

**Формирование и реализация
программ наставничества
по модели
«Учитель – ученик»**

Методические рекомендации

*Учебное электронное
издание*

Министерство образования и науки Челябинской области
Государственное бюджетное учреждение
дополнительного профессионального образования
«Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации
работников образования»

**Формирование и реализация
программ наставничества
по модели
«Учитель – ученик»**

Методические рекомендации

Учебное электронное издание

Челябинск
ЧИППКРО
2021

© ГБУ ДПО ЧИППКРО, 2021

ISBN 978-5-503-00435-9

УДК 371.213.3
ББК 74.204.4
Ф79

*Рекомендовано к изданию решением ученого совета
ГБУ ДПО ЧИППКРО*

Авторский коллектив:

Т. А. Абрамовских, А. В. Коптелов, А. В. Машуков,
Ю. В. Ребикова, С. А. Ларюшкин

Рецензенты:

А. Г. Обоскалов, проректор по методической и организационной работе ГБУ ДПО ЧИППКРО, кандидат педагогических наук, доцент
Л. Н. Смушкевич, директор МАОУ «Академический лицей» г. Магнитогорска, кандидат педагогических наук

Ф79 **Формирование и реализация программ наставничества по модели «Учитель – ученик»** [Электронный ресурс] : методические рекомендации / Т. А. Абрамовских, А. В. Коптелов, А. В. Машуков и др. – Электрон. текстовые дан. (1 файл: 672 Кб). – Челябинск : ЧИППКРО, 2021. – 1 электрон. опт. диск (CD-R). – Систем. требования: PC от 1 ГГц; 512 Мб RAM; 1,4 Мб свобод. диск. пространства; CD-привод; ОС Windows XP и выше; ПО для чтения pdf-файлов. – Загл. с экрана.
ISBN 978-5-503-00435-9

Текстовое электронное издание

В методических рекомендациях рассматриваются вопросы формирования и реализации программ наставничества по модели «Учитель – ученик» в образовательной организации. В частности, представлены подходы к проектированию модели наставничества «Учитель – ученик» в образовательных организациях и показана специфика реализации программ по данной модели.

Методические рекомендации предназначены для работников образования, в чьи функции входит организация деятельности по наставничеству в образовательных организациях, а также для слушателей курсов профессиональной переподготовки и повышения квалификации.

Все права на размножение и распространение в любой форме остаются за разработчиком. Нелегальное копирование и использование данного продукта запрещено.

Учебное электронное издание

*Ответственный редактор А. Э. Санько
Ответственный за выпуск А. В. Машуков
Технический редактор А. Э. Санько*

Дата подписания к использованию: 22.10.2021
Объем издания: 672 Кб
Комплектация издания: 1 электрон. опт. диск (CD-R)
Тираж 10 экз. Заказ № 78

ГБУ ДПО «Челябинский институт
переподготовки и повышения квалификации
работников образования»
454091, г. Челябинск, ул. Красноармейская, д. 88
Тел. 8 (351) 263-89-35
www.ipk74.ru; e-mail: chippkro@ipk74.ru

Содержание

Введение.....	6
1. Подходы к проектированию модели наставничества «Учитель – ученик» в образовательных организациях	12
2. Специфика реализации программ наставничества по модели «Учитель – ученик» в образовательной организации	26
Приложение 1	32
Приложение 2	43
Нормативные документы	45
Список литературы	47

Введение

Основные приоритеты образовательной политики Российской Федерации сформулированы в Федеральном законе «Об образовании в Российской Федерации», в государственной программе РФ «Развитие образования» на 2018–2025 годы». Новое понимание места и роли образования в российском обществе формулируется в Указе Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474, который в логике предыдущего Указа, уточняет и конкретизирует национальные цели развития Российской Федерации на период до 2030 года, в том числе и те, в достижении которых должна принимать активное участие система образования. В частности, в рамках национальной цели «Возможности для самореализации и развития талантов» в качестве целевых показателей сохраняется обозначенная выше установка относительно вхождения Российской Федерации в число десяти ведущих стран мира по качеству общего образования и создание условий для воспитания гармонично развитой и социально ответственной личности. Кроме того, в качестве целевых показателей также устанавливаются:

- формирование эффективной системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи, основанной на принципах справедливости, всеобщности и направленной на самоопределение и профессиональную ориентацию всех обучающихся;

- увеличение доли граждан, занимающихся волонтерской (добровольческой) деятельностью или вовлеченных в деятельность волонтерских (добровольческих) организаций и др.

Национальный проект «Образование» как ключевой механизм реализации Государственной программы развития образования ориентирован на достижение названных масштабных целей, которые поставлены перед системой российского образования.

Выполнение на государственном уровне показателей достижения национальных целей обеспечивается созданием комплекса условий, ресурсов и механизмов, заложенных в содержании федеральных проектов как структурных компонентов национального проекта «Образование». Одним из механизмов, позволяющим обеспечить достижение сквозного результата таких федеральных проектов как «Современная школа», «Молодые профессионалы (Повышение конкурентоспособности профессионального образования)», «Успех

каждого ребенка», является *наставничество*. Министерством просвещения Российской Федерации разработана и утверждена 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 (далее – методология)¹.

Методология дает четкое определение целевой модели наставничества, под которой понимается система условий, ресурсов и процессов, необходимых для реализации программ наставничества в образовательных организациях. Основное предназначение целевой модели наставничества заключается в ее цели – максимально полном раскрытии потенциала личности наставляемого, необходимого для успешной личной и профессиональной самореализации в современных условиях неопределенности, а также создание условий для формирования эффективной системы поддержки, самоопределения и профессиональной ориентации всех обучающихся в возрасте от 10 лет, педагогических работников разных уровней образования. Тем самым, данная цель указывает на то, что процессы наставничества могут быть применены в системе образования как по отношению к обучающимся, так и по отношению к представителям педагогического состава образовательных организаций, независимо от возраста и стажа работы в профессии.

Для реализации целевой модели наставничества на федеральном уровне изданы методические рекомендации по внедрению методологии (целевой модели) наставничества². В данных методических рекомендациях указаны распространенные формы наставничества, включающие множественные вариации в зависимости от условий реализации программы наставничества. Образовательная организация само-

¹ Распоряжение Минпросвещения России от 25.12.2019 № 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».

² Письмо Министерства просвещения Российской Федерации от 23.12.2020 № МР-42/02 «О направлении целевой модели наставничества и методических рекомендаций».

стоятельно определяет способы организации работы наставнической пары/группы, участники которой находятся в заданной обстоятельстве ролевой ситуации, определяемой основной деятельностью и позицией участников: «ученик – ученик»; «учитель – учитель»; «студент – ученик»; «работодатель – ученик»; «работодатель – студент» и др. В образовательной организации может быть реализована как одна форма, так и несколько форм наставничества.

В Челябинской области разработана региональная целевая модель наставничества с учетом положений методологии (целевой модели) наставничества обучающихся³. Внедрение региональной целевой модели наставничества осуществляется на основе методических рекомендаций, разрабатываемых региональными центрами наставничества, перечень которых утверждается Министерством образования и науки Челябинской области (далее именуются – региональные центры наставничества), с учетом особенностей общего, дополнительного и среднего профессионального образования. Региональная целевая модель наставничества выделяет следующие формы наставничества: «ученик – ученик»; «учитель – ученик/студент»; «студент – ученик»; «студент – студент»; «работодатель – ученик/студент». Каждая из указанных форм в контексте методологии наставничества предполагает решение определенного круга задач и проблем с учетом уровня обучения, профессиональной деятельности и первоначальных ключевых запросов участников программы.

Региональная целевая модель особое внимание обращает на форму «учитель – ученик», которая предполагает:

- измеримое улучшение показателей обучающихся в образовательной, культурной, спортивной и других сферах;
- рост числа обучающихся, прошедших профориентационные мероприятия;
- улучшение психологического климата в образовательной организации как среди обучающихся, так и внутри коллектива, связанное с выстраиванием долгосрочных и психологически комфортных коммуникаций на основе партнерства;
- практическую реализацию концепции построения индивидуальных образовательных траекторий.

³ Приказ Министерства образования и науки Челябинской области от 18.11.2020 № 01/2428 «Об организации работы по внедрению региональной целевой модели наставничества в Челябинской области».

Методология наставничества определяет структуру управления внедрения и реализации целевой модели наставничества. В соответствии с данным положением, определяются функции и задачи каждого субъекта структуры управления внедрения и реализации целевой модели наставничества. Поскольку организация взаимодействия наставника и наставляемого осуществляется непосредственно на уровне конкретной образовательной организации, существенное значение имеет четкое понимание ее функций.

Образовательная организация наделяется следующими функциями:

- разработка и реализация мероприятий дорожной карты внедрения целевой модели;
- реализация программ наставничества;
- реализация кадровой политики, в том числе: привлечение, обучение и контроль деятельности наставников, принимающих участие в программе наставничества;
- назначение куратора внедрения целевой модели наставничества в образовательной организации;
- инфраструктурное и материально-техническое обеспечение реализации программ наставничества;
- осуществление персонифицированного учета обучающихся, молодых специалистов и педагогов, участвующих в программах наставничества;
- внесение в формы федерального статистического наблюдения данных о количестве участников программ наставничества и предоставление этих форм в Министерство просвещения Российской Федерации;
- проведение внутреннего мониторинга реализации и эффективности программ наставничества (в ведении образовательных организаций);
- обеспечение формирования баз данных программ наставничества и лучших практик;
- обеспечение условий для повышения уровня профессионального мастерства педагогических работников, задействованных в реализации целевой модели наставничества, в формате непрерывного образования⁴.

⁴ Приказ Министерства образования и науки Челябинской области от 18.11.2020 № 01/2428 «Об организации работы по внедрению региональной целевой модели наставничества в Челябинской области».

Как видно из перечня функций, значительная часть из них ориентирована на разработку и реализацию программ наставничества, поскольку данные программы позволяют достичь основную цель наставничества, раскрывающую ключевую идею о максимально полном раскрытии потенциала личности наставляемого, необходимого для успешной личной и профессиональной самореализации. Под *программой наставничества в соответствии с методологией* понимается комплекс мероприятий и формирующих их действий, направленный на организацию взаимоотношений наставника и наставляемого в конкретных формах для получения ожидаемых результатов.

Для того чтобы деятельность образовательной организации по реализации программ наставничества была легитимной, необходимо установить внутренние нормы к их разработке и реализации. Данные нормы целесообразно закрепить соответствующим локальным нормативным актом, например положением, в котором описывается, по каким формам (моделям) реализуются программы и определяются:

- структура программы;
- права, обязанности и задачи наставников, наставляемых, кураторов и законных представителей наставляемых – несовершеннолетних обучающихся;
- требования к наставникам;
- процедуры отбора и обучения наставников;
- процесс формирования и закрепления наставнических пар и групп;
- формы и сроки отчетности наставника и куратора о процессе реализации программы наставничества;
- формы и условия поощрения наставника;
- критерии эффективности работы наставника;
- условия публикации результатов программы наставничества на сайте образовательной организации;
- форма соглашения между наставником и наставляемым (в том числе с законными представителями);
- формы согласий на обработку персональных данных.

Таким образом, нормативными основаниями для реализации программ наставничества в образовательных организациях является действующее законодательство в сфере образования, программные документы, определяющие приоритеты государственной политики в области образования, подзаконные акты федерального и региональ-

ного уровней, регламентирующие процессы внедрения и реализации целевой модели наставничества в образовательных организациях, локальные нормативные акты образовательной организации, устанавливающие внутренние нормы и регламенты процедур разработки и реализации программ наставничества по различным моделям, в том числе по модели «Учитель – ученик».

Предлагаемые методические рекомендации разработаны в соответствии с методологией (целевой моделью) наставничества и методическими рекомендациями Министерства просвещения Российской Федерации и направлены на оказание методической помощи образовательным организациям, реализующим модель наставничества «Учитель – ученик».

1. Подходы к проектированию модели наставничества «Учитель – ученик» в образовательных организациях

Модель наставничества «Учитель – ученик» предполагает взаимодействие обучающегося основной/старшей школы (ученик) с опытным и располагающим ресурсами и навыками педагогом, при котором наставник выступает с позиции носителя «новых позитивных практик для обучающегося», активизирует личностный потенциал наставляемого, усиливает его мотивацию к учебе и самореализации, оказывает поддержку в выстраивании индивидуального образовательного маршрута, решении трудных жизненных ситуаций, в которые попал обучающийся.

В данной модели следует понимать термин «учитель» в широком смысле: взрослый человек, имеющий богатый личный и профессиональный опыт, сотрудник образовательной организации, который может иметь не обязательно большой стаж педагогической деятельности, но может осуществлять деятельность в рамках программы наставничества с целью передачи личного, позитивного, социально значимого опыта, а также поддержки наставляемого и обоюдного развития его навыков. В рамках организации взаимодействия он может привлекать к работе иных сотрудников своей образовательной организации или выстраивать социальное взаимодействие с другими организациями-партнерами.

Целью такой модели наставничества является успешное формирование у обучающихся осознанного подхода к реализации личностного потенциала, рост числа заинтересованных в развитии собственных талантов и навыков обучающихся, поддержка в выстраивании индивидуального образовательного маршрута и решении трудных жизненных ситуаций, в которые попал обучающийся.

Среди основных задач деятельности учителя-наставника в отношении ученика: помощь в раскрытии и оценке личного потенциала; повышение осознанности в вопросах выбора будущей профессии, самоопределения, личностного развития, формирования ценностных и жизненных ориентиров; развитие лидерских, организационных, коммуникативных навыков и метакомпетенций; помощь в построении индивидуальных образовательных маршрутов, оказание психолого-педагогической поддержки при решении трудных жизненных ситуаций.

Результатом правильной организации работы наставников будет повышение уровня мотивированности и осознанности обучающихся в вопросах образования, саморазвития, самореализации и профессионального ориентирования, а также создание устойчивого партнерства с социальными партнерами (представителями науки, бизнеса, промышленности, предпринимателей и образовательных организаций), занимающимися всесторонней поддержкой талантливой молодежи и образовательных инициатив.

Среди *оцениваемых результатов* могут быть:

- повышение успеваемости и улучшение психоэмоционального фона образовательной организации;
- численный рост кружков по интересам, а также внеурочных мероприятий по профессиональной подготовке;
- увеличение процента обучающихся, прошедших профориентационные мероприятия;
- количественный и качественный рост успешно реализованных образовательных и творческих проектов;
- увеличение числа обучающихся, планирующих стать наставниками в будущем и присоединиться к сообществу благодарных выпускников;
- увеличение числа обучающихся, поступающих на охваченные программой наставничества направления подготовки;
- снижение числа жалоб от родителей и педагогов, связанных с социальной незащищенностью и конфликтами внутри коллектива обучающихся;
- численный рост обучающихся, реализующих индивидуальные образовательные маршруты.

Портрет участников

Наставник

Опытный педагог (не всегда с большим стажем педагогической деятельности), имеющий профессиональные и личностные успехи (победитель различных профессиональных/творческих конкурсов, автор учебных пособий и материалов, участник или ведущий вебинаров и семинаров), склонный к активной общественной работе, лояльный участник педагогического и/или школьного сообществ. Обладает лидерскими, организационными и коммуникативными навыками, хорошо развитой эмпатией, системой личностных позитивных увлечений. Для реализации различных задач возможно выделение двух типов наставников.

Наставник-консультант – создает комфортные условия для формирования/развития у наставляемого «новых позитивных практик», помогает с организацией образовательного процесса и решением конкретных психолого-педагогических и коммуникативных проблем.

Наставник-предметник – опытный педагог, являющийся носителем «компетенций будущего», способный осуществлять всестороннюю педагогическую поддержку в вопросах образования, саморазвития, самореализации и профессионального ориентирования наставляемого, в том числе в рамках выстраиваемого устойчивого партнерства с социальными партнерами (представителями науки, бизнеса, промышленности, предпринимателей) в рамках образовательной, социально значимой и профориентационной деятельности, в которую включается наставляемый.

Наставляемый

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

Вариант 2. Слабо мотивированный, дезориентированный обучающийся, не имеющий желания самостоятельно выбирать образовательную траекторию, мало информированный о карьерных и образовательных перспективах, равнодушный к процессам внутри образовательной организации и ее сообществам.

Вариант 3. Обучающийся, оказавшийся в трудных жизненных ситуациях, которые ухудшают условия жизнедеятельности обучающегося и последствия которых он не может преодолеть самостоятельно⁵.

⁵ Дети, находящиеся в трудной жизненной ситуации, – дети-сироты; дети, оставшиеся без попечения родителей; дети-инвалиды; дети с ограниченными возможностями здоровья, то есть имеющие недостатки в физическом и (или) психическом развитии; дети – жертвы вооруженных и межнациональных конфликтов, экологических и техногенных катастроф, стихийных бедствий; дети из семей беженцев и вынужденных переселенцев; дети, оказавшиеся в экстремальных условиях; дети – жертвы насилия; дети, отбывающие наказание в виде лишения свободы в воспитательных колониях; дети, находящиеся в образовательных организациях для обучающихся с девиантным (общественно опасным) поведением, нуждающихся в особых условиях воспитания, обучения и требующих специального педагогического подхода (специальных учебно-воспитательных учреждениях открытого и закрытого типа); дети, проживающие в малоимущих семьях; дети с отклонениями в поведении; дети, жизнедеятельность которых объективно нарушена в результате сложившихся обстоятельств и которые не могут преодолеть данные обстоятельства самостоятельно или с помощью семьи (статья 1 Федерального закона от 24.07.1998 № 124-ФЗ (ред. от 11.06.2021) «Об основных гарантиях прав ребенка в Российской Федерации»).

Вариант 4. Обучающийся с личностно значимой проблемой. Жизненное событие, явление, обстоятельство, поступок, которые конкретизированы в жизненной ситуации и являются определенной трудностью для подростка в возможностях ее решения.

Возможные варианты программы

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

взаимодействие «активный учитель – пассивный обучающийся» – мотивационная и ценностная поддержка с развитием коммуникативных, творческих, лидерских навыков, стимулирование идей саморазвития/самообразования, осознанного выбора индивидуального образовательного маршрута, в том числе в рамках выбора будущей профессии;

взаимодействие «активный учитель – активный обучающийся» – совместная работа по созданию образовательного, творческого и/или социального проекта, в процессе которой наставляемый делится свежим видением и креативными идеями, которые могут оказать существенную поддержку наставнику, способствует развитию его гибких навыков и формированию компетенций в рамках выбора будущей профессии, а сам наставник выполняет роль организатора и куратора;

взаимодействие «неравнодушный учитель – обучающийся в трудной жизненной ситуации» – деятельность по восстановлению утраченных ребенком связей и функций, восполнения среды жизнеобеспечения, усиления заботы о нем в конкретной жизненной ситуации, связанной с преодолением психологической и моральной травмы;

взаимодействие «неравнодушный учитель – обучающийся с личностно значимой проблемой» – педагогическая/личностная поддержка, направленная на психоэмоциональную поддержку обучающегося в рамках решения конкретных личностно значимых проблем по преодолению социальных, психологических, личностных трудностей. Процесс совместного с ребенком определения его возможностей и путей преодоления препятствий (проблем), мешающих ему сохранить свое человеческое достоинство и самостоятельно достигать желаемых результатов в обучении, общении, образе жизни.

Область применения в рамках образовательной программы

Взаимодействие наставника и наставляемого ведется в режиме урочной, внеурочной, внешкольной деятельности. Возможна интеграция в классные часы, курс предметов, связанных с деятельностью организации наставника, совместное участие в конкурсах, выполнение проектных работ, участие в конкурсах и олимпиадах, совместные походы на спортивные и культурные мероприятия, способствующих развитию чувства сопричастности, интеграции в школьное, студенческое и профессиональное сообщества.

В общеобразовательных организациях: проектная деятельность, классные часы, внеурочная работа, профориентационные мероприятия, педагогические игры на развитие навыков и компетенций, встречи с представителями предприятий, экскурсии на предприятия, волонтерское движение и добровольчество, демодни, конкурсы проектных ученических работ, дискуссии, бизнес-проектирование, ярмарки и т. д.

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

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

Подходы к проектированию модели наставничества «Учитель – ученик» в образовательной организации вписываются в общую логику *проектного управления*, которое рассматривается в менеджменте как метод управления масштабными задачами в условиях временных и ресурсных ограничений для достижения заявленных результатов и поставленных целей. Подробная характеристика применения принципов проектного управления при организации наставничества в образовательной организации была представлена в методических рекомендациях «Формирование и реализация программ наставничества по модели «Учитель – ученик»⁶. В частности, было отмечено, что проектирование целевой модели

⁶ Формирование и реализация программ наставничества по модели «Учитель – учитель» [Электронный ресурс] : методические рекомендации / Т. А. Абрамовских, А. В. Коптелов, А. В. Машуков. Челябинск : ЧИППКРО, 2021. 1 электрон. опт. диск (DVD-R). Загл. с экрана.

наставничества представляет собой систему условий, ресурсов и механизмов, необходимых для реализации программ наставничества. В указанных рекомендациях был представлен алгоритм действий в процессе проектирования и реализации модели наставничества в образовательной организации. Данный алгоритм деятельности является универсальным независимо от того, какие формы/модели наставничества реализуются в образовательной организации. При многообразии решаемых проблем в процессе наставничества алгоритмизированный процесс деятельности остается одним и тем же. Отличительной особенностью будут лишь содержательные аспекты различных этапов деятельности, которые определяются проблематикой наставничества, а также его целью и задачами. Выявленная проблема, сформулированные на ее основе цель и задачи будут определять выбор/отбор ресурсов, механизмов и конкретных мероприятий программ наставничества.

Приведем алгоритм деятельности образовательной организации при проектировании программ наставничества по модели «Учитель – ученик». Характеристика этапов алгоритма приводится кратко, поскольку в большинстве случаев они являются универсальными независимо от проектируемой модели наставничества. В некоторых случаях будет дана развернутая характеристика этапа, уточняющая специфику проектной деятельности в контексте модели наставничества «Учитель – ученик».

Алгоритм деятельности образовательной организации при проектировании программ наставничества по модели «Учитель – ученик»

Этап 1. Этап определения проблемы на основе анализа и оценки реальной ситуации

Определяется проблема, которая будет решаться в рамках реализации модели наставничества в образовательной организации. С этой целью проводится анализ и оценка реальной ситуации в образовательной организации. Обосновывается выбор приоритетов по решению выявленной проблемы. Основная задача анализа и оценки сложившейся ситуации состоит в выявлении проблемных зон, которые не позволяют дальнейшему развитию образовательной организации и принятию адекватных управленческих решений, обеспечивающих разрешение выявленных проблем. В контексте проектирования модели наставничества в образовательной организации по форме «Учитель – ученик» проблемные поля будут проявляться в области дости-

жения планируемых (личностных, метапредметных, предметных) результатов обучающихся образовательной организации.

Для выявления имеющихся проблем в образовательной организации, которые могут быть решены с использованием механизма наставничества по модели «Учитель – ученик», возможно использовать часто применяемый метод анализа – SWOT-анализ. Большое значение для выявления проблем будет иметь результаты анализа внутренней, внешней и независимой систем оценки качества образования, которые позволят выявить общие тенденции / проблемные зоны в области достижения качества образования в конкретной образовательной организации. Точечное выявление проблем на уровне конкретного ученика, затруднений или потребностей, которые у него имеются в области освоения академических знаний, личностного развития, профессионального самоопределения, развития творческих способностей, активной социализации, позитивной социальной адаптации и др., позволят провести результаты различных диагностик, методик, опросов.

Приведем конкретные примеры проблем, которые могут быть выявлены в образовательных организациях.

1. Отсутствие осознанной позиции, необходимой для выбора образовательной траектории и будущей профессиональной реализации.

2. Кризис самоидентификации, разрушение или низкий уровень сформированности ценностных и жизненных позиций и ориентиров.

3. Недостаточное умение ориентироваться в мире информации, мыслить критически, выстраивать коммуникацию, сотрудничать, принимать решения.

4. Невозможность качественной самореализации в рамках школьной программы.

5. Отсутствие условий для формирования активной гражданской позиции.

6. Низкая мотивация к учебе и саморазвитию, неудовлетворительная успеваемость.

7. Падение эмоциональной устойчивости, психологические кризисы, связанные с общей трудностью подросткового периода на фоне отсутствия четких перспектив будущего.

8. Проблемы адаптации в (новом) учебном коллективе: психологические, организационные и социальные.

9. Низкая информированность о перспективах самостоятельного выбора вектора творческого развития, карьерных и иных возможностей.

10. Низкая мотивация и недостаточный уровень участия обучающихся в конкурсной деятельности.

Этап 2. Этап определения варианта модели наставничества

Определяется, какая модель наставничества будет разрабатываться и реализовываться в образовательной организации («учитель – учитель», «учитель – ученик», «ученик – ученик» и др.).

В общей логике проектирования модели наставничества в образовательной организации на данном этапе определяется, какой вариант модели наставничества будет разрабатываться с учетом выявленных проблем.

В контексте данных методических рекомендаций мы рассматриваем вариант модели «Учитель – ученик».

Этап 3. Этап целеполагания

1. Формулируется на основе выявленных проблем конкретная и достижимая цель модели наставничества в образовательной организации. При формулировании цели учитывается, что она должна быть конкретной, операциональной и измеримой.

2. Определяются операциональные, конкретные задачи реализации модели наставничества, обеспечивающие достижение операционально сформулированных результатов. При формулировании задач учитывается, что они должны быть, так же, как и цель, конкретными, операциональными и измеримыми.

Для каждой задачи определяется планируемый результат (планируемые результаты) и индикативные показатели результативности реализации модели. Данные позиции могут быть как количественными, так и качественными. Для структурирования информации и ее визуализации может быть применена таблица.

Таблица 1

№ п/п	Задачи	Индикативные показатели	Планируемый результат

В таблице 2 приводятся конкретные примеры целей и задач, которые могут быть сформулированы в образовательных организациях с учетом, приведенных выше проблем.

Примеры целеполагания

№	Проблема	Цель	Задачи
1.	Отсутствие у обучающихся осознанной позиции, необходимой для выбора образовательной траектории и будущей профессиональной реализации	Формирование системы условий для раннего профессионального самоопределения обучающихся по профессиям, востребованным в регионе	<p>1. Разработать программы наставничества, направленные на формирование системы раннего профессионального самоопределения.</p> <p>2. Формировать методическую культуру педагога, обеспечивающую развитие гибких компетенций обучающихся.</p> <p>3. Организовать эффективное сетевое взаимодействие с учреждениями среднего профессионального образования (СПО), высшего профессионального образования (ВПО) и дополнительного образования (ДО), обеспечивающее раннее профессиональное самоопределение по профессиям региона</p>
2.	Кризис самоидентификации личности, недостаточное умение ориентироваться в социуме, мыслить критически, выстраивать коммуникацию, сотрудничать, принимать решения	Повышение уровня сформированности «гибких» навыков, взаимосвязанных с личностными качествами и ценностными установками, обеспечивающих самоидентификацию личности обучающихся, их успешность и эффективность в деятельности, в том числе в незнакомой и изменяющейся среде	<p>1. Создать комплекс нормативных, организационно-управленческих, методических условий для формирования «гибких» навыков, обеспечивающих самоидентификацию личности обучающихся.</p> <p>2. Разработать и внедрить программы наставничества по формированию «гибких» навыков, обеспечивающих самоидентификацию личности обучающихся.</p> <p>3. Разработать и провести мониторинг сформированности «гибких» навыков, обеспечивающих самоидентификацию личности обучающихся</p>

№	Проблема	Цель	Задачи
3.	Невозможность качественной самореализации в рамках школьной программы	Обеспечение качественной самореализации обучающихся в условиях обогащенной образовательной среды	<ol style="list-style-type: none"> 1. Создать комплекс условий для успешной самореализации в рамках школьной программы. 2. Разработать и реализовать индивидуальный образовательный маршрут обучающегося, позволяющий самореализоваться в рамках школьной программы. 3. Разработать программы наставничества, обеспечивающие успешную самореализацию наставляемых
4.	Разрушение или низкий уровень сформированности ценностных и жизненных позиций и ориентиров	Создание оптимальных условий для формирования ценностных и жизненных позиций и ориентиров обучающихся	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обеспечить организационное и методическое сопровождение процессов формирования у обучающихся ценностных и жизненных позиций и ориентиров личности. 2. Обеспечить развитие профессиональных компетенций педагогов для формирования у обучающихся ценностных и жизненных позиций и ориентиров личности. 3. Разработать кейс краткосрочных проектов, направленных на решение проблем, возникающих в результате дефицита сформированности ценностных и жизненных позиций и ориентиров
5.	Отсутствие эффективных механизмов формирования активной гражданской позиции у обучающихся	Разработка и апробация эффективно действующего механизма формирования активной гражданской позиции обучающихся, раскрытия их личностного потенциала	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработать и реализовать программу наставничества в форме «учитель – ученик». 2. Апробировать и внедрить технологию проектирования индивидуального образовательного маршрута обучающихся. 3. Разработать систему образовательных событий, направленных на формирование гражданской ответственности и раскрытие личностного потенциала обучающихся

Этап 4. Этап анализа и отбора внутренних и внешних ресурсов

Проводится анализ имеющихся в распоряжении образовательной организации внутренних и внешних ресурсов (материально-технических, кадровых, информационных, программно-методических и иных), необходимых для реализации модели наставничества. На основе результатов проведенного анализа осуществляется отбор внутренних и внешних ресурсов, необходимых для достижения цели и задач модели.

В приложении 1 приводится перечень возможных ресурсов с их краткой характеристикой. С точки зрения использования их при реализации программ наставничества необходимо понимать, что предложенный перечень возможных ресурсов не является исчерпывающим и может быть дополнен иными ресурсами, необходимыми для успешного достижения поставленной цели в конкретной программе наставничества. В отличие от конкретных реальных ресурсов федерального и регионального уровней, муниципальные и институциональные ресурсы приводятся в обобщенном варианте как потенциально возможные в любом муниципалитете или образовательной организации.

Этап 5. Этап разработки организационной структуры управления моделью

Разрабатывается организационная структура управления моделью наставничества в образовательной организации. Внедрение целевой модели наставничества в образовательных организациях, в рамках которой разрабатываются и реализуются программы наставничества по различным моделям, в том числе по модели «Учитель – ученик», требуют разработки организационной структуры управления. Под организационной структурой управления понимается совокупность структурных подразделений и должностных лиц, иных участников наставничества, взаимосвязанных в процессе выработки, принятия и реализации управленческих решений. Разработка организационной структуры управления моделью наставничества в образовательной организации предполагает решение трех задач:

- определение перечня должностных лиц, структурных подразделений образовательной организации, внешних организаций – субъектов наставничества;
- определение полномочий и ответственности субъектов наставничества;

– определение функциональных связей, возникающих между субъектами наставничества и обеспечивающих результативную реализацию модели как в целом, так и конкретных программ.

Обязательными субъектами наставничества любой организационной структуры управления моделью наставничества будут являться: куратор, наставники и наставляемые (рис. 1). При реализации программ наставничества по модели «Учитель – ученик» в качестве наставников будут выступать представители педагогического коллектива образовательной организации. Наставляемыми будут являться обучающиеся данной образовательной организации. Как указывалось выше, при характеристике модели «Учитель – ученик» программы наставничества могут реализовываться для разных категорий обучающихся по различным вариантам взаимодействия.

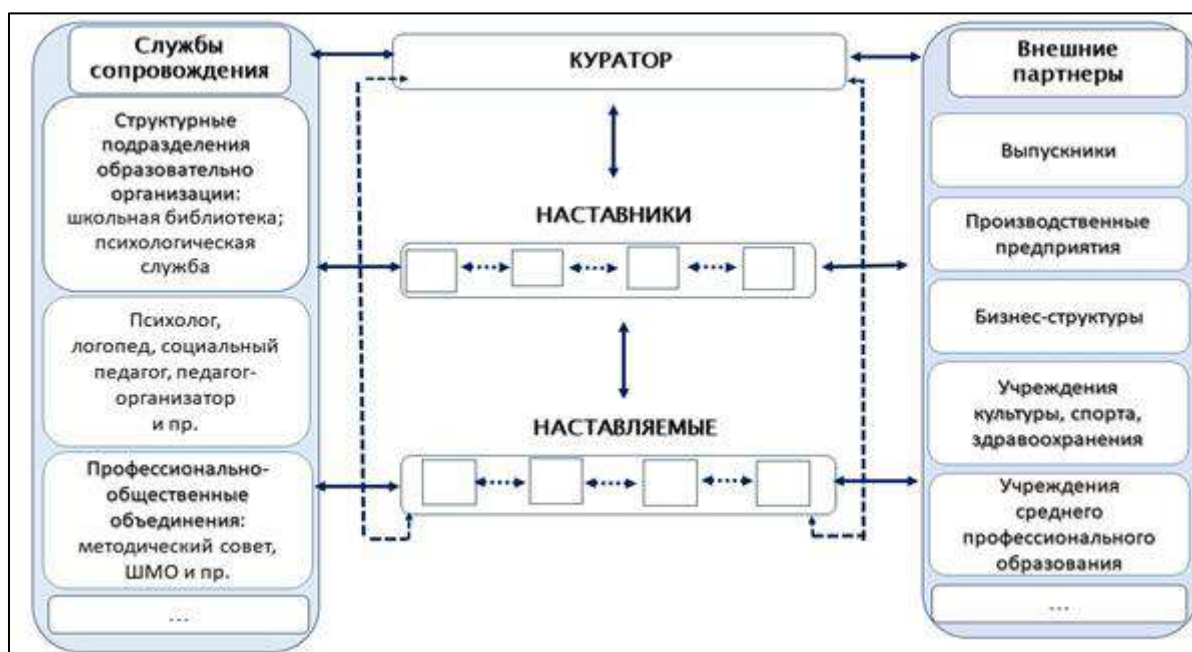


Рис. 1. Организационная структура управления моделью наставничества в образовательной организации

Этап 6. Этап определения механизмов, необходимых для реализации модели

Проводится отбор и обоснование механизмов, необходимых для реализации модели наставничества в образовательной организации. Отбор механизмов осуществляется по шести группам:

– 1-я группа – механизм/механизмы нормативного регулирования реализации модели наставничества;

– 2-я группа – механизм/механизмы выявления дефицитов/ потребностей наставляемых;

– 3-я группа – механизм/механизмы анализа и отбора необходимых и достаточных ресурсов для достижения цели, задач и индикативных показателей модели;

– 4-я группа – механизм/механизмы мотивации и стимулирования участников реализации модели наставничества;

– 5-я группа – механизм/механизмы взаимодействия наставника с обучающимися и их родителями (законными представителями);

– 6-я группа – механизм/механизмы привлечения к реализации модели социальных партнеров (образовательных организаций высшего и/или дополнительного профессионального образования, дополнительного образования детей, бизнес-структур, промышленных предприятий, НКО, учреждений культуры, спорта и др.).

Этап 7. Этап определения сроков реализации модели

Определяется срок реализации модели наставничества в образовательной организации. Поскольку разработку модели наставничества в образовательной организации необходимо осуществлять в проектной культуре, то в соответствии с концептуальными основаниями проектирования одной из основных отличительных особенностей любого проекта является его ограниченность во времени, то есть наличие начальной и конечной точки. Понятие периода реализации проекта, то есть модели наставничества, понимается как определенное время, на протяжении которого осуществляется комплекс всех запланированных действий и мероприятий, обеспечивающих достижение поставленной цели и, соответственно, устранение выявленной проблемы. При определении сроков весь период, который отводится на реализацию модели может быть распределен на отдельные этапы.

Этап 8. Этап планирования комплекса мероприятий по реализации модели

Определяется комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение результатов, обозначенных сформулированной целью, задачами и индикативными показателями модели наставничества в образовательной организации. Спланированный комплекс мероприятий может быть оформлен в виде плана-графика, комплексного плана реализации модели, в иных вариантах. В таблице 3 приведен один из возможных вариантов плана мероприятий. В столбце «Результат» помимо достижения предполагаемого результата конкретно-

го мероприятия целесообразно также указать, решение какой задачи обеспечивается проведением данного мероприятия.

Таблица 3

План-график выполнения (содержание) работ по реализации модели наставничества

№ п/п	Наименование мероприятия	Срок (период) проведения	Ответственные исполнители/соисполнители	Результат

Таким образом, организация наставничества в образовательной организации представляет собой достаточно сложный и длительный процесс, который включает в себя деятельность по формированию целевой модели наставничества, включающей перечень необходимых компонентов и последовательность этапов ее проектирования, а также реализацию разработанной модели наставничества. Основой реализации модели является комплекс мероприятий направленных на достижение результатов в соответствии с поставленными целью и задачами, обеспечивающих решение выявленной проблемы. Одним из ключевых мероприятий реализации модели наставничества должна стать разработка и реализация *программ наставничества*. В соответствии с методологией наставничества под программами наставничества понимается комплекс мероприятий и формирующих их действий, направленный на организацию взаимоотношений наставника и наставляемого в конкретных формах для получения ожидаемых результатов.

2. Специфика реализации программ наставничества по модели «Учитель – ученик» в образовательной организации

Программа наставничества отражает комплекс мероприятий и формирующих их действий, направленный на организацию взаимоотношений наставника и наставляемого в конкретной форме «учитель – ученик» для получения ожидаемых результатов.

Сегодня на федеральном и региональных уровнях не определены четкие требования к структуре и содержанию программ наставничества в образовательной организации. Поэтому в соответствии с тем, что образовательная организация обладает автономией, под которой понимается самостоятельность в осуществлении образовательной, научной, административной, финансово-экономической деятельности, разработке и принятии локальных нормативных актов в соответствии с Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации» (ст. 28, ч. 1), образовательная организация сама может регламентировать данный процесс.

Анализ первоначального опыта внедрения методологии наставничества в практику деятельности образовательных организаций предлагает следующий возможный вариант представления программ по рассматриваемой модели наставничества.

Деятельность образовательной организации реализуется в соответствии с распорядительный актом образовательной организации о внедрении целевой модели наставничества на уровне организации, включающего⁷:

- основания для внедрения целевой модели наставничества в образовательной организации;
- сроки внедрения целевой модели наставничества в образовательной организации;

⁷ Распоряжение Министерства просвещения России от 25.12.2019 № 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».

– назначение ответственных за внедрение и реализацию целевой модели наставничества в образовательной организации с описанием обязанностей;

– назначение ответственных за материально-техническое обеспечение программы наставничества в организации;

– сроки проведения мониторинга эффективности программ наставничества;

– планируемые результаты внедрения целевой модели наставничества в образовательной организации;

– утверждение положения о программе наставничества в образовательной организации;

– утверждение дорожной карты внедрения целевой модели наставничества (п. 4.10.2).

В соответствии с п. 4.10.3 вышеуказанного распоряжения – Положение о программе наставничества в образовательной организации является организационной основой для внедрения целевой модели наставничества, определяет формы программы наставничества, зоны ответственности, права и обязанности участников, а также функции субъектов программы наставничества. Одним из документов, который будет регулировать взаимодействие образовательной организации, наставника (педагога) и наставляемого (обучающегося или его родителей (законных представителей) может стать трехстороннее соглашение о наставничестве (приложение 2).

При оформлении отношений с наставником, образовательному учреждению, следует учитывать нормы трудового законодательства. Разумно, если при заключении трудового договора с педагогом, функции наставника были бы включены в него как трудовые функции. Также важно понимать, что участие в программах наставничества ни для одной из сторон не является обязательным.

Непосредственная Программа наставнической деятельности по модели «Учитель – ученик», реализуемая в соответствии с общешкольным положением о программе наставничества, в данной ситуации может содержать следующие структурные элементы.

1. Пояснительную записка / целевой блок программы: в данном структурном элементе необходимо определить цель, задачи и планируемые результаты реализации программы, обобщенную характеристику наставника и наставляемого в рамках решаемой проблемы / дефицита и предполагаемого варианта взаимодействия в ходе реализа-

ции программы («активный учитель – пассивный обучающийся», «активный учитель – активный обучающийся», «неравнодушный учитель – обучающийся в трудной жизненной ситуации»), сроки реализации программы – начало и окончание.

2. План мероприятий программы / содержательно-организационный блок. План возможно оформить в соответствии с ниже приведенной таблицей.

Дата начала реализации программы _____

Дата окончания реализации программы _____

№	Название мероприятия	Сроки	Планируемый результат по итогам взаимодействия формируемый/развиваемый у наставляемого

– Оценка результатов реализации программы / оценочно-результативный блок. Наставником должны быть указаны достигнутые результаты, вероятные эффекты наставнического взаимодействия со стороны наставляемого, которые он предполагает получить в результате выстраиваемого взаимодействия, а также оценочный инструментарий, показывающий достижение заявленных результатов, в том числе с использованием психолого-педагогических методик. При этом результат – это то, что стало непосредственным итогом участия обучающегося в деятельности (например, он приобрел некое знание, пережил и прочувствовал нечто как ценность, приобрел опыт социально значимого действия). Эффект – это последствие результата, то, к чему привело достижение результата. Например, приобретенное знание, пережитые чувства и отношения, совершенные действия развили человека как личность (качества личности), способствовали формированию его компетентности, идентичности и т. д. То есть предполагаемое при этом развитие личности ребенка – это эффект, который стал возможен благодаря эффективно выстроенному взаимодействию между наставником и наставляемым.

К инструментам реализации программ наставничества, которые реализуются конкретными парами и/или группами «учитель – ученик» в образовательной организации, осуществляющей образователь-

ную деятельность, возможно отнести программы, осуществляемые в процессе взаимодействия школы и общероссийской общественно-государственной детско-юношеской организации «Российского движения школьников», всероссийского детско-юношеского военно-патриотического общественного движения «Юнармия», а также программы наставничества, реализуемые в рамках участия в проекте «Билет в будущее».

При наличии в общеобразовательной организации практики реализации образовательных программ в сетевой форме с современными центрами дополнительного образования детей «Кванториум» и «IT-куб» возможно отнести выполнение индивидуальных проектов обучающимися на основе методологии наставничества в рамках освоения ими дополнительных общеобразовательных программ в форме индивидуального/группового проекта. Все перечисленные организации – это инновационные центры организации дополнительного образования детей в муниципальном образовании, обладающие современной образовательной инфраструктурой, осуществляющие сетевое образовательное взаимодействие не только с образовательными организациями муниципалитета, но и с представителями бизнеса и промышленности и т. д.

Сегодня в данных образовательных организациях реализуются дополнительные общеобразовательные программы педагогами, которые изначально имеют высшее технологическое образование и являются специалистами по промышленному инжинирингу и IT-технологиям и т. д., которые при реализации дополнительных общеобразовательных программ выступают в качестве профессиональных наставников носителей новых практик для начинающих разработчиков от 7 лет и старше в сфере современных промышленных и информационных технологий.

Помимо этого, при соответствующем наличии локальных нормативных документов образовательных организаций инструментами реализации программ наставничества возможно считать:

- программы педагогического сопровождения обучающихся, реализуемые в ходе школьных программ каникулярных практик («Школа вожатых», коммунарские сборы, «Проектные школы будущего», «Летние профильные смены» и т. д.);

- программы наставничества одаренных, талантливых детей, в том числе при выборе индивидуальных образовательных траекторий или при подготовке к олимпиадам;

- программы наставничества для детей группы риска;

– программы наставничества обучающихся, участвующих в «Научных обществах учащихся».

Корректировка основных образовательных программ основного/среднего общего образования может предусматривать реализацию программ в следующих разделах:

– рабочие программы курсов внеурочной деятельности, предусматривающие, например, законченные циклы профориентационной направленности (профориентационные мероприятия – экскурсии, встречи, профессиональные пробы) и направленные на формирование у обучающихся проектной культуры с использованием методологии наставничества;

– рабочие программы курсов по выбору⁸, обеспечивающие, в том числе, организацию научных обществ учащихся (НОУ), а также предусматривающие подготовку обучающихся к участию в олимпиадах различных уровней (в соответствии с утвержденным Российской Федерацией перечнем), олимпиаде НТИ, соревнованиям профессионального мастерства WORLDSkills/JuniorSkills;

– программа развития универсальных учебных действий (типовые задачи, описание направлений проектной деятельности);

– рабочая программа воспитания⁹; информацию о практике реализации программы наставничества в общеобразовательной организа-

⁸ Изучение курсов по выбору обучающихся должно обеспечить:

– удовлетворение индивидуальных запросов обучающихся;
– общеобразовательную, общекультурную составляющую при получении среднего общего образования;

– развитие личности обучающихся, их познавательных интересов, интеллектуальной и ценностно-смысловой сферы;

– развитие навыков самообразования и самопроектирования;
– углубление, расширение и систематизацию знаний в выбранной области научного знания или вида деятельности;

– совершенствование имеющегося и приобретение нового опыта познавательной деятельности, профессионального самоопределения обучающихся (приказ Минобрнауки России от 17.05.2012 № 413 (ред. от 11.12.2020) «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта среднего общего образования»).

⁹ Рабочая программа воспитания должна быть направлена на развитие личности обучающихся, в том числе духовно-нравственное развитие, укрепление психического здоровья и физическое воспитание, достижение результатов освоения обучающимися образовательной программы основного общего образования. Рабочая программа воспитания имеет модульную структуру и включает в себя:

– описание особенностей воспитательного процесса;
– цель и задачи воспитания обучающихся;

ции целесообразно разместить в соответствующих модулях: «Классное руководство», «Курсы внеурочной деятельности», «Самоуправление», «Детские общественные объединения», «Экскурсии, экспедиции, походы», «Профориентация», а также дополнительных вариативных модулях: «Волонтерство», «Музейное дело», «Школьное лесничество», «Кадетство/Казачество» (п. 18.2.3.).

Значительным потенциалом обладают дополнительные общеобразовательные программы (всех направленностей), предусматривающие реализацию проектной деятельности с использованием методологии наставничества. Основное содержание наставничества в системе дополнительного образования должно заключаться в развитии компетенций в реализации проектной работы обучающимся, оказании ему же необходимой «профессиональной» поддержки в формировании потребности к труду как первой жизненной необходимости и главному способу достижения успеха.

Практика внедрения методологии наставничества в образовательную деятельность по дополнительным общеобразовательным программам (организация работы по наставничеству в рамках действующего законодательства, выбор сценария организации и использования методологии наставничества) представлен в методических рекомендациях по вопросам сопровождения, наставничества и шефства для обучающихся организаций, осуществляющих образовательную деятельность по дополнительным общеобразовательным программам¹⁰.

– виды, формы и содержание совместной деятельности педагогических работников, обучающихся и социальных партнеров организации, осуществляющей образовательную деятельность;

– основные направления самоанализа воспитательной работы в организации, осуществляющей образовательную деятельность (приказ Минобрнауки России от 17.12.2010 № 1897 (ред. от 11.12.2020) «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования»).

¹⁰ Методические рекомендации по вопросам сопровождения, наставничества и шефства для обучающихся организаций, осуществляющих образовательную деятельность по дополнительным общеобразовательным программам: методические рекомендации / Е. Л. Кинева, Е. В. Лямцева, Ю. В. Ребикова. Челябинск : ЧИППКРО, 2020. 42 с. URL: <https://ipk74.ru/upload/iblock/6f5/6f5ff7e87b5464be383f7c8d37de0379.pdf>.

Приложение 1

Возможные ресурсы для реализации программ наставничества по модели «Учитель – ученик»

Ресурс	Краткая характеристика ресурса
<i>Федеральный уровень</i>	
Федеральные образовательные электронные платформы	<p>Предоставляют контент для учащихся по различным направлениям образовательной деятельности:</p> <p>1. «<i>Российская электронная школа</i>» (http://resh.edu.ru/) – информационно-образовательная среда, объединяющая ученика, учителя, родителя и открывающая равный доступ к качественному общему образованию независимо от социокультурных условий. На платформе представлены интерактивные уроки по всему школьному курсу с 1-го по 11-й класс лучших учителей страны. Это более 120 тысяч уникальных задач, тематические курсы, видеоуроки, задания для самопроверки, каталог музеев, фильмов и музыкальных концертов.</p> <p>1. <i>Группа компаний «Просвещение»</i> (https://prosv.ru/webinars) предоставляет возможность доступа к электронным версиям учебно-методических комплексов, входящих в федеральный перечень. Доступ распространяется как на учебники, так и специальные тренажеры для отработки и закрепления полученных знаний.</p> <p>– <i>Платформа новой школы, созданной Сбербанком</i> (https://sberclass.ru/). ООО СберОбразование – компания экосистемы Сбера, созданная в 2021 году. «СберОбразование» разрабатывает и внедряет современные цифровые решения, основанные на персонализированной модели образования, для обучения и развития каждого на протяжении всей жизни.</p> <p>– <i>Платформа «Учи.ру»</i> (https://uchi.ru/). Школьникам предлагаются интерактивные курсы по основным предметам и подготовке к проверочным работам, а учителям и родителям – тематические вебинары по дистанционному обучению. Методика платформы помогает отрабатывать ошибки учеников, выстраивает их индивидуальную образовательную траекторию, отображает прогресс учеников в личном кабинете. Также в личных кабинетах</p>

Ресурс	Краткая характеристика ресурса
	<p>пользователей создан внутренний чат, где учителя, ученики и родители могут обсуждать задания, свои успехи и прогресс. Платформой пользуются 220 тыс. учителей и 3,6 миллиона школьников. Платформа Учи.ру учитывает скорость и правильность выполнения заданий, количество ошибок и поведение ученика. Для каждого ребенка система автоматически подбирает персональные задания, их последовательность и уровень сложности.</p> <p>– <i>Всероссийский образовательный проект «Урок цифры»</i> (urok@data-economy.ru) позволяет школьникам не выходя из дома знакомиться с основами цифровой экономики, цифровых технологий и программирования. Для формирования уроков, доступных на сайте проекта, используются образовательные программы в области цифровых технологий от таких компаний, как «Яндекс», Mail.ru, «Лаборатория Касперского», «Сбербанк», «1С». Занятия на тематических тренажерах проекта «Урок цифры» реализованы в виде увлекательных онлайн-игр и адаптированы для трех возрастных групп – учащихся младшей, средней и старшей школы. Вместе с «Уроком цифры» школьники могут узнать о принципах искусственного интеллекта и машинном обучении, больших данных, правилах безопасного поведения в интернете и др.</p> <p>– <i>Платформа «Олимпиаум»</i> (https://olimpium.ru/olimpium/) для проведения олимпиад и курсов где представлено более 72 школьных олимпиад.</p> <p>– <i>Платформа «Сириус.Онлайн»</i> (https://edu.sirius.online/). Представлены бесплатные общедоступные курсы. Курсы подготовлены руководителями и ведущими преподавателями образовательных программ Центра «Сириус» и предназначены для использования в качестве программ дополнительного образования, а также для повышения квалификации педагогов. Объем каждого курса составляет от 60 до 120 часов. Ученики, которые успешно пройдут курсы, смогут получить сертификат от образовательного центра «Сириус».</p> <p>– <i>Онлайн-школа Фоксфорд</i> (https://foxford.ru/). Онлайн-подготовка школьников 3–11 классов к ЕГЭ, ОГЭ и олимпиадам, а также углубленное изучение школьных предметов в группах и индивидуально</p>

Ресурс	Краткая характеристика ресурса
<p>Российское движение школьников (РДШ)</p>	<p>Общероссийская общественно-государственная детско-юношеская организация, деятельность которой направлена на воспитание подрастающего поколения, развитие детей на основе их интересов и потребностей, а также организацию досуга и занятости школьников. РДШ как общественно-государственная детско-юношеская организация для всех школьников страны является важной составляющей системы воспитания образовательной организации в части воспитания высококонвентуальных, социально успешных граждан. Образована 29 октября 2015 года в соответствии с Указом Президента РФ № 536 «О создании общероссийской общественно-государственной детско-юношеской организации «Российское движение школьников». Движение осуществляет свою деятельность по 4 направлениям:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) военно-патриотическое; 2) «Гражданская активность»; 3) информационно-медийное; 4) «Личностное развитие»
<p>Портал «Проектория» (https://proektoria.online/)</p>	<p>Интерактивная цифровая платформа для профориентации школьников, которая была запущена в ноябре 2016 года. Представляет собой онлайн-площадку для коммуникации, выбора профессии и работы над проектными задачами, игровую платформу с конкурсами, опросами и флешмобами, а также интернет-издание с уникальным информационно-образовательным контентом. Всероссийский форум профессиональной навигации «Проектория» объединяет ведущих экспертов и лидеров индустрий, лучших педагогов страны и мотивированных школьников для решения актуальных вопросов в области профессиональной ориентации и самоопределения. Проводятся регулярные всероссийские открытые уроки «Россия, устремленная в будущее» по профессиональной навигации для старшеклассников в онлайн-режиме. Всего открытые уроки набрали более 100 млн просмотров в социальных сетях</p>
<p>«Билет в будущее» (https://bilet.worldskills.ru/)</p>	<p>Проект «Билет в будущее» реализуется по поручению Президента РФ и входит в паспорт федерального проекта «Успех каждого ребенка» в рамках национального проекта «Образование». Участие происходит за счет государ-</p>

Ресурс	Краткая характеристика ресурса
	<p>ственной субсидии. Проект направлен на раннюю профессиональную ориентацию учащихся 6–11-х классов общеобразовательных организаций, оператором которого является Союз «Агентство развития профессиональных сообществ и рабочих кадров «Молодые профессионалы (Ворлдскиллс Россия)». Задача проекта – охватить максимальное количество школьников, помочь им определиться с собственными интересами и склонностями, познакомиться с интересующими профессиями, выбрать направление профессионального и карьерного роста и начать развивать навыки и умения, наиболее важные в будущей профессии</p>
<p>Портал «Культура.РФ»</p>	<p>Гуманитарный просветительский проект, посвященный культуре России. На портале (https://www.culture.ru/about) размещена информация об интересных и значимых событиях и людях в истории литературы, архитектуры, музыки, кино, театра, а также о народных традициях и памятниках нашей природы в формате просветительских статей, заметок, интервью, тестов, новостей и в любых современных интернет-форматах. На портале представлена бесплатная коллекция российских фильмов, спектаклей, лекций и классической литературы (более 11 тыс. видео). Доступны виртуальные туры по сотням музеев страны, а также туристические маршруты. Собраны в одном месте онлайн-трансляции культурных событий со всей страны (концертов, презентаций выставок, экскурсий или открытых лекций), которые можно выбрать в расписании «Культурного стриминга» или посмотреть записи в архиве портала</p>
<p>«Пушкинская карта»</p>	<p>Совместный проект Минкультуры РФ, Министерства цифрового развития РФ, «Почта Банка», который позволяет молодым людям (от 14 до 22 лет) бесплатно посещать музеи, театры, выставки, филармонии и другие учреждения культуры за счет федерального бюджета. Запущен 1 сентября 2021 года. Полная афиша доступных мероприятий и учреждений доступна в мобильном приложении «Госуслуги. Культура» и на портале «Культура.РФ». К проекту подключились больше 1350 учреждений культуры из всех 85 регионов РФ: те-</p>

Ресурс	Краткая характеристика ресурса
	атры (около 500), музеи (более 400), концертные площадки, библиотеки и творческие образовательные организации. Участвуют частные учреждения культуры – их около 40. Все вместе они представляют для владельцев «Пушкинских карт» больше 7 тыс. мероприятий: это около 2 тыс. концертов и 5 тыс. постановок, выставок и культурно-образовательных событий ¹¹ . По мере развития проекта количество учреждений и событий постоянно увеличивается
<i>Региональный уровень</i>	
Региональный центр выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи Челябинской области «Курчатов Центр»	Деятельность Центра направлена на выявление проявляющих выдающиеся способности и высокомотивированных детей и молодежи, координацию, организацию и проведение особо значимых мероприятий в области образования и науки, искусства, спорта; разработку и реализацию образовательных программ, в том числе с использованием дистанционных образовательных технологий и электронного обучения; обеспечение индивидуальной работы с талантливыми детьми и молодежью по формированию и развитию их познавательных интересов, построению индивидуальных образовательных маршрутов. Школьникам 5–11-х классов Челябинской области предоставлена возможность стать частью нового образовательного проекта. Участие во всех программах бесплатное. Центр оснащен самым современным оборудованием, позволяющим проводить углубленное изучение научных дисциплин (физика, химия, биология, робототехника, экология и др.), а также осуществлять подготовку к олимпиадам
Региональный репозиторий модельных дополнительных общеобразовательных программ	Банк дополнительных общеобразовательных программ (https://ipk74.ru/pddod/repo/) по шести направленностям (естественно-научная, техническая, социально-педагогическая, художественная, физкультурно-спортивная, туристско-краеведческая), разработанных на основе лучших региональных практик дополнительного образования, востребованных в муниципальных

¹¹ Данные сайта «Национальные проекты России» (<https://xn--80aapampemcchfmo7a3e9ehj.xn--plai/news/pushkinskaya-karta-rasskazyvaem-kak-polzovatsya>) на 01.09.2021.

Ресурс	Краткая характеристика ресурса
	образования для развертывания сети дополнительного образования детей
<p>Модельные региональные основные образовательные программы (далее – МРООП)</p>	<p>МРООП начального общего образования (https://ikt.ipk74.ru/support-tech/mroop-noo/), основного общего образования (https://ikt.ipk74.ru/support-tech/mroop-ooo/), среднего общего образования (https://ikt.ipk74.ru/support-tech/mroop-soo/), среднего общего образования интегрированной с основными программами профессионального обучения (https://ikt.ipk74.ru/support-tech/mroop-soo-integrirovannyu-s-oo-poo-2/) – информационно-методический ресурс, который позволяет общеобразовательным организациям Челябинской области и организациям, реализующим программы начального/основного / среднего общего образования, проектировать основную образовательную программу с учетом региональной специфики и специфики образовательной организации, особенностей контингента обучающихся. Структура МРООП предполагает наличие репозитория лучших практик педагогов области с оценочными материалами, методические рекомендации по реализации отдельных структурных компонентов основных образовательных программ общего образования</p>
<p>Дорожная карта реализации целевой модели наставничества в Челябинской области [8]</p>	<p>Дорожная карта рассматривается как ресурс, поскольку в ней отражены конкретные мероприятия (семинары и консультации, в том числе для педагогов, разработка методических рекомендаций и пособий и др.), которые могут быть использованы образовательными организациями при реализации программ наставничества</p>
<p>Детские технопарки «Кванториум»</p>	<p>Образовательные организации, осуществляющие обучение по дополнительным общеобразовательным программам, соответствующим приоритетным направлениям технологического развития Российской Федерации. Их открытие предусмотрено федеральным проектом «Современная школа», входящим в национальный проект «Образование»</p>
<p><i>Муниципальный уровень</i></p>	
<p>Центры образования цифрового и гуманитарного профилей</p>	<p>Специальные образовательные центры, создаваемые на базе школ в селах и малых городах. Их работа направлена на подготовку детей по цифровому, естественнонаучному, техническому и гуманитарному профилям. Их открытие предусмотрено федеральным проектом</p>

Ресурс	Краткая характеристика ресурса
«Точка роста»	«Современная школа», входящим в национальный проект «Образование». Центры призваны выполнять функцию общественного пространства для развития общекультурных компетенций, цифровой грамотности, шахматного образования, проектной деятельности, творческой, социальной самореализации детей, педагогов, родительской общественности
Центры цифрового образования «ИТ-КУБ»	Центры образования детей по программам, направленным на ускоренное освоение актуальных и востребованных знаний, навыков и компетенций в сфере информационных технологий. Проект формирует современную образовательную экосистему, объединяющую компании-лидеров ИТ-рынка, опытных наставников и начинающих разработчиков от 7 до 18 лет
Муниципальные учреждения культуры и спорта	Муниципальные учреждения культуры и спорта обеспечивают возможность реализации сетевых проектов на основе межведомственного взаимодействия
<i>Институциональный уровень (уровень образовательной организации)</i>	
Структурные подразделения образовательной организации	Различные структурные подразделения обеспечивают осуществление образовательной деятельности с учетом уровня, вида и направленности реализуемых образовательных программ, формы обучения и режима пребывания обучающихся (центры, кафедры, методические и учебно-методические подразделения, учебные и учебно-производственные мастерские, библиотеки, музеи, школьные спортивные клубы, психологические и социально-педагогические службы, обеспечивающие социальную адаптацию и реабилитацию нуждающихся в ней обучающихся, и иные предусмотренные локальными нормативными актами образовательной организации структурные подразделения) (ст. 27 ФЗ № 273 «Об образовании в Российской Федерации»)
Органы государственного управления образованием	Коллегиальные органы управления, создаваемые и формируемые с целью реализации принципов государственно-общественного управления образованием. На уровне управления образовательной организацией органы ГОУО в п. 4 ст. 26 Федерального закона № 273-ФЗ предложены обязательные и возможные формы организации коллегии-

Ресурс	Краткая характеристика ресурса
	<p>альных органов управления образовательными организациями. К обязательным коллегиальным органам, которые должны быть созданы в образовательной организации, законодателем отнесены: общее собрание (конференция) работников образовательной организации, педагогический совет. К другим коллегиальным органам управления, которые могут быть созданы в образовательной организации, законодательно отнесены: попечительский совет; управляющий совет; наблюдательный совет; другие коллегиальные органы управления. Таким образом, законодательно открыт перечень возможных по названию, по способу формирования, по составу функций и полномочий коллегиальных органов управления образовательной организацией. В действующем законе также предусмотрены формы и органы опосредованного участия педагогической и родительской общественности в управлении образовательными организациями, которые вполне реализуют право работников, обучающихся старшего возраста и родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся на участие в управлении образовательной организацией:</p> <p>1) создаются советы обучающихся, советы родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся или иные органы (далее – советы обучающихся, советы родителей, соответственно);</p> <p>2) действуют профессиональные союзы обучающихся и/или работников образовательной организации (далее – представительные органы обучающихся, представительные органы работников) (п. 6 ст. 26 ФЗ № 273)¹²</p>
Система учебного самоуправления	Форма реализации обучающимися права на участие в управлении образовательными организациями, предполагающее участие учеников в решении вопросов при организации учебно-воспитательного процесса сов-

¹² Письмо Минобрнауки России от 22.10.2015 № 08-1729 «О направлении методических рекомендаций» (вместе с «Методическими рекомендациями по развитию государственно-общественного управления образованием в субъектах Российской Федерации для специалистов органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющих государственное управление в сфере образования, и органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования»).

Ресурс	Краткая характеристика ресурса
	<p>местно с педагогическим коллективом и администрацией учреждения; право, которым обладают в школе ученики на учет их мнения в управлении той образовательной организацией, где они обучаются. Это право закреплено в ФЗ № 273 «Об образовании в Российской Федерации», ст. 34. При развитых системах ученического самоуправления в образовательных организациях могут быть созданы различные органы самоуправления: общешкольный ученический совет, школьный парламент, ученический комитет, школьная дума и др.</p>
<p>Школьный информационно-библиотечный центр (ШИБЦ)</p>	<p>Представляет собой информационное пространство, в котором обеспечен равноправный и открытый доступ к качественным источникам информации на любых носителях, в том числе печатным, мультимедийным и цифровым коллекциям. ШИБЦ осуществляет не только образовательную, но и воспитательную (в том числе гражданско-патриотическое, духовно-нравственное воспитание), информационно-методическую, культурно-просветительскую, профориентационную, обеспечивающую и досуговую функции. ШИБЦ – это социальное пространство, открытое для культурной, профессиональной и образовательной деятельности всех участников образовательных отношений, место коллективного мышления и творчества; ключевой элемент инфраструктуры чтения, центр грамотности по формированию читательских навыков¹³</p>
<p>Школьный музей</p>	<p>Музей, созданный в образовательной организации, силами самих учащихся под руководством взрослого куратора, самых различных профилей (исторические, военно-исторические, естественно-научные, историко-биографические и литературные и др.). Музей организуется в целях воспитания, обучения, развития и социализации обучающихся. Профиль и функции музея определяются задачами образовательного учреждения. Организация музея в образовательном учреждении является, как правило, результатом краеведческой, туристской, экскурсионной работы обучающихся и педагогов. Со-</p>

¹³ Приказ Минобрнауки России от 15.06.2016 № 715 «Об утверждении Концепции развития школьных информационно-библиотечных центров».

Ресурс	Краткая характеристика ресурса
	здаётся музей по инициативе педагогов, обучающихся, родителей, общественности ¹⁴
Предметные лаборатории	<p>Предметные лаборатории создаются в общеобразовательных организациях, реализующих программы начального, основного, среднего общего образования, в целях:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) обеспечения условий для осуществления инновационной, экспериментальной (научно-исследовательской) деятельности обучающихся, педагогических работников образовательных учреждений; 2) повышения качества образования и уровня коммуникативных компетенций обучающихся через интеграцию педагогических и информационных технологий; 3) разработки новых программ опережающего образования детей; 4) организации и проведения олимпиад школьников, организации и проведения учебно-тренировочных сборов команд школьников Челябинской области для подготовки к участию во всероссийских и международных олимпиадах
Дополнительное образование детей	<p>Дополнительное образование детей направлено на формирование и развитие творческих способностей детей и взрослых, удовлетворение их индивидуальных потребностей в интеллектуальном, нравственном и физическом совершенствовании, формирование культуры здорового и безопасного образа жизни, укрепление здоровья, а также на организацию их свободного времени. Дополнительное образование детей обеспечивает их адаптацию к жизни в обществе, профессиональную ориентацию, а также выявление и поддержку детей, проявивших выдающиеся способности. Дополнительные общеобразовательные программы для детей должны учитывать возрастные и индивидуальные особенности детей (ч. 1 ст. 75 ФЗ № 273 «Об образовании в Российской Федерации»). Право на реализацию дополнительных общеразвивающих программ в образовательной организации предоставляется соответствующей лицензией</p>
Профильная смена	Форма образовательной и оздоровительной деятельности с творчески одаренными, социально активными детьми,

¹⁴ Письмо Минобрнауки РФ от 12.03.2003 № 28-51-181/16 «О деятельности музеев образовательных учреждений».

Ресурс	Краткая характеристика ресурса
	проводимая как специализированная (профильная) смена юных техников, туристов-краеведов, экологов, спортсменов, математиков, филологов, журналистов, спасателей, моряков, автомобилистов, волонтеров, актива детских и молодежных общественных объединений и др., школа (летняя или зимняя) по различным видам детского творчества и т.п. в период школьных каникул с дневным пребыванием обучающихся, воспитанников ¹⁵ . Организуется на базе самой образовательной организации
Благодарный выпускник	Выпускник образовательной организации, который ощущает эмоциональную связь с ней, чувствует признательность и поддерживает личными ресурсами (делится опытом, мотивирует обучающихся и педагогов, иницирует и развивает эндаумент ¹⁶ , организует стажировки и т. д.) ¹⁷
Совет профилактики в школе	Общественный орган образовательной организации, выполняющий функции социальных, правовых, педагогических и иных мер, направленных на выявление и устранение причин и условий, способствующих беспризорности, безнадзорности, правонарушениям и антиобщественным действиям несовершеннолетних, осуществляемых в совокупности с индивидуальной профилактической работой с детьми и семьями, находящимися в социально опасном положении. Совет профилактики создается в школе в целях организации работы по предупреждению правонарушений обучающихся

¹⁵ На основе Письма Минобрнауки РФ от 31.03.2011 № 06-614 «О направлении рекомендаций» (вместе с «Рекомендациями по порядку проведения смен в учреждениях отдыха и оздоровления детей и подростков»).

¹⁶ Распоряжение Минпросвещения России от 25.12.2019 № 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».

¹⁷ Эндаумент – фонд целевого капитала в некоммерческих организациях, обычно в сфере образования или культуры, который формируется за счет добровольных пожертвований. В частности, в школьный фонд целевого капитала пожертвования могут приходиться от благодарных выпускников школы, желающих поддержать ее развитие. Средства фонда передаются в доверительное управление управляющей компании для получения дохода, который можно использовать на финансирование уставной деятельности, например, на инновационные образовательные программы, научные исследования, стимулирование педагогов и обучающихся.

Приложение 2

Форма соглашения

Трехстороннее соглашение о реализации программы наставничества

Образовательное учреждение в лице _____, именуемое в дальнейшем ОУ, _____, именуемый далее Наставник, _____, именуемый далее Наставляемый совместно именуемые Стороны, заключили соглашение о нижеследующем

1. Предмет соглашения

1.1. Настоящим соглашением Стороны подтверждают необходимость организации взаимодействия в целях разработки и реализации программы наставничества Наставляемого.

1.2. Под программой наставничества Наставляемого понимается комплекс мероприятий и формирующих их действий, направленных на организацию и взаимоотношения наставника и наставляемого в конкретных формах для получения ожидаемого результата.

2. Права и обязанности сторон

2.1. ОУ обязано:

– разработать совместно с Наставником и принять программу наставничества Наставляемого, которая разрабатывается в соответствии с локальным актом ОУ «О системе наставничества в ОУ» и «О порядке разработке программы наставничества»¹⁸;

– предоставлять ресурсы наставнику, для реализации программы наставничества Наставляемого;

– предоставлять Наставнику и Наставляемому всю информацию, необходимую для реализации программы наставничества Наставляемого;

– обеспечивать хранение и защиту данных получаемых Наставником и Наставляемым при реализации программы наставничества Наставляемого;

¹⁸ Наименование локальных актов ОУ приведено условно. Образовательная организация вправе самостоятельно определить вид и наименование локальных актов, регламентирующих организацию наставничества.

– осуществлять информирование законных представителей о реализации программы наставничества Наставляемого.

2.2. Наставник обязуется:

– реализовывать программу наставничества Наставляемого;
– анализировать ситуации жизнедеятельности наставляемого;
– реализовывать меры поддержки Наставляемого в процессе обучения;

– выявлять индивидуальные особенности, интересы, способности, затруднения Наставляемого;

– разработать и/или отобрать методические средства для разработки и реализации программы наставничества Наставляемого.

2.3. Наставляемый обязуется:

– добросовестно осваивать программу наставничества Наставляемого.

3. Иные условия:

3.1. Соглашение вступает в силу с момента подписания сторонами.

3.2. Сторона, желающая расторгнуть данное соглашение, извещают об этом другие стороны за 3 рабочих дня.

Реквизиты сторон

Нормативные документы

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

2. Федеральный закон от 24.07.1998 № 124-ФЗ (ред. от 11.06.2021) «Об основных гарантиях прав ребенка в Российской Федерации».

3. Указ Президента РФ от 07.05.2018 № 204 (ред. от 19.07.2018) «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».

4. Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года».

5. Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2018–2025 годы, утвержденная Постановлением Правительства Российской Федерации от 26.12.2017 № 1642.

6. Паспорт федерального проекта «Современная школа». – URL: <http://www.consultant.ru/>.

7. Паспорт федерального проекта «Успех каждого ребенка». – URL: <http://www.consultant.ru/>.

8. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 26.08.2010 № 761-н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих».

9. Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18.10.2013 № 544н «Об утверждении профессионального стандарта „Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)“».

10. Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 24.07.2015 № 514н «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог-психолог (психолог в сфере образования)».

11. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 05.05.2018 № 298н «Об утверждении профессионального стандарта „Педагог дополнительного образования детей и взрослых“».

12. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 10.01.2017 № 10н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист в области воспитания».

13. Приказ Минобрнауки России от 17.12.2010 № 1897 (ред. от 11.12.2020) «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования».

14. Приказ Минобрнауки России от 17.05.2012 № 413 (ред. от 11.12.2020) «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта среднего общего образования» (зарегистрирован в Минюсте России 07.06.2012 № 24480).

15. Распоряжение Минпросвещения России от 25.12.2019 № 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».

16. Государственная программа Челябинской области «Развитие образования» на 2018–2025 годы, утвержденная Постановлением Правительства Челябинской области от 28.12.2017 № 732-П.

17. Приказ Министерства образования и науки Челябинской области от 18.11.2020 № 01/2428 «Об организации работы по внедрению региональной целевой модели наставничества в Челябинской области».

18. Приказ Министерства образования и науки Челябинской области от 18.03.2021 № 01/719 «Об утверждении Дорожной карты реализации региональной целевой модели наставничества в Челябинской области в 2021–2022 годах региональным центром наставничества для образовательных организаций, осуществляющих деятельность по общеобразовательным программам».

19. Письмо Министерства Просвещения Российской Федерации от 23.12.2020 № МР-42/02 «О направлении целевой модели наставничества и методических рекомендаций».

Список литературы

1. Компетенции «4К»: формирование и оценка на уроке : практические рекомендации / авт.- сост. М. А. Пинская, А. М. Михайлова. – Москва, 2019. – 76 с.

2. Методические рекомендации по вопросам сопровождения, наставничества и шефства для обучающихся организаций, осуществляющих образовательную деятельность по дополнительным общеобразовательным программам: методические рекомендации / Е. Л. Кинева, Е. В. Лямцева, Ю.В. Ребикова. – Челябинск : ЧИППКРО, 2020. – 42 с.

3. Модель компетенций наставника проектного обучения, разработанная в рамках проекта «Академия наставников». – URL: <https://sk.ru/academy/p/resources.aspx> (дата обращения: 17.05.2021).

4. Наставники: не рядом, а вместе! : методическое пособие для воспитателей детей и молодежи и их законных представителей. – Москва : Агентство стратегических инициатив, 2017. – 56 с.

5. Наставничество в системе образования России : практическое пособие для кураторов в образовательных организациях / под ред. Н. Ю. Синягиной, Т. Ю. Райфшнайдер. – Москва : Рыбаков Фонд, 2016. – 153 с.

6. Национальный ресурсный центр наставничества МЕНТОРИ. – URL: <https://mentori.ru/new>.

7. Проект 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 / под общим научным руководством Н. Ю. Синягиной. – Москва, 2019. – URL: <https://mentori.ru/nacproekt-obrazovanie> (дата обращения: 10.08.2021).

8. Развитие наставнических компетенций педагогических работников : практическое пособие / Т. А. Абрамовских, А. В. Коптелов, А. В. Машуков. – Челябинск : ЧИППКРО, 2021. – 1 электрон. опт. диск (DVD-R). – Систем. требования: PC от 1 ГГц, 512 Мб RAM, 3,5 Мб свобод. диск. пространства; CD-привод; ОС Windows XP и выше, ПО для чтения pdf-файлов. – Загл. с экрана.

9. Реализация целевой модели наставничества в образовательных организациях : методические рекомендации / сост. Ю. Г. Маковецкая, Н. В. Грачева, В. И. Серикова. – Челябинск : ЧИППКРО, 2021. – 1 электрон. опт. диск (DVD-R). – Систем. требования: PC от 1 ГГц; 512 Мб RAM; 2 Мб свобод. диск. пространства; CD-привод; ОС Windows XP и выше; ПО для чтения pdf-файлов. – Загл. с экрана.

10. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK®). – 5-е изд. – Pennsylvania, Project Management Institute, Inc., 2013. – 614 с.

11. Формирование и реализация программ наставничества по модели «Учитель – учитель» : методические рекомендации / Т. А. Абрамовских, А. В. Коптелов, А. В. Машуков. – Челябинск : ЧИППКРО, 2021. – 1 электрон. опт. диск (DVD-R). – Систем. требования: PC от 1 ГГц; 512 Мб RAM; 1,6 Мб свобод. диск. пространства; CD-привод; ОС Windows XP и выше; ПО для чтения pdf-файлов. – Загл. с экрана.