

Е. П. Бородина, А. Л. Бородин

Наставничество как социальное и педагогическое явление: решение актуальных задач системы непрерывного образования молодых специалистов

Аннотация

В статье представлена успешно реализованная модель профессионально-развивающей среды муниципальной системы образования. Выявлены практические затруднения, препятствующие эффективному сопровождению молодых учителей.

Цель. Создание эффективной профессионально развивающей среды для молодых педагогов, формирующей пространство социального партнерства и взаимодействие участников, направленные на развитие профессиональных компетенций молодых специалистов.

Методы. Использованы системные и оргдеятельностные подходы к выстраиванию отношений между субъектами образовательного муниципального пространства.

Результаты. Модель сопровождения молодого специалиста г.о. Балашиха Московской области, в качестве ядра которой выступает Центр наставнической деятельности и работы с молодыми специалистами как площадка сетевого взаимодействия педагогов для их профессионального развития.

Новизна. В статье раскрыты пути преодоления сложностей привлечения и задержания в сфере образования молодых кадров. Указывается на то, что созданная модель профессионального развития молодого специалиста в системе непрерывного постдипломного образования опирается на внутренние ресурсы муниципальной системы образования.

Практическая значимость. Авторы отвечают на актуальный вопрос: что необходимо сделать методическим службам для создания продуктивной и развивающей среды для профессионального роста молодых специалистов и сохранения их в системе образования? Рассмотрены перспективные технологии, организационные схемы, обеспечивающие профессиональный и личностный рост начинающих учителей. Обоснованы принципы и механизмы создания образовательных событий.

Ключевые слова: профессиональное развитие, модели наставничества, психологическое и методическое сопровождение.

E. P. Borodina, A. L. Borodin

Mentoring as a social and pedagogical phenomenon for solving the actual tasks of continuing education for young specialists

Abstract

The article presents a successfully implemented model of a professionally developing environment of the municipal education system and reveals practical difficulties preventing effective support to young teachers.

Purpose. Creating conditions for an effective professionally developing environment for young teachers, enabling the space of social partnership and interaction of participants, aimed at the development of professional competencies of young professionals.

Methods. Systemic and organizational approaches to building relations between the subjects of municipal educational space are used.

Results. The model of support to the young specialists of Balashikha, Moscow oblast, with the "Center for Mentoring and Working with Young Professionals" being its core as a platform for teacher networking for their professional development.

Novelty. The article reveals the ways to respond to the challenges of attracting and retaining young professionals in education. It is indicated that the created model of professional development of young specialists within the system of continuing postgraduate education is based on the internal resources of the municipal education system.

Practical significance. The authors answer the actual problem question about what exactly methodological services need to do for creating a productive and developing environment for the professional growth of young specialists and retaining them within the education system. They consider promising technologies and organizational structures beneficial for professional and personal growth of novice teachers. The principles and mechanisms of educational events creation are explained.

Keywords: professional development; mentoring models; psychological and methodological support.

Статья посвящена вопросам внедрения инновационных преобразований в систему формирования профессиональных компетенций молодого педагога. Изложены результаты исследовательской работы, проводившейся авторами в течение ряда лет в области построения практики постдипломного образования.

Одним из условий дальнейшего развития образования, важнейшим фактором успешности намеченных преобразований являются высокий профессионализм педагогических кадров и качество профессиональной подготовки специалистов в области образования [9]. Чтобы проектировать свою деятельность в логике государственных инициатив в сфере образования, современному учителю необходимо обладать высоким уровнем профессионализма [11].

Приступая к профессиональной деятельности в образовательном учреждении, начинающие педагоги сталкиваются с затруднениями. При этом от них ожидается безупречный профессионализм. Несмотря на то что для них это новые виды трудовой деятельности и новые обязанности, молодые специалисты несут ответственность за результаты обучения наравне с опытными учителями. Как показывает действительность, молодые учителя испытывают шок от столкновения с реальностью [1]. И если в первый год своей работы они не получают должного внимания и поддержки, то часто уходят из профессии. Даже при достаточно высоком уровне готовности к педагогической деятельности личностная и профессиональная адаптация начинающего учителя чаще всего протекает сложно и занимает длительный период времени. Мы наблюда-

даем и понимаем, что от молодого специалиста требуются высокое эмоциональное напряжение, мобилизация всех внутренних ресурсов для вхождения в новую для него педагогическую деятельность [3]. Чтобы период адаптации прошел успешно, молодым учителям нужно не просто помогать, а помогать целенаправленно, системно, адресно, персонифицированно и неформально.

Результаты теоретических исследований авторов данной статьи нашли свое отражение в выстроенной целостной системе сопровождения молодых специалистов, характеризующейся единством фундаментального и прикладного аспектов педагогического исследования, а также в создании и внедрении модели постдипломного образования в муниципальной системе образования [5]. В статье представлен материал, отражающий прикладной аспект концепции процесса обучения взрослых — от общих методических оснований конструирования и осуществления процесса обучения до конкретных выводов и рекомендаций, относящихся к инновационным процессам обучения и сопровождения молодых специалистов в современных условиях [13].

В 2012 году в рамках педагогической акции «Опыт победителей приоритетного национального проекта «Образование» — молодым специалистам» силами учителей-победителей ПНПО состоялся круглый стол участников конференции молодых специалистов «Тернистый путь моей профессии». Были выявлены определенные недостатки и проблемы в деятельности существующей школы молодого специалиста (ШМС), которые не позволяли достичь заявленной цели: «Занятия в ШМС позволят недавнему выпускнику вуза быстро адаптироваться к работе в школе, избежать моментов неуверенности в собственных силах, наладить успешную коммуникацию со всеми участниками педагогического процесса, формировать мотивацию к дальнейшему самообразованию по предмету и методике его преподавания, «почувствовать вкус» профессиональных достижений, раскрыть свою индивидуальность и, наконец, начать формирование собственной профессиональной траектории» [7].

Что мы хотели и могли достичь? Нам хотелось видеть большое количество активных, позитивных, умелых, высокопрофессиональных, участвующих во всех городских мероприятиях молодых педагогов, которые растут личностно и профессионально, саморазвиваются, помогают друг другу, хорошо учат и воспитывают своих учеников, результативно работают, не имеют коммуникатив-

ных проблем со всеми субъектами образовательного процесса.

Что не удовлетворяло в процессе работы с молодыми специалистами?

1. Низкая посещаемость

Возможные причины несоответствия желаемых и имеющихся результатов:

1. Неактуальная для молодых специалистов тематика занятий, которая была неверно запланирована еще до начала занятий и знакомства с целевой аудиторией.

2. Неверные формы работы с молодыми специалистами. Выбранные лекционные информативные занятия не соответствовали современным требованиям обучения взрослых.

3. Большая загруженность молодых специалистов, приводящая к невозможности ежемесячно посещать очные занятия [4].

Возможные решения:

1. В среде молодых специалистов существуют большие уровневые различия в профессионализации и уровнях сформированности профессионального самосознания [14]. Это необходимо учитывать при планировании, разрабатывая тематику занятий и событий, актуальную для всех педагогов, включая наставников и тьюторов.

Вывод: необходимо учитывать, что используемый нами термин «молодой специалист» — это специалист со стажем работы 0–3 года (учитель, педагог дополнительного образования, педагог-психолог, воспитатель). Сюда же мы относим учителей, только начинающих работу в общеобразовательном учреждении и не имеющих педагогического стажа. Такой подход, по нашему мнению, актуализирует проблему оказания поддержки в первые годы работы и гарантированно отвечает на запросы начинающих учителей. При этом позволяет разрабатывать план работы, исходя из запросов самих молодых учителей, их профессиональных дефицитов, актуальных проблем современного образования, и проводить адресные занятия для конкретной целевой аудитории, пусть и не охватывающие всё сообщество молодых специалистов. Необходимо установить дифференциации владения учителями профессиональными компетенциями [14]. В создаваемой новой модели должны быть заложены механизмы полноценной реализации для каждой категории молодых учителей. Кроме того, необходимо отказаться от формального подхода в пользу личностного.

2. Лекции и беседы как формы работы не подходят для обучения и включения молодых специалистов в процесс профессионального роста [8].

Вывод: основные формы работы должны быть оргдеятельностными, интерактивными, позволяющими на разном уровне включаться всем молодым специалистам в решение рассматриваемой на занятии проблемы. Основной характеристикой работы должна быть максимальная гибкость и нелинейность организационных форм. Направляя функционирование сообщества молодых педагогов, необходимо учитывать опыт отношений и творческой самореализации, который молодой специалист получит в процессе деятельности. Необходимо использовать горизонтальное обучение как потенциал сообщества, стимулировать рефлексивные процессы, выводя взаимодействие участников на уровень осознанности и формирования единого ценностно-смыслового пространства.

3. Ежемесячные очные занятия, на которых должны присутствовать *все* молодые педагоги, не нужны, если есть возможность работать в другом режиме (режиме вебинаров, дистанционном, групповых сессий и т.д.).

Вывод: очные занятия для всех проводятся раз в четверть по общей тематике, остальные очные встречи — по целевому запросу определенной категории молодых специалистов или через индивидуальные консультации с наставниками. Часть работы переносится на специально созданную виртуальную площадку в социальной сети, а также на созданные стажировочные и методические площадки по определенной тематике [6].

II. Низкая активность молодых педагогов

Возможные причины несоответствия желаемых и имеющихся результатов:

1. Неинформированность молодых педагогов о событиях, происходящих в образовательном пространстве муниципалитета, незнание правил, критериев участия в мероприятиях.

2. Неадекватная самооценка молодых специалистов. Неуверенность в собственных силах, боязнь не соответствовать определенному профессиональному уровню как следствие низкой самооценки молодых специалистов. Или, наоборот, завышенная самооценка, уверенность, что они знают достаточно для осуществления профессиональной деятельности, владеют методикой преподавания на высоком уровне, соответствуют всем предъявляемым требованиям и в помощи не нуждаются как следствие высокой самооценки.

3. Многие молодые специалисты параллельно с работой получают образование бакалавров, обучаются в магистратуре, заняты во время сессий, которые происходят одновременно с событиями,

в которых они могли бы принимать участие, повышая квалификацию.

Возможные решения:

1. Необходимость информирования о мероприятиях не только заместителей директоров по научно-методической работе с молодыми специалистами, но и самих педагогов, чтобы они могли планировать свое участие, имея циклограмму, план мероприятий на год, месяц.

Вывод: создание различных источников и способов оповещения, в том числе информация должна быть в доступном виде в созданной группе в социальных сетях, где осуществляется публикация планов предстоящих мероприятий. Выпуск дайджеста муниципального образования и анонсы мероприятий в соцсетях и др.

2. Для повышения уверенности в собственных силах необходимо проводить «пробные» конкурсные мероприятия, открытые уроки и обсуждать их совместно. А также разработать программы психолого-педагогических тренингов.

Вывод: проведение психологических тренингов личностного роста (разработка цикла тренингов с супервизорами и психологическими службами), проведение очных защит педагогических проектов молодых учителей с участием экспертов.

3. Не следует определять жесткие сроки участия молодых специалистов в тех или иных мероприятиях.

Вывод: «индивидуализировать» процесс обучения, предлагая молодым специалистам на основе собственных дефицитов разработать индивидуальную траекторию профессионального роста и личностного развития, создать ряд методических рекомендаций и пособий для составления индивидуальных планов молодыми специалистами.

Настоящий проект создания модели наставничества на муниципальном уровне предполагал исследование вопросов организации постдипломного образовательного пространства, обеспечивающего готовность молодого специалиста к успешной и профессиональной творческой деятельности, к продуктивному взаимодействию со всеми участниками образовательного процесса в условиях современного социума [10; 12].

Данный исследовательский проект стал логичным продолжением ранее разработанного (в период с 2010 по 2013 год) проекта «Школа молодого специалиста» в г.о. Железнодорожный Московской области. Когда нами были подведены итоги опытно-экспериментальной работы с молодыми специалистами 16 общеобразовательных учреждений, был проведен проблемный анализ пилотного проекта и вскрыты нерешенные противоречия:

- между требованиями к профессиональным компетенциям современного учителя и несоответствием вузовского образования реалиям школы;
- между потребностями субъектов образовательного процесса и способами их удовлетворения.

Кроме того, были определены существующие проблемы, обозначены способы их решения, выявлены внутренние и внешние резервы муниципальной образовательной среды и профессиональный потенциал педагогического сообщества. На основе проведенного проблемного анализа ситуации был сделан вывод, что сложности при обучении молодых специалистов возникали из-за отсутствия следующих условий:

1) нормативно-правовые — отсутствие Положения о Центре наставничества и работе с молодыми специалистами, плана организации и методического сопровождения сетевого взаимодействия на муниципальном уровне, других нормативных документов, регламентирующих деятельность по сопровождению молодых специалистов;

2) научно-методические — отсутствие проблемного анализа предыдущей работы, комплексной программы постдипломного образования молодых специалистов на период адаптации (3 года) для различных категорий молодых специалистов (по стажу работы, по уровню компетенций), отсутствие современного инструментария методического и психологического сопровождения молодых специалистов;

3) кадровые — недостаток наставников, менторов, методистов-кураторов молодых специалистов, обеспечивающих включение последних в результативную деятельность, недостаточная активность самих наставников в образовательных учреждениях, низкий уровень тьюторства и супервизии;

4) материально-технические (включая информационные) — отсутствие сетевых ресурсов, позволяющих молодым специалистам в любое время быть в курсе происходящего, отсутствие выстроенных и эффективных коммуникаций;

5) финансовые — недостаточное финансирование мероприятий и конкурсов, необходимость изыскивать средства за счет самих организаторов.

Представленные соображения определили актуальность настоящего проекта, ориентированного на разработку конкретного инновационного методического феномена — создание Центра наставничества как сетевого пространства социального и педагогического партнерства, где выстроена система сопровождения молодого специалиста,

способного к адаптации, приобретению и приращению профессиональных компетенций, а также к сотрудничеству, в котором непрерывное образование понимается не как надстройка к основному (когда не хватает знаний), а как незавершенное, когда педагог выстраивает индивидуальную образовательную траекторию профессионального роста [2].

Объект — процесс создания Центра наставничества как пространства непрерывного образования, профессионального и социального партнерства в муниципальной системе образования.

Предмет — условия и средства формирования Центра наставничества как пространства социального партнерства и взаимодействия участников, направленные на развитие профессиональных компетенций молодых специалистов.

Цель — разработка системы наставничества, в которой заложены механизмы использования всех ресурсов муниципальной системы образования для формирования профессионально компетентной личности молодого специалиста, способной фокусироваться на необходимости выстраивания собственного непрерывного образования, оптимально интегрироваться в муниципальное образовательное пространство и адаптироваться в новых условиях посредством взаимодействия с другими участниками, способными результативно работать в сфере образования.

Задачи:

1. Выявить потенциал муниципальной системы образования для развития молодого специалиста.

2. Создать и апробировать модель профессионально-развивающей среды муниципальной системы образования для молодого специалиста, основанной на определенных мировоззренческих позициях и позволяющей формировать ядро профессиональной идентичности педагога — профессиональной компетентности, профессиональной самобытности и личностной зрелости.

3. Выявить общие и профессиональные дефициты и индивидуальные затруднения молодых специалистов, исходя из них, выстроить стратегию Центра наставничества и спланировать образовательные события.

4. Разработать комплекс взаимосвязанных образовательных событий, способствующий росту профессиональной компетентности молодых специалистов.

В основу проекта были заложены идеи о построении взаимоотношений на основе сотрудничества, диалога, партнерства. Вместе с тем проект учитывает необходимость максимально-го развития индивидуальности педагога. Исполь-

зованы принципы человекообразного подхода (А. В. Хуторской); положения теории и практики личностно ориентированного, гуманистического образования (К. Роджерс, Ш. А. Амонашвили, В. В. Сериков, И. С. Якиманская).

Раскрывая потенциальные возможности среды для повышения профессиональной компетентности молодых специалистов, мы предполагаем, что накопленный позитивный опыт может стать основой возрождения института наставничества как инновационной формы поддержки молодого учителя в современной российской школе. При этом сохраняются лучшие традиции российской школы в сочетании с современными подходами, обусловленными реалиями информационного общества и глобализацией.

Взаимосвязь традиций и инноваций, которая представлена в виде определенной целостности, включающей в себя систему норм, идеалов, ценностных установок, позволяет выстраивать стратегию развития инновационной деятельности Центра и определять его роль на современном этапе.

Решение проблемы инновационности образования имеет большое значение [13]. Но чтобы осуществлять инновационные преобразования, необходимо создать не только внешние условия, но и внутреннюю мотивацию. Если под инновацией понимается любая новая идея, новый метод или новый проект, которые намеренно вводятся в систему традиционного образования, то возникают вопросы: кем и для чего они вводятся? Какова мотивация этого действия со стороны участников образовательного процесса?

Сегодня по-прежнему актуальна проблема перестройки мировоззрения и позиционирования всех участников процесса повышения квалификации (молодых специалистов, наставников, тьюторов, руководителей, методистов). Внимание должно быть направлено на осознание участниками себя активными субъектами, продуктивно взаимодействующими в специально созданной образовательной среде. Такое осознание формируется посредством психологических механизмов — персонализации, интериоризации, рефлексии, приспособления. Это обеспечивается за счет создания для молодого специалиста насыщенной образовательной среды, развертывания многообразной социальной и профессиональной практики с предоставлением ему права самостоятельного выбора и принятия решения.

Лучшие отечественные и зарубежные практики изучаются и находят отражение в установках работы Центра [15; 16; 17; 18]. Проблемный ана-

лиз деятельности Центра в начале его существования позволил обобщить, систематизировать результаты и обосновать возможность результативности различных моделей наставничества в повышении профессиональной компетентности молодого специалиста в условиях муниципальной системы образования.

Результат — разработанная и реализованная модель Центра наставнической деятельности и работы с молодыми специалистами как площадка профессионального взаимодействия и социального партнерства, авторские и модернизированные программы повышения квалификации, методические рекомендации, статьи в научных журналах, выступления на международных конференциях, международном форуме «Евразийский образовательный диалог» [4; 6].

Дальнейшая деятельность Центра наставничества и работы с молодыми специалистами может развиваться в следующих направлениях:

1. Дополнение существующих программ новым содержанием, формами и способами взаимодействия, предложение молодым специалистам и начинающим учителям актуальных и инновационных методов и инструментов для конструирования индивидуальных траекторий профессионального роста.

2. Расширение географических границ деятельности Центра как успешной практики непрерывного профессионального образования взрослых (включение не только других объектов среди муниципальных образований Московской области, но и других объектов Российской Федерации, заинтересованных в идеях и методах Центра, работающих с позиций аксиологического, компетентностного, валеологического и субъектного подходов).

Наличие уникальных элементов в практике Центра наставнической деятельности и работы с молодыми специалистами ставит его в ряд организаций, носящих инновационный характер. А применение перспективных технологий сопровождения и различных моделей наставничества (наставничество (менторство), тьюторство, супервизия и т. д.) позволяет сделать вывод о большом потенциале, который дает возможность оказывать существенную помощь молодым специалистам в их профессиональной адаптации.

Воплощена в жизнь идея о том, что для успешного вхождения молодого специалиста в профессию, для развития его профессиональных компетенций необходим центр наставничества не только как инструмент повышения квалификации — комплекс дополнительного обучения, как надстройка

к основному образованию и форма совместного проживания событий, но и как площадка профессионального взаимодействия и социального партнерства. При этом источником позитивного сотрудничества должна стать опора на инициативность субъектов муниципальной системы образования (молодые специалисты, наставники, опытные педагоги, методисты и т. д.) как на важный ресурс развития наставничества.

Замысел создания уникального центра наставнической деятельности как площадки профессионального сотрудничества педагогов осуществлен в Московской области и включает в себя 65 общеобразовательных учреждений Балашихи. Сегодня налажена система партнерских отношений разного уровня — внутри педагогического сообщества города, внутри отдельных педагогических коллективов образовательных организаций, в системе молодой специалист — наставник. А также установлены партнерские отношения с внешними агентами: педагогическими вузами, методическими центрами, академиями повышения квалификации, учреждениями культуры и спорта, социальными и профессиональными объединениями и т. д., создана среда, набор образовательных, информационных и других услуг, используя которые молодой специалист выстраивает собственную траекторию развития [4].

Деятельность центра наставничества как площадки профессионального взаимодействия и социального партнерства направлена на формирование гармоничной личности молодого специалиста, свободно ориентирующегося в образовательном пространстве, способного учитывать свои индивидуальные особенности, эффективно осуществлять профессиональную деятельность, оптимально самореализовываться в профессии учителя и легко интегрироваться в профессиональное сообщество города, максимально поддерживать свое здоровье (психическое, эмоциональное и физическое).

Для этого:

- запущены и интенсивно используются механизмы профессиональной идентификации, рефлексии, интериоризации и индивидуализации в деятельности;
- выработаны лидерские качества и навыки у молодых учителей (развитие инициативы и ответственности, взаимодействие и взаимосодействие, конструктивное управление конфликтами в жизни, карьере);
- расширены профессиональные действия и практики молодого специалиста внутри и вне школы;

- сформированы навыки продуктивного взаимодействия с другими людьми, включая обучающихся, их родителей, коллег, администрацию образовательного учреждения, внешних агентов.

Все задачи осуществлены:

- определены условия организации процесса сопровождения молодого специалиста, ориентированные на развитие его профессиональных компетенций, с учетом уровня сформированности профессиональных возможностей, дефицитов, развития социального интеллекта и запросов потребителей образовательных услуг [3];
- разработана модель центра наставничества как пространства профессионального взаимодействия и сотрудничества [6];
- отобраны и усовершенствованы технологии постдипломного образования, позволяющие обеспечить развитие профессиональных и личностных качеств молодых специалистов, проявление педагогического творчества, управление процессами проектирования и реализации их педагогической деятельности и т. п.;
- выявлены и отработаны способы эффективной диагностики профессиональных дефицитов, с дальнейшим построением индивидуальной траекторий профессионального развития на основе самоанализа и самооценки профессиональной деятельности молодых специалистов, способы идентификации, самореализации, рефлексии личности педагога в условиях сотрудничества [4];
- обеспечены условия для развития профессионального творчества молодых педагогов.

Критерии успешности. Созданный Центр наставнической деятельности и работы с молодыми специалистами как пространство сотрудничества, эффективно функционирует и развивается. Показателями эффективности его деятельности могут служить: востребованность программ постдипломного образования, проводимых мероприятий; характер проявляемых инициатив молодых специалистов в образовательной организации, образовательном пространстве города; способы реализации инициатив и новых проектов; продуктивность сотрудничества, его результативность как внутри образовательных организаций, где работают молодые специалисты, так и за их пределами; роль Центра в жизни муниципальной системы образования и запросы на распространение его опыта.

Индикаторы: число и значимость мероприятий, инициируемых Центром; количественный

рост участников Центра и его структурных подразделений; число привлеченных сторонних организаций, творческих и профессиональных кадров, научных сотрудников к деятельности Центра; престиж и общественное признание Центра среди профессионального сообщества города, региона, страны; количество и качество выпускаемой методической продукции и т. д.

Получен обширный практический материал: создание авторских проектов и научно-методических разработок; создание проектных команд школ и отдельных творческих групп педагогов — стажировочных и муниципальных методических площадок; подготовка конкурсных работ различного уровня; участие в работе научных конференций, в национальных проектах в области образования, получение губернаторских премий. Накопленный материал свидетельствует об эффективности проведенного исследования

и практической реализации модели наставничества с позиции личностного роста и развития профессиональной компетентности молодых специалистов как основного показателя профессионализма.

Практика носит универсальный характер и может быть применена в других командах и организациях. Она не привязана к конкретным носителям практики — компетенции и организационные схемы могут быть переданы другим субъектам для тиражирования.

Таким образом, Центр наставничества и работы с молодыми специалистами — эффективная система повышения их профессиональной компетентности. Наличие критериев эффективности, а также количественных и качественных результатов говорят о том, что представленная система наставнической деятельности имеет большой потенциал.

Литература

1. Бершадская, Е. А. Методы выявления профессиональных дефицитов у учителей школ с низкими результатами и школ, функционирующих в сложных условиях / Е. А. Бершадская, М. Е. Бершадский // Муниципальное образование: инновации и эксперимент. — 2017. — № 2. — С. 41–51.
2. Барбер, М. Создавая будущее: как хорошие образовательные системы могут стать еще более эффективными в следующем десятилетии / М. Барбер, М. Муршед // Вопросы образования. — 2010. — № 3. — С. 6–31.
3. Бородина, Е. П. Актуальные проблемы профессиональной деятельности молодых педагогов в ходе модернизации образования и пути их решения [Электронный ресурс] / Е. П. Бородина, А. Л. Бородин // Конференциум АСОУ: сборник научных трудов и материалов научно-практических конференций. — 2018. — № 2. — С. 367–375. — Режим доступа: http://new.asou-mo.ru/images/2018/08/15/Сборник_2018_2.pdf
4. Бородина, Е. П. От профессиональных дефицитов в деятельности педагога к современным образовательным технологиям и результатам [Электронный ресурс] / Е. П. Бородина, А. Л. Бородин // Конференциум АСОУ: сборник научных трудов и материалов научно-практических конференций. — 2018. — № 2. — С. 387–392. — Режим доступа: http://new.asou-mo.ru/images/2018/08/15/Сборник_2018_2.pdf
5. Бородина, Е. П. Как помочь молодому педагогу в его профессиональном росте? [Электронный ресурс] / Е. П. Бородина, А. Л. Бородин // Конференциум АСОУ: сборник научных трудов и материалов научно-практических конференций. — 2018. — № 2. — С. 376–386. — Режим доступа: http://new.asou-mo.ru/images/2018/08/15/Сборник_2018_2.pdf
6. Бородина, Е. П. Центр наставнической деятельности как методический проект для развития профессиональной компетентности молодых специалистов в условиях муниципального образовательного пространства / Е. П. Бородина, А. Л. Бородин // Муниципальное образование: инновации и эксперимент. — 2019. — № 1. — С. 37–47.
7. Ковалев, В. П. Непрерывное педагогическое образование как условие совершенствования подготовки педагогов к профессиональной деятельности / В. П. Ковалев, Т. В. Горбунова // Вестник ЧГПУ. — 2010. — № 8. — С. 98–106.
8. Лазарев, Б. Н. Основные модели педагогической интеграции в современном образовании / Б. Н. Лазарев // Инновационные проекты и программы в образовании. — 2017. — № 4. — С. 18–22.
9. Лубский, А. А. Формирование экономического поведения как потенциал развития российского общества XXI века / А. А. Лубский // Экспериментальные и теоретические исследования в современной науке: сб. ст. по матер. XLVIII Междунар. науч.-практ. конф. № 18(43). — Новосибирск: СибАК, 2019. — 114 с.
10. Новикова, Г. П. Андрагогические основы повышения квалификации педагогов в системе непрерывного образования // Муниципальное образование: инновации и эксперимент. — 2018. — № 3. — С. 76–80.
11. Пивоваров, А. А. Модель региональной методической службы Кировской области / А. А. Пивоваров, Ю. А. Скурихина // Инновационные проекты и программы в образовании. — 2017. — № 5. — С. 16–21.

12. Сиденко, Е. А. Философско-методологический подход к формированию единой организационной культуры образовательной организации на основе механизма перехода мотивации избегания неудач в мотивацию достижения успеха // Инновационные проекты и программы в образовании. — 2018. — № 1. — С. 60–72.
13. Современные модели и методы диагностики инновационной деятельности педагога / Е. В. Сарафанова [и др.] // Муниципальное образование: инновации и эксперимент. — 2018. — № 3. — С. 64–67.
14. Чупина, В. А. Выраживание профессионального педагогического опыта в структуре методической деятельности / В. А. Чупина // Инновационные проекты и программы в образовании. — 2017. — № 4. — С. 12–17.
15. Bauer K.-O., Kopka A., Brindt S. *Pedagogische Profession und Lehrarbeit*. Weinheim und Munchen, 2006.
16. Gupta K. A practical guide for need assessment. San Francisco: John Wiley & Sons. Inc., 1999.
17. Katane I. Teacher competence and further education as priorities for sustainable development of rural school in Latvia. *Journal of Teacher Education and Training*, 2006, n. 6, pp. 41–59.
18. Megginson D., Clutterbuck B., Garvey D., Stokes P., Garret-Harris R. *Mentoring in action: a practical guide for managers*, 2nd ed. London and Philadelphia: Kogan page, 2006.

References

1. Bershadskaya E. A., Bershadsky M. E. Methods of identifying professional deficits of teachers in schools with low results and schools operating in challenging conditions. *Municipal education: innovation and experiment*, 2017, n. 2, pp. 41–51. (In Russian).
2. Barber M., Mourshed M. Shaping the future: How good education systems can become great in the decade ahead. Report on the International education roundtable, 7 July 2009, Singapore. *Voprosy obrazovaniya* [Educational Studies Moscow], 2010, n.3, pp. 6–31 (In Russian).
3. Borodina E. P., Borodin A. L. Aktualnye problemy professionalnoi deiatelnosti molodykh pedagogov v hode modernizatsii obrazovaniia i puti ih resheniia [Professional problems of beginning teachers and ways of solving them]. *Konferentsium ASOU: sbornik nauchnykh trudov i materialov nauchno-prakticheskikh konferentsii* [Konferentsium ASOU: collection of articles and proceedings of scientific conferences], 2018, n. 2, pp. 367–375. Available at: http://new.asou-mo.ru/images/2018/08/15/Sbornik_2018_2.pdf
4. Borodina E. P., Borodin A. L. Ot professionalnykh defitsitov v deiatelnosti pedagoga k sovremennym obrazovatelnykh tekhnologiiam i rezultatam [From professional deficiency in teaching to modern educational technologies and results]. *Konferentsium ASOU: sbornik nauchnykh trudov i materialov nauchno-prakticheskikh konferentsii* [Konferentsium ASOU: collection of articles and proceedings of scientific conferences], 2018, n. 2, pp. 387–392. Available at: http://new.asou-mo.ru/images/2018/08/15/Sbornik_2018_2.pdf
5. Borodina E. P., Borodin A. L. Kak pomoch molodomu pedagogu v ego professionalnom roste? [How to help a young teacher with professional growth?]. *Konferentsium ASOU: sbornik nauchnykh trudov i materialov nauchno-prakticheskikh konferentsii* [Konferentsium ASOU: collection of articles and proceedings of scientific conferences], 2018, n. 2, pp. 376–386. Available at: http://new.asou-mo.ru/images/2018/08/15/Sbornik_2018_2.pdf
6. Borodina E. P., Borodin A. L. Center mentoring as a training project for the development of professional competence of young specialists in conditions of the municipal educational space. *Municipal education: innovation and experiment*, 2019, n.1, pp. 37–47. (In Russian).
7. Kovalev V. P., Gorbunova T. V. Non-stop pedagogical education as a condition of teachers' training improving for their professional activity. *I. Yakovlev Chuvash State Pedagogical University Bulletin*, 2010, n. 8, pp. 98–106. (In Russian).
8. Lazarev B. N. The basic models of pedagogical integration in modern education. *Innovative projects and programs in education*, 2017, n. 4, pp. 18–22. (In Russian).
9. Lubsky A. A. Formirovanie ekonomicheskogo povedeniya kak potentsial razvitiya rossiyskogo obshchestva XXI veka [The formation of economic behavior as the potential of development of the Russian society in the XXI century]. *Eksperimentalnye i teoreticheskie issledovaniya v sovremennoy nauke: sb. st. po mater. XLVIII Mezhdunar. nauch.-prakt. konf.* [Experiential and theoretic research in modern science: proceedings of XLVIII international scientific conference]. № 18(43). Novosibirsk: SibAK Publ., 2019. 114 p. Pp. 16–24.
10. Novikova G. P. Adragogical the foundations of teachers' professional development in continuing education. *Municipal education: innovation and experiment*, 2018, n. 3, pp. 76–80. (In Russian).
11. Pivovarov A. A., Skurikhina J. A. The model of regional methodological service of the Kirov region. *Innovative projects and programs in education*, 2017, n. 5, pp. 16–21. (In Russian).
12. Sidenko E. A. Philosophical and methodological approach to the formation of a single organizational culture of the educational organization based on the mechanism of transition motivation to avoid failure in the motivation for success. *Innovative projects and programs in education*, 2018, n.1, pp. 60–72. (In Russian).
13. Sarafanova E. V., Podolskaya O. N., Ivanova N. A., Maliced Y. I., Kosyreva E. E., Radionova O. R. Modern models and assessment methods of innovative activity of pedagogical worker. *Municipal education: innovation and experiment*, 2018, n.3, pp. 64–67. (In Russian).
14. Chupina V. A. The cultivating of professional pedagogical experience in the methodic activity structure. *In-*

- novative projects and programs in education*, 2018, n. 4, pp. 12–17. (In Russian).
15. Bauer K.-O., Kopka A., Brindt S. *Pedagogische Professional und Lehrerarbeit*. Weinheim und Munchen, 2006.
 16. Gupta K. A practical guide for need assessment. San Francisco: John Wiley & Sons. Inc., 1999.
 17. Katane I. Teacher competence and further education as priorities for sustainable development of rural school in Latvia. *Journal of Teacher Education and Training*, 2006, n. 6, pp. 41–59.
 18. Megginson D., Clutterbuck B., Garvey D., Stokes P., Garret-Harris R. *Mentoring in action: a practical guide for managers*, 2nd ed. London and Philadelphia: Kogan page, 2006.