласия на обработку персональных данных. Выявляем сильные стороны педагогов и возможности их деятельности в качестве наставников по определенной тематике. Предлагаем педагогам (потенциальным наставляемым) выбрать наставника. Формируем наставнические пары/группы по затруднениям.

Шаг 4. Организуем беседы, «круглый стол» с разными категориями обучающихся на предмет понимания роли и функций наставника и наставляемого.

Шаг 5. Проводим опрос обучающихся на готовность включиться в программу наставничества в роли наставника и/или наставляемого. Формируем базы наставников и наставляемых из числа обучающихся. Получаем согласия на обработку персональных данных и заявления родителей (законных представителей) обучающихся. Предлагаем наставляемым сделать выбор наставника. Формируем пары или группы. Проводим мониторинг «на входе».

Шаг 6. Организуем обучение наставников. Разрабатываем программу обучения. Обучение целесообразно проводить разными группами (это даст возможность исключить случайных участников проекта):

-для педагогов-наставников, которые считают, что готовы приступить к наставнической деятельности;

- педагогов, которые возможно станут наставниками;
- обучающихся, которые считают, что готовы приступить к наставнической деятельности;
- обучающихся, которые возможно станут наставниками;
- работодателей, которые должны получить некоторые общепедагогические компетенции.

Шаг 7. Ознакомительно-рабочая встреча сформированных пар/групп.

Разработка индивидуального плана работы на учебный год. Определение дней обязательных встреч. Выбор формы представления результатов.

Шаг 8. Деятельность пар/групп происходит по заранее утвержденному плану. Форма плана разрабатывается ГОУ самостоятельно.

Шаг 9. Уведомление участников наставничества и родителей/законных представителей о завершении наставнического цикла. Проведение мониторинга «на выходе». Анализ результатов мониторинга, коррекция процесса следующего цикла. Итоговое мероприятие цикла.

Ведение документации проекта – нелегкая задача. Однако нельзя не согласиться с С. Кириенко: наставничество не решается административным путём, наставничество – это когда человек вкладывает душу, делится секретами профессии, которые позволили ему быть самому лучшим». Сохранить и реализовать этот смысл наставничества – сверхзадача куратора программы наставничества.

Такой системный опыт наработан командой программы наставничества ГБУ ДО ДДЮТ Выборгского района Санкт-Петербурга – Мушковой Н.Е., куратором программы наставничества, Савченко Н.А., директором, методистами Дядьковой Л.Г. и Орловой О.В. Он формировался в процессе выявления проблем реализации программы наставничества и поиска их решения. Таблица 2 содержит обобщение опыта коллег.

Таблица 2. Процесс внедрения целевой модели наставничества в УДОД. Этапы. Проблемы. Пути решения.

Этап	Задачи	Методические продукты (ссылки)	Проблемы	Пути решения
Подготовка условий для запуска программы наставничества	Информирование педагогического сообщества о возможностях модели	<ul style="list-style-type: none"> • «Презентация по наставничеству в ДДЮТ» • «Гугл-форма для педагогов и учащихся (анкеты для всех типов участников всех форм)» • «Страница на сайте ДДЮТ» • «Сообщество ВК» 	<ul style="list-style-type: none"> • Информирование педагогического сообщества о возможностях программы наставничества в УДОД. • Мотивация педагогов, учащихся, родителей на знакомство с большим объемом текста Целевой модели. • Мотивация на участие в наставничестве в новом формате. 	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка адаптированных под читателя (родитель, педагог, молодой педагог, учащиеся) информационно-методических материалов. • Доступная система информирования (страницы на сайте Учреждения, группы в ВК, информационные стенды (пример) (Фото, видеоматериалы) и т.д.) • Информационная и разъяснительная работа куратора
Формирование баз	Проведение мониторинга	<ul style="list-style-type: none"> • Гугл-форма для педагогов и учащихся (4 анкеты) 	<ul style="list-style-type: none"> • Мотивация педагогов, учащихся, родителей на участие в наставничестве. 	<ul style="list-style-type: none"> • Мероприятия направленные на формирование личностной мотивации, которая реализуется через бонусы в социальной сфере, материальное поощрение, карьерный рост, здоровую конкуренцию и др.
Отбор и обучение наставников, Формирование наставнических пар / групп	Организация отбора и обучения наставников, с использованием интерактивных форм.	<ul style="list-style-type: none"> • Программа неформального обучения наставников • Сводный план мероприятий • Стартовое мероприятие для педагогов, участников программы • Консультации для 	<ul style="list-style-type: none"> • Идентификация себя в новом качестве «наставника» и «наставляемого». • Осознание новых форматов работы и принятие новых ролей, личностно-моральное удовлетворение участников программы • «Портрет наставника» и проблема диагностики профессионально важных качеств 	<ul style="list-style-type: none"> • Поиск форм, методов и средств взаимодействия для более оптимального принятия наставничества • Поиск разнообразных средств методов, приемов для активизации субъектной позиции участников наставничества • Создание условий через событийный подход (мероприятия, события, методические материалы) для

		участников программы	<ul style="list-style-type: none"> • «Навыки наставника»: • Организация процесса передачи опыта от наставника к наставляемого • Оценка (самооценка) своих возможностей и перспектив 	формирования индивидуального стиля наставника и форматов его взаимодействия с наставляемым.
Организация работы наставнических пар / групп	<ul style="list-style-type: none"> • Оформление рабочих тетрадей для участников наставничества; • Анализ ведения рабочих тетрадей, маршрутов, планов и др. Документации пар; • Организация сбора обратной связи от наставников, наставляемых для мониторинга эффективности реализации программы; • Сбор данных от наставляемых для мониторинга влияния программы на их показатели; • Разработка системы поощрений наставников; 	<ul style="list-style-type: none"> • «Рабочая тетрадь наставника» • «Рабочая тетрадь наставляемого» • Группа в VK • Чат с куратором • «Календарь событий наставничества» (ПРИМЕРЫ) • «Сводная таблица активности участников» • «Маршрут наставничества» 	<ul style="list-style-type: none"> • Психологическая адаптация к новой форме отношений «Наставник-наставляемый» • Временные ресурсы в условиях УДОД • Мобильная ориентация по перестройке субъектного взаимодействия в паре • Возрастные особенности учащихся в УДОД (разновозрастные группы, окончание обучения по программе в 8-10 лет и возможность быть наставником в этом возрасте.), • новые форматы их взаимодействия 	<ul style="list-style-type: none"> • поиск разнообразных средств методов, приемов для активизации субъект-субъектной позиции участников наставничества • Сопровождение процесса разрешения конфликтов (при наличии) через изменение темы, стиля, формата взаимодействия. • Создание условий для совместной работы пары (график мероприятий, маршрут, методические материалы, чаты, группы, и пр. пространства для совместного общения и взаимодействия)
Завершение наставничества	<ul style="list-style-type: none"> • Проведение итоговых мероприятий для всех участников: 	<ul style="list-style-type: none"> • Итоговое мероприятие Конференция 	<ul style="list-style-type: none"> • Определение «успешности» процесса наставничества • Методика анализа процесса 	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка индивидуальных инструментов анализа (таблиц, диаграмм, опросных листов, анкет и т.д.)

	<p>конференция, игра, перспективный круглый стол.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Организация сбора обратной связи наставляемых, проведение рефлексии, подведение итогов мониторинга влияния программы на наставляемых; • организация сбора обратной связи от наставников, наставляемых и кураторов для мониторинга эффективности реализации программы; • реализация системы поощрений наставников; 	<ul style="list-style-type: none"> • Презентация итогов детского наставничества • Чествование наставников на педагогическом совете 	<p>наставничества как инструмента обновления содержания деятельности учреждения (управление, воспитание, образование, кадровая политика, МТБ, расширение социального партнерства)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Видение руководителем значимости и перспективности наставничества в данной организации 	<p>с позиций индивидуального запроса участников наставничества и самой организации.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Совершенствование методики подведения итогов (включение широкого круга специалистов: педагогов, родителей, администраторов, методистов, социальных партнеров в процесс подведения итогов наставничества) • Презентация итогов наставничества для широкой общественности
--	---	--	--	--

§2. Реализация формы наставничества «ученик-ученик»

Данная форма – предмет особой заботы петербургских кураторов программы наставничества. Она вызывает и большой интерес, и большие опасения. Старшее поколение педагогов помнит школьное шефство, которое продолжает успешно осуществляться в некоторых ГОУ города. И все же массовым такой опыт сегодня не является. Перегрузка данной формы наставничества рассматривалась сообществом кураторов программ пилотного проекта как первоочередная задача. Именно в отношении этой формы создаются условия для развития школьного сообщества, которое, в свою очередь, является средой реализации мощного педагогического потенциала разновозрастных сообществ. В условиях социальной разобщенности, отмирания практик «дворового» и «лагерного» (летние оздоровительные лагеря) детства организация формы «ученик-ученик», предполагающей в основном взаимодействие ребят, разница в возрасте которых начинается от 2 лет, позволяет активировать естественный фактор социализации. Это возможность оснастить ребят опытом консолидации, проживания чувства ответственности за другого, радости общих побед.

Сложность реализации данной формы состоит в необходимости реального понимания в отношении классного руководителя класса/куратора группы и коллектива обучающихся. Взрослому необходимо хорошо знать своих подопечных, устанавливать и поддерживать контакты с родителями/законными представителями. Подростку в этой форме нужна поддержка и педагога, и психолога, и родителя. Принятие на себя роли наставника сопровождается стрессом, риском конфликтной ситуации. Родители учеников, включившихся в программу в этой роли, из школы №523 Колпинского района сделали следующий вывод. «Работа, а наставничество – это именно работа, отнимает много сил, времени. Дочь болезненно переживала неуспешность своих наставляемых, но я уверена, что для моей

дочери это очень важная часть ее жизни, пусть и сопряженная с трудностями, но приносящая великое удовлетворение»¹⁷.

Главный вопрос реализации формы «ученик-ученик» – как создать условия для привлечения ребят, исключая формальные методы. Приведем пример деятельности двух школ пилотного проекта. Куратор программы и его команда из ГБОУ школа №523 Колпинского района спланировали ее поэтапно. На первом этапе наряду с анкетированием прошли встречи с обучающимися на предмет выявления дефицитов¹⁸. Так была составлена база наставляемых. С родителями/законными представителями несовершеннолетних было подписано согласие на участие ребенка в программе. После с наставляемыми заключено соглашение. Третий этап начался с мотивационной встречи с наиболее активными учениками школы, на которой куратор программы, директор, завуч более глубоко, интерактивно рассказали о наставничестве (его истории, самой программе, возможных результатах). Следующий этап был посвящен формированию базы наставников. Он начался со сбора заявок от желающих попробовать себя, их анкетирование, включавшее вопросы о ресурсах потенциальных наставников: навыки, знания, возможная частота встреч. Далее – тестирование с привлечением психолога для выявления коммуникационных возможностей и уровня эмпатии, собеседование. Результатом этой работы стал протокол оценки кандидата в наставники с последующим утверждением кандидатур. Процедура закончилась подписанием родителями/законными представителями потенциальных наставников согласие на участие ребенка в программе и соглашение. Следующий важный этап – обучение наставников происходит в формате регулярных встреч (3-4) с куратором программы, с использованием кейсов, ролевых ситуаций («отличник – двоечник», «лидер – тихоня» и т.д.). Игровые ситуации обязательно должны заканчиваться

¹⁷ Мнение было озвучено на семинаре центра развития наставничества «Наставничество-петербургский формат» 25 марта 2021 г.

¹⁸ Представлен опыт Цыганковой М.Ю., куратора программы наставничества и Авдиенко В.И., директора (ГБОУ школа №523 Колпинского района)

рефлексией, педагогическим комментарием. Подспорьем стали и «Рабочие тетради наставника», разработанные специалистами Национального ресурсного центра наставничества МЕНТОРИ¹⁹.

Формирование пар/групп наставник-наставляемый(е) происходит по одной из трех схем, в зависимости от конкретной ситуации в образовательном учреждении. К таковым отнесены

- назначение сверху (куратор закрепляет за определенным наставляемым наставника), что не рекомендуется, если цели выходят за пределы задач адаптации / улучшения образовательных результатов;
- групповая встреча, на которой наставники и наставляемые рассказывают о себе, своих навыках / проблемах. Может производиться в формате Mentor Match («быстрые встречи» с чередованием наставляемых, которые переходят от одного наставника к другому). По окончании встречи наставники и наставляемые изъявляют желание составить с кем-то наставническую пару, при совпадении желаний пара организовывается;
- дистанционное анкетирование (наставники заполняют анкеты, посвященные их возможностям, наставляемые – их проблемам), по результатам которого куратор составляет пары.

По результатам оформляются пары\группы по предметному направлению области «академические успехи», их курируют выбранные на добровольной основе учителя-предметники, помощники куратора программы. Подробнее остановимся на направлении «успевающий-неуспевающий». Этапу работы по решению поставленной перед парой / группой задачи предшествует этап самоанализа и совместного анализа компетенций, талантов и умений как наставника, так и наставляемого. Среди обсуждаемых тем – выявление сильных сторон с перспективными зонами роста; формулировка приоритетных целей развития с их конкретным переложением на временные отрезки: от краткосрочных (1-2 месяца), например, решение конкретной образовательной проблемы, создание

¹⁹ <https://mentori.ru/>

проекта, участие в олимпиаде, развитие определенного навыка / прикладного умения, до долгосрочных (1-2 года), например, вопросы подготовки к экзаменам, перехода на следующий образовательный этап, творческая / спортивная реализация. Кураторы-учителя контролируют ход работы наставнических пар (не вмешиваясь во внутренние взаимоотношения наставника и наставляемого, если от участников взаимодействия не поступит соответствующая обратная связь), следят за организационными моментами и системностью встреч. После каждой встречи / серии встреч наставник и наставляемый могут заполнять специальный дневник, оценивать результаты и рефлексировать. Заключительный этап – подведение итогов. После того как проблема наставляемого (адаптация, поведение, успеваемость, особые образовательные потребности) решена, ученик наставник и ученик-наставляемый представляют свои выводы, результаты и обратную связь либо куратору, либо на общей встрече другим парам (это признано более продуктивной формой). Лучшие наставники по результатам обратной связи от кураторов и наставляемых поощряются за активную общественную и культурную работу, награждаются грамотами / памятным сертификатами / значками. 26 наставников, признаются активными участниками школьного сообщества, информация о них размещается на доске почета.

Успех реализации формы «ученик-ученик» решения во многом зависит от наличия реально действующих органов ученического/студенческого самоуправления, ребят, имеющих опыт самоорганизации. Опишем продуктивный вариант организации, пережитый сообществом школы №544 Московского района²⁰. Особенностью реализации программы наставничества в этом ГОУ является продуктивное использование ресурса школьных медиа и самоуправления. Программа наставничества стала игровым активатором развития всей образовательной среды школы.

²⁰ Представлен опыт Дмитриевой А.Е., куратора программы наставничества ГБОУ школа 544 с углубленным изучением английского языка Московского района

Успех первого года внедрения целевой модели – залог дальнейшего развития этого проекта. Если первым участникам будет скучно, если они не получат значимых для себя результатов, можно не надеяться на актуальность наших предложений и встречную мотивацию. Поэтому каждый шаг куратора программы наставничества должен быть взвешен.

Главные вопросы старта программы – как донести информацию до детей и как сделать участие в ней важным для подростков? Во-первых, они в то время были разобщены санитарными противопандемийными мерами (классы занимались в выделенных кабинетах). Во-вторых, какую анкету им предложить, чтобы и времени мало занимала, и интересна была. Был крайне нужен «канал» для постоянной обратной связи. Опыт показал продуктивность гугл-формы: она позволяет быстро обрабатывать результаты, составлять карту запросов ребят, сформировать тандемы и группы.

После составления карты запросов (она позволяет выделить направления, например, как это было в школе №544 – спорт, творчество и техническое творчество) целесообразно создать Совет наставников, в который соберутся инициативные и творческие ребята. Также в него входят педагоги, помощники куратора программы по каждому из выявленных направлений. Их задача – модерация взаимодействия наставников с наставляемыми с целью предотвращения и разрешения конфликтов. Договорились об атрибуте участников – желтом галстуке.

Область заботы учеников-наставников – ребята из младшей школы. Куратор программы и его команда рассматривали их как резерв будущих наставников, а первый год реализации программы – как введение в школу наставников. Так возникло понятие «наставнический рост», которое описывает систему продвижения подростка по траектории освоения данного вида деятельности. Качественно выполненное задание (пункт плана наставнической пары/группы) влечет получение различных бонусов, которые можно копить и обменивать на яркие принадлежности для письма.

Активные наставники-подростки получают право голоса в Совете наставников, что дает возможность стать участником трансляции на инфозонах школы. Совет наставников стал площадкой для высказывания идей, обсуждения возникающего опыта взаимодействия с наставляемыми. Его участники изначально взяли за правило систематические публикации на инфозонах, видеозапись мастер-классов для обучающихся начальной школы.

Техническое творчество стало первым в школе №544, на его представителей легла забота о просветительстве на начальном этапе реализации программы наставничества. Первым шагом стала организация информационно-просветительской группы в социальной сети, где размещался разнообразный тематический контент. Эта команда озадачилась вопросом, как распространить информацию о группе. Решение было найдено благодаря цифровым технологиям. QR-код – это тип матричных штрих-кодов для шифрования информации, его решено было использовать как рекламу, поместив в центре эмблему наставника. QR-коды разместили в самых неожиданных местах школы. Пройдя по зашифрованной ссылке, будущий наставник попадал на информационно-просветительскую группу в социальной сети, где ярко и доходчиво было рассказано о наставничестве вообще и программе школы в частности. Реклама из группы в контакте транслировалась на инфозонах, которые находятся в главных фойе школы (ГОУ имеет несколько корпусов). Через эти фойе проходит все полторы тысячи обучающихся, что дает возможность каждому узнать о наставническом проекте.

«Техническое» сообщество установило тесно сотрудничество с сообществами творческого и спортивного направлений. Его участники оказывали помощь в съемке и монтаже разработанных физкультминутки и мастер-классов с последующей публикацией в группе, на инфозонах и на интерактивной панели в техно-холле.

Главными принципами творческого направления стали преэминентность, регулярность, метапредметность, популяризация

английского языка, постоянная обратная связь. Отправляя мастер-классы и познавательные видео в начальную школу, команда программы наставничества получала благодарность и признание не только детей и учителей, но и родителей. Продуктивная информационно-просветительская деятельность активировала родительское сообщество, от которого стали поступать конструктивные предложения (например, инициатива организации онлайн-конкурсов). Родители стали постоянными участниками обсуждений развития творческого направления. Так после снятия карантинных ограничений ожидаются совместные театрализованные постановки на иностранных языках, создание театральной труппы.

Спортивное направление наставничества озадачилось популяризацией здорового образа жизни в школьном сообществе. Не имея прямого выхода на классы, совместно с техническим направлением, ребята организовали «минутки здоровья» для учеников 5-х классов, участвовали в создании разновозрастных команд, разрабатывали логистику перемещения по школе без смещения учебных коллективов для игры по станциям на тему «Здоровье».

Итоговым событием первого цикла наставничества балы выбрана сессия мастер-классов, которые демонстрировали сами наставники. Результатом цикла стал буклет для будущих наставников – «Навигатор по наставничеству». В нем подростки поместили основную информацию о программе, формах работы и актуальных направлениях. Проанализировав свою деятельность, они описали трудности и предложили алгоритм продуктивного действия наставника.

Куратор программы наставничества и его команда планирует в дальнейшем более активно использовать цифровые технологии. Есть замысел облачной медиатеки для хранения тематических видео с возможностью его пополнения по направлениям.

ДДЮТ Адмиралтейского района «У Вознесенского моста» по результатам участия в пилотном проекте сформировался пакет

апробированных на предмет эффективности использования в наставничестве «ученик-ученик» форм взаимодействия, которые могут применяться в течение цикла²¹. Это мастер-классы, очные и дистанционные встречи (часть цикла пришлось проводить именно в таком режиме по причине карантинных мер), сессии вопросов и ответов, подготовка к выступлениям, соревнованиям, конкурсам, совместные проекты. О результативности подобного подхода можно судить по отзывам участников. Предоставим слово родителям наставляемых: «Хочу отметить положительные моменты со стороны «наставляемого»: возможность подражать профессии, которую представляет «наставник»; возможность лучше запоминать новую информацию от «наставника» на подростковом сленге; возможность при коммуникации детей быстрее ориентироваться в новинках в профессиональном интернет-пространстве (сайты, соц. сети /сообщества/, интернет-магазины, новое оборудование, программы). Например, мы сначала с дочерью наблюдали за подготовкой собаки к выставке, затем «наставник» рассказала нам о тонкостях представления собаки жюри и предложила Маше повторить последовательность действий с собакой. Ребенок был в восторге от компаньонского общения и когда еще доверили собаку, радости не было конца». А теперь познакомимся с описанием другой стороны: «Положительные моменты со стороны «наставника» – это возможность почувствовать себя ВЗРОСЛЫМ в социальной среде с заданными изначально нормами и правилами. Сегодня границы взрослого человека для подростков размыты. Средствами массовой информации создается искаженный образ взрослого – это покрашенные волосы, нецензурная речь, дорогой сотовый телефон, большое количество подписчиков в соц. в сетях, курение, кофемания, алкоголизм, фастфуд и т.д. В программе наставничества социальная роль задана посредством специальности (направления). Ребенку остается только попробовать себя в ней и узнать, что взрослый обладает

²¹ Представлен опыт Шаршаковой Л. Б., куратора программы наставничества ГБУДО Дворец творчества «У Вознесенского моста».

другими качествами: ответственностью, целеустремленностью, умением поддержать, профессиональными навыками и т.д.». Решение на следующий год однозначно: участвовать.

§3. Реализация формы наставничества «работодатель-ученик/студент»

Потенциал организации наставнического взаимодействия со специалистом из конкретной профессиональной сферы (потенциально будущим работодателем) наиболее ярко раскрывается в образовательном процессе учреждений среднего профессионального образования. Несмотря на сложившийся стереотип о дряхлеющей и по сей день традиции успешного опыта СПО в данном направлении, участники пилотного проекта позволили выявить ряд проблем. Куратор программы и его команда из СПб ГАПОУ «Морской технический колледж имени адмирала Д.Н. Сенявина»²² обозначили главный риск как распадение взаимопонимания между СПО и работодателем. «Рынок» ставит перед ним первоочередную задачу: получение прибыли и рентабельную трату заработанных средств на содержание всех участников учебно-производственного цикла. Поэтому сегодня наставник вынужден

- наставлять обучающегося, базируясь на альтруистических принципах (энтузиазм, волонтерство, профессиональная этика и патриотизм);
- участвовать в создании добавленной стоимости, повышая квалификацию обучающегося и его конкурентоспособность на рынке труда безвозмездно.

Отсутствие у наставника мотивации развивается выливается в его дополнительное трудовое обременение со стороны, что рано или поздно приводит к конфликту интересов.

Специалисты видят следующие пути выхода из сложившейся ситуации.

²² Представлен опыт Федорянич О.И., куратора программы наставничества СПб ГАПОУ «Морской технический колледж имени адмирала Д.Н. Сенявина»

-Создание фонда поощрения наставничества работодателя в виде отчислений от прибыли, пожертвований со стороны спонсоров или иных источников поступления средств.

-Возвращение практики СССР, когда работодатель оплачивал наставнику трудозатраты на совершенствование навыков обучающегося, находящегося на практике в реальном процессе производства.

Использование работодателем нематериального поощрения к наставникам (доска почета; награждение ведомственным знаком отличия (грамотой); внесение предложения о назначении на вышестоящую должность; участие в конкурсах).

В общеобразовательной школе потенциала данной формы наставничества ярко раскрывается в проектной деятельности обучающихся. ФГОС представили проекты и исследователь деятельность как новый вид освоения предметных, метапредметный и личностных компетенций у обучающихся старших классов. Помимо учебных задач, проектные и исследовательские работы предоставляют ребятам возможность включаться в решение реальной, а не условной проблемы, примеривать на себя разные виды деятельности, разные профессии.

В школе №457 Выборгского района обучающиеся не только создают алгоритмы быстрой и эффективной подготовки к итоговой аттестации по разным предметам, но и стремятся рассчитать расстояние между галактиками, выясняют эффективность плазмолифтинга в стоматологии, исследуют особенности дендрофлоры в Приморском районе Санкт-Петербурга, создают калькуляторы систем счисления, исследуют индекс ответственности у выпускников, креативно оформляют пространство школы живописными триптихами с учетом их влияния на эмоциональное состояние ребят разных возрастов²³.

²³ Представлен опыт Коломеец Н.В., куратор программы наставничества ГБОУ школа №457 Выборгского района

Очевидно, что педагоги могут помочь зачастую только в оформлении проекта или исследования. При опросе в начале учебного года выяснилось, что в работе над узконаправленными проектами 90 % старшеклассников, привлекают с разной степенью интенсивности профессионалов «со стороны». Такая практика наблюдалась стихийно до внедрения целевой модели наставничества. С началом пилотного проекта куратор программы наставничества ГБОУ и его команда решили совместить усилия такой самоорганизации с технологией целевой модели в форме «работодатель-ученик». Так появилась возможность более рационально использовать ресурсы специалистов, найденных ребятами самостоятельно, путем создания либо групп, либо тандемов по типу «один наставник – разные наставляемые с разными проектами по одной тематике».

При этом алгоритм работы куратора был таким. Обучающийся в начале года выбирает тему проектной или исследовательской работы. Организуется встреча проектанта с педагогом-предметником. Если тема выходит за рамки его предметных компетенций, то он рекомендует подключить специалиста из выбранной области. При этом ответственность за качество работы возлагается на проектанта, а значит, и на его наставника.

Определить уровень специалиста, привлекаемого обучающимся, возможно при общении с ним, ознакомлении с документами. Практика показала перспективность взаимодействия с наставниками-родителями. Так отец одной из учениц, специалист в астрофизике, согласился помочь однокласснице дочери. Результатом стали интересные работы, защита которых сопровождалась демонстрацией качественных, ярких, нестандартных макетов, отправившихся прямо в кабинет физики. Прожив цикл наставничества в таком режиме, родитель согласился помогать ребятам в данной области и далее. Не менее интересной стала работа по стоматологии, которую сопровождала дальняя родственница проектанта. В дальнейшем она также может войти в базу наставников. Качество работ в наставнических парах позволило выйти с просьбой рецензии на них в вузы

города. Привлечение специалистов извне в проектную и исследовательскую деятельность доказало свою эффективность, но также вскрыло сложную проблему документооборота данной формы наставничества. Зачастую куратор получает отказ предполагаемого наставника оформить отношения с ГОУ, предоставив различные справки, подписав конкретный план. Очевидно, планирование в такого рода отношениях должно быть гибким, ситуативным, чтобы не обременять работающих взрослых. Это необходимо потому, что помощь специалистов из реального сектора науки или экономики поднимает качество проектов/исследований учеников на новый уровень. Перспективным видится заключение договора о сотрудничестве в наставнической деятельности не с одним человеком, а с целой организацией, которая несет ответственность за своего работника. Следует также обратить внимание на уже заключенные договоры с партнерами. Возможно заключение дополнительного соглашения, свидетельствующего о возможности участия кадров партнера в реализации программы наставничества.

В целом следует констатировать, что успешность формирования базы наставников зависит от умения куратора программы, его команды и педагогического коллектива в целом проводить качественный нетворкинг – сознательное наращивание деловых связей, актуализация установленных ранее контактов. И, как было указано ранее, формирование этой части базы напрямую зависит от качественного, неформального проведения мероприятий информационно-просветительского характера при запуске программы.

Заключение

Сложно переоценить педагогический потенциал внедрения целевой модели наставничества. Это реальный шанс удовлетворить потребность общества и государства в образовании, открытом самым разным образовательным потребностям. Такое образование является решающим условием обеспечения культуросообразного личностного развития, социальной справедливости и политической стабильности. Чем большему количеству ребят в школе, колледже, дворце творчества юных будет продемонстрирован широкий спектр возможностей общественно значимой самореализации, чем больше успешных, творческих, равнодушных взрослых придет в стены образовательных организаций, тем мощнее, креативнее, продуктивнее станет человеческий потенциал страны.

Но реализация этой цели возможна, если куратор программы наставничества, его команда, сообщество ГОУ в целом смогут преодолеть имеющиеся риски. К ним отнесем следующие позиции:

- формализация работы в целом, сосредоточенность на обучении и недостаточном внимании к воспитательной составляющей образовательного процесса (выражается в постановке цели работы наставнической пары «закончить четверть на 5» – в этом случае мы имеем дело с репетиторством), внимании исключительно на количественных показателях (наиболее достоверным показателем положительных результатов наставничества является наличие между наставниками и наставляемыми доверительных отношений. Такие отношения не складываются сами собой. Они нуждаются в мониторинге и поддержке);
- прерывание преемственности в уже реализуемых, зарекомендовавших себя как эффективные стратегиях наставничества,
- формальный подход к формированию и развитию партнерской сети образовательной организации, слабое вовлечение ее участников в решение вопросов социализации и воспитания;

- дефицит внимания к традиционной в прошлые исторические периоды форме наставничества «ученик-ученик»;
- использование в работе пар «наставник – наставляемый» методик формального образования (регламентированных, стандартизированных, усредненных), смещение акцента с практикоориентированности на теоретизацию;
- отсутствие поступательности вовлечения участников в программу;
- сосредоточенность при формировании базы наставников на внутренних и традиционных ресурсах (так остается нереализованным принцип открытости образования – один из ведущих в данной методологии);
- недостаток рефлексии происходящего со стороны всех участников (SWOT-анализ мониторингов должен стать основой коррекции процесса);
- невнимание к информированию и просветительству среди родителей, обучающихся.

Таким образом, следует помнить, что взаимодействие в паре «наставник – наставляемый» – это процесс, воссоздающий естественные образовательные механизмы, но не подлежащий строгому планированию и регламентации. Неформальное образование эффективно в случае включения обучающихся в реальные, а не имитационные социальные практики, при условии выхода за пределы образовательной организации в «живую жизнь», достижение общезначимых для конкретного участника результатов. Эффективные программы наставничества подразумевают гибкость удовлетворения личных потребностей каждого наставляемого и при этом являются безопасными как для наставляемого, так и для наставника. У каждого успешного человека были и есть наставники!

Список рекомендуемой литературы

1. Антипин С.Г. Традиции наставничества в истории отечественного образования: автореф. дисс.... к.п.н./ С.Г. Антипин. – Нижний Новгород, 2011.
2. Богданова Л.А. Наставничество в профессиональном образовании: методическое пособие / авт.-сост.: Л.А. Богданова, Л. Н. Вавилова, А.Ю. Казаков и др. - Кемерово: ГОУ «КРИПО», 2018.
3. Денисова А.В. Механизм внедрения системы наставничества //Управление персоналом. - 2016 - №19 - С.50-56.
4. Круглова И.В. Наставничество как условие профессионального становления молодого учителя: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08. – М., 2007.
5. М.В. Кларин. Корпоративный тренинг, наставничество, коучинг. М., 2016.
6. Максвелл Дж. Наставничество 101 / Пер. с англ. Ю.И. Герасимчик. Минск, 2019.
7. Масалимова А.Р. Корпоративная подготовка наставников: закономерности, принципы и механизмы их реализации на практике // Известия Волгоградского государственного педагогического университета. – 2013. – № 5(80). – С. 35 – 40.
8. Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации. Методический инструментарий по применению наставничества на государственной гражданской службе. М., 2013. С.5 – 13.
9. Наставничество в системе образования России. Практическое пособие для кураторов в образовательных организациях / Под ред. Н.Ю. Синягиной, Т.Ю. Райфшнайдер. - М.: Рыбаков Фонд, 2016.
10. План мероприятий по реализации Концепции содействия развитию добровольчества (волонтерства) в Российской Федерации до 2025 года (утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 27 декабря 2018 г. N 2950-р)».
11. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 27 декабря 2018 г. № 2950-р «Об утверждении Концепции развития добровольчества (волонтерства) в Российской Федерации до 2025 года».
12. Родз Дж., Лян Б. и Спенсер Р. Во-первых - не навреди: Этические принципы взаимоотношений наставничества молодежи. //Профессиональная Психология: Исследование и Практика. - 2009. - № 40. - С. 452-458.
13. Синягина Н.Ю., Вульфов Б.З., Селезнева Е.В. Интересы и потребности современных детей и подростков. - СПб.: КАРО, 2017.
14. Синягина Н.Ю., Косарецкий С.Г., Косарецкая С.В. Неформальные объединения молодежи: профилактика асоциального поведения. - СПб.: КАРО, 2016.

15. Синягина Н.Ю., Синягин Ю.В., Баркова Ю.К. Управление личностно-профессиональным развитием и карьерным ростом: технологии оценки и мотивации.- Образование личности.-№2.-2018.- С. 36

16. Стратегия развития воспитания в Российской Федерации до 2025 года. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 29 мая 2015 г. N 996-р.

17. Сулейманова Н. Как сделать наставничество эффективным// Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). -2012.- № 9. – С.25-29.

18. Теплов А.О. Методы оценки эффективности наставничества // Государственное управление. Электронный вестник - 2011. - № 28. –С. 37-41

19. Указ Президента Российской Федерации от 2 марта 2018 г. № 94 «Об учреждении знака отличия «За наставничество».

20. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».

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

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

23. Фомин Е.Н. Диверсификация института наставничества как потенциал успешной адаптации молодого специалиста // Среднее профессиональное образование. - 2012. - № 7. - С. 6-8.

24. Шишов Р.А. Компетенции как критерии оценки кандидата в наставники и деятельности наставника. //Управление развитием персонала.- 2012. - № 2. – С.12-16.