

УДК 005.963.2
Науч. спец. 5.8.1

DOI: 10.36809/2309-9380-2022-34-135-140

Татьяна Витальевна Гаврутенко

Алтайский государственный гуманитарно-педагогический университет имени В. М. Шукшина, кандидат педагогических наук, директор института педагогики и психологии, Бийск, Россия
e-mail: gavrutenkov70@mail.ru

Людмила Алексеевна Мокрецова

Алтайский государственный гуманитарно-педагогический университет имени В. М. Шукшина, доктор педагогических наук, профессор, ректор, Бийск, Россия
e-mail: family@mail.ru

**Организационно-педагогические условия развития наставничества учителей:
управленческая практика**

Аннотация. В статье изложен опыт и представлены результаты исследования по решению проблем наставничества учителей в общеобразовательных организациях. Рассмотрены особенности и организационно-педагогические условия развития наставничества учителей на основе кооперативного взаимодействия «школа — вуз». Представлена авторская интерпретация полученных экспериментальных данных о «профессиональных дефицитах» педагогов и учителей-наставников. Отражен опыт повышения квалификации учителей-наставников, направленный на освоение навыков проектирования персонифицированных моделей наставничества. Описана технология поэтапного построения единого научно-методического пространства сопровождения и поддержки учителей.

Ключевые слова: наставничество учителей, учитель-наставник, персонификация наставничества, виртуальное наставничество, профессиональные дефициты, кооперативное взаимодействие.

Tatiana V. Gavrutenko

The Shukshin Altai State Humanities Pedagogical University, Candidate of Pedagogical Sciences, Director of the Institute of Pedagogy and Psychology, Biysk, Russia
e-mail: gavrutenkov70@mail.ru

Lyudmila A. Mokretsova

The Shukshin Altai State Humanities Pedagogical University, Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Rector, Biysk, Russia
e-mail: family@mail.ru

**Organizational and Pedagogical Conditions for the Development of Teacher Mentoring:
Management Practice**

Abstract. The article describes the experience and presents the results of a study on solving the problems of mentoring teachers in general education organizations. The features and organizational and pedagogical conditions for the development of teacher mentoring on the basis of cooperative interaction “school — university” are considered. The author’s interpretation of the obtained experimental data on the “professional deficits” of teachers and teachers-mentors is presented. The experience of advanced training of teachers-mentors, aimed at mastering the skills of designing personalized mentoring models, is reflected. The technology of stage-by-stage construction of a single scientific and methodological space for accompanying and supporting teachers is described.

Keywords: teacher mentoring, teacher-mentor, mentoring personification, virtual mentoring, professional deficits, cooperative interaction.

Введение (Introduction)

Основным ориентиром Национального проекта «Образование» служит повышение качества общего образования. В условиях интенсивных изменений в сфере российского образования ключевой фигурой выступает учитель, кото-

рый нуждается в адресной методической поддержке и сопровождении. Национальный проект в сфере образования «Учитель будущего» предусматривает, что к 2024 г. 50 % учителей должно быть вовлечено в национальную систему профессионального роста, а не менее 70 % учителей

© Гаврутенко Т. В., Мокрецова Л. А., 2022

Вестник Омского государственного педагогического университета. Гуманитарные исследования, 2022, № 1 (34), с. 135–140.
Review of Omsk State Pedagogical University. Humanitarian Research, 2022, no. 1 (34), pp. 135–140.

в возрасте до 35 лет будут участвовать в различных формах поддержки и сопровождения [1].

Очевидно, что в условиях модернизации системы российского общего образования ключевой задачей становится развитие кадрового потенциала. Для успешного развития методических профессиональных компетенций учителей общеобразовательных школ особенно важным становится построение эффективной системы наставничества. Следует не только организовать наставничество учителей силами школы, но и вовлечь в эту систему коллектив преподавателей и специалистов педагогического университета.

Цель исследования — выявление, апробация и проверка эффективности организационно-педагогических условий развития наставничества учителей. Под организационно-педагогическими условиями мы понимаем специально созданные обстоятельства, которые существенно влияют на вовлеченность учителей в профессиональное развитие, повышают эффективность наставничества и удовлетворенность педагогов от взаимодействия с наставником.

Опыт внедрения организационно-педагогических условий осуществлялся нами в рамках реализации регионального проекта «Центр педагогического наставничества: территория развития кадрового потенциала Алтая», инициатором и инновационной площадкой которого выступил Алтайский государственный гуманитарно-педагогический университет им. В. М. Шукшина (АГПУ им. В. М. Шукшина) [2].

Актуальность данной проблемы, потребности практики определили перспективы исследования, которые мы связываем с использованием комплекса организационно-педагогических условий наставничества учителей в процессе повышения качества общего образования, развития профессиональных компетенций и закрепления выпускников педагогического вуза в профессии.

Методы (Methods)

Теоретико-методологическим основанием нашего исследования стало применение системного и подхода. Мы опираемся на исследования В. Г. Афанасьева, В. Н. Садовского, Э. Г. Юдина, в которых заложена идея, согласно которой в любой системе в ходе развития происходит изменение каждого ее элемента [3]. Специфика системного подхода применительно к нашей цели определяется тем, что он не только ориентирует нас в рамках исследования на развитие наставляемого учителя в процессе устранения профессиональных дефицитов, но и обеспечивает развитие компетенций учителя-наставника.

Для того чтобы проанализировать, как именно кооперативное взаимодействие преподавателей педагогического университета и администрации школы влияет на субъектную позицию учителей и учителей-наставников, возникла необходимость использования в исследовании субъектно-деятельностного подхода [4]. Субъектно-деятельностный подход в контексте вопроса о наставничестве заключается в признании принципа активности и его роли в стимулировании мотивации учителей к профессиональному развитию. Характерная особенность внедрения организационно-педагогических условий развития наставничества заключается

в субъект-субъектном взаимодействии наставника и наставляемого.

В качестве основного эмпирического метода исследования выступал педагогический эксперимент, который проводился в течение трех лет (2019–2021) и осуществлялся в несколько этапов. В эксперименте приняли участие две группы учителей — экспериментальная (ЭГ) и контрольная (КГ), а также экспериментальная и контрольная группы учителей-наставников.

В ходе исследования было проведено изучение и анализ педагогического опыта наставничества в общеобразовательных учреждениях Алтайского края, применялись методы самоанализа и самооценки (анкетирование, заполнение карты профессиональных дефицитов), экспертное обсуждение результатов деятельности учителей-наставников и наставляемых.

Литературный обзор (Literature Review)

Комплексное изучение проблемы развития наставничества учителей в ходе исследования рассматривалось нами с разных позиций:

- во-первых, проведен анализ основных положений исследований, где наставничество учителей рассматривается как условие и средство становления, адаптации и поддержки молодых специалистов в общеобразовательной организации;
- во-вторых, изучена роль наставничества учителей в решении проблем общеобразовательного учреждения в контексте модернизации школьного образования;
- в-третьих, проанализировано развитие наставничества как эффективной технологии в системе непрерывного педагогического образования как института профессионального развития педагогических кадров.

Согласно первой позиции, рассматриваемой в трудах В. Ю. Кричевского, О. Е. Лебедева, Ю. Л. Львовой и др., наставничество как элемент и средство поддержки молодых специалистов в процессе трудовой адаптации гарантируется созданием условий для повышения квалификации [5; 6; 7].

Как отмечают Л. Н. Нугуманова, Т. В. Яковенко и др., наставничество «один на один» рассматривается как метод оказания поддержки в процессе учебы и развития карьеры молодого специалиста [8]. Преимущество такого подхода состоит в том, что в центре внимания находится профессиональное развитие молодого педагога. Однако речь идет лишь о традиционном, индивидуальном наставничестве, где чаще всего администрация школы дает в помощь наставляемому опытному педагогу-наставнику. Данная модель, на наш взгляд, сводится к передаче готового опыта и лишает молодого учителя права выбора наставника и самоопределения целей, этапов и результатов устранения профессиональных дефицитов. Главенствующую роль в таком наставничестве играет наставник.

Рассматривая сущность понятия «наставничество» в работах Н. Ю. Синягиной, Т. Ю. Райфшнайдер и др., мы определяем данное понятие как универсальную технологию формирования навыков, компетенций, метакомпетенций и ценностей через неформальное взаимообогащающее общение, основанное на доверии и партнерстве [9].

Анализ исследований В. И. Загвязинского, В. А. Сластенина, Н. М. Таланчука и др. в контексте рассмотрения наставничества как эффективной технологии профессионального развития в системе непрерывного педагогического образования демонстрирует различные подходы и технологии в его реализации. Но принципиально важным является определение роли наставничества как существенного механизма повышения мотивации учителя к профессиональному самосовершенствованию и самореализации [10]. Ряд исследователей указывают на высокий потенциал наставничества в профессиональном росте учителя, описывают различные формы и модели. Отмечается, что «...наставничество — это не цель, а средство. <...> ...это практика, которая... не внедряется, а возвращается... на определенном уровне... доверия...» [11, с. 17].

Вместе с тем в проанализированной литературе и основных исследованиях не находит отражения проблема описания организационно-педагогических условий, повышающих эффективность процесса развития наставничества учителей.

Результаты и обсуждение (Results and Discussion)

Эмпирическую базу исследования составили 74 школы Алтайского края, в 80 % из которых работают выпускники АГГПУ им. В. М. Шукшина.

Результативность констатирующего этапа эксперимента в процессе анкетирования учителей и заполнения карты профессиональных дефицитов показала наличие следующих проблем:

- недостаточный уровень мотивации к профессиональному развитию;
- недостаточный уровень удовлетворенности учителей от взаимодействия с наставником.

Общий признак всех дефицитов — недостаток самостоятельности наставляемого учителя. Следовательно, конечным результатом в деятельности учителя-наставника становится обретение наставляемым способности к самостоятельному решению профессиональных проблем. В то же время опрос учителей-наставников показал, что 72 % из числа респондентов отмечают недостаточный уровень знаний и владение технологиями наставничества. В соответствии с выявленными проблемами разрабатывалась программа внедрения организационно-педагогических условий, что послужило основой формирующего этапа эксперимента.

В качестве *организационно-педагогических условий, повышающих эффективность наставничества учителей*, выступают следующие:

- организация сетевого взаимодействия «школа — вуз», привлечение к системе наставничества региональных профессиональных сетевых сообществ;
- разработка нормативно-правовой базы, регламентирующей проектирование персонализированных программ наставничества педагогических работников, деятельность учителей-наставников, порядок организации, планирования и контроль результатов деятельности наставников;
- повышение квалификации учителей-наставников, оказание консультационной и методической поддержки ответственным за реализацию наставничества в школе;

– создание коммуникативной интернет-площадки для профессионального общения наставников и наставляемых в информационно-коммуникационной среде;

– внедрение в процесс управления наставнической деятельностью партисипативного менеджмента, направленного на повышение вовлеченности учителей-наставников в процесс поддержки и сопровождения наставляемых;

– выявление и распространение эффективных практик наставничества учителей в системе образования.

С целью эффективной организации партнерства в системе реализации организационно-педагогических условий развития наставничества учителей разработана и реализуется программа взаимодействия между Министерством образования и науки Алтайского края, Алтайским государственным гуманитарно-педагогическим университетом им. В. М. Шукшина, Алтайским институтом развития образования им. А. М. Топорова (АИРО) и организациями дошкольного, общего, среднего профессионального и дополнительного образования.

Мы разделяем позицию В. И. Блинова, Е. Ю. Есениной, И. С. Сергеева о том, что в основе наставничества должны лежать взаимодействие, доверительные отношения, ценностно-ориентированная мотивация наставника и наставляемого [11].

Повышению эффективности развития наставничества учителей будет способствовать построение системы «совместного наставничества» на основе кооперативного взаимодействия «школа — вуз», которое позволит объединить ресурсы. Это новый подход, в процессе реализации которого ответственность за дальнейшее профессиональное развитие учителей (выпускников) несет не только школа, но и вуз. В этой связи решается важная проблема для педагогических университетов — повышение участия в решении проблемы закрепления выпускников в педагогической профессии в первые три года работы в школе.

Для обеспечения сетевого взаимодействия в развитии педагогического наставничества в Алтайском крае на уровне регионального Министерства образования и науки и при содействии АГГПУ им. В. М. Шукшина согласованы и утверждены ежегодный план мероприятий, направленных на реализацию проекта, положения о наставничестве учителей, регламент деятельности учителя-наставника.

Активное взаимодействие между различными субъектами позволяет интегрировать ресурсы методических служб и выстроить единое научно-методическое пространство сопровождения и поддержки педагогических работников в Алтайском крае.

В ходе исследования была создана база наставников и наставляемых, определены дефициты профессиональной деятельности учителей. В число Базы наставляемых вошли не только опытные учителя, но и молодые педагоги, выпускники АГГПУ им. В. М. Шукшина, которые имеют устойчивую мотивацию к участию в реализации целевой модели наставничества молодых педагогов.

Результативность констатирующего этапа эксперимента в процессе анкетирования учителей и заполнения карты профессиональных дефицитов показала наличие

ключевых проблем в следующих областях профессиональной деятельности:

- владение методами работы со слабоуспевающими, слабо мотивированными (немотивированными) на обучение учащимися — 78 % от числа опрошенных;
- организация инновационных форм воспитательных событий/мероприятий (в соответствии с новыми требованиями Ф3-273 «Об образовании») — 76 % учителей;
- разработка программы воспитания, календарного графика организации воспитательной работы — 68 %;
- коммуникация и реализация современных форм работы с родителями учащихся (работа с родителями неблагополучных семей, семей с детьми с ограниченными возможностями здоровья и др.) — 70 %;
- навыки работы с классным коллективом, организации дисциплины на уроках — 54 % и др.

На основе выявленных дефицитов определились четыре базовые школы с высокими показателями воспитательной деятельности, в задачи которых вошло проведение мастер-классов, интерактивных семинаров по демонстрации лучшего опыта. Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение (МБОУ) «Средняя общеобразовательная школа» г. Бийска и МБОУ «Сростинская средняя общеобразовательная школа им. В. М. Шукшина» Бийского района Алтайского края стали региональными площадками по апробации целевой модели наставничества классных руководителей в рамках проекта «Классный руководитель 4.0: перезагрузка», курируемого преподавателями института педагогики и психологии АГГПУ им. В. М. Шукшина. Активно началась работа учителей-наставников и наставляемых на площадках своих образовательных учреждений.

Опрос учителей показал необходимость использования не только очного формата взаимодействия учителей с наставниками, но и интерактивных технологий, которые требуют организации взаимодействия в цифровой среде. На виртуальной площадке АГГПУ им. В. М. Шукшина при поддержке АИРО, региональных профессиональных сообществ «Учитель года Алтая», «Ассоциации молодых педагогов», автономной некоммерческой организации (АНО) «Сельский учитель», краевой организации профсоюза работников образования созданы сетевые сообщества наставников, банк сетевых наставников, куда на добровольной основе вошли представители педагогической профессии различных уровней и образовательных организаций.

Далее с учетом дефицитов профессиональной деятельности наставляемых сформировалось 13 команд учителей и студентов университета 3–4-х курсов. Виртуальное наставничество обеспечило возможность овладения новыми цифровыми компетенциями не только наставляемых, но и учителей-наставников. Под руководством сетевых наставников учителя освоили инновационные формы и методы проведения воспитательных событий со школьниками, приемы работы с неуспевающими, навыки организации самоуправления в школьных коллективах.

Для студентов АГГПУ им. В. М. Шукшина погружение в различные модели наставничества способствует повышению практической опережающей подготовки и повыше-

нию мотивации к дальнейшему трудоустройству в школе и закреплению в профессии.

Значимые особенности эффективности наставничества и методической поддержки: предоставление наставляемому возможности выбора не только наставника из своей школы, но и специалиста, который имеет высокий уровень профессионализма в решении затруднений; отсутствие нажима и давления со стороны педагогов-наставников; обязательность выявления и учета реальных потребностей, запросов, дефицитов и проблем конкретных наставляемых [12]. В таком случае можно говорить о персонализации наставничества, когда наставляемый выступает в роли полноправного субъекта восполнения профессиональных дефицитов.

Изучение практики наставничества в школах Алтайского края показало необходимость целенаправленной подготовки учителей-наставников, овладения ими не только теоретическими основами, но и способами и формами организации эффективного сотрудничества с наставляемым, навыками проектирования персонализированных моделей наставничества учителей, умениями оценивать результативность наставничества. В этой связи важным аспектом стала организация повышения квалификации учителей-наставников, развития их профессиональных компетенций.

Система повышения квалификации наставников согласована с Минобрнауки Алтайского края. Программа курса «Педагогическое наставничество в образовательных организациях в условиях модернизации образования», которая реализуется на площадке Центра повышения квалификации и переподготовки АГГПУ им. В. М. Шукшина, рассчитана на 72 ч. и признана обеспечить готовность педагога к осуществлению различных форм наставничества, независимо от их педагогического стажа.

Кроме того, основными формами обучения учителей-наставников становятся: семинары-погружения, педагогические мастерские, вебинары, проектные форсайт-сессии, форумы, неформальное общение в сообществе сетевых наставников. В ходе опытно-экспериментальной работы учителя-наставники участвуют в разработке и реализации программы наставничества учителей с учетом персонализированного подхода.

Результаты совместной деятельности наставника и наставляемого представляются на краевом конкурсе «Учитель + Наставник» (организатор — АИРО); творческой даче, инициируемой краевой организацией «Учитель года Алтая»; педагогических играх, проводимых Ассоциацией молодых педагогов; фестивалях наставничества, организованных АНО «Сельский учитель» и др.

Демонстрация единой системы региона по развитию наставничества учителей, где ключевую роль играет АГГПУ им. В. М. Шукшина, осуществляется на ежегодном межрегиональном форуме наставников «Наставничество — территория развития кадрового потенциала».

Архитектоника форума включает участие всех уровней образования Алтайского края и представителей более 20 регионов России:

- Питчинг-сессия «Развитие будущих лидеров изменений: наставничество в образовании».
- Трек 1. Особенности реализации целевой модели наставничества региона, муниципальных образований.

- Трек 2. Лучшие практики наставничества в общеобразовательных организациях и профессиональных педагогических сообществах.

- Трек 3. Институт наставничества в системе среднего профессионального образования и дополнительного образования.

- Трек 4. Перспективы, эффективные решения наставничества в модели «студент — работодатель».

- Трек 5. Мост в будущее: эффективные практики наставничества в профсоюзе.

На форуме доступными становятся разные форматы общения (онлайн-дискуссии, проектные и форсайт-сессии, воркшоп, круглые столы, демонстрация кейсов готовых решений, эффективных практик и проч.).

В результате исследования были установлены различия в показателях по каждому критерию вовлеченности учителей в профессиональное развитие.

Мотивационный критерий вовлеченности показывает изменение уровня мотивации учителей к профессиональному развитию в итоге формирующего этапа эксперимента. Показатели удовлетворенности учителей от взаимодействия с наставником (+26 % в ЭГ по сравнению с +8 % в КГ) и интереса к устранению профессиональных дефицитов (+24 % в ЭГ в отличие от +8 % в КГ) отражают положительные изменения в ЭГ.

Важно отметить, что за три года на 24 % повысилась доля закрепления выпускников АГГПУ им. В. М. Шукшина в педагогической профессии в первые три года работы в школе.

Сравнительная динамика интереса учителей-наставников к процессу поддержки и сопровождения наставляемых показала наличие различий в пользу ЭГ. В 2021 г. с целью расширения возможностей для дальнейшего карьерного роста на площадке АИРО им. Топорова более 100 % педагогов (25 % из числа участников реализуемой модели наставничества) прошли аттестацию на квалификацию «учитель-наставник». Системная работа АГГПУ им. В. М. Шукшина по развитию наставничества учителей способствовала в 2021 г. вхождению Алтайского края в десятку регионов

по апробации новой квалификации «учитель-наставник». Анализ результатов, полученных до и после эксперимента, подтверждает эффективность специально созданных организационно-педагогических условий развития наставничества учителей.

Заключение (Conclusion)

Анализ состояния проблемы наставничества учителей в теории и практике общеобразовательного учреждения позволил изучить степень ее научной разработанности.

Сущность наставничества раскрывается в построении кооперативного взаимодействия педагогического университета и школы, учителей и педагогов-наставников, которое обеспечивает, с одной стороны, мотивацию на решение профессиональных проблем, дает старт для саморазвития личности педагога, закрепление его в профессии, и в то же время направлено на совершенствование компетенций учителей-наставников.

На основании полученных данных мы делаем вывод, согласно которому наставничество обладает высоким потенциалом для персонифицированного сопровождения учителей в процессе устранения профессиональных дефицитов и выступает механизмом повышения профессиональной мотивации и закрепления в профессии.

Результаты исследования способствовали разработке методических рекомендаций по реализации технологии педагогического наставничества, которые нашли свое применение в общеобразовательных организациях, способствовали внедрению программы курсов повышения квалификации в практику подготовки учителей-наставников.

По результатам конкурсного отбора педагогических вузов Министерства просвещения России с 2021 г. на площадке технопарка АГГПУ им. В. М. Шукшина ведет свою работу научно-методический центр сопровождения педагогических работников. Перспективы продолжения исследования мы связываем с разработкой технологии командного цифрового наставничества педагогов в школах с низкими образовательными результатами.

Библиографический список

1. Национальный проект «Образование» // Стратегия24 : сайт. 2019. 10 янв. URL: <https://strategy24.ru/rf/education/projects/natsionalnyy-proekt-obrazovanie> (дата обращения: 06.01.2022).
2. Гаврутенко Т. В. Модель управления развитием наставничества молодых учителей в кооперативном взаимодействии «школа — вуз» // Мир науки, культуры, образования. 2020. № 4 (83). С. 225–226. DOI: 10.24411/1991-5497-2020-00738
3. Системный подход в современной науке / отв. ред.: И. К. Лисеев, В. Н. Садовский. М. : Прогресс-Традиция, 2004. 560 с.
4. Иванов М. А. Субъект и объект как социальные роли в управленческом и консультативном взаимодействии // Организационная психология. 2020. Т. 10, № 3. С. 50–68.
5. Кричевский Б. В. Искусство быть наставником // Непрерывное образование. 2017. № 3 (21). С. 6–7.
6. Лебедев О. Е. Кто станет лидером? // Народное образование. 2015. № 5 (1448). С. 25–31.
7. Львова Ю. Л. Творческая лаборатория учителя : кн. для учителя. 3-е изд., перераб. и доп. М. : Просвещение, 1992. 220 с.
8. Настольная книга «Наставничество: эффективная форма обучения» : информ.-метод. материалы / авт.-сост.: Л. Н. Нугуманова, Т. В. Яковенко. 2-е изд., доп. и перераб. Казань : Ин-т развития образования Республики Татарстан, 2020. 51 с.
9. Наставничество в системе образования России : практ. пособие для кураторов в образовательных организациях / под ред. Н. Ю. Синягиной, Т. Ю. Райфшайдер. М. : Рыбаков Фонд, 2016. 153 с.
10. Письмо Минпросвещения России от 23 января 2020 г. № МР-42/02 «О направлении целевой модели наставничества и методических рекомендаций (вместе с Методическими рекомендациями по внедрению методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным,

дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися» // Судебные и нормативные акты РФ : [сайт]. URL: <https://sudact.ru/law/pismo-minprosvshcheniia-rossii-ot-23012020-n-mr-4202/prilozhenie/3/3.7/> (дата обращения: 04.01.2022).

11. Блинов В. И., Есенина Е. Ю., Сергеев И. С. Наставничество в образовании: нужен хорошо заточенный инструмент // Профессиональное образование и рынок труда. 2019. № 3. С. 4–18. DOI: 10.24411/2307-4264-2019-10301

12. Моисеев А. М. Модель системы дистанционного наставничества и методической поддержки (НИМП) студентов и молодых учителей в педагогическом университете // Педагогика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Т. 2, № 3. С. 20–40.

References

Blinov V. I., Esenina E. Yu., Sergeev I. S. (2019) *Nastavnichestvo v obrazovanii: nuzhen khorosho zatochennyi instrument* [Mentoring in Education: You Need a Well Sharpened Tool], *Professional'noe obrazovanie i rynek truda* [Vocational Education and Labour Market], no. 3, pp. 4–18, doi: 10.24411/2307-4264-2019-10301 (in Russian)

Gavrutenko T. V. (2020) *Model' upravleniya razvitiem nastavnichestva molodykh uchitelei v kooperativnom vzaimodeistvii "shkola — vuz"* [The Model of Managing Development of Supervising Young Teachers in Cooperate Interaction 'School — University'], *Mir nauki, kul'tury, obrazovaniya* [The World of Science, Culture and Education], no. 4 (83), pp. 225–226, doi: 10.24411/1991-5497-2020-00738 (in Russian)

Ivanov M. A. (2020) *Sub'ekt i ob'ekt kak sotsial'nye roli v upravlencheskom i konsul'tativnom vzaimodeistvii* [Subject and Object As Social Roles in Managerial and Consultative Interaction], *Organizatsionnaya psikhologiya* [Organizational Psychology], vol. 10, no. 3, pp. 50–68. (in Russian)

Krichevskii B. V. (2017) *Iskusstvo byt' nastavnikom* [The Art of Being a Mentor]*, *Nepreryvnoe obrazovanie* [Continuous Education]*, no. 3 (21), pp. 6–7. (in Russian)

Lebedev O. E. (2015) *Kto stanet liderom? [Who Will Become the Leader?]**, *Narodnoe obrazovanie* [Public Education]*, no. 5 (1448), pp. 25–31. (in Russian)

Liseev I. K., Sadovskii V. N. (eds.) (2004) *Sistemnyi podkhod v sovremennoi nauke* [System Approach in Modern Science]*. Moscow, Progress-Traditsiya Publ., 560 p. (in Russian)

L'vova Yu. L. (1992) *Tvorcheskaya laboratoriya uchitelya* [Teacher's Creative Laboratory]*. 3rd ed. Moscow, Prosvshchenie Publ., 220 p. (in Russian)

Moiseev A. M. (2019) *Model' sistemy distantsionnogo nastavnichestva i metodicheskoi podderzhki (NIMP) studentov i molodykh uchitelei v pedagogicheskom universitete* [Model of Remote Mentor System and Methodical Support (MSAMS) for Students and Young Teachers at a Pedagogical University], *Pedagogika: vchera, segodnya, zavtra* [Pedagogy: Yesterday, Today, Tomorrow]*, vol. 2, no. 3, pp. 20–40. (in Russian)

Natsional'nyi proekt "Obrazovanie" [National Project "Education"]* (2019) *Strategiya24* [Strategiya24]*, January 10. Available at: <https://strategy24.ru/rf/education/projects/natsionalnyy-proekt-obrazovanie> (accessed: 06.01.2022). (in Russian)

Nugumanova L. N., Yakovenko T. V. (eds.) (2020) *Nastol'naya kniga "Nastavnichestvo: ehffektivnaya forma obucheniya"* [Handbook "Mentoring: An Effective Form of Education"]*. 2nd ed. Kazan, Institut razvitiya obrazovaniya Respubliki Tatarstan Publ., 51 p. (in Russian)

Pis'mo Minprosvshcheniya Rossii ot 23 yanvarya 2020 goda No. MR-42/02 "O napravlenii tselevoi modeli nastavnichestva i metodicheskikh rekomendatsii (vmeste s Metodicheskimi rekomendatsiyami po vnedreniyu metodologii (tselevoi modeli) nastavnichestva obuchayushchikhsya dlya organizatsii, osushchestvlyayushchikh obrazovatel'nyuyu deyatel'nost' po obshcheobrazovatel'nym, dopolnitel'nym obshcheobrazovatel'nym i programmam srednego professional'nogo obrazovaniya, v tom chisle s primeneniem luchshikh praktik obmena opytom mezhdru obuchayushchimysya)" [Letter of the Ministry of Education of Russia dated January 23, 2020 No. MP-42/02 "On the Direction of the Target Model of Mentoring and Methodological Recommendations (Together with the Methodological Recommendations for the Implementation of the Methodology (Target Model) of Mentoring Students for Organizations Engaged in Educational Activities in General Education, Additional General Education and Programs Secondary Vocational Education, Including the Use of Best Practices for the Exchange of Experience Between Students)]*], *Sudebnye i normativnye akty Rossiiskoi Federatsii* [Judicial and Regulatory Acts of the Russian Federation]*. Available at: <https://sudact.ru/law/pismo-minprosvshcheniia-rossii-ot-23012020-n-mr-4202/prilozhenie/3/3.7/> (accessed: 04.01.2022). (in Russian)

Sinyagina N. Yu., Raifshnaider T. Yu. (eds.) (2016) *Nastavnichestvo v sisteme obrazovaniya Rossii* [Mentoring in the Education System of Russia]*. Moscow, Rybakov Fond Publ., 153 p. (in Russian)

* Перевод названий источников выполнен авторами статьи / Translated by the authors of the article.