

НАСТАВНИЧЕСТВО КАК РЕСУРС ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ И УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ

Сборник методических материалов



Абакан, 2023

ББК 74.047

НЗ1

*Печатается по решению Редакционно-издательского Совета
ГАОУ РХ ДПО «Хакасский институт развития образования и повышения квалификации»
(протокол №4 от 21.12.2023 г.)*

НЗ1

Наставничество как ресурс профессионального развития педагогических работников и управленческих кадров. Сборник методических материалов / Л. Н. Черноусова. – Абакан: изд-во ГАОУ РХ ДПО «ХакИРОиПК» «РОСА», 2023. – 30 с.

В сборнике представлены материалы по региональному проекту «Реализация целевой модели наставничества педагогических работников в Республике Хакасия» ГАОУ РХ ДПО «ХакИРОиПК».

В методических материалах систематизированы основные виды наставничества педагогических работников в образовательной организации. Дано описание таких технологий, как фасилитация (командное наставничество); модерация (командное наставничество); супервизия (индивидуальное, личное наставничество); коучинг (командное и индивидуальное наставничество); тьюторство (индивидуальное, личное наставничество).

Методические материалы могут быть использованы руководителями, заместителями руководителей образовательных организаций, специалистами муниципальных органов управления образованием, а также педагогическими работниками образовательных организация всех уровней образования, имеющим интерес к наставнической деятельности.

ББК 74.047

© ГАОУ РХ ДПО «ХакИРОиПК», 2023

© Черноусова Л. Н. 2023

Содержание

Механизм реализации регионального проекта «Реализация целевой модели наставничества педагогических работников в Республике Хакасия» и промежуточные итоги Проекта	4
Основные термины и понятия	9
Внедрение (применение) системы (целевой модели) наставничества в образовательных организациях	11
Виды наставничества педагогических работников в образовательной организации	13
Формы методического сопровождения учителей и технологии наставничества	21
Приложения	22
Локальные акты, регламентирующие функционирование системы наставничества в образовательной организации	22
Приложение 1. Примерная дорожная карта (план мероприятий) по реализации Положения о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации	23
Приложение 2. Образец приказа о внедрении модели наставничества педагогических работников	24
Приложение 3. Образец приказа о закреплении наставнических пар, групп	25
Приложение 4. Образец согласия работника на закрепление за ним наставника	26
Приложение 5. Образец согласия работника на дополнительную работу за дополнительную плату	27
Приложение 6. Образец дополнительного соглашения к трудовому договору	28

Механизм реализации регионального проекта «Реализация целевой модели наставничества педагогических работников в Республике Хакасия» и промежуточные итоги Проекта

Институт наставничества возрождается и восстанавливается на государственном уровне. В сфере российского образования наставничество является важнейшим условием личностного и профессионального становления человека, уникальным средством повышения его мастерства.

В России 2023 год объявлен Годом педагога и наставника, что является признанием особого статуса педагогической профессии. Технология наставничества способна внести весомый вклад в достижение целей, обозначенных национальным проектом «Образование» и играет одну из ведущих ролей в реализации федеральных проектов «Современная школа» и «Успех каждого ребенка».

В связи с этим в Хакасском институте развития образования и повышения квалификации (далее Институт) на три года разработан **проект: «Реализация целевой модели наставничества педагогических работников Республики Хакасия»** (далее – Проект). Проект направлен на создание новой, плодотворной развивающе-поддерживающей среды, где выстроены доверительные и партнерские отношения, как внутри общеобразовательной организации, так и между муниципальными управленческими командами. Созданный канал обмена личностным, жизненным и профессиональным опытом, предоставит каждому участнику Проекта ресурсы и возможности для осознанного развития и приобретения необходимых навыков XXI века для профессиональной и личной самореализации.

С января 2022 года проектная команда приступила к реализации Проекта. В проектную команду вошли сотрудники Института и специалисты муниципальных органов управления образованием, которые в дальнейшем стали муниципальными кураторами.

Целевая группа Проекта – это руководители, заместители руководителей общеобразовательных организаций; педагоги общеобразовательных организаций; специалисты муниципальных органов управления образованием.

Актуальность Проекта обусловлена неравномерностью темпов качественного развития муниципальных систем образования Республики Хакасия, необходимостью консолидации усилий руководителей муниципальных органов управления образования Республики Хакасия, возможностью практического внедрения методологии (целевой модели) наставничества в процессе освоения эффективных педагогических практик.

В основе Проекта лежит ряд нормативных документов:

- Федеральный закон от 29.12.2012 №273-ФЗ (ред. от 03.07.2016) «Об образовании в Российской Федерации»;
- Основы государственной молодежной политики Российской Федерации на период до 2025 года (утв. Распоряжением Правительства РФ от 29.11.2014 №2403-Р);
- Распоряжение Министерства просвещения Российской Федерации от 25.12.2019г. №Р-145 «Об утверждении методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися»;
- Приказ МОиН РХ от 12.11.2021 №100-985 «Об организации деятельности по реализации целевой модели наставничества в Республике Хакасия»;
- Приказ МОиН РХ от 12.07.2021 №100-633 «Об утверждении Положения о создании и функционировании системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров Республики Хакасия»;
- Приказ МОиН РХ от 22.11.2022 №100-100 «Об организации деятельности целевой модели наставничества в РХ».

Новые подходы в образовании меняют представление о результате обучения и управлении общеобразовательной организацией. В этой связи, прежде всего, важна личность руководителя и происходящие с ним в процессе управления общеобразовательной организацией изменения. В этом смысле необходимо осуществлять поддержку руководителей, демонстрируя лучшие образцы наставников (менторов), которые могут сопровождать их в проектном управлении организацией.

В Проекте используются типы личного и группового наставничества по формам **«педагог-педагог»**, **«руководитель-руководитель»**, **«команда-команда»**. Реализация форм наставничества может осуществляться как в очном, так и в дистанционном формате. Каждая из указанных

форм предполагает решение определенного круга задач и проблем с использованием единой методологии наставничества.

В Проект введено два понятия: муниципальная команда и школьная команда. Согласно концепции Проекта, под **муниципальной командой** понимается муниципальная система образования, состоящая из специалиста муниципального органа, осуществляющего управление в сфере образования, руководителей, заместителей руководителей общеобразовательных организаций, находящихся на территории данного муниципалитета. Под **школьной командой** понимается команда, состоящая из руководителей, заместителей руководителей и педагогов общеобразовательных организаций.

В наставнической паре «руководитель-руководитель», более опытный руководитель, заместитель руководителя образовательной организации (ментор/наставник) проводит менее опытного руководителя, заместителя руководителя образовательной организации через все трудности карьерного, социального и духовного роста.

Руководит реализацией программы наставничества **куратор**: на уровне муниципальных органов, осуществляющих управление в сфере образования – муниципальный куратор, на уровне общеобразовательной организации – куратор общеобразовательной организации.

Механизм реализации Проекта заключается в том, что формирование наставнической пары «наставник – наставляемый» по форме «педагог-педагог» возможно как внутри одной образовательной организации, так и между педагогами других общеобразовательных организаций. Формирование наставнической пары «наставник – наставляемый» по форме «руководитель-руководитель», возможно как внутри муниципалитета, так и между муниципалитетами. Формирование наставнической пары «наставник – наставляемый» по форме «команда-команда» возможно между школьными командами внутри муниципалитета или между муниципалитетами.

В ходе освоения программ наставничества применяют различные технологии. Каждая из них имеет свои особенности, цели, адресат. Задача куратора и организаторов реализации программ наставничества заключается в том, чтобы выбрать адекватную технологию для наставляемых.

При реализации Проекта используются следующие технологии: фасилитация (командное наставничество); модерация (командное наставничество); супервизия (индивидуальное, личное наставничество); коучинг (командное и индивидуальное наставничество); тьюторство (индивидуальное, личное наставничество).

При этом обращается внимание:

- на формы взаимодействия наставнических пар,
- создание баз наставников и наставляемых,
- описание способов организации взаимодействия наставнических пар и применяемые ими технологии наставничества,
- способы отбора наставников и наставляемых,
- реализации программы по циклам,
- наличие команд или микрогрупп, на которых возложено управление программой,
- организация общения и оповещения сформированных пар,
- наличие обучения наставников, включая посещение внешних мероприятий по развитию наставничества, публичность и информационное продвижение программы, и включение в программу различных региональных практик.

Целью Проекта является реализация целевой модели наставничества педагогических работников в Республике Хакасия (далее РХ).

Проект предполагает решение следующих задач.

1. Разработать модель наставничества в образовательных организациях РХ по форме «команда-команда», «руководитель-руководитель», «педагог-педагог».
2. Апробировать модель по форме «команда-команда», «руководитель-руководитель», «педагог-педагог» на базе «пилотных» организаций РХ.
3. Выявить эффективные практики наставничества.
4. Обобщить и распространить опыт модели наставничества в общеобразовательных организациях РХ по форме «команда-команда», «руководитель-руководитель», «педагог-педагог».

На сайте Института создана вкладка «Наставничество» (<https://ipk19.ru/projects/mentoring/>), в которую входят такие рубрики как «Нормативно-правовая база», «Республиканский реестр

наставников педагогических работников и управленческих кадров», «Банк эффективных практик наставничества», «Методические материалы», «Вебинары», «Полезные ссылки», где размещены материалы регионального и федерального уровней.

Первоначально в Проект были включены 21 общеобразовательная организация, затем присоединились школы-участники проекта «500+» (5) и школы с низкими образовательными результатами (9). В настоящее время в Проекте 34 общеобразовательных организаций.

С целью методического сопровождения участников Проекта ежегодно проводится Педагогическая мастерская. Педагогическая мастерская – это одна из форм научно-методических мероприятий Института, которая ориентирована на получение новых компетенций. Педагогическая мастерская предполагает работу в течение длительного времени с периодическими очными встречами для корректировки деятельности, обмена мнениями и консультаций.

В 2022 года была организована работа педагогической мастерской по теме «Наставничество в школе: от идеи к результату». В результате работы педагогической мастерской были спроектированы дорожные карты по реализации модели наставничества на уровне общеобразовательной организации, а также разработаны индивидуальные образовательные маршруты наставляемых. Индивидуальные образовательные маршруты представляют разноуровневую систему поддержки наставляемого: уровень общеобразовательной организации, муниципальный уровень, региональный уровень. За каждым наставляемым закрепляется региональный тьютор (сотрудник Института), который содействует процессу устранения профессиональных дефицитов педагогов, участвующих в Проекте.

В 2023 году была организована работа педагогической мастерской по теме «Школа – школе: форма командного наставничества». В педагогической мастерской приняло участие 58 педагогических работников из 20 образовательных организаций РХ. В ходе работы педагогической мастерской участниками были произведен самоанализ сильных и слабых сторон образовательной организации в рамках внедрения командной формы наставничества, а также разработан или доработан (на усмотрение участников педагогической мастерской) документ «Дорожная карта по внедрению командной формы наставничества в образовательной организации на основе результатов самоанализа». Данные документы размещаются на сайтах образовательных организаций в специальном разделе «Наставничество».

Кроме того, по результатам проведенной работы всем участникам педагогической мастерской было предложено внести свои данные в республиканский реестр наставников педагогических работников и управленческих кадров.

В 2022 году рамках августовской республиканской конференции работников образования «Образование в Республики Хакасия: вызовы нового времени и пути их решения» состоялась секция **«Технологии наставничества: от замысла к воплощению»**. Среди предложенных тем к обсуждению, наиболее привлекательными для участников были такие как «Варианты стимулирования (Материальные и нематериальные способы стимулирования)»; «Сопровождение педагога: новые контуры деятельности наставника»; «Категории наставляемых», «Риски внедрения целевой модели Наставничества».

В категории наставляемых было акцентировано внимание на педагогах, находящихся в состоянии профессионального, эмоционального выгорания. Для данной категории в Институте реализуются курсы по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации «Профессиональное выгорание педагога и способы его преодоления» (форма обучения очная, 24 часа).

Также для обсуждения участникам конференции была предложена «Региональная модель наставничества в общеобразовательных организациях Республики Хакасия».

В 2023 году рамках августовской республиканской конференции работников образования «Единое образовательное пространство как механизм развития региональной системы образования» была организована презентационная площадка «Метапредметность наставнической деятельности в контексте профессионального развития педагогических работников и управленческих кадров».

В ходе работы площадки использованы приемы фасилитации («Мировое кафе»). Фасилитация – это современная эффективная методика для поиска и выработки групповых решений, которая направлена на регулирование взаимодействия в группе с целью достижения наилучшего результата. В роли фасилитатора выступила Черноусова Л.Н., руководитель проекта «Реализация целевой мо-

дели наставничества педагогических работников Республики Хакасия», зав. кафедрой управления образованием ГАОУ РХ ДПО «ХакИРОиПК». Задача фасилитатора – создать такие условия, при которых члены команды будут активнее делиться друг с другом идеями и мнениями. Фасилитатор координирует работу команды, помогает ей, направляет и ведет ее к совместной выработке решения, соблюдая правило «доверяй мудрости группы». В начале работы площадки были представлены промежуточные итоги Проекта. Далее, согласно технологии «Мировое кафе» были определены три «стола» и сформированы соответствующие группы. В группах обсудили следующие темы: определение запроса стейкхолдеров на развитие системы наставничества в Республике Хакасия; риски/затруднения в реализации форм наставничества «педагог-педагог», «руководитель-руководитель», «команда-команда»; механизм развития региональной модели наставничества в Республике Хакасия: пути решения. В ходе группового обсуждения были предложены ключевые мероприятия Проекта на 2024 г. Метод «Мирового кафе» показал свою эффективность, как для сбора идей, так и для объединения накопленного опыта.

Ежегодно в рамках Проекта проводится Республиканский конкурс «Эффективные практики наставничества».

В ноябре 2022 года состоялся Республиканский конкурс «Эффективные практики наставничества». На конкурс поступили работы по следующим номинациям: практика наставничества по форме «команда-команда», практика наставничества по форме «педагог-педагог».

В номинации «команда-команда» были представлены 4 работы. В номинации «педагог-педагог» участвовали 20 работ.

В номинации «команда-команда» победителем стала работа «Образовательная траектория профессионального развития учителя «Открывай свой талант», раскрывающая систему наставничества в МБОУ «СОШ №12», город Абакан. Команда опытных, высокомотивированных профессионалов и команда молодых и неопытных специалистов. В этой системе выигрывает не только отдельный педагог, но и развивается, крепнет командный дух школы, что является одним из важнейших условий эффективного развития школы

В номинации «педагог-педагог» первое место заняла работа Саранчиной Анастасии Владимировны (МБОУ «СОШ №4» г. Черногорск), которая является наставником 10 молодых специалистов. В данной работе ценность представляет не только сложившаяся практика наставничества, но и обозначенные перспективы инновационного развития данного направления. На втором месте – работа Юдиной Натальи Анатольевны (МБОУ «СОШ №20» г. Черногорск). В конкурсной работе видны и профессионализм, и вдохновение, и высокая ответственность наставника. На третьем месте – работа Елкиной Ларисы Петровны (МБОУ «СОШ №29» из г. Абакан), в которой описана четкая, конкретная система работы с молодыми педагогами. Эффективность сложившейся практики наставничества подтверждается профессиональным ростом молодых педагогов, их вовлеченностью в будни и праздники школы.

Также в ноябре 2023 года состоялся Республиканский конкурс «Эффективные практики наставничества». На конкурс поступили работы по следующим номинациям: практика наставничества по форме «команда-команда», практика наставничества по форме «педагог-педагог». Работы, поступившие дошкольных образовательных организаций, оценивались отдельно.

Всего на конкурс поступило 23 работы. В номинации «команда-команда» были представлены 3 работы. В номинации «педагог-педагог» участвовали 14 работ. 6 работ поступили из дошкольных образовательных организаций.

В номинации «команда-команда» второе место было присуждено работе из ГБОУ РХ «Школа-интернат для детей с нарушениями слуха». Основная идея программы – создание гибкой системы наставничества, направленной на формирование мотивации учителей и тьюторов к саморазвитию, самосовершенствованию, самореализации. На третьем месте – работа из МБОУ «Калининская СОШ», Усть-Абаканский район, основной идеей которой является создание условий для формирования предпрофессиональных компетенций, развитие способностей самостоятельно и качественно выполнять возложенные на ученика класса психолого-педагогической направленности задачи.

В номинации «педагог-педагог» первое место единогласно было присуждено Доможаковой В.В., педагогу МБОУ «СОШ №26 с УИОП» г. Абакана, которая является наставником не только двух молодых педагогов, но и осуществляет наставничество по форме «педагог-обучающийся»,

занимаясь с активистами клуба «Большая перемена». Результативность наставничества, на взгляд педагога, обеспечивается комплексным подходом, включенностью молодых специалистов не только в педагогическую работу, но и в культурную жизнь общеобразовательной организации, а также участие под руководством наставника в общешкольных и муниципальных методических мероприятиях.

На втором месте – работа Логиновой Т.Н. из МБОУ «НОШ №3» г. Черногорска, а третье место разделили между собой Ищенко И.Н. из МБОУ «Лицей им. А.Г. Баженова» и Лукьянова Я.С. из МБОУ «СОШ №4», г. Черногорск.

Дошкольные образовательные организации соревновались в номинации «команда-команда», где победителем стала работа из МБДОУ «Дашенька» г. Абакана, на втором месте практика наставничества МБДОУ №15 «Снегирек», г. Саяногорск, на третьем месте работа МБДОУ «Детский сад комбинированного вида «Мастерок» г. Абакана. Необходимо отметить, что номинация «педагог-педагог» среди ДОО не состоялась, т.к. на конкурс поступила лишь одна работа.

К особенностям конкурса 2023 года можно отнести представление нетипичных практик наставничества. Так, например, в работе Борутто О.А. из МБОУ «Знаменская СОШ» Богградского района описан опыт наставничества по форме «педагог-педагог», где начинающий педагог это сменивший квалификацию воспитатель ДОО. Работа в паре шла над формированием конкретных методических компетенций.

Интересная работа поступила из образовательной организации СПО. Воронкова Т.С. из ГБПОУ РХ «Училище (техникум) олимпийского резерва» представила практику наставничества «методист-методист». Отмечается системная и комплексная практика наставничества, которая описана в работе Гуренок С.П. из МБОУ «Росинка» г. Абакана по форме «педагог-педагог».

По итогам конкурса практики победителей размещаются в «Банке эффективных практик наставничества» (<https://ipk19.ru/projects/mentoring/>).

Эффективность всей проведенной деятельности по завершению Проекта, будет оценена по **следующим показателям:**

- повышение уровня профессиональной мастерства руководителей и педагогов, участвующих в реализации программы наставничества
- обеспечение снижения текучести педагогических кадров в общеобразовательных организациях, закрепление молодых специалистов на месте работы;
- создание условий для улучшения социально-психологического климата в общеобразовательных организациях;
- наличие положительной динамики числа, качества, масштаба наставнических мероприятий;
- наличие разработанных в рамках взаимодействия методических продуктов, успешно прошедших профессионально-общественную экспертизу (региональные учебно-методические объединения и др.);
- увеличение количества общеобразовательных организаций, реализующих модель наставничества в Республике Хакасия;
- информационное продвижение программ наставничества в общеобразовательных организациях.

Основные термины и понятия

Активное слушание – практика, позволяющая точнее понимать психологические состояния, чувства, мысли собеседника с помощью особых приемов участия в беседе, таких как активное выражение собственных переживаний и соображений, уточнения, паузы и т.д. Применяется, в частности, в наставничестве, чтобы установить доверительные отношения между наставником и наставляемым.

Баддинг (buddying, от англ. buddy – приятель) — форма наставничества, когда наставник выполняет функцию приятеля. Поддержка вновь принятого в организацию сотрудника для достижения его результатов и целей. Пример практики: бинарный урок, проектная группа.

Виртуальное наставничество – тип наставничества, который использует видеоконференции, Интернет и электронную почту для наставников.

Коучинг – тренинг с персональным тренером (коучем). По области применения различаются карьерный коучинг, бизнес-коучинг, коучинг личной эффективности, лайф-коучинг.

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

Метакомпетенции – способность формировать у себя новые навыки и компетенции самостоятельно, а не только манипулировать полученными извне знаниями и навыками.

Ментор – руководитель, учитель, наставник, воспитатель, неотступный надзиратель.

Менторство – взаимодействие более опытного в чем-либо человека с менее опытным, при котором первый передает второму свою экспертизу (знания, навыки, умения в рамках своего мастерства) Цель процесса: достижение менее опытным человеком определенного результата и успеха в этой области при поддержке более опытного участника. Пример практики: методическое объединение педагогов.

Методология наставничества – система концептуальных взглядов, подходов и методов, обоснованных научными исследованиями и практическим опытом, позволяющая понять и организовать процесс взаимодействия наставника и наставляемого.

Муниципальная команда – муниципальная система образования, состоящая из специалиста муниципального органа, осуществляющего управление в сфере образования, руководителей, заместителей руководителей общеобразовательных организаций, находящихся на территории данного муниципалитета.

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

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

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

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

Развивающее наставничество – наставничество, при котором непосредственный руководитель не может быть наставником своего подчиненного, но, как правило, является участником процесса обучения своего подчиненного.

Тьюторинг – пролонгированное наставничество, направленное на поддержку самоорганизации человека в профессиональном становлении и развитии. Оперативное реагирование на профессионально-личностные запросы и потребности педагога, формирование позитивных профессиональных установок, актуализация личностного потенциала. Пример практики: разработка и сопровождение индивидуального образовательного маршрута (ИОМ).

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

Целевая модель наставничества – система условий, ресурсов и процессов, необходимых для реализации программ наставничества в образовательных организациях.

Фасилитация (от английского «facilitate» – облегчать) – образовательный метод, направленный на организацию групповой работы с целью достижения запланированного результата.

Фасилитатор – человек, организующий группу таким образом, чтобы она достигла поставленной цели. Фасилитатор использует определенные навыки в процессе взаимодействия с людьми, которые помогают группе принимать решения, определять цели, обучаться.

Школьная команда – команда, состоящая из руководителей, заместителей руководителей и педагогов общеобразовательных организаций.

Shadowing («незримая поддержка») – временное прикрепление к другому для включенного наблюдения за особенностями или приемами работы обучение на опыте другого в реальных условиях. Пример практики: стажировка на рабочем месте, экскурсии, мастер-классы, демонстрации.

Внедрение (применение) системы (целевой модели) наставничества в образовательных организациях

Основные этапы внедрения (применения) и реализации системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательной организации

Внедрение (применение) и реализацию системы наставничества условно можно разделить на три основных этапа: подготовительный, основной и заключительный.

Подготовительный этап подразумевает обеспечение нормативного правового оформления внедрения системы (целевой модели) наставничества, организационно-методическое и информационно-методическое обеспечение процесса реализации системы (целевой модели) наставничества.

Крайне важно информирование педагогического коллектива о подготовке к внедрению системы (целевой модели) наставничества. На этом этапе также рекомендуется сформировать совет наставников и выбрать куратора, отвечающего за реализацию персонализированных программ наставничества. Совет наставников участвует в определении задач, форм и видов наставничества, планируемых результатов. Дорожная карта по реализации системы наставничества педагогических работников в образовательной организации с указанием конкретных мероприятий, сроков исполнения и ответственных, необходимых для реализации ресурсов с учетом имеющихся профессиональных затруднений разрабатывается представителями администрации.

Основной этап внедрения (применения) системы наставничества включает определение пар наставник/наставляемый, организацию непосредственного взаимодействия наставника и наставляемого в рамках реализации персонализированной программы наставничества через различные формы и виды наставничества (в том числе дистанционные).

Заключительный этап направлен на мониторинг результатов внедрения (применения) системы (целевой модели) наставничества, рефлекссию (саморефлексию), поощрение наставников и наставляемых, которые добились существенных профессиональных успехов, диссеминацию лучшего опыта, планирование при необходимости следующих этапов развития системы наставничества с учетом имеющегося опыта и новых задач, запросов от наставляемых.

Подбор и формирование пар «наставник – наставляемый». Наставник и наставляемый – основные субъекты наставнической деятельности в образовательной организации. Запрос на наставничество может исходить как от самого наставляемого, так и от административных работников по результатам работы организации. Запрос на наставничество педагогических работников обновляется ежегодно.

Кто может быть наставником? Наставников выбирают из числа:

- опытных педагогов, имеющих устойчивые профессиональные достижения и успехи, а также стабильно показывающих высокое качество образования обучающихся по своему предмету;
- педагогов и иных специалистов, заинтересованных в тиражировании личного педагогического опыта и создании продуктивной педагогической атмосферы, склонных к активной общественной работе, заинтересованных в успехе и повышении престижа образовательной организации, участников педагогических сообществ, в том числе на дистанционной основе;
- педагогов-профессионалов, пользующихся безусловным авторитетом среди педагогов, обладающих лидерскими качествами, организационными и коммуникативными навыками, хорошо развитой эмпатией;
- методически ориентированных педагогов или методистов, обладающих аналитическими навыками, способных провести диагностические и мониторинговые процедуры, готовых транслировать собственный профессиональный опыт;
- педагогов, готовых к самосовершенствованию, инновационному профессиональному развитию в плане приобретения новых компетенций и опыта, социально мобильных, способных к самообучению и дальнейшей успешной самореализации.

Нередки случаи, особенно в образовательных организациях с низкими образовательными результатами и находящимися в неблагоприятных социокультурных условиях, во многих сельских и удаленных школах, когда педагоги, удовлетворяющие данным профессиональным характеристикам, отсутствуют или их недостаточно. В этом случае наставником может стать педагог из другой образовательной организации, работающий в другом муниципальном образовании или регионе на основе сетевого взаимодействия. Поиск и подбор такого наставника может осуществляться на дистанционной основе.

Требования к компетенциям наставника. Компетенции наставника являются отражением тех функций и обязанностей, которые на него возлагаются на добровольной основе, с его письменного

согласия и за дополнительную плату или иные формы мотивирования и стимулирования наставнической деятельности. Среди этих компетенций можно выделить следующие:

- уметь «вводить в должность» (знакомить с основными обязанностями, требованиями, предъявляемыми к учителю, с правилами внутреннего трудового распорядка, охраны труда и техники безопасности); знакомить молодого (начинающего) педагога со школой, с расположением учебных классов, кабинетов, служебных и бытовых помещений;

- разрабатывать совместно с наставляемым педагогом персонализированные программы наставничества с учетом уровня его научной, психолого-педагогической, методической компетентности, уровня мотивации;

- изучать деловые и нравственные качества молодого педагога, его отношение к проведению занятий, к педагогическому коллективу, обучающимся и их родителям, увлечения, наклонности, круг досугового общения;

- оказывать молодому (начинающему) педагогу индивидуальную помощь в овладении практическими приемами и способами качественного проведения занятий, выявлять и совместно устранять допущенные ошибки;

- личным примером развивать положительные качества наставляемого, привлекать к участию в общественной жизни коллектива, содействовать развитию общекультурного и профессионального кругозора;

- участвовать в обсуждении вопросов, связанных с педагогической и общественной деятельностью молодого (начинающего) педагога, вносить предложения о его поощрении или применении мер воспитательного и дисциплинарного воздействия;

- периодически сообщать куратору или руководителю методического объединения о процессе адаптации молодого (начинающего) педагога, результативности его профессиональной деятельности;

- подводить итоги профессиональной адаптации молодого (начинающего) педагога с предложениями по дальнейшей работе и др.

У наставника, помимо соответствующих обязанностей, имеются и соответствующие права:

- в составе комиссий принимать участие в аттестации наставляемого и иных оценочных или конкурсных мероприятиях;

- принимать участие в оценке качества реализованной персонализированной программы наставничества, в оценке соответствия условий ее организации требованиям и принципам системы (целевой модели) наставничества.

Кто может быть наставляемым? Наставляемые формируются из числа:

- молодых/начинающих педагогов;

- педагогов, приступивших к работе после длительного перерыва;

- педагогов, находящихся в процессе адаптации на новом месте работы;

- педагогов, желающих повысить свой профессиональный уровень в определенном направлении педагогической деятельности (предметная область, воспитательная и внеурочная деятельность, дополнительное образование, работа с родителями и пр.);

- педагогов, желающих овладеть современными ИТ-программами, цифровыми навыками, ИКТ-компетенциями и т.д.;

- педагогов, находящихся в состоянии профессионального, эмоционального выгорания;

- педагогов, испытывающих другие профессиональные затруднения и осознающих потребность в наставнике;

- стажеров/студентов, заключивших договор с обязательством последующего принятия на работу и/или проходящих стажировку/практику в образовательной организации.

Права наставляемого:

- пользоваться имеющейся в образовательной организации нормативной, информационно-аналитической и учебно-методической документацией, материалами и иными ресурсами, обеспечивающими реализацию персонализированной программы наставничества;

- в индивидуальном порядке обращаться к наставнику за советом, помощью по вопросам, связанным с наставничеством; запрашивать интересующую информацию;

- принимать участие в оценке качества реализованных персонализированных программ наставничества, в оценке соответствия условий их организации требованиям и принципам системы (целевой модели) наставничества;

- выходить с ходатайством о замене наставника к куратору реализации программ наставничества в образовательной организации.

Виды наставничества педагогических работников в образовательной организации

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

Разновидностью этого вида является **ситуационное наставничество (Situational Mentoring)**, подразумевающее предоставление наставником необходимой помощи всякий раз, когда наставляемый нуждается в указаниях и рекомендациях. Как правило, роль наставника состоит в том, чтобы обеспечить немедленное реагирование на ту или иную ситуацию, значимую для его наставляемого. Вместе с тем, нельзя упускать из виду, что наставник, по определению занимающий более высокое положение, и его наставляемый могут испытывать трудности в налаживании взаимоотношений из-за различий в статусе и принадлежности к разным поколениям. Кроме того, нередко наставники воспринимают наставляемого как конкурента, если речь идет о карьерном развитии. Частично эти барьеры могут быть преодолены, когда оба участника программы наставничества находятся в сходном положении, как в **партнерском наставничестве (Peer Mentoring)**. Этот вид может быть реализован в двух формах. Первый вариант, когда друг с другом взаимодействуют пары молодых педагогов, один из которых уже имеет небольшой опыт работы в данной образовательной организации и становится наставником, а другой – выпускник или стажер – только приступает к работе. Такая модель очень эффективна в плане привлечения и закрепления талантливой молодежи в сочетании с программами интеграционного обучения. Однако опыта и компетентности начинающего наставника для более глубокого развития наставляемого недостаточно, поэтому необходимо программу наставничества дополнять другими формами. Второй вариант основан на взаимодействии двух педагогов, занимающих одинаковые позиции, при этом наставником становится тот, кто имеет больший опыт, обладает знаниями или навыками в определенной предметной области, которые требуются другому педагогу.

Когда в образовательной организации не имеется требуемого количества наставников, можно применять **групповое наставничество (Group Mentoring)**, в котором один наставник работает с группой из 2-4-6 наставляемых одновременно. Непосредственное общение происходит периодически (один или два раза в месяц). Однако следует учитывать, что недостаток личного общения может неблагоприятно сказаться на мотивации наставляемых и, как следствие, результатах программы развития. Поэтому рекомендуется сочетать групповое наставничество с другими его формами. Многие образовательные организации справедливо полагают, что эта деятельность может потребовать значительных затрат разнообразных организационных ресурсов, таких, как время, место, организация доступа к информации и т.д. Опытные педагоги, которые могли бы стать наставниками, не имеют времени, которое они могли бы потратить на наставляемых без ущерба для основной работы. Тем не менее, существуют виды наставничества, с помощью которых можно преодолеть указанные проблемы.

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

Проблема состоит в нехватке личного общения, поэтому данная модель не подходит для молодых педагогов, только что устроившихся на работу. Они нуждаются в более тесном взаимодействии с наставником. Но краткосрочное наставничество может быть с успехом применено, если наставляемый уже имеет опыт работы и его развитие может быть переведено в область саморазвития.

Скоростное наставничество (Speed Mentoring) – это однократные встречи сотрудников с наставником более высокого уровня с целью построения взаимоотношений с другими людьми, объединенными общими проблемами и интересами. Такие встречи помогают формулировать и устанавливать цели индивидуального развития и карьерного роста на основе информации, полученной

из авторитетных источников, обменяться мнениями и личным опытом, а также наладить отношения наставник – наставляемый («равный – равному»).

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

Флэш-наставничество имеет множество модификаций.

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

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

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

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

Использование информационно-коммуникационных технологий, таких, как видеоконференции, платформы для дистанционного обучения, развития и оценки талантов, онлайн-сервисы социальных сетей и сообществ практиков повлияло на появление **виртуального наставничества (Virtual Mentoring)**. Виртуальное наставничество, являясь частью процесса развития, может помочь построению карьеры, позволяет использовать больше учебных ресурсов для освоения новых знаний и навыков, обеспечивает постоянное и творческое общение, использование социальных сетей для привлечения других специалистов и получения разнообразной информации, делая программу наставничества доступной для широкого круга педагогов. Такая модель может применяться, когда наставник и его наставляемый не имеют возможности часто встречаться лично, но, как и для дистанционного обучения, личное общение должно обязательно состояться, чтобы участники процесса смогли общаться без посредничества интернет-технологий.

Саморегулируемое наставничество (Self-Directed Mentoring) подразумевает совершенно иной подход. Основное отличие данной модели от традиционной состоит в том, что ни наставники, ни их наставляемые не подбираются специально, а опытные педагоги добровольно выдвигают себя в список наставников. Для этих целей на сайте Института создан «Республиканский реестр наставников педагогических работников и управленческих кадров». Преимуществом этой модели является то, что в реестр попадают только те, кто действительно имеет желание принять эту трудную и ответственную роль. При этом педагог, нуждающийся в наставнике, может выбирать для себя того, кто, по его мнению, может оказать лучшую помощь и поддержку, более совместим с ним. Саморегулируемое наставничество может с успехом применяться как один из инструментов саморазвития педагогов. Инициатива и ответственность – это признаки того, что наставник готов добровольно прикладывать усилия к развитию наставляемого, который, в свою очередь, стимулирует наставника к саморазвитию.

Реверсивное наставничество (Reverse Mentoring). Подобно традиционному наставничеству, эта модель предполагает взаимодействие между двумя педагогами. При этом опытный высококвалифицированный профессионал, старший по возрасту, опыту или позиции, становится наставляемым младшему по этим параметрам сотруднику, который считается его наставником по вопросам новых тенденций, технологий и т.д. Для многих образовательных организаций такая модель наставничества помогает решить проблему недостаточной компетентности сотрудников старших возрастов в области информационных технологий и интернет-коммуникаций, повысить

их мотивацию и нейтрализовать опасения по поводу своего будущего в организации, наладить взаимопонимание и дружеские отношения между разными поколениями.

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

Краткая характеристика наиболее распространенных видов наставничества

Вид наставничества	Определение	Преимущества
Традиционное наставничество (или наставничество «один на один»)	Наставник, как правило, успешный и опытный профессионал, работает с менее опытным подопечным для повышения качества образования, карьерного роста, налаживания связей с общественностью	В центре внимания – профессиональное развитие наставляемого. Наставник передает свой опыт и знания, правила и традиции в организации, дает конструктивную обратную связь, как достичь успеха Наставник может оценить, насколько его наставляемый способен к дальнейшему профессиональному развитию. Наставляемый легче и быстрее осваивает новые функции, методы и технологии образования
Партнерское наставничество (Peer Mentoring)	Наставником является педагог, равный по уровню наставляемому, но с опытом работы в предметной области, которым партнер не обладает (выявленный профессиональный дефицит)	Наставник помогает в улучшении выполнения работы, повышении личной удовлетворенностью педагогическим трудом. Эффективный наставник слушает, собирает информацию, обеспечивает честную конструктивную обратную связь, мотивирует подопечного к действиям. Наставник помогает отслеживать прогресс в достижении поставленных задач
Групповое наставничество (Group Mentoring)	Связь нескольких молодых специалистов с более опытными педагогами («Круги наставничества»)	Группа наставников советует подопечным, как действовать для достижения поставленных целей, устранить проблемные вопросы, сложные ситуации и улучшить организационные моменты; дает рекомендации для внедрения инноваций в педагогическую практику подопечных
Флэш-наставничество (Flash Mentoring)	Наставничество через одноразовые встречи или обсуждения	Помогает подопечным учиться, обращаясь за помощью к более опытному педагогу. Наставник предоставляет ценные знания и опыт, но в ограниченном временном интервале. При этом темы для флэш-наставничества достаточно широки
Скоростное наставничество (Speed Mentoring)	Обеспечивает место встречи для участников, чтобы построить отношения равного наставничества	Скоростное наставничество способствует развитию отношений наставничества, предоставляя площадку для взаимодействия нескольких педагогов. Данный подход способствует быстрому определению единомышленников в профессиональных вопросах
Реверсивное наставничество (Reverse Mentoring)	Молодой педагог становится наставником опытного по вопросам новых тенденций, методов и технологий.	Помогает установить взаимопонимание между разными поколениями педагогов. Обе стороны наставничества вынуждены выйти из зоны комфорта и научиться думать, работать и обучаться по-новому, толерантно воспринимая социальные, возрастные и коммуникативные способности друг друга
Виртуальное наставничество (Virtual Mentoring)	Советы и рекомендации наставником предоставляются онлайн	Наставляемый самостоятельно обращается к наставнику за советом или материалом, когда это требуется. Допускает наличие нескольких наставников, в том числе не работающих в одной организации с подопечным. Обеспечивает передачу неформализованных знаний и навыков от наставника подопечному

Создание системы наставничества и ее развитие в образовательной организации является сложным, но необходимым решением для современной школы, так как эффективная система развития педагогов обновленной школы нуждается в инструментах, обеспечивающих интегрированный и индивидуально ориентированный подход к формированию ее кадрового потенциала. Наставники помогают преодолеть разрыв между теорией и практикой, дополняя знания, полученные наставляемым в ходе обучения, практическим опытом. Наставничество помогает талантливым и амбициозным молодым педагогам планировать свою карьеру, участвовать в инновационной дея-

тельности школы, развивать коммуникативные и креативные навыки и компетенции, становясь более самостоятельными, ответственными и целеустремленными. Наставничество содействует транслированию передового педагогического опыта, ликвидации профессиональных дефицитов педагогического коллектива школ с низкими образовательными результатами и/или функционирующими в сложных социальных условиях, повышения качества образования в резильентных школах. Широк вклад наставничества в формирование ценностей, нового видения и миссии организации на все ее уровни через тесные отношения между наставником и наставляемым, помогая им понять и внести необходимые изменения в индивидуальный стиль работы и поведения.

Формы методического сопровождения педагогов и технологии наставничества

В настоящее время используется широкий спектр форм, методов, технологий методического сопровождения педагогов: мастер-классы, тренинги, фасилитация (командное наставничество); модерация (командное наставничество); супервизия (индивидуальное, личное наставничество); коучинг (командное и индивидуальное наставничество); тьюторство (индивидуальное, личное наставничество). Характеристика некоторых из них представлена в данных методических материалах.

Фасилитация (командное наставничество)

На фасилитацию в современном понимании повлияли три подхода: сократический метод, принципы коучинга Милтона Эриксона и субъектно-деятельностный подход Сергея Рубинштейна.

Термин «фасилитация» закрепился в психологии и педагогике в середине XX века, но схожий способ обучения известен еще с пятого столетия до нашей эры. Его называли по имени основателя классической греческой философии **Сократа** сократический метод.

Суть метода – в наводящих вопросах учителя, которые помогали ученику вывести из общих понятий конкретное определение. Например, Сократ спрашивал у ученика: «Что такое отвага?» Он отвечал, что отвага – это бесстрашие воина на поле боя. Затем философ снова задавал вопрос – «Есть ли отвага у больного, готового пройти неприятный курс лечения?» Таким образом, Сократ вопрошал до тех пор, пока не выяснял максимально точно, что из себя представляет какое-либо явление. Такая форма сократического метода приравнивается к дедукции – получению частных утверждений из общего положения.

Спустя столетия появились новые идеи, ставшие базой для фасилитации. Например, теория американского психотерапевта, автора одного из способов гипноза Милтона Эриксона. Согласно ей, каждый человек хорош сам по себе и действует, исходя из лучших намерений.

Теория субъектно-деятельностного подхода основателя советской психологической школы Сергея Рубинштейна тоже повлияла на финальное определение фасилитации. По этому подходу, субъектность – это способность человека действовать и развиваться самостоятельно, сохранять активность в течение длительного времени.

Все три подхода и заложили основные принципы фасилитации – самостоятельность, позитивность и открытость в общении.

Автором термина «фасилитация» считают американского ученого Карла Роджерса. Так он называл способ обучения, при котором наставник искренне общается с наставляемыми и направляет их к самостоятельному, опытному знанию.

Фасилитация же является ключом к созданию благоприятной атмосферы для обучения, в которой наставник помогает подопечным самостоятельно понять будущие цели и необходимые для этого навыки.

Фасилитация помогает организовать общение в группе, включить в диалог всех участников и искать креативные идеи. Фасилитация – это набор инструментов и практик, которые позволяют эффективно организовать групповое обсуждение. В буквальном переводе *facilitation* означает «облегчение процесса». Фасилитация позволяет модерировать дискуссию таким образом, чтобы ни одна идея не осталась незамеченной. Помогает в этом фасилитатор – коммуникативный тренер.

Кто такой фасилитатор? Это человек, который ведет беседу группы и выступает в роли проводника. Его задача – сделать так, чтобы беседа прошла максимально эффективно. Он структурирует разговор и при необходимости вмешивается в обсуждение. Фасилитатор помогает установить основные правила общения. Например, решает, как члены группы будут взаимодействовать между собой, сколько времени дается на высказывание и каким образом будет приниматься финальное

решение. Он также следит за взаимоотношениями внутри группы: предотвращает конфликты и нападки, сводит к минимуму доминирование одного или двух участников и контролирует, чтобы все могли высказать свое мнение. Фасилитаторы помогают вести беседу таким образом, чтобы привести к результату, который устроит всех участников. При этом сам фасилитатор занимает нейтральную позицию: не навязывает свое мнение, не вступает в дискуссию и не принимает никаких решений

Хороший фасилитатор должен:

– Готовиться. Иногда подготовка может длиться дольше самой беседы. Перед сессией фасилитатор должен выстроить план разговора, изучить особенности команды и разобраться в теме обсуждения.

– Управлять временем. Чтобы уложиться во временные рамки и не затягивать обсуждение.

– Четко обозначать правила. Фасилитатор следит за ходом беседы, дает инструкции и задания.

Важно, чтобы группа понимала, что и зачем от нее требуют.

– Активно слушать. Этот навык поможет не пропустить ни одной мысли в дискуссии.

– Уметь фокусироваться. Следить за тем, чтобы беседа не отклонялась от темы.

– Задавать вопросы. Чтобы двигать команду в нужном направлении. Пресекать круговые обсуждения. Чтобы группа не стояла на месте и постоянно двигалась вперед.

– Быть беспристрастным. Не давать критические оценки и стремиться к объективности.

– Поддерживать энергию. Вовремя делать перерывы и менять задания.

– Адаптироваться. Чтобы не теряться в случае, если беседа пойдет не по плану.

– Быть эмпатичным. Команда должна чувствовать, что проводник разделяет ее страхи и стремления.

– Создавать психологически безопасную среду. Каждый участник беседы должен понимать, что у него есть право голоса, и не бояться выразить свое мнение.

– Постоянно развиваться. Чтобы корректировать свои практики для достижения максимально эффективного результата.

Фасилитация актуальна тогда, когда в организации намечаются перемены, на стратегических сессиях, при разработке нового проекта, для формирования команды.

Модерация (командное наставничество)

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

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

Существует множество сайтов, интернет-ресурсов, блогов, на которых педагог может получить ответ на интересующий его вопрос, не стесняясь своей некомпетентности. Естественно, что это повышает потребность в качественном модерировании, которое должно отвечать таким принципам, как: систематичность, структурность, прозрачность, тактичность. Несоблюдение данных принципов приводит к тому, что модерлируемая площадка рискует наполниться спамом, сомнительными ссылками. Модератор играет важную роль в каждом из указанных видов модерации, являясь помощником администратора, осуществляющим связь между ним и пользователями. Он имеет перечень прав и обязанностей, для реализации которых должен обладать определенными качествами: компетентностью в соответствующей области научного знания и веб-программировании, способностью оперативно разрешать возникающие проблемы и конфликтные ситуации, вести продуктивное общение с пользователями.

Типовыми правами модератора являются: редактирование и удаление сообщений; блокировка и удаление отдельных аккаунтов; ограничение прав отдельных пользователей; передача полномочий другому модератору; формулирование предложений по улучшению площадки. В обязанности модератора входит: анонс мероприятий на форуме; уведомление пользователей о событиях и изменениях на площадке; отслеживание тематики сообщений; перемещение постов при необходимости

в другие разделы; создание новых разделов, удаление ненужной рекламы и спама; соблюдение конфиденциальности информации пользователей, сбор статистики.

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

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

- обсуждение со специалистом (психологом, юристом и др.) какого-либо важного практического вопроса;
- совет профессионала по решению конкретной образовательной задачи;
- непосредственная помощь в восполнении дефицита знаний или умений;
- вид планового занятия с учителем или группой педагогов по определенной теме;
- учреждение, его структурное подразделение (консалтинговое централизованное ту или иную научную или практическую помощь. При этом консультант может выступать в разных ролях: эксперта, оценивающего результаты деятельности и на этой основе дающего практические советы; диагноста, помогающего выявить причины профессиональных неудач; ментора (наставника), демонстрирующего способ решения профессиональной задачи и др.

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

Супервизия (индивидуальное, личное наставничество)

Супервизия пока не получила широкого распространения в российской системе методического сопровождения педагогов, хотя она и обладает большими возможностями для персонификации этого процесса в силу интегративного характера. Сформировавшись в XIX в. как институт государственного надзора над системой образования (Англия, США), супервизия постепенно приобрела функции психолого-педагогического сопровождения образовательного процесса и профессиональной деятельности и существует сегодня в различных видах: административной, дидактической, институциональной, профессиональной.

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

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

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

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

Тьюторство в научных исследованиях и практике рассматривается и как элемент супервизии, и как самостоятельная форма сопровождения, имеющая довольно солидную историю. Еще в сред-

невековых университетах должность тьютора (tutor – наставник, англ.) существовала в связке «профессор – ассистент – тьютор». В его задачи входила непосредственная работа со студентами. В рамках свободного, нерегламентированного общения он осуществлял присмотр за ними, помогал в учебных занятиях, организации быта и отдыха.

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

Коучинг (командное и индивидуальное наставничество)

Коучинг по-разному определяется в специальной литературе: и как разновидность консультирования, и как процесс стимулирования рефлексии и творчества работников, раскрытия их потенциала.

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

Коучинг – это искусство задавать правильные вопросы. Иными словами, коучинг это метод консультирования, при котором коуч путем задавания правильных вопросов находит решения совместно с клиентом. При этом, коуч не дает каких-либо рекомендаций и не советует, как поступить в той или иной ситуации. Коучей делят на два типа – это внутренний и внешний. Внутренний коуч взаимодействует со специалистами из различных отделов, решает оперативные задачи. Внешний коуч работает непосредственно с руководителем. Фасилитация отличается от коучинга тем, что фасилитатор работает с группой, а коуч – с персоной.

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

Менторинг используется не только в корпоративном обучении фирм, но и в системе образования как способ подготовки педагогов и достижения ими профессиональных задач в определенных обстоятельствах. Менторинг и наставничество близки по целям и своей сущности, но имеют различия. В частности, российские модели наставничества в большей степени формализованы, нормированы и содержат больше ограничений. Менторинг в этом отношении менее формализован, но не всегда выполняет функции психологической поддержки и, в большинстве случаев, носит разовый характер и оказывает положительное влияние на образовательный процесс и его результаты.

Менторинг или менторство – это больше, чем просто консультирование или передача того, что ментор пережил в конкретной области или ситуации. Речь идет о мотивации и расширении возможностей другого человека для определения его собственных проблем и целей, а также о помощи в поиске путей их решения. Понятия наставничества и менторинга по своей сути синонимы, потому что и ментор, и наставник занимаются обучением других, основываясь на собственном опыте. Но эти понятия все-таки разделяют. Наставник — опытный сотрудник, который объясняет, как нужно делать. Систему наставничества обычно используют, чтобы быстро ввести новичков в курс дела. Менторство – вид наставничества, который подразумевает более глубокую работу с на-

ставляемыми. Ментор – это опытный специалист, который оказывает моральную поддержку и помогает в решении сложных задач. Ментор как никто влияет на развитие нового сотрудника – менти. В отличие от коуча, ментор дает советы по профессиональной деятельности, делится своим опытом, рекомендует научную литературу, помогает разработать план профессионального развития. Менторство считается эффективным видом наставничества, поскольку ментор развивает навыки менти на перспективу, то есть обучение молодого специалиста достаточно долгое и за период обучения ментор зарождает определенный стиль мышления и закладывает основы для успеха в профессиональной деятельности.

Широко распространена практика менторского сопровождения управленческих проектов. Ментор сопровождает протеже при решении управленческих задач, консультирует, но не руководит им в смысле администрирования и не принимает на себя выполнение тех или иных его задач.

В качестве примера можно привести практику ассоциации «Менторы столичного образования» – общественно-профессионального сообщества наиболее успешных руководителей московских школ, целью которого является распространение опыта эффективного управления образовательной организацией, в частности, подготовка и экспертное сопровождение реализации управленческих проектов, созданных совместно с менее опытными коллегами. Представители ассоциации менторов считают своей задачей помогать коллегам продумывать стратегию развития образовательных организаций, поддерживать и корректировать проекты, в осуществлении которых наметились трудности, а также давать импульс к рождению новых инновационных проектов.

Опыт показал, что работа директора в паре с ментором ведет к повышению результативности образовательной организации и, соответственно, к повышению образовательных результатов школьников. Протеже получает помощь в разработке и реализации управленческого проекта и выработке оптимальной стратегии развития школы. Ментор разделяет с директором ответственность за управленческий проект, процесс его реализации, результаты и возможные риски.

Помимо индивидуального сопровождения, менторы также участвуют и в других формах профессиональной поддержки, в числе которых семинары, лекции и мастер-классы. Мастер-классы существенно отличаются от традиционных форм передачи информации, представляя собой практико-ориентированные занятия, в рамках которых управленцы учатся решать реальные задачи, которые им предлагает ментор. В ходе мастер-класса ментор демонстрирует образец управленческой деятельности (модель принятия и реализации управленческого решения, способы, приемы, технологии управления различными ситуациями), организует деятельность участников, способствующую пониманию и освоению образца (тренинг, проба, игра, проектирование, защита проекта и т.д.). Участники мастер-класса имеют возможность проверить свое понимание образца деятельности, демонстрируемого ментором. Предметом понимания является назначение, содержание, сильные стороны демонстрируемой управленческой практики и ее ограничения. Участники могут вступить в сетевое взаимодействие и получить консультативное сопровождение от ментора.

Мастер-классы мы разделили на два вида: первый направлен на формирование универсальных управленческих компетенций, второй – на освоение компетенций, связанных с определенным аспектом деятельности школы – управляемым процессом (тематические мастер-классы).

Мастер-классы, в свою очередь, предназначены: а) для руководителей и заместителей руководителей образовательных организаций; б) для самих руководителей-менторов. Как следует из проведенного анализа, тематические мастер-классы, как правило, посвящают таким востребованным управленцами аспектам деятельности школы, как: общие вопросы организации образовательного процесса; обучение на разных уровнях; формирование цифровой образовательной среды; управление инновационными процессами; участие школы в городских проектах; профильное и предпрофессиональное образование; организация образовательного процесса с разным контингентом обучающихся.

Таким образом, менторское сопровождение принимает различные формы и является одним из наиболее эффективных методов подготовки управленческих кадров. Одной из наиболее востребованных менторских практик является менторское сопровождение инновационных управленческих проектов.

Список литературы:

1. Журавлева, О. П. Метапредметная направленность наставничества в современном педагогическом образовании / О.П. Журавлева // Инновации в образовании. – 2023. – №05. – С. 104-111.
2. Дубовая, Л. С., Малкина, Е. А. Повышение качества управления образовательными организациями посредством деятельности общественно-профессионального института менторства // Сибирский учитель. – 2020. – №1(128). – С. 14-18.
3. Зубова, Л. А. Наставничество, фасилитация, менторство, коучинг. Особенности и различия // Молодой ученый. – 2021. – №46 (388). – С. 74-76. – URL: moluch.ru/archive/388/85286/ (10.11.2023).
4. Малкина, Е. А., Дубовая, Л. С. Менторство как инструмент развития кадрового потенциала региональной системы общего образования // Профессиональное образование в России и за рубежом. – 2020. – №2(38). – С. 29-34.
5. Исланова, Н. Н., Шайхутдинова, Г. А. Педагогическое наставничество и цифровая трансформация школьного обучения: границы взаимодействия // Обзор педагогических исследований. – 2021. – Т. 3. – №3. – С. 204-208.
6. Настольная книга «Наставничество: эффективная форма обучения»: информационно-методические материалы / Авт.-сост. Л. Н. Нугуманова, Т. В. Яковенко. – Казань: ИРО РТ, 2020.
7. Наставничество XXI века: Сборник статей по итогам региональной научно-практической конференции. – Омск: БПОУ «Омский педагогический колледж №1», 2021.
8. Наставничество в образовании: культура, идеи, технологии: Всероссийская с международным участием научно-практическая конференция. Ч. 1 / Уральский государственный педагогический университет; главный редактор Г. А. Кругликова. – Екатеринбург. – 461 с.
9. Нугуманова, Л. Н., Шайхутдинова, Г. А. Наставничество в повышении квалификации педагогических кадров (на примере Республики Татарстан) // Профессиональное образование в России и за рубежом. – 2018. – №4 (32). – С. 182-187.
11. Станкевич, О. В., Шевченко, С. В., Баркалова, Е. Ю. и др. Метапредметный подход в современном образовании в условиях реализации ФГОС // Молодой ученый. – 2017. – №50(184).
12. Челнокова, Е. А., Тюмасева, З. И. Эволюция системы наставничества в педагогической практике // Вестник Мининского университета. – 2018. – Т. 6. – №4.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Локальные акты, регламентирующие функционирование системы наставничества в образовательной организации

Реестр локальных актов, регламентирующих функционирование системы наставничества, формируется образовательной организацией самостоятельно с учетом ее Устава, условий и целей деятельности, реализуемых образовательных программ, результатов диагностики уровня профессиональной компетентности членов педагогического коллектива и прочих обстоятельств. Практика организации наставничества в школах позволяет определить примерный набор локальных актов, в частности, это:

- приказ о назначении координатора и ответственных за направления работы повнедрению целевой модели наставничества;
- приказ о внедрении целевой модели наставничества;
- дорожная карта внедрения целевой модели наставничества;
- положение о наставничестве в образовательной организации;
- протокол заседания педагогического совета образовательной организации, утвердивший положение о наставничестве и дорожной карты внедрения целевой модели наставничества;
- приказ об утверждении дорожной карты внедрения целевой модели наставничества и положения о наставничестве в образовательной организации;
- приказ о закреплении наставнических пар (групп);
- приказ об организации работы с молодыми специалистами;
- кодекс наставника;
- методические рекомендации наставнику;
- контрольно-аналитическая документация;
- диагностические методики для наставников и наставляемых

**Примерная дорожная карта (план мероприятий) по реализации Положения
о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации**

№	Наименование этапа	Содержание деятельности и примерный план мероприятий
1.	Подготовка условий для реализации системы наставничества	Подготовка и принятие локальных нормативных правовых актов образовательной организации: – приказ «Об утверждении положения о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации» (Приложение 1 – Положение о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации, Приложение 2 – Дорожная карта (план мероприятий) по реализации Положения о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации); – приказ(ы) о закреплении наставнических пар/групп с письменного согласия их участников на возложение на них дополнительных обязанностей, связанных с наставнической деятельностью; подготовка персонализированных программ наставничества – при наличии в организации наставляемых
2.	Формирование банка наставляемых	Сбор информации о профессиональных запросах педагогов. Формирование банка данных наставляемых, обеспечение согласий на сбор и обработку персональных данных
3.	Формирование банка наставников	1) Проведение анкетирования среди потенциальных наставников в образовательной организации, желающих принять участие в персонализированных программах наставничества. 2) Формирование банка данных наставников, обеспечение согласий на сбор и обработку персональных данных
4.	Отбор и обучение	1) Анализ банка наставников и выбор подходящих для <i>конкретной</i> персонализированной программы наставничества педагога/группы педагогов. 2) Обучение наставников для работы с наставляемыми: – подготовка методических материалов для сопровождения наставнической деятельности; проведение консультаций, организация обмена опытом среди наставников – «установочные сессии» наставников
5.	Организация и осуществление работы наставнических пар/групп	1) Формирование наставнических пар/групп. 2) Разработка персонализированных программ наставничества для каждой пары/группы. 3) Организация психолого-педагогической поддержки сопровождения наставляемых, не сформировавших пару или группу (при необходимости), продолжение поиска наставника/наставников
6.	Завершение персонализированных программ наставничества	1) Проведение мониторинга качества реализации персонализированных программ наставничества (анкетирование). 2) Проведение школьной конференции или семинара. Проведение итогового мероприятия (круглого стола) по выявлению лучших практик наставничества; пополнение методической копилки педагогических практик наставничества
7.	Информационная поддержка системы наставничества	Освещение мероприятий Дорожной карты осуществляется на всех этапах на сайте образовательной организации и социальных сетях, по возможности на муниципальном и региональном уровнях

П Р И К А З (образец)

«_» 20_____ г. № _____
 О внедрении модели наставничества педагогических работников в

_____ (название образовательной организации)

В соответствии с решением Педагогического совета

_____ (название образовательной организации)

от «_____» _____ 20_____ г. (протокол № _____), с учетом мнения первичной профсоюзной организации (иного представительного органа (представителя) работников)

_____ (название образовательной организации)

от «_____» _____ 20_____ г. (протокол № _____),

п р и к а з ы в а ю:

1. Утвердить и ввести с «_____» _____ 20_____ г. в действие прилагаемые: Положение о системе наставничества педагогических работников в

_____ (название образовательной организации)

Дорожную карту (план мероприятий) по реализации Положения о системе наставничества педагогических работников в _____

_____ (название образовательной организации)

2. Ответственным за координацию и оперативный контроль внедрения модели наставничества педагогических работников в _____

_____ (название образовательной организации)

в соответствии с пунктом 1 настоящего приказа назначить заместителя директора _____ по _____ работе _____.

_____ (название образовательной организации) (направление работы) (инициалы, фамилия)

3. Довести настоящий приказ до сведения всего педагогического коллектива.

4. Контроль за выполнением настоящего приказа оставляю за собой.

Директор

Инициалы, фамилия

П Р И К А З (образец)

« ____ » _____ 20 ____ г.

№ _____

О закреплении наставнических пар, групп

В соответствии с Положением о системе наставничества педагогических работников в

_____ (название образовательной организации)

утвержденным приказом от « ____ » _____ 20 ____ г. № _____, в целях организации наставничества,

п р и к а з ы в а ю:

1. Закрепить с « ____ » _____ 20 ____ г. по « ____ » _____ 20 ____ г. наставническую пару:

учитель-дефектолог Иванов И.И. (наставник);

учитель-дефектолог Петров П.П. (наставляемый).

Основание: согласие Иванова И.И., дополнительное соглашение к трудовому договору Иванова И.И., согласие Петрова П.П.

2. Закрепить с « ____ » _____ 20 ____ г. по « ____ » _____ 20 ____ г. наставническую группу:

учитель Сидорова С.С. (наставник);

учитель Бережная Е.А. (наставник);

учитель Антонова А.А. (наставляемый);

учитель Романова Е.П. (наставляемый);

учитель Толкалина О.В. (наставляемый).

Основание: согласие Сидоровой С.С., дополнительное соглашение к трудовому договору Сидоровой С.С., согласие Бережной Е.А., дополнительное соглашение к трудовому договору Бережной Е.А., согласие Антоновой А.А., согласие Романовой Е.П., согласие Толкалиной О.В.

3. Контроль за выполнением настоящего приказа возложить на заместителя директора _____ работе _____.

(направление работы)

(инициалы, фамилия)

—

Директор

Инициалы, фамилия

Согласие работника на закрепление за ним наставника

Настоящим я, _____,
(фамилия, имя, отчество работника, занимаемая им должность с названием организации)

даю свое согласие на закрепление за мной с «_____» _____ 20__ г. по
«_____» _____ 20__ г. в качестве наставника

(фамилия, имя, отчество наставника, занимаемая им должность с названием организации)
в целях осуществления следующих видов наставничества:

Вид наставничества	Ожидаемый результат	Условия	Сроки
Систематическая методическая поддержка молодых педагогов (имеющих педагогических стаж менее трех лет) организации (Работодателя)	Преодоление профессиональных при применении методов формирующего оценивания	Посещение, совместное проектирование и анализ уроков, составление планов самообразования	Учебный год

«_____» _____ 20__ г.

(дата оформления согласия)

(подпись и расшифровка подписи работника)

**Согласие работника на дополнительную работу за дополнительную плату
в соответствии со статьями 60.2 и 151 Трудового кодекса Российской Федерации**

Я, _____,
(фамилия, имя, отчество работника, занимаемая им должность с названием организации)

даю свое согласие на выполнение с «_» _____ 20_г. по «_» _____
_____ 20_г. в течение установленной продолжительности рабочего дня наряду с работой,
определенной трудовым договором от «_» _____ 20_г.
№ (без освобождения от данной работы), за дополнительную плату в размере _____ рублей
в месяц, следующей дополнительной работы:

Дополнительные обязанности	Ожидаемый результат	Объем	Условия	Сроки
Систематическая методическая поддержка молодых педагогов (имеющих педагогических стаж менее трех лет) организации (работодателя)	Преодоление профессиональных затруднений у учителей естественнонаучного цикла при применении методов формирующего оценивания	3 учителя	Посещение, совместное проектирование и анализ уроков, составление планов самообразования	Учебный год

«_____» _____ 20_г.

_____/_____
(дата оформления согласия) (подпись и расшифровка подписи работника)

ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ СОГЛАШЕНИЕ № _____

к трудовому договору от « _____ » _____ 20 ____ г. № _____
г. _____ « ____ » _____ 20 ____ г.

(полное название образовательной организации)

в лице

(должность, фамилия, имя, отчество (при наличии) руководителя организации полностью)
действующего на основании Устава, именуемого в дальнейшем
«Работодатель», с одной стороны, и

(фамилия, имя, отчество (при наличии) работника полностью)

именуемый(ая) в дальнейшем «Работник», с другой стороны, заключили настоящее дополни-
тельное соглашение к трудовому договору _____ от « ____ » _____

_____ 20 ____ г. № _____ (далее – Трудовой договор) о нижеследующем:

1. В соответствии со статьями 60.2 и 151 Трудового кодекса Российской Федерации Работода-
тель с письменного согласия Работника поручает ему выполнение в течение установленной про-
должительности рабочего дня наряду с работой, определенной Трудовым договором, дополни-
тельной работы за дополнительную плату:

Дополнительные обязанности	Ожидаемый результат	Объем	Условия	Сроки
Систематическая мето- дическая поддержка мо- лодых педагогов (имею- щих педагогических стаж менее трех лет) органи- зации (работодателя)	Преодоление професси- ональных затруднений у учителей естественнонауч- ного цикла при примене- нии методов формирующе- го оценивания	3 учителя	Посещение, совме- стное проектирова- ние и анализ уроков, составление планов самообразования	Учебный год

Поручаемая Работнику дополнительная работа осуществляется с « _____ »
_____ 20 ____ г. по « ____ » _____ 20 ____ г. без освобождения от основной работы, опре-
деленной Трудовым договором. За дополнительную работу, выполняемую в соответствии с на-
стоящим дополнительным соглашением, Работнику устанавливается доплата в размере _____
рублей в месяц (выплаты производятся в порядке и на условиях, предусмотренных локальными
нормативными актами Работодателя, коллективным договором и Трудовым договором).

По соглашению сторон объем, условия и срок выполнения конкретных видов дополнительной
работы могут изменяться (уточняться) путем оформления дополнительного соглашения к Трудо-
вому договору.

2. Настоящее дополнительное соглашение является неотъемлемой частью Трудового договора и
действует с « ____ » _____ 20 ____ г.

Условия Трудового договора, не затронутые настоящим дополнительным соглашением, остают-
ся неизменными и обязательными для исполнения сторонами.

3. Настоящее дополнительное соглашение составлено и подписано в двух экземплярах, имею-
щих равную юридическую силу, один из которых хранится у Работодателя, другой передается Ра-
ботнику.

Работодатель _____
(полное наименование образовательной организации)

Адрес (с индексом): _____ Телефон / факс: _____
ИНН: _____

Работник _____
(фамилия, имя, отчество)
Паспорт: серия _____ № _____
Выдан _____
(кем, когда)
Адрес (с индексом) _____
Телефон _____

От Работодателя:

Работник:

_____ (должность) _____ (ФИО)
_____ (подпись) _____ (подпись)
_____ (ФИО) _____ (дата)
_____ (подпись)
_____ (дата)

М.П.

Экземпляр дополнительного соглашения получен

« _____ » _____ 20 _____ г. _____ / _____
(дата получения) (подпись и расшифровка подписи Работника)

***Наставничество как ресурс
профессионального развития
педагогических работников
и управленческих кадров***

Сборник методических материалов

Составитель – Черноусова Лилия Николаевна

Подписано в печать 21.12.2023 г.
Формат А4. Гарнитура Times New Roman.
Кегль 12. Усл. печ. л. 3,6. Цифровой объем 505 Кб

Отпечатано в полном соответствии с качеством
представленного электронного оригинал-макета в типографии
ГАОУ РХ ДПО «Хакасский институт развития образования
и повышения квалификации»
Издательство «РОСА»

655017, Республика Хакасия, г. Абакан,
ул. Пушкина, 105
E-mail: poisk-ipk@yandex.ru