

Научная статья
УДК 371.15
DOI: 10.20323/1813-145X_2023_6_135_18
EDN: EPUXYS

Наставничество в процессе профессиональной адаптации педагога: проблемные зоны и перспективы

Людмила Николаевна Нугуманова

Доктор педагогических наук, доцент, ректор, Институт развития образования Республики Татарстан. 420015, г. Казань, ул. Б. Красная, 68.

irort2011@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-0112-6700>

Аннотация. В статье раскрывается значимость развития института наставничества. Наставничество сегодня – одна из самых востребованных форм обучения сотрудников на рабочем месте. Объясняется это несколькими причинами. Во-первых, наставничество – кадровая технология, не требующая больших экономических затрат. Наставником может быть каждый для каждого, обучать может член коллектива, более опытный или более компетентный в той области, в которой подопечный имеет слабые знания и компетенции или не имеет их вовсе. Во-вторых, наставничество можно осуществлять реально и виртуально. Кроме того, наставничество может существовать как разовая консультация либо как многолетнее сотрудничество наставника и подопечного.

В сегодняшних реалиях наставничество в большей степени функционирует в виде неформальных практик, в его развитии возникает ряд проблемных зон. Цель статьи – на основе социологического исследования, проведенного в Институте развития образования Республики Татарстан, выявить проблемы, препятствующие эффективному развитию института наставничества. В ходе исследования были охвачены муниципальные районы Республики Татарстан, включая два городских округа (г. Казань и г. Набережные Челны).

В процессе исследования было выявлено, что для развития института наставничества необходимо разработать нормативно-правовые документы с описанием должностных инструкций, определить источники финансирования, определить статус наставника, его трудовые обязанности, выработать систему отбора наставников, определить формат взаимоотношений в диаде «наставник – молодой педагог» и т. д. Также установлено, что мотивационная среда в образовательной организации формируется в том случае, когда в программу наставничества включен руководитель, к молодому специалисту прикреплен персональный наставник и в коллективе царит благоприятный социально-психологический климат.

В статье представлен обширный анализ отечественной и зарубежной литературы, посвященной феномену наставничества, который показал, что институт наставничества является ключевым компонентом поддержки начинающего свой трудовой путь педагога. Также важно отметить, что несмотря на всеобщее понимание значимости наставничества для адаптации и проектирования профессиональной карьеры молодых учителей в школе, данной проблеме на местах уделяется недостаточно внимания. Исследователи сходятся в том, что для успешной адаптации молодого специалиста и закрепления его в образовательном учреждении, необходима работа как с наставником, так и с подопечным.

Ключевые слова: наставник; целевая модель наставничества; образовательное учреждение; молодой специалист; адаптация; кадровая технология; руководитель образовательной организации; престиж профессии

Для цитирования: Нугуманова Л. Н. Наставничество в процессе профессиональной адаптации педагога: проблемные зоны и перспективы // Ярославский педагогический вестник. 2023. № 6 (135). С. 18–26. http://dx.doi.org/10.20323/1813-145X_2023_6_135_18. <https://elibrary.ru/EPUXYS>

Original article

Mentoring at the stage of professional adaptation of the teacher: problem areas and prospects**Lyudmila N. Nugumanova**

Doctor of pedagogical sciences, associate professor, rector, Institute for education development of the republic of Tatarstan. 420015, Kazan, B. Krasnaya st., 68.

iort2011@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-0112-6700>

Abstract. The article reveals the importance of developing the institution of mentoring. Mentoring today is one of the most sought after forms of on-the-job training. This is due to the following reasons: Mentoring is a low-cost human resource technology. Tutor can be everyone for each, it can be more experienced or more competent member of the team which the ward does not have or has weak knowledge and competence. Mentoring can be real and virtual. Mentoring can exist as a one-off consultation or as a long-term mentor-ward collaboration.

In today's reality mentoring functions more in the form of informal practices, in its development arise a number of problem areas. The article is aimed at identifying problems hindering the effective development of the mentoring institute on the basis of sociological research conducted at the Institute of Education Development of the Republic of Tatarstan. The scope of the study covered municipal areas of the Republic of Tatarstan, including two urban districts (Kazan and Naberezhnye Chelny).

In the course of the study, it was found out that to develop the institution of mentoring, it is necessary to develop legal documents with job descriptions, identify sources of funding, determine the status of the mentor, his work responsibilities, to develop a system for selecting mentors, to determine the format of relationships in the diade «mentor – young teacher», etc. It has also been established that the motivational environment in the educational organization is formed in the case when the mentor program includes the leader. The young specialist has a personal mentor and the team has a favourable socio-psychological climate.

The article presents an extensive analysis of national and foreign literature devoted to the phenomenon of mentoring, which showed that the institution of mentoring is a key component of support at the beginning of his career teacher. It is also important to note that in spite of general recognition of the importance of mentoring in adapting and designing the careers of young teachers in school, insufficient attention paid to this issue locally. The researchers agree that successful adaptation of a young specialist and their career development in an educational institution, it is necessary to work with a mentor and a young teacher.

Key words: mentor; target mentoring model; educational institution; young specialist; adaptation; personnel technology; head of an educational organization; prestige of the profession

For citation: Nugumanova L. N. Mentoring at the stage of professional adaptation of the teacher: problem areas and prospects. *Yaroslavl pedagogical bulletin*. 2023; (6): 18–26. (In Russ.). http://dx.doi.org/10.20323/1813-145X_2023_6_135_18. <https://elibrary.ru/EPUXYC>

Введение

Об актуальности внедрения наставничества в систему образования заявлено в Указе Президента Российской Федерации В. В. Путина «О национальных целях и задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года», где сформулирована задача «по обеспечению условий для развития наставничества и вовлечению в различные формы наставничества и сопровождения не менее 70 % субъектов образовательных отношений» [Указ «О национальных целях...»]. В реальных условиях наставничество в большей степени функционирует в виде неформальных практик. От правильного решения вопроса о становлении и развитии института наставничества во многом зависит прогрессивный потенциал развития общего образования. Молодые специалисты, при-

ходя в общеобразовательное учреждение, сталкиваются с рядом проблем, таких как сложность в адаптации, неумение выстраивать взаимоотношения со старшими коллегами и с родителями учащихся, что ведет к возникновению конфликтных ситуаций [Фатхуллина, 2013; 2016].

Становление педагога начинается в высшем учебном заведении, продолжается на первом рабочем месте, именно в период адаптации молодому учителю необходимо сопровождение.

Анализ литературы показал, что существует достаточное количество работ, посвященных данной проблематике. Понятие наставничества в своих трудах рассматривали Н. Д. Базарнова, С. Н. Белова, П. Н. Осипов [Базарнова, 2021; Белова, 2020], о важности института наставничества в процессе адаптации молодого специалиста говорят О. Г. Сущенко, Н. В. Вострякова [Су-

щенко, 2021, с. 7–12].

В последние годы появились учебно-методические пособия, которые содержат материал, необходимый для работы как молодого педагога, так и наставника. К примеру, работа Н. Ю. Синягиной, Т. Ю. Райфшнайдер раскрывает проблемы реализации программы наставничества в нашей стране [Наставничество в системе ... , 2016, с. 153]. Разработанные Е. П. Бородиной, Н. И. Шевелевой методические рекомендации призваны помочь образовательной организации выстроить модель наставничества [Методические рекомендации ..., 2021].

В качестве кадровой технологии, позволяющей осуществлять непрерывное профессиональное образование педагога, рассматривают наставничество Л. Н. Нугуманова и Т. В. Яковенко [Настольная книга ..., 2020]. По их мнению, развитие системы образования, ускорение в решении организационных вопросов требуют от молодого специалиста быстрой адаптации к работе. Наставничество позволяет выстроить комплексный подход к личности педагога и индивидуальную профессиональную траекторию.

Исследуя внутрикорпоративное повышение квалификации персонала в общеобразовательной школе, О. А. Ильясова акцентирует внимание на том, что наставничество возможно только при плодотворном сотрудничестве педагогов. При этом необходимо исключить так называемое «формальное наставничество», при котором опытный педагог не в полном объеме выполняет свои обязательства [Ильясова, 2022, с. 259–262]. Интересной является модель наставничества, разработанная специалистами Института образования НИУ ВШЭ [Проект наставничества...], предназначенная для начинающих специалистов и школьников из различных регионов страны. В их модели педагог работает с тремя типами наставников:

- куратор (учитель с опытом 3–5 лет, который относительно недавно прошел период адаптации);
- методист (опытный педагог, помогающий выстраивать учебный процесс);
- коуч (помогает выстроить индивидуальный маршрут, выявляет сильные и слабые стороны наставляемого и т. д.).

Преимуществом данной модели является то, что она позволяет вскрыть «проблемные зоны», связанные с развитием изучаемого института.

Зарубежная школа также не осталась в стороне от данной тематики. О важности подготовки наставников пишет А. К. Parker, К. Zenkov, Н. Gla-

ser, S. Colognesi, C. Van Nieuwenhoven, S. Beusaert. Некоторые исследователи акцентируют внимание на том, что не все опытные педагоги готовы взять на себя роль наставника [Albert, 2021].

Как в российской, так и зарубежной школе актуальна проблема закрепления молодых специалистов [Colognesi, 2020]. Отмечено, что в течение пяти лет существует повышенный риск ухода молодого педагога из профессии, так как период адаптации проходит достаточно болезненно, если существующие меры поддержки носят формальный характер, а начинающие педагоги не ощущают удовлетворенность работой. Также отмечается, что педагоги часто предпочитают, чтобы в роли наставника выступал близкий коллега, к которому у них высок уровень доверия.

Финская модель наставничества разработана [Tynjälä, 2021] в целях содействия профессиональному развитию учителей и работников образования в целом. Данная модель рассматривается в качестве полезного инструмента для выстраивания индивидуальной профессиональной траектории.

J. Burger, H. Bellhaeuser, M. Imhof [Burger, 2021] акцентировали внимание на том, что наставник необходим молодому специалисту в период адаптации, L. S. Keiler исследовал обратную связь между наставником и наставляемым, Н. Kang проводил исследования, направленные на выявление прогресса в деятельности педагога при работе с наставником [Keiler, 2020; Kang, 2021].

Эмпирические исследования показали, что взаимодействие «наставник – наставляемый» выстраивается на основе доверия, которое возможно при благоприятном социально-психологическом климате в коллективе [de Lange, 2023].

Опираясь на эмпирическую и теоретическую базу, E. Larsen формулирует основные принципы наставничества, направленные на развитие педагога и ориентирующие его на долголетие в профессии [Larsen, 2023].

Таким образом, исследователи едины в том, что молодому педагогу необходима помощь в преодолении психологических барьеров, повышении мотивации, формировании организационных навыков. Наставник в своей деятельности должен ориентироваться на особенности личных качеств наставляемого, на процесс личностного роста молодого педагога, модель взаимодействия, в которой он участвует.

Методы исследования

Проблемы и перспективы реализации целевой модели наставничества в образовательных организациях Республики Татарстан были проанализированы в исследовании, проведенном в июне 2023 г. научными сотрудниками Института развития образования Республики Татарстан (ИРО РТ).

Для решения задач исследования был использован социологический метод анкетного опроса, который проводился среди наставников. Всего было опрошено 368 респондентов. Сбор информации осуществлялся посредством заполнения разработанной анкеты в электронной форме, размещенной в онлайн-сервисе Yandex Forms. В опросе приняли участие представители муниципальных районов Республики Татарстан, включая два городских округа (г. Казань и г. Набережные Челны).

Выборочную совокупность сформировали следующие возрастные группы: 50–59 лет – 45 %, 40–49 лет – 36 %, 60–69 лет – 9 %, 30–39 лет – 8 %, менее 30 лет – 1 %, 70 лет и старше – 1 %. Педагогический стаж участвовавших в опросе представлен следующими распределениями: более 30 лет – 46 %, более 20 лет – 35 %, более 15 лет – 9 %, более 10 лет – 5 %, 6–10 лет – 3 %, 3–5 лет – 1 %, менее 3 лет – 1 %.

Результаты исследования

Результаты исследования иллюстрируют единомыслие опрошенных в том, что главная задача наставничества – привить молодому специалисту интерес к педагогической деятельности (72 %). В контексте изучения задач взаимодействия «наставник – молодой специалист» важным является не только закрепление педагога в школе, но и его удовлетворенность трудовой деятельностью. Поэтому необходимо, по мнению респондентов, «ориентировать начинающего педагога на творческое использование в своей деятельности передового педагогического опыта» (70 %) и развивать «способность анализировать результаты своей профессиональной деятельности» (54 %). Можно констатировать, что развитие института наставничества является необходимым в современных условиях. О результатах программы наставничества мы можем судить в первую очередь по количеству педагогов, закрепленных в образовательном учреждении.

Ответы респондентов на следующие вопросы анкеты позволили выявить проблемы, препятствующие успешной/результативной реализации программы наставничества (см. табл. 1).

Таблица 1.**Актуальность проблем, препятствующих успешной/результативной реализации программы наставничества, %**

Проблемы	Доля опрошенных, в %
Низкая мотивация молодого педагога к педагогической деятельности	68
Слабая готовность опытного педагога к выполнению роли наставника	64
Низкая мотивация наставников	62
Нехватка предметных и методических знаний у наставников	59
Несовместимость опытного педагога и начинающего учителя на психологическом уровне	59
Отсутствие авторитета у наставника	48
Локальный, узконаправленный характер отношений с наставником (взаимодействие исключительно в предметной области)	60
Недопонимание и недооценка обоюдных вкладов в развитие наставника и наставляемого	59

Наиболее актуальными проблемами, препятствующими успешной реализации программы наставничества, по результатам опроса, выступают низкая мотивация молодого педагога к педагогической деятельности, а также слабая готовность опытного педагога к выполнению роли наставника. Полученные данные подтверждают негативную тенденцию, сложившуюся в обще-

стве: низкий престиж профессии учителя, отсутствие карьерных перспектив, необдуманый выбор профессии, смена деятельности в первые 2–3 года, недостаток методической поддержки [Дело не только...].

Среди организационно-педагогических условий, необходимых для внедрения системы наставничества, реализуемых наиболее успешно,

отмечено «изучение, обобщение и распространение положительного опыта работы наставников, обмен инновационным опытом педагогических работников в сфере наставничества» (64 %), сре-

ди требующих доработки/дополнительных усилий – «координирование вертикальных и горизонтальных связей в управлении наставнической деятельностью» (67 %) (см. табл. 2).

Таблица 2.

Организационно-педагогические условия для внедрения системы наставничества в образовательные организации, %

Условия для внедрения системы наставничества	Успешные / результативные, %	Требуют доработки / дополнительных усилий, %
Координирование вертикальных и горизонтальных связей в управлении наставнической деятельностью	33	67
Создание сетевых сообществ, педагогических ассоциаций в поддержку системы наставничества	37	63
Изучение, обобщение и распространение положительного опыта работы наставников, обмен инновационным опытом педагогических работников в сфере наставничества	64	36
Создание цифровой информационно-коммуникационной среды наставничества вне зависимости от конкретного места работы наставляемого и наставника	38	62
Осуществление мониторинга результатов наставнической деятельности	46	54
Оказание консультационной и методической помощи наставникам и наставляемым в разработке перечня мероприятий дорожной карты по реализации персонализированных программ наставничества	58	42
Разработка персонализированных программ наставнической деятельности	38	62
Подготовка локальных нормативных актов, программ, сопровождающих процесс наставничества педагогических работников	52	48

Особый интерес вызывают ответы на вопрос: «Как Вы считаете, за счет чего в большей степени удастся организовывать наставническую деятельность в вашей образовательной организации?» Результаты опроса показали, что программа наставничества будет эффективно реализовываться в той образовательной организации, где ее на контроле держит администрация, заинтересованная в адаптации молодого педагога, а в педагогическом коллективе сформирован благоприятный социально-психологический климат. (см. табл. 3).

Особый интерес вызывают ответы на вопрос: «Как Вы считаете, за счет чего в большей степени удастся организовывать наставническую деятельность в вашей образовательной организации?» Результаты опроса показали, что программа наставничества будет эффективно реализовываться в той образовательной организации, где ее на контроле держит администрация, заинтересованная в адаптации молодого педагога, а в педагогическом коллективе сформирован благоприятный социально-психологический климат. (см. табл. 3).

Таблица 3.

Эффективные способы реализации наставнической деятельности в образовательной организации, в %

	%
Определение для каждого молодого педагога персонального наставника	63
Благоприятный социально-психологический климат в коллективе	52
Включенность руководителя образовательной организации	49
Наличие в образовательной организации специальных мероприятий для молодых педагогов	32
Направление молодых педагогов на курсы повышения квалификации, семинары, тренинги	31
Вовлечение молодых педагогов в профессиональные сообщества	30
Составление индивидуальной траектории профессионального развития молодого педагога	29
Наличие в коллективе большого числа молодых педагогов	20

Вопрос, направленный на выявление мер, необходимых для популяризации роли наставника и повышения его общественного статуса, показал, что среди первоочередных мер оказались такие, как представление к награждению

ведомственными наградами, поощрение в социальных программах (58 %), учет участия в программе наставничества при проведении аттестации, конкурса на занятие вакантной должности

сти (57 %), награждение наставников дипломами / благодарственными письмами (57 %).

Выводы

1. В образовательных организациях осознают актуальность и высокую значимость наставнической деятельности. Важной задачей образовательной организации является плавный вход в профессию молодого педагога, что в дальнейшем будет способствовать его закреплению в школе. Здесь значимым являются как профессиональные качества наставника (умение передавать опыт и знания, наличие профессионального опыта, готовность делиться им), так и качества наставляемого (ответственность и уважение к наставнику). Исследование показало, что приоритетной задачей взаимодействия диады «наставник – молодой педагог» является привитие молодому специалисту интереса к педагогической деятельности (72 %). Таким образом, участие в программе наставничества – это обоюдовыгодный процесс, в ходе которого начинающий трудовой путь педагог получает профессиональное сопровождение на этапе адаптации, а образовательная организация – молодого педагога, готового строить педагогическую карьеру.

2. Опрос показал, что среди проблем, в большей степени препятствующих успешной/результативной реализации программы наставничества, выделяются: низкая мотивация молодого педагога к педагогической деятельности, а также слабая готовность опытного педагога к выполнению роли наставника.

3. Считается, что основным мотивом выполнения функций наставника является материальное стимулирование. Однако наш опрос показал, что социальное признание является весомым нематериальным стимулирующим фактором. Для повышения общественного статуса роли наставника, по мнению респондентов, в первую очередь, необходимо представлять наставников к награждению ведомственными наградами; учитывать участие в программе наставничества при проведении аттестации, конкурса на занятие вакантной должности; награждать наставников дипломами / благодарственными письмами.

Библиографический список

1. Базарнова Н. Д. Коучинг в работе с молодым учителем как инновационная форма педагогического наставничества / Н. Д. Базарнова, Т. К. Беляева // Научно-методическое обеспечение оценки качества образования. 2021. № 3 (14). С. 109–116.
2. Белова С. Н. Формирование современного института наставничества как приоритетное направление национального проекта «Образование» / С. Н. Белова, Н. Н. Травкина // Педагогический поиск. 2020. № 7–8(283–284) июль –август. С. 37–44.
3. Даммерер Й. Тьюторство и коучинг как особые формы наставничества при вхождении в профессию молодых учителей / Й. Даммерер, В. Циглер, С. Бартошек // Ярославский педагогический вестник. 2019. № 1(106). С. 56–69.
4. Дело не только в зарплате: почему в школах не хватает молодых учителей. URL: <https://skillbox.ru/media/education/delo-ne-tolko-v-zarplate-pochemu-v-shkolakh-ne-khvataet-molodykh-uchiteley/> (дата обращения: 04.09.2023).
5. Ильсова О. А. Развитие института наставничества в рамках внутрикорпоративного повышения квалификации в общеобразовательной школе // KANT. 2022. №3(44). С. 259–262.
6. Кутузова О. Б. Модель многофункционального наставничества педагогов в школе / О. Б. Кутузова, И. В. Сорокина // Современный ученый. 2023. № 2. С. 234–240.
7. Методические рекомендации по организации и реализации целевой программы «Развитие наставничества» и модели наставничества в формате «учитель–учитель» в Г. о. Балашиха. URL: <https://bal-sch15.edumsko.ru/collective/nastavnik/doc/1598496> (дата обращения: 05.09.2023).
8. Мухаметзянова Ф. Ш. Наставничество как механизм поддержки профессионального развития педагогов / Ф. Ш. Мухаметзянова, Н. Н. Исланова // Мир науки. Педагогика и психология, 2020 № 5. С. 14–18.
9. 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.
10. Наставничество: от модели к реализации. Материалы регионального форума / под ред. И. А. Гетманской, И. В. Стародубцевой. Севастополь : ГАОУ ПО ИРО, 2022. 103 с.
11. Настольная книга «Наставничество: эффективная форма обучения»: информационно-метод. материалы / авт.-сост. Л. Н. Нугуманова, Т. В. Яковенко. 2-е изд., доп., перераб. Казань : ИРО РТ, 2020. 51 с.
12. Нугуманова Л. Н. Наставничество как современная модель повышения квалификации педагогов в дополнительном профессиональном образовании / Л. Н. Нугуманова, Г. А. Шайхутдинова, Т. В. Яковенко // Проблемы современного педагогического образования. 2019. № 64–3. С. 182–185.
13. Осипов П. Н. Наставничество как объект научных исследований / П. Н. Осипов, И. И. Ирисметова // Профессиональное образование и рынок труда. 2020. № 2. С. 109–115.

14. Подчалимова Г. Н. Механизмы персонализации непрерывного образования педагогов / Г. Н. Подчалимова, С. Н. Белова // Непрерывное образование педагогов: достижения, проблемы, перспективы : материалы IV Международной научно-практической конференции [4 ноября 2021 г.]. Минск : АПО, 2021. С. 433–444.

15. Подчалимова Г. Н. Построение и реализация индивидуального образовательного маршрута учителя в условиях цифровой трансформации дополнительного профессионального образования / Г. Н. Подчалимова, С. Н. Белова // Человеческий капитал. 2022. Т. 2 № 12. С. 63–73.

16. Проект наставничества для учителей вошел в топ-20 лучших программ. URL: <https://ioe.hse.ru/news/216018110.html> (дата обращения: 01.09.2023).

17. Сущенко О. Г. Сопровождение профессиональной адаптации педагогов начальной школы в системе непрерывного педагогического образования на основе наставничества / О. Г. Сущенко, Н. В. Вострякова // Образование Луганщины: теория и практика № 6 (25). 2021. С. 7–12.

18. Указ «О национальных целях и задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/36698> (дата обращения: 15.06.2023).

19. Фатхуллина Л. З. Влияние характерных особенностей участников учебного процесса на конфликтность школьной среды // Казанский педагогический журнал. 2016. № 6. С. 168–172.

20. Фатхуллина Л. З. Теоретико-методологические методы предупреждения конфликтов в школьной среде / Л. З. Фатхуллина, Д. С. Ярцева // Вестник Казанского технологического университета. 2013. Т. 16. № 15. С. 270–276.

21. Чернявская А. П. Роль педагога–наставника в адаптации молодого учителя / А. П. Чернявская, Л. Н. Данилова // Ярославский педагогический вестник. 2019 № 4 (109). С. 62–70.

22. Albert M., Scott C. E., Rincon M. Can even one adult please just listen to me? Rethinking the mentoring of beginning teachers by positioning secondary students as guides // Teaching and Teacher Education. 2023. V. 128. P. 104111.

23. Burger J., Bellhaeuser H., Imhof M. Mentoring styles and novice teachers' well-being: The role of basic need satisfaction // Teaching and Teacher Education. 2021. V. 103. P. 103345.

24. Colognesi S., Van Nieuwenhoven C., Beusaert S. Supporting newly-qualified teachers' professional development and perseverance in secondary education: On the role of informal learning // European Journal of Teacher Education. 2020. V. 43. № 2. P. 258–276.

25. Lange de T., Wittek L. Analysing the emergence of trust in peer group mentoring // Faculty Peer Group Mentoring in Higher Education: Developing Collegiality

through Organised Supportive Collaboration. Cham: Springer International Publishing, 2023. P. 155–175.

26. Kang H. The role of mentor teacher-mediated experiences for preservice teachers // Journal of Teacher Education. 2021. V. 72. № 2. P. 251–263.

27. Keiler L. S. et al. The role of feedback in teacher mentoring: how coaches, peers, and students affect teacher change // Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning. 2020. V. 28. № 2. P. 126–155.

28. Larsen E. et al. Re-imagining teacher mentoring for the future // Professional Development in Education. 2023. P. 1–15.

29. Nash D. Enter the mentor // Parenting Gifted Children. Routledge, 2021. P. 174–183.

30. Parker A. K., Zenkov K., Glaser H. Preparing school-based teacher educators: Mentor teachers' perceptions of mentoring and mentor training // Peabody Journal of Education. 2021. V. 96. № 1. P. 65–75.

31. Tynjälä P. et al. Finnish model of peer-group mentoring: review of research // Annals of the New York Academy of Sciences. 2021. V. 1483. № 1. P. 208–223.

Reference list

1. Bazarnova N. D. Kouching v rabote s molodym uchitelem kak innovacionnaja forma pedagogicheskogo nastavnichestva = Coaching in working with a young teacher as an innovative form of teacher mentoring / N. D. Bazarnova, T. K. Beljaeva // Nauchno-metodicheskoe obespechenie ocenki kachestva obrazovaniya. 2021. № 3 (14). S. 109–116.

2. Belova S. N. Formirovanie sovremennogo instituta nastavnichestva kak prioritetnoe napravlenie nacional'nogo proekta «Obrazovanie» = Formation of a modern institute of mentoring as a priority direction in the national project «Education» / S. N. Belova, N. N. Travkina // Pedagogicheskij poisk. 2020. № 7–8(283–284) ijul' – avgust. S. 37–44.

3. Dammerer J. T'jutorstvo i kouching kak osobye formy nastavnichestva pri vhozhdenii v professiju molodyh uchitelej = Tutoring and coaching as special forms of mentoring when entering the profession by teacher-beginners / J. Dammerer, V. Cigler, S. Bartonek // Jaroslavskij pedagogicheskij vestnik. 2019. № 1(106). S. 6–69.

4. Delo ne tol'ko v zarplate: pochemu v shkolah ne hvataet molodyh uchitelej = It's not just about salary: why there aren't enough young teachers in schools. URL: <https://skillbox.ru/media/education/delo-ne-tolko-v-zarplate-pochemu-v-shkolakh-ne-khvataet-molodykh-uchitelej/> (data obrashheniya: 04.09.2023).

5. Il'jasova O. A. Razvitie instituta nastavnichestva v ramkah vnutrikorporativnogo povysheniya kvalifikacii v obshheobrazovatel'noj shkole = Development of the institution of mentoring within the framework of internal corporate advanced training in comprehensive school // KANT. 2022. №3(44). S. 259–262.

6. Kutuzova O. B. Model' mnogofunktional'nogo nastavnichestva pedagogov v shkole = Model of multi-functional mentoring of teachers at school / O. B. Kutuzova, I. V. Sorokina // *Sovremennyj uchenyj*. 2023. № 2. S. 234–240.
7. Metodicheskie rekomendacii po organizacii i realizacii celevoj programmy «Razvitie nastavnichestva» i modeli nastavnichestva v formate «uchitel'–uchitel'» v G. o. Balashiha = Methodological recommendations on organizing and implementing the target program «Development of mentoring» and the model of mentoring in the format «teacher-teacher» in Balashikha. URL: <https://bal-sch15.edumsko.ru/collective/nastavnik/doc/1598496> (data obrashhenija: 05.09.2023).
8. Muhametdzhanova F. Sh. Nastavnichestvo kak mehanizm podderzhki professional'nogo razvitija pedagogov = Mentoring as a mechanism to support the professional development of educators / F. Sh. Muhametdzhanova, N. N. Islanova // *Mir nauki. Pedagogika i psihologija*, 2020 №5. S. 14–18.
9. Nastavnichestvo v sisteme obrazovanija Rossii. Prakticheskoe posobie dlja kuratorov v obrazovatel'nyh organizacijah = Mentoring in the education system of Russia. A practical guide for curators in educational organizations / pod red. N. Ju. Sinjaginoj, T. Ju. Rajfshnajder. Moskva : Rybakov Fond, 2016. 153 s.
10. Nastavnichestvo: ot modeli k realizacii. Materialy regional'nogo foruma = Mentoring: from model to implementing. Regional Forum Materials / pod red. I. A. Getmanskoj, I. V. Starodubcevoj. Sevastopol' : GAOU PO IRO, 2022. 103 s.
11. Nastol'naja kniga «Nastavnichestvo: jeffektivnaja forma obuchenija»: informacionno-metod. materialy = The desktop book «Mentoring: effective form of learning»: an information-based methodical materials / avt.-sost. L. N. Nugumanova, T. V. Jakovenko. 2-e izd., dop., pererab. Kazan' : IRO RT, 2020. 51 s.
12. Nugumanova L. N. Nastavnichestvo kak sovremennaja model' povyshenija kvalifikacii pedagogov v dopolnitel'nom professional'nom obrazovanii = Mentoring as a modern model of teacher development in additional professional education / L. N. Nugumanova, G. A. Shajhutdinova, T. V. Jakovenko // *Problemy sovremenogo pedagogicheskogo obrazovanija*. 2019. № 64–3. S. 182–185.
13. Osipov P. N. Nastavnichestvo kak ob#ekt nauchnyh issledovanij = Mentoring as an object of scientific research / P. N. Osipov, I. I. Irismetova // *Professional'noe obrazovanie i rynek truda*. 2020. № 2. S. 109–115.
14. Podchalimova G. N. Mehanizmy personalizacii nepreryvnogo obrazovanija pedagogov = Mechanisms for personalizing teachers continuing education / G. N. Podchalimova, S. N. Belova // *Nepreryvnoe obrazovanie pedagogov: dostizhenija, problemy, perspektivy* : materialy IV Mezhdunarodnoj nauchnoprakticheskoj konferencii, Minsk, 4 nojabrja 2021 g. Minsk : APO, 2021. S. 433–444.
15. Podchalimova G. N. Postroenie i realizacija individual'nogo obrazovatel'nogo marshruta uchitelja v uslovijah cifrovoj transformacii dopolnitel'nogo professional'nogo obrazovanija = Building and implementing an individual teacher's educational route in the context of the digital transformation of additional professional education / G. N. Podchalimova, S. N. Belova // *Chelovecheskij kapital*. 2022. T. 2 № 12. S. 63–73.
16. Proekt nastavnichestva dlja uchitelej voshel v top-20 luchshih programm = Teacher mentoring project was ranked among the top 20 best programs. URL: <https://ioe.hse.ru/news/216018110.html> (data obrashhenija: 01.09.2023).
17. Sushhenko O. G. Soprovozhdenie professional'noj adaptacii pedagogov nachal'noj shkoly v sisteme nepreryvnogo pedagogicheskogo obrazovanija na osnove nastavnichestva = Support of professional adaptation of primary school teachers in the system of continuing pedagogical education on the basis of mentoring / O. G. Sushhenko, N. V. Vostriakova // *Obrazovanie Lughanshiny: teorija i praktika* № 6(25). 2021. S. 7–12.
18. Ukaz «O nacional'nyh celjah i zadachah razvitija Rossijskoj Federacii na period do 2024 goda» = Decree «On the national goals and objectives of the development of the Russian Federation for the period until 2024». URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/36698> (data obrashhenija: 15.06.2023).
19. Fathullina L. Z. Vlijanie harakternyh osobennostej uchastnikov uchebnogo processa na konfliktogennost' shkol'noj sredy = The influence of the characteristic features of the participants in the educational process on the conflict of the school environment // *Kazanskij pedagogicheskij zhurnal*. 2016. № 6. S. 168–172.
20. Fathullina L. Z. Teoretiko-metodologicheskie metody preduprezhdenija konfliktov v shkol'noj srede = Theoretical and methodological methods of conflict prevention in the school environment /L. Z. Fathullina, D. S. Jarceva // *Vestnik Kazanskogo tehnologicheskogo universiteta*. 2013. T. 16. № 15. S. 270–276.
21. Chernjavskaja A. P. Rol' pedagoga–nastavnika v adaptacii molodogo uchitelja = The role of a teacher-mentor in the adaptation of a young teacher / A. P. Chernjavskaja, L. N. Danilova // *Jaroslavskij pedagogicheskij vestnik*. 2019 № 4 (109). S. 62–70.
22. Albert M., Scott C. E., Rincon M. Can even one adult please just listen to me? Rethinking the mentoring of beginning teachers by positioning secondary students as guides // *Teaching and Teacher Education*. 2023. V. 128. P. 104111.
23. Burger J., Bellhaeuser H., Imhof M. Mentoring styles and novice teachers' well-being: The role of basic need satisfaction // *Teaching and Teacher Education*. 2021. V. 103. P. 103345.
24. Colognesi S., Van Nieuwenhoven C., Beusaert S. Supporting newly-qualified teachers' professional development and perseverance in secondary education: On

the role of informal learning // *European Journal of Teacher Education*. 2020. V. 43. №. 2. P. 258–276.

25. de Lange T., Wittek L. Analysing the emergence of trust in peer group mentoring // *Faculty Peer Group Mentoring in Higher Education: Developing Collegiality through Organised Supportive Collaboration*. Cham: Springer International Publishing, 2023. P. 155–175.

26. Kang H. The role of mentor teacher–mediated experiences for preservice teachers // *Journal of Teacher Education*. 2021. V. 72. №. 2. P. 251–263.

27. Keiler L. S. et al. The role of feedback in teacher mentoring: how coaches, peers, and students affect teacher change // *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*. 2020. V. 28. №. 2. P. 126–155.

28. Larsen E. et al. Re-imagining teacher mentoring for the future // *Professional Development in Education*. 2023. P. 1–15.

29. Nash D. Enter the mentor // *Parenting Gifted Children*. Routledge, 2021. P. 174–183.

30. Parker A. K., Zenkov K., Glaser H. Preparing school-based teacher educators: Mentor teachers' perceptions of mentoring and mentor training // *Peabody Journal of Education*. 2021. V. 96. №. 1. P. 65–75.

31. Tynjälä P. et al. Finnish model of peer-group mentoring: review of research // *Annals of the New York Academy of Sciences*. 2021. V. 1483. №. 1. P. 208–223.

Статья поступила в редакцию 22.09.2023; одобрена после рецензирования 30.10.2023; принята к публикации 22.11.2023.

The article was submitted 22.09.2023; approved after reviewing 30.10.2023; accepted for publication 22.11.2023.