

Щербакова Татьяна Владимировна

кандидат исторических наук,
старший научный сотрудник лаборатории
профессионального развития в образовании
Института системных проектов
Московского городского
педагогического университета

**РОЛЬ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ВУЗА
В СИСТЕМЕ НАСТАВНИЧЕСТВА
МОЛОДЫХ ПЕДАГОГОВ:
РЕЗУЛЬТАТЫ АПРОБАЦИИ МОДЕЛИ
ДВОЙНОЙ ОЧНОЙ, ДИСТАНЦИОННОЙ
НАСТАВНИЧЕСКОЙ И МЕТОДИЧЕСКОЙ
ПОДДЕРЖКИ МОЛОДЫХ УЧИТЕЛЕЙ
МОСКОВСКОГО ГОРОДСКОГО
ПЕДАГОГИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА
В 2017–2020 ГГ.***

Аннотация:

Данная статья раскрывает результаты научно-исследовательской работы «Внедрение моделей наставничества и методической поддержки молодых учителей (НИМП МУ) в практику работы школ г. Москвы в ГАОУ ВО МГПУ в 2019–2020 гг.», представляет описание двойной очной и дистанционной модели наставничества для молодого педагога с участием педагогического вуза в качестве площадки и организатора наставничества, что обеспечивает интеграцию начинающего специалиста в образовательную среду мегаполиса в целом, не ограничиваясь внутришкольным наставничеством. Представлены элементы модели: цифровая платформа «МГПУ – Твой наставник», персональный менторинг, очная система тематических встреч и обсуждений молодых педагогов с экспертами современной системы образования, мастер-классы преподавателей вуза, клуб молодых педагогов, методическое и тематическое консультирование, курсы повышения квалификации. Определены методические основы модели наставничества.

Ключевые слова:

наставничество, технологии наставничества, менторинг, молодой педагог, модель дистанционного и очного наставничества молодых учителей, независимая оценка качества педагогического образования, Московский городской педагогический университет (МГПУ), наставник, ментор.

Sherbakova Tatyana Vladimirovna

PhD in History,
Senior Research Fellow,
Laboratory
for Professional Education Development,
Institute of System Projects,
Moscow City University

**THE ROLE OF A PEDAGOGICAL
UNIVERSITY IN THE SYSTEM
OF MENTORING YOUNG TEACHERS:
THE RESULTS OF APPROBATION
OF MODEL OF DOUBLE FULL-TIME
AND DISTANCE MENTORING
AND METHODOLOGICAL SUPPORT
OF YOUNG TEACHERS
OF MOSCOW CITY UNIVERSITY
IN 2017–2020**

Summary:

This paper reveals the results of the research “Implementation models of mentoring and methodological support for young teachers in the practice of Moscow schools of the State Autonomous Educational Institution of Higher Education of Moscow State Pedagogical University (MCU) in 2019–2020”. This article presents a description of a dual face-to-face and distance model of mentoring for a young teacher with the participation of a pedagogical university as a platform and organizer of mentoring. This model ensures the integration of a novice specialist into the educational environment of the metropolis as a whole, not limited to intra-school mentoring. The elements of the model are the digital platform “MGPU-your mentor”, personal mentoring, full-time system of thematic meetings and discussions of young teachers with experts of the modern education system, master classes of university teachers, a club of young teachers, methodological and thematic consulting, refresher courses. The methodological foundations of the mentoring model are determined. The study was carried out as part of the organizational and methodological work “Implementation of models of mentoring and methodological support for young teachers in the practice of Moscow schools in the Main Educational Institution of Higher Education MSPU in 2019–2020”. The basis for the work is the Moscow state program “Development of education in the city of Moscow (“Capital education”)” for 2012–2020.

Keywords:

mentoring, coaching, mentoring technologies, young teacher, online and offline coaching of young teachers, pedagogical education assessment, Moscow City University (MCU), mentor, coach.

Наставничество как традиционный прием адаптации молодого специалиста на рабочем месте давно знакомо отечественной школе. Сегодня на сайтах большинства образовательных

* Исследование выполнено в рамках организационно-методической работы «Внедрение моделей наставничества и методической поддержки молодых учителей (НИМП МУ) в практику работы школ г. Москвы в ГАОУ ВО МГПУ в 2019–2020 гг.». Основанием для проведения работ является Государственная программа города Москвы «Развитие образования города Москвы («Столичное образование»)» на 2012–2020 гг.

организаций можно найти увесистое положение о наставничестве [1], которое регламентирует работу наставника, права и обязанности молодого педагога, однако на практике наставничество зачастую излишне формализовано или складывается ситуативно, полностью зависит от личности педагога-наставника и его методов работы с молодежью. В то же время наставничество как образовательная технология активно внедряется в современную систему образования в рамках национального проекта РФ «Образование» [2]. В шести из десяти федеральных проектах оно присутствует как неотъемлемая часть реализации новой стратегии развития гармонично развитой личности. В этих условиях понимание наставничества претерпевает кардинальные изменения. В соответствии с переходом к экзистенциальной образовательной модели обучения [3] система наставничества молодых педагогов будет изменяться.

Благодаря требованиям нацпроекта «Образование», которые заключаются в участии не менее 70 % педагогов младше 35 лет до 2024 г. в «различных формах поддержки и сопровождения обучающихся в первые 3 года работы и повышении уровня профессионального мастерства 50 % педагогических работников» [4], многие школы понимают, что важно не только адаптировать молодого педагога к работе, но и быстро сформировать у него наставнические навыки для работы с обучающимися. Педагогические вузы всегда были важнейшим элементом кадровой политики школы, системы подготовки будущего учителя и повышения квалификации педагогических кадров.

В 2017 г. стартовал проект Департамента образования и науки города Москвы «Сертификат «Московский учитель»» [5], в рамках которого выпускники бакалавриата педагогического профиля подготовки Московского городского педагогического университета (ГАОУ ВО МГПУ, далее – МГПУ) проходят три этапа сертификации: первый – предметная диагностика в формате ЕГЭ, второй – демонстрация модельного занятия, третий – самопрезентация и собеседования с работодателем.

За три учебных года в проекте приняли участие 1 007 выпускников-педагогов, 72 молодых педагога стали обладателями сертификата «Московский учитель», подтвердив свой высокий профессиональный уровень [6]. Глава Минпросвещения С. Кравцов отметил большое значение данного проекта в контексте формирования процедуры независимой оценки педагога: «После завершения обучения в педагогическом вузе нет объективного экзамена. Не факт, что четыре года обучаясь в вузе, учитель получит необходимую педагогическую подготовку. Должен быть независимый экзамен по итогам учебы в педагогическом вузе» [7].

В рамках поддержки участников проекта с 2017 г. в МГПУ проводилась программа сопровождения молодого специалиста в образовательных организациях, которая показала, что очень многие молодые педагоги не получают полноценного наставничества, школы подменяют наставничество разъяснениями в сфере методической работы. В свою очередь, в ходе опросов и интервью представители школьной администрации часто акцентируют внимание на недостаточной компетенции молодых педагогов в сфере общения с родителями.

С 2018/19 учебного года было принято решение о необходимости создания системы наставничества и методической поддержки начинающих педагогов с элементами интерактивной среды для дистанционного наставничества со стороны МГПУ как независимой наставнической платформы. В результате двух лет проектирования, наблюдения, обсуждения структуры модели с руководителями образовательных организаций г. Москвы и экспертами была создана и апробирована модель двойного очного и дистанционного наставничества молодых учителей*.

Методической основой для данной модели стала целевая модель наставничества для образовательных организаций [8] и ведущие зарубежные подходы к наставничеству как технологии обучения, управления и адаптации. Из практически значимых руководств по наставничеству в сфере бизнеса необходимо отметить работы Т. Бэкона и Л. Восс «Адаптивный коучинг: искусство и практика клиентоориентированного подхода к повышению производительности», руководство по коучингу П. Маклин, коллективное исследование под руководством А. Стачовикс-Станус и В. Аманна «Менеджмент и бизнес-образование в эпоху искусственного интеллекта: необходи-

* В апробации модели наставничества приняли участие: а) в 2018/2019 уч. г. 104 выпускника (апробация цифровой платформы «МГПУ – Твой наставник»); 23 молодых педагога (выпускники бакалавриата МГПУ 2018 г.); 10 общеобразовательных школ г. Москвы; 15 преподавателей МГПУ; б) в 2019/2020 уч. г. 95 выпускников и 5 преподавателей МГПУ (апробация цифровой платформы «МГПУ – Твой наставник»); 27 молодых педагогов (выпускников бакалавриата МГПУ 2019 г.); 20 экспертов из общеобразовательных школ г. Москвы и 15 преподавателей и научных сотрудников МГПУ. Суммарный охват участников обсуждений без учета исследовательской команды лаборатории профессионального развития в образовании ИСП МГПУ составил 199 выпускников МГПУ педагогических профилей подготовки (апробация цифровой платформы «МГПУ – Твой наставник»), 50 молодых педагогов, 35 педагогических работников образовательных организаций г. Москвы (в роли экспертов и наставников).

мость переосмысления, переобучения и перепроектирования (исследование в области управленческого и развития образования) [9], а также прикладные пособия о технологиях работы наставников «Коактивный коучинг: проверенная основа для преобразующего общения на работе и в жизни», С. Барта «Искусство слушать в коучинге и наставничестве», Ла'В. Харриса и Х. Смита «Разнообразие за пределами устной речи: руководство по преодолению предубеждений», Дж. Харта и Д. Вайнтрауба «Коуч-менеджер: развитие лучших талантов в бизнесе» [10]. Особый интерес среди исследований и справочников по организации наставнической работы в школе представляют работы Л. Челиот и М. Рейли «Беседы о наставничестве: трансформируйте вашу школу за один разговор», Дж. Флетчера и К. Маллена «Справочник SAGE по наставничеству и коучингу в образовании», «Искусство коучинга: эффективные стратегии преобразования школы» Е. Агилары и методическое пособие по наставничеству К. Редфорд «Наставничество в действии: руководство, обмен и размышления с учителями-новичками: ежемесячный учебный план для повышения эффективности учителей» [11]. Из отечественных практик наставничества были рассмотрены сервисы и методические разработки национального ресурсного центра наставничества «Ментори» [12], проекта подготовки наставников в сфере проектной деятельности Фонда «Сколково», рабочей группы НТИ «Кружковое движение», Агентства стратегических инициатив «Академия наставников» [13] и авторского проекта молодых педагогов “Geek Teachers” [14].

В основу разработанной модели наставничества молодого учителя заложен принцип создания условий для максимального раскрытия личности и профессиональной самореализации молодого педагога в противовес принципу традиционного наставничества в школе как адаптации к работе в конкретной образовательной организации. Из выпускников-педагогов вуза формируется сообщество, для которого с началом учебного года создается единый календарный план программы сопровождения от вуза, при этом модель наставничества от МГПУ является открытой системой – каждая школа, молодой педагог которой принимает участие в программе наставничества, может проводить свои внутришкольные мероприятия по наставничеству и методическому сопровождению, не согласовывая их с внешней программой, а может предложить включить их в общий календарный план, в таком случае образовательная организация становится партнером программы сопровождения, что предполагает возможность молодым специалистам из других школ участвовать в мероприятиях данной организации.

В ходе работы над моделью были выявлены основные ее элементы: разработанная в МГПУ цифровая платформа наставничества, очная система тематических встреч молодых педагогов с менеджерами современной системы образования, а также мастер-классы со стороны вуза, методическая и другая адаптационная помощь молодому педагогу со стороны школьного коллектива, взаимообогащение молодых педагогов и совместный поиск решений схожих ситуаций и задач. Частота рекомендованного применения каждого из элементов модели представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Базовая структура модели двойной очной, дистанционной наставнической и методической поддержки молодых учителей МГПУ

| Блок | Вид активности | Частота | Участники |
|--------------|--|---|--|
| Традиционный | Внутришкольное наставничество, личное общение с ментором из вуза | Ежедневно, еженедельно | Молодые педагоги, педагоги-наставники из организации, где работает молодой педагог |
| Молодежный | Сетевое онлайн- и офлайн-общение | Ежедневное, постоянное – 24/7 | Молодые педагоги, наставники из МГПУ |
| | «Дискуссионный клуб alma mater» | 1 раз в месяц | |
| | «В гости на урок» | 1 раз в полугодии проводит каждый молодой педагог | |
| Цифровой | «МГПУ – Твой наставник» | Ежедневное, постоянное – 24/7 | Молодые педагоги, наставники из МГПУ |
| Экспертный | «Разговор с директором», беседа с экспертом | 1 раз в 2 месяца | Эксперты из сферы образования (директора школ г. Москвы, представители Департамента образования, МКЦО и др. организаций), молодые педагоги, наставники из МГПУ |
| | Мастер-класс от эксперта | 1 раз в 2 месяца | Ведущие методисты, психологи, педагоги, молодые педагоги, наставники из МГПУ |
| | Тематические вебинары | 1 раз в месяц | Ведущие методисты, психологи, педагоги, молодые педагоги, наставники из МГПУ |

| | | | |
|--|-----------------------------------|------------------|--|
| | «Лучшие образовательные практики» | 1 раз в 2 месяца | Ведущие методисты, психологи, педагоги, молодые педагоги, наставники из МГПУ |
| | Стажировки | 1 раз в год | Молодые педагоги, зарубежные партнеры |

Для каждого молодого учителя модель предполагает постоянную дистанционную поддержку, для чего разработана цифровая платформа «МГПУ – Твой наставник» [15], где у каждого наставляемого молодого педагога есть личный кабинет для онлайн-подбора консультанта по конкретному узкому вопросу (формат онлайн-консультации), прохождения дистанционного обучения на онлайн-миникурсах (от трех до пяти занятий), мастер-классах и вебинарах, общения молодых педагогов («Дискуссионный клуб alma mater»), регистрации на тематические мероприятия через функцию онлайн-календаря, а также подбора личного наставника (ментора) в зависимости от необходимости развития конкретных компетенций. Во вкладке «Мои навыки» у молодого педагога открывается страница редактирования навыков. Здесь можно установить уровень владения как предметными и контекстными, так и кроссконтекстными, экзистенциальными и «мягкими» навыкам, такими как работа в условиях неопределенности, системное мышление, междотраслевая коммуникация, тайм-менеджмент, управление проектами и процессами, осознанность, работа с людьми и работа в команде, мультикультурность и открытость, работа с IT-системами, самопознание и саморазвитие и т. д. Наставляемый выбирает навык (или группу навыков), уровень владения которым он хочет оценить, решает тестовые и кейсовые задания, в результате определяется уровень по шкале от 0 до 100 баллов. Далее, продолжая работать на платформе, молодой педагог может «прирастить» владение компетенцией в процессе консультирования (наставник добавляет баллы за пройденные активности), участия в мероприятиях и миникурсах дистанционного обучения. На платформе возможен индивидуальный поиск потенциального педагога-наставника, результатов тестирований и соответствия предметных тегов в личном профиле наставляемого и наставника.

Особенностью модели наставничества от МГПУ является наличие персонального ментора. Наставничество и менторинг – близкие понятия, однако в модели делается акцент на целеполагании и разделении этих понятий: если коллега-наставник в школе видит главную цель в коммуникационной, методической и административной адаптации в первые месяцы работы (3–6 месяцев – самый интенсивный период), делится личным опытом, то ментор от МГПУ помогает молодому педагогу сориентироваться в системе образования в целом, следовать образовательным трендам, а главное, выстраивает сопровождающую деятельность в проектом ключе. В зависимости от поставленной цели развития наставляемого это могут быть как карьерные, так и иные цели развития на первый рабочий учебный год. Ментор от вуза назначается из числа его профессорско-преподавательского состава. Формат общения с наставником свободный: наставляемый может отправить личное сообщение или позвонить наставнику непосредственно из личного кабинета, договориться о встрече, пригласить в школу на уроки и т. д. Наставник фиксирует форму общения, обсуждаемые вопросы, время, уделенное молодому педагогу, однако вуз не регламентирует данное общение, так как каждый наставник вырабатывает собственный стиль наставничества в процессе запуска программы. Получить как можно больше разнообразных форм и практик важнее, чем задать общие правила. Из общих рекомендаций следует отметить упор на дистанционный формат, что делает наставничество удобным для участников, формирование широкого профессионального кругозора, ознакомление с ведущими тенденциями в сфере образования, деятельностный подход. Однако если молодой педагог не заинтересован в личном менторе от вуза, он может участвовать в программе и без него. Так, по результатам реализации программы сопровождения в 2019/20 учебном году только 57 % молодых специалистов отметили, что реально нуждались в персональном наставнике из МГПУ как специалисте, с которым можно обсуждать работу в школе. Это объясняется, в частности, тем, что большинство молодых педагогов параллельно продолжают обучение в магистратуре педагогического профиля, что, с одной стороны, формирует дефицит времени, а с другой, научный руководитель магистратуры может дублировать ментора.

Через личный кабинет наставляемый по всем возникающим вопросам также может получить консультацию у наставника-эксперта, количество наставников на платформе для одного наставляемого не ограничено, количество обращений тоже. Базовая задача платформы – это создание возможности быстро найти ответ на ситуативный вопрос. Хотя ее функционал этим не ограничивается.

Сервис цифровой платформы предполагает общение «каждого с каждым», для молодых специалистов очень важным является возможность обсуждать работу в школе с другими молодыми педагогами, что отмечают 66 % участвующих специалистов.

Платформа – это и образовательный ресурс. Каждый педагог вуза или приглашенный к участию эксперт может через личный кабинет создать обучающий курс или мероприятие, разместить видеолекции, презентационные материалы, задания, провести онлайн-занятие.

Помимо цифровой платформы, модель наставничества от педагогического вуза (табл. 1) предполагает еще три блока наставничества.

Традиционный блок предполагает индивидуальное общение молодого педагога с наставником. Каждая школа, участница апробации, самостоятельно определяет содержание, график и формы коммуникации педагога-наставника и молодого учителя. Чаще всего данное направление наставничества касается методической и административной деятельности помощи в школе: наставник рассказывает молодому коллеге о внутришкольных правилах, посещает уроки, отвечает на возникающие вопросы. Данный блок предполагает параллельное индивидуальное наставничество со стороны наставника из МГПУ (общение осуществляется регулярно, однако главным каналом коммуникации является дистанционное общение).

Молодежный блок предполагает свободное общение между молодыми педагогами-выпускниками МГПУ, работающими в разных образовательных организациях. Для этого созданы чаты в мессенджере WhatsApp и группы в социальных сетях (например, закрытая группа «МГПУ: Московский учитель» в Facebook включает всех желающих молодых педагогов программы, преподавателей вуза, в том числе и ректора университета) [16]. Очные встречи с молодыми педагогами университет проводит с периодичностью один раз в два месяца, наставники из МГПУ приглашают молодых педагогов к общению в стенах вуза. Этот формат получил название «Дискуссионный клуб *alma mater*», где каждый выпускник может предложить тему или вопрос для обсуждения. Базовый перечень вопросов клуба состоит из обсуждения впечатлений о школе, трудностей работы в ней, разбора педагогических кейсов, обмена мнениями. Еще одна активность по сопровождению в рамках данного блока – взаимопосещение уроков молодыми педагогами (формат «В гости на урок»), которое предполагает возможность пригласить молодых коллег на собственные уроки. МГПУ выполняет организационную роль в сопровождении данной деятельности: составляет расписание взаимопосещения, рассылает информационные сообщения, уведомляет и согласовывает с администрацией посещение школ.

Экспертный блок предполагает цикл тематических встреч с экспертами из сферы образования. В этом направлении доступны два формата: а) очные мероприятия «Разговор с директором» (особенностью формата является его приватность, общение в узком кругу, откровенный неформальный рассказ директора о специфике профессионального роста и карьерных перспективах педагогов в московской школе), которые в 2019/20 учебном году прошли с директорами ГБОУ г. Москвы «Школы № 444» П.А. Северинцем, ГБОУ г. Москвы «Школы № 1376» Н.В. Ильиной, ГБОУ «Школы Покровский квартал» М.И. Митиным; б) очный или дистанционный формат мастер-классов и тематические вебинары (по компетентностным темам, таким как «Тайм-менеджмент учителя», «МЭШ в работе московского педагога», «Классный классный: кто может быть классным руководителем?» и т. д.) для молодых педагогов по прикладным трендовым образовательным и педагогическим направлениям.

МГПУ выступает в качестве организатора представленных выше мероприятий, оказывает информационную и техническую поддержку. Обязательным элементом данного блока являются профессиональные стажировки и посещение молодыми педагогами образовательных организаций с целью знакомства с лучшими образовательными практиками.

В таблице 1 представлено четыре блока элементов моделей: традиционный, молодежный, цифровой и экспертный. По содержанию они отражают эффективные модели современного наставничества.

А) Прямое общение опытного наставника с начинающим специалистом – наставляемым (традиционные элементы). Особенностью данной модели наставничества является наличие как минимум двух опытных наставников для одного молодого специалиста – наставник из числа педагогического коллектива школы и ментор от МГПУ.

Б) Партнерское наставничество реализуется за счет организации форматов обсуждения молодых педагогов между собой один раз в месяц, с сентября по июнь. В МГПУ проводятся встречи в формате «Дискуссионный клуб *alma mater*», где молодые педагоги сами формируют повестку, высказываются, эмоционально поддерживают друг друга и в формате «В гости на урок», когда при желании молодые педагоги, участники программы, могут пригласить других участников – молодых педагогов – на свои уроки в школу. Такая модель наставничества рекомендована к внедрению во внутришкольном наставничестве.

В) Командное или групповое наставничество реализуется в формате миникурсов (3–5 встреч) обучения в МГПУ для молодых педагогов, когда несколько менторов проводят общие мероприятия, приглашая своих подопечных.

Г) «Флеш-наставничество» – разовые консультации реализуются в программе мероприятий наставничества от МГПУ. Это мастер-классы, вебинары, консультации экспертов по запросу через цифровую платформу и мессенджеры для сообщества молодых педагогов и формат «Лучшие образовательные практики». Особенно популярным среди московских учителей форматом из этой группы мероприятий является «Разговор с директором», когда директор школы проводит беседу и отвечает на вопросы, знакомит с системой образования, делится личным опытом.

Схематически модель наставничества представлена на рисунке 1.

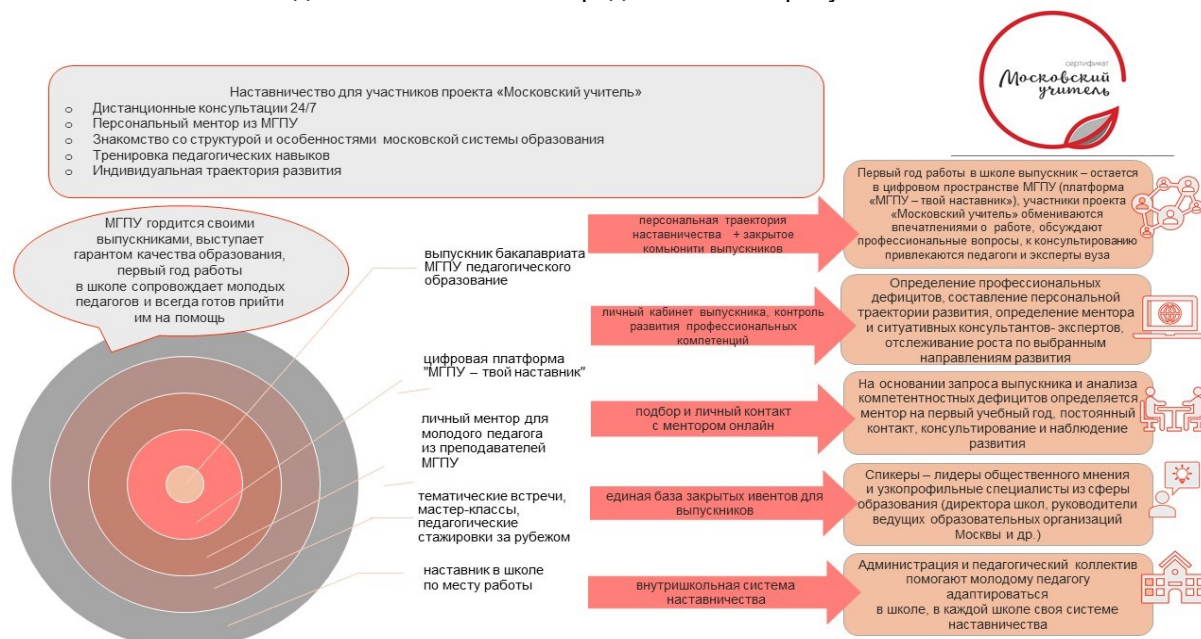


Рисунок 1 – Модель сопровождения выпускников МГПУ

В результате апробации модели в 2018/19 и 2019/20 учебных годах помощь получили пятьдесят молодых педагогов, первый год работающие в школе, а также к апробации цифровой платформы были привлечены студенты выпускных курсов вуза – 199 человек. Из общих тенденций необходимо отметить востребованность программы среди выпускников, за счет которой они ощущают правовую защищенность, гарантию быстрой практической помощи в кризисной ситуации, эмоциональную поддержку, перспективы педагогической деятельности, устанавливают новые профессиональные контакты, получают возможность высказаться и быть услышанным сверстниками, сравнивать и выбирать условия работы, поделиться приемами и «фишками», применяемыми на уроках, в общении с учениками – все это оказалось очень актуально в сложный период дистанционной работы в связи с пандемией COVID-19.

Два года действия программы наставничества – срок небольшой, но в ходе апробации и создания модели в целом были добавлено два принципиально новых момента: роль персонального ментора от вуза и включение в программу студентов выпускных курсов. С 2020/21 учебного года личные кабинеты на платформе «МГПУ – Твой наставник» появятся у студентов, чтобы обеспечить им доступ к мероприятиям программы начиная с сентября 2020 г., вести учет их профессиональной активности, а также учитывать результаты прохождения этапов сертификации «Московский учитель», что даст возможность выпускникам более комплексно подготовиться к трудоустройству уже летом 2021 г. В ходе организации наставничества в соответствии с данной моделью особое внимание уделяется интерактивным практикам наставничества, поэтому следующим этапом работы станет обучение наставников для создания впоследствии их широкого сообщества, члены которого смогут говорить на языке молодого учителя, технически оснащенные, способные легко и ненавязчиво поддержать молодого коллегу.

Ссылки:

1. Вариант типового положения наставничества образовательной организации [Электронный ресурс] // Инфоурок. Ведущий образовательный портал России. URL: <https://infourok.ru/polozhenie-o-nastavnichestve-v-shkole-3768521.html> (дата обращения: 15.09.2020) ; Положение о наставничестве [Электронный ресурс]. URL: https://school.tver.ru/ckeditor_assets/attachments/2461/1430913704.pdf (дата обращения: 15.09.2020).
2. Национальный проект «Образование» [Электронный ресурс] // Министерство образования Российской Федерации. URL: <https://edu.gov.ru/national-project/> (дата обращения: 15.09.2020).

3. Навыки будущего. Что нужно знать и уметь в новом сложном мире [Электронный ресурс] // Future Foundation. URL: https://futuref.org/futureskills_ru (дата обращения: 15.09.2020).
4. Национальный проект «Образование»...
5. Официальный интернет-сайт проекта «Сертификат «Московский учитель» [Электронный ресурс]. URL: <https://insp.mgri.ru/mosteacher> (дата обращения: 15.09.2020) ; Процедура оценки профессиональной деятельности учителя / Айгунова О.А. [и др.] [Электронный ресурс]. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=39373547> (дата обращения: 15.09.2020) ; Айгунова О.А. Сертификат «Московский учитель»: возможности и перспективы // Univercity: города и университеты. М., 2018. С. 175–178.
6. Официальный интернет-сайт проекта «Сертификат «Московский учитель»...
7. Замглавы Минобрнауки выступил за независимый выпускной экзамен для учителей [Электронный ресурс] // Рамблер/новости. 2017. URL: https://news.rambler.ru/education/38413440/?utm_content=news_media&utm_medium=read_more&utm_source=copylink (дата обращения: 15.09.2020).
8. Об утверждении методологии (целевой модели) наставничества 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 : распоряжение Минпросвещения России от 25.12.2019 № Р-145 [Электронный ресурс]. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
9. Bacon T.R., Voss L. Adaptive Coaching: The Art and Practice of a Client-Centered Approach to Performance Improvement. Boston, L., 2012. 384 p. ; McLean P. The Completely Revised Handbook of Coaching: A Developmental Approach. N.Y., 2012. 288 p. ; Stachowicz-Stanusch Ag., Amann W. Management and Business Education in the Time of Artificial Intelligence (AI): The Need to Rethink, Retrain, and Redesign (Research in Management Education and Development). N.Y., 2019. 244 p.
10. Co-Active Coaching: The Proven Framework for Transformative Conversations at Work and in Life / Kimsey-House H. [et al.]. Boston, L., 2018. 241 p. ; Burt St. The Art of Listening in Coaching and Mentoring (Routledge EMCC Masters in Coaching and Mentoring). L.–N.Y., 2019. 164 p. ; Harris La'W., Smith Kh. Diversity Beyond Lip Service: A Coaching Guide for Challenging Bias. Oakland, 2019. 176 p. ; Hunt J.M., Weintraub J.R. The Coaching Manager: Developing Top Talent in Business. L., 2016. 272 p.
11. Gross Cheliotas L.M., Reilly M.F. Coaching Conversations: Transforming Your School One Conversation at a Time. L., 2018. 128 p. ; Fletcher S.J., Mullen C.A. SAGE Handbook of Mentoring and Coaching in Education (Sage Handbooks). L., 2012. 568 p. ; Aguilar E. The Art of Coaching: Effective Strategies for School Transformation. San Francisco, 2013. 368 p. ; Radford C.P. Mentoring in Action: Guiding, Sharing, and Reflecting With Novice Teachers: A Month-by-Month Curriculum for Teacher Effectiveness (Corwin Teaching Essentials). L., 2016. 312 p.
12. Официальный интернет-сайт национального ресурсного центра наставничества «Ментори» [Электронный ресурс]. URL: <https://mentori.ru/> (дата обращения: 12.08.2020).
13. Официальный интернет-сайт академии наставников Сколково [Электронный ресурс]. URL: <https://old.sk.ru/academy/> (дата обращения: 12.08.2020).
14. Официальный интернет-сайт "Geek Teachers" [Электронный ресурс]. URL: <https://www.geekteachers.ru/> (дата обращения: 12.08.2020).
15. Цифровая платформа для подбора наставника, методической поддержки и профессионального взаимодействия начинающих педагогов ОО города Москвы на электронном носителе [Электронный ресурс] // Московский городской университет МГПУ. URL: <https://mentor.mgri.ru> (дата обращения: 15.09.2020).
16. Закрытая группа «МГПУ: Московский учитель» в социальной сети Facebook [Электронный ресурс] // Facebook. URL: <https://www.facebook.com/groups/677651229096612/> (дата обращения: 15.09.2020).

Редактор: Шейхетова Ирина Александровна
Переводчик: Кочетова Дарья Андреевна