

Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение  
«Детский сад общеразвивающего вида №2 «Теремок» с приоритетным  
осуществлением физического направления развития воспитанников города  
Невинномыска»

Опыт практики наставничества  
Педагога высшей квалификационной категории  
МБДОУ № 2 г. Невинномыска

## Содержание

Пояснительная записка	3
Организационные основы наставничества	4
Содержание работы с молодым специалистом	5
Этапы наставничества	7
Рекомендации при работе с молодыми воспитателями	10
Права и обязанности наставника и молодого специалиста	11
Анализ достигнутых результатов	13
Заключение	13
Глоссарий	14
Литература	14

## Пояснительная записка.

Педагог сегодня должен обладать целой совокупностью универсальных качеств: высоким уровнем профессиональной и общей культуры, педагогической, а также коммуникативной компетентностью.

Требования к профессионализму педагогов обусловлены следующими основными нормативными документами: реализацией Федерального закона от 21 декабря 2012 г. № 273 – ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Приказом Минтруда России от 18.10.2013 г. № 544 Н «Об утверждении профессионального стандарта "Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)" (с изменениями на 5 августа 2016 года), Постановлением Правительства Российской Федерации от 15 апреля 2014 г. N 295 "Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Развитие образования" на 2013 - 2020 годы", «Федеральным государственным общеобразовательным стандартом дошкольного образования», утвержденным приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 17 октября 2013 года № 1155 и другими нормативными и правовыми актами.

**Актуальность.** Одним из ключевых условий инновационного развития и конкурентоспособности российской экономики является формирование и развитие кадрового потенциала. Вопрос наставничества привлекает внимание педагогического сообщества, прежде всего, как востребованная и актуальная практика в социальной и образовательной сферах. Эффективность института наставничества для решения профориентационных и иных важных задач доказана и признана на государственном уровне. Сегодня наставничество используется по своему основному профилю – профессиональное развитие сотрудников. Однако оно имеет больше возможностей для применения, к примеру, обеспечение связи поколений, передача культурных традиций, повышение сплоченности коллектива, усиление мотивации сотрудников и другое. Система наставничества представляет собой форму преемственности поколений, социальный институт, осуществляющий процесс передачи и ускорения социального и профессионального опыта. За последнее время в образовании произошли колоссальные изменения. Стандартизация общего образования и введение профессионального стандарта предполагают системное переосмысление существующей практики деятельности педагогических работников. Профессиональный стандарт выступает в условиях профессионального развития молодого педагога нормой, образцом (мерилом) современных требований к педагогу, своего рода эталоном его профессионально-педагогической компетентности. С первого дня работы в дошкольном образовательном учреждении молодые специалисты имеют те же должностные обязанности и несут ту же ответственность, что и коллеги с многолетним стажем работы, а воспитанники и их родители, администрация образовательного учреждения ожидает от них столь же безупречного профессионализма.

Период вхождения начинающего педагога в профессию отличается напряженностью. От того, как он преодолет этот этап, зависит его личностное и профессиональное развитие, а также состоится ли новоявленный педагог как профессионал, останется ли в сфере дошкольного образования.

**Цель:** оказание помощи молодым и начинающим педагогам в их профессиональном становлении.

**Задачи:**

1. Привить начинающим педагогам интерес к педагогической деятельности и закрепить их в дошкольном образовательном учреждении.
2. Ускорить процесс профессионального становления педагога, развить его способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на него обязанности по занимаемой должности.
3. Способствовать успешной адаптации к корпоративной культуре, правилам поведения в дошкольном образовательном учреждении.

**Планируемые результаты:**

Молодой специалист:

- будет самостоятельно разрабатывать и проводить занятия, организовывать без затруднений образовательную деятельность, осуществляемую в режимных моментах;
- самостоятельно разрабатывать и проводить родительские собрания;
- устанавливать взаимоотношения с коллегами, родителями, детьми на основе сотрудничества и взаимопонимания;
- принимать участие в мероприятиях различного уровня;
- развивать свои профессиональные умения и навыки;
- аттестуется на соответствие занимаемой должности, а далее на первую квалификационную категорию, не ранее чем через 2 года.

**Организационные основы наставничества**

Система наставничества заслуживает пристального внимания, в ней отражена жизненная необходимость начинающего педагога получить поддержку опытного профессионала, который способен предложить практическую и теоретическую помощь на рабочем месте, сформировать профессионально значимые компетенции молодого педагога, необходимые

Для осуществления образовательного процесса в МБДОУ в условиях введения ФГОС ДО.

Существенный вклад в разработку исследования роли наставника в профессиональном становлении молодого учителя, значимость наставничества в профессиональной адаптации молодого учителя раскрыты в трудах Ю.В. Кричевского, О.Е. Лебедева, А.А. Мезенцева, Н.В. Немовой, В.А. Сухомлинского, В.М. Шепеля и др.

Когда новый воспитатель приходит в дошкольное учреждение, важно оказать ему поддержку. На него обрушивается большое количество задач.

Молодым специалистам особенно непросто с ними справиться, поскольку у них еще нет практических знаний и не всегда есть понимание как выстроить работу. Такому сотруднику сложно проявить свои творческие способности и под воздействием стресса он может начать сомневаться, подходит ли ему эта работа. Исправить ситуацию помогает наставничество. Одной из важнейших задач администрации и коллектива образовательной организации является создание условий для профессиональной адаптации молодого педагога к учебно-воспитательной среде.

Можно выделить два ведущих направления в становлении молодого педагога:

Направления	Содержание направления
профессионализация	Появление новых качеств профессионала и именно здесь молодому педагогу необходимо наставничество.
социализация	Появление новых качеств личности

Далее обсудим как педагог-наставник может помочь освоиться молодому воспитателю.

### **Содержание работы с молодым специалистом.**

Задача наставника – помочь молодому воспитателю реализовать себя, развить личностные качества, коммуникативные и управленческие умения. Но при назначении наставника администрация детского сада должна помнить, что наставничество – это общественное поручение, основанное на принципе добровольности, и учитывать следующее: педагог-наставник должен обладать высокими профессиональными качествами, коммуникативными способностями, пользоваться авторитетом в коллективе среди коллег, воспитанников, родителей. Желательно и обоюдное согласие наставника и молодого специалиста в совместной работе.

Поскольку наставничество является двусторонним процессом, то основным условием эффективности обучения наставником молодого специалиста профессиональным знаниям, умениям и навыкам является его готовность к передаче опыта. Педагог-наставник должен всячески способствовать, в частности и личным примером, раскрытию профессионального потенциала молодого специалиста, привлекать его к участию в общественной жизни коллектива, формировать у него общественно значимые интересы, содействовать развитию общекультурного и профессионального кругозора, его творческих способностей и профессионального мастерства. Он должен воспитывать в нем потребность в самообразовании и повышении квалификации, стремление к овладению инновационными технологиями обучения и воспитания.

Наставнику следует:

- 1) обратить особое внимание молодого специалиста на:
  - требования к организации учебно-воспитательного процесса;

- возможности использования в практической деятельности дидактических и технических средств обучения;

- требования к ведению дошкольной документации.

2) обеспечить поддержку молодым педагогам в области:

- практического освоения основ педагогической деятельности (проектирование, подготовка, проведение и самоанализ занятия; формы, методы и приемы обучения; психологические основы управления деятельностью воспитанников на занятии, создание благоприятного психологического климата на занятиях и др.);

- разработки программы творческого саморазвития;

- выбора приоритетной методической темы для самообразования;

- определение направлений повышения квалификации;

- применение ИКТ-технологий в образовательной практике;

- подготовки к предстоящей аттестации на квалификационную категорию.

Руководитель образовательного учреждения совместно с старшим воспитателем, педагогом - наставником, выстраивая систему работы с молодыми специалистами, должен осуществлять учет различных траекторий профессионального роста молодого педагога (специализация, дополнительная специальность, должностной рост).

Выбор формы работы с молодым специалистом должен начинаться с входного анкетирования, тестирования или собеседования, где он расскажет о своих трудностях, проблемах, неудачах. Затем определяется совместная программа работы начинающего педагога с наставником. Чтобы взаимодействие с молодыми специалистами было конструктивным, наставнику необходимо помнить, что он не может и не должен быть ментором, поучающим молодого и неопытного преподавателя или только демонстрирующим свой собственный опыт.

Наставничество – это постоянный диалог, межличностная коммуникация, следовательно, наставник, прежде всего, должен быть терпеливым и целеустремленным. В своей работе с молодым педагогом он должен применять наиболее эффективные формы взаимодействия: деловые и ролевые игры, работу в «малых группах», анализ педагогических ситуаций и пр., развивающие деловую коммуникацию, личное лидерство, способности принимать решения, умение аргументировано формулировать мысли.

Организация наставничества – это одно из важных направлений деятельности любого руководителя. Руководителю образовательного учреждения следует стремиться к неформальному подходу в обучении педагогической молодежи: обучаюсь – делаю; делаю – обучаюсь; формировать общественную активность молодых педагогов, обучать их объективному анализу и самоанализу. Не следует бояться таких форм работы с молодежью, когда они сами становятся экспертами: присутствуют друг у друга на занятиях, посещают занятия своих старших коллег, рефлексуют, обмениваются опытом, мнениями.

Целесообразно также проводить анкетирование молодых педагогов.

Цели анкетирования:

- выявить положительное в методической работе и наметить проблемы, над которыми нужно работать в следующем году;

- проследить достижения молодых педагогов по самообразованию, обновлению содержания образования для составления банка данных успешности работы.

Большую эффективность по сравнению с традиционными формами работы (беседами, консультациями, посещением и обсуждением занятий) имеют новые нетрадиционные или модернизированные: психологические тренинги, творческие лаборатории, психолого-педагогические деловые игры, диспуты, конкурсы, круглые столы совместно с родителями и воспитанниками, «мозговые штурмы», разработка и презентация моделей занятий, презентация себя как педагога, защита творческих работ, передача педагогического опыта от поколения к поколению воспитателями - мастерами. Именно они ускоряют процесс вхождения начинающего воспитателя в образовательную, педагогическую среду. Он чувствует себя увереннее, закрепляется его убеждение в правильном выборе профессии. В результате молодые коллеги смело идут на аттестацию на более высокую квалификационную категорию, растет их профессионализм.

Положительно себя зарекомендовала такая нетрадиционная форма работы с молодыми педагогами, как проведение аукциона педагогических идей. В процессе такого общения воспитатели отмечают для себя все интересное, что они хотели бы применить в своей работе, но у них возникают вопросы, на которые пока нет ответа. Вот тут и возможно объединение опытных педагогов - наставников и молодых педагогов, которые помогут друг другу.

Работа с молодыми специалистами будет более эффективной, если наставники подготовят им различные «памятки»:

- обязанности воспитателя;

- организация работы с воспитанниками;

- анализ и самоанализ занятия;

- как правильно организовать работу с родителями;

- методические рекомендации по проведению родительского собрания, внегрупповых мероприятий и др.

Молодой педагог создает свое портфолио, куда вносятся педагогические находки, достижения, анкеты с отзывами на проведенные занятия и т. д. Это дает возможность увидеть динамику в профессиональном становлении молодого воспитателя в процессе наставнической деятельности. Учитывая возможности педагогического коллектива ДОУ и преимущества наставничества как формы профессиональной адаптации и повышения квалификации, этому методу отдается значительное предпочтение.

Организация наставничества в процессе повышения профессиональной компетентности молодого педагога носит поэтапный характер и включает в

себя формирование и развитие функциональных и личностных компонентов деятельности начинающего педагога (проектировочного, организационного, конструктивного, аналитического) и соответствующих им профессионально важных качеств на основе "Я – концепции".

### **Этапы наставничества.**

Наставничество в педагогическом коллективе выстроено в три этапа:

1. Адаптационный этап

2. Составление и реализация плана наставничества

3. Контрольно-оценочный этап

Наставничество подразумевает передачу знаний и навыков опытных сотрудников дошкольной организации молодым специалистам. Исходя из этого наставником может быть только тот, чьи знания и навыки представляют реальную ценность. Воспитатель должен проработать педагогом дольше трех лет, овладеть навыками управления образовательной деятельностью, хорошо выполнять свою работу и желать обучать других. Приступая к наставничеству, педагог должен уделить внимание трем последовательным этапам.

#### **Адаптационный этап**

Когда молодой специалист только приходит в детский сад, перед наставником стоит задача определить, какие личностные и профессиональные навыки сформированы у воспитателя и какие проблемы он испытывает. После чего помочь новичку разобраться в годовом плане детского сада и выбрать тему для самообразования.

На основе этих данных в дальнейшем разрабатывается план наставничества. Прописывая цели для плана, необходимо учитывать выбранную тему для самообразования, уровень базового образования воспитателя, его творческий потенциал, личные особенности и сложности, которые он испытывает в работе.

Например, если начинающему воспитателю непросто общаться с родителями детей или он не умеет работать с документацией, педагог-наставник включает эти вопросы в план.

#### **Составление и реализация плана наставничества**

Педагог-наставник разрабатывает индивидуальный план наставничества для обучения молодого воспитателя. План составляется на определенный период, с указанием необходимых тем мероприятий, сроков и форматов работы.

Цели и темы мероприятий формируются на основе информации, которую наставник узнал во время адаптационного этапа. Дополнительно важно включить основные занятия по работе с документацией, поскольку молодым воспитателям бывает сложно научиться правильно заполнять документы и планы. И уделить внимание выработке личного стиля работы. Каждому воспитателю важно сформировать собственный арсенал методов и приемов работы. Для этого наставник обучает его основным педагогическим технологиям.



Сроки мероприятий устанавливаются относительно важности и срочности темы. Например, если для начала работы необходимо спланировать работу с группой, эта тема должна прорабатываться одной из первых.

Формат мероприятий выбирается в зависимости от текущих задач и особенностей воспитателя. Важно предусмотреть различные форматы. Сочетать индивидуальные и групповые форматы, практические и теоретические занятия.

В качестве теоретических занятий можно использовать:

- Индивидуальные и групповые консультации,
- Самостоятельное изучение материала и прослушивание семинаров,
- Коучинг, когда наставник не дает советы, а помогает воспитателю самостоятельно найти ответы на вопросы,
- Коллективное обсуждение общих сложностей и обзор профессиональной литературы.

Теоретические занятия важно параллельно подкреплять практическими, чтобы воспитатель не только получал рекомендации, но и пробовал их применять. В качестве практики можно проводить:

- Обучение на рабочем месте.
- Решение и анализ педагогических ситуаций.
- Демонстрация опыта педагога-наставника и мастер-классы для обмена опытом.
- Участие в конкурсах педагогического мастерства,
- Совместные игровые и проектные формы обучения.

Чтобы выбрать подходящий формат работы важно определить уровень теоретических знаний и практических навыков сотрудника. Если молодой воспитатель хорошо знает теорию, можно включать в план больше мероприятий, нацеленных на практику.

План наставничества удобно оформить в виде таблицы. *Пример:*

Тема	Формат	Срок
Способы организации режимных моментов	<ul style="list-style-type: none"> <li>- консультации</li> <li>- демонстрация опыта работы педагога-наставника</li> <li>- наблюдение и анализ за выполнением режимных моментов молодым специалистом в работе с детьми</li> </ul>	Сентябрь
Формирование личного стиля работы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обмен опытом между педагогами через открытые занятия</li> </ul>	Октябрь-декабрь

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- теоретические консультации по методологиям работы с детьми</li> <li>- составление плана индивидуального развития</li> <li>- участие в семинарах и обсуждениях</li> <li>- участие в коллективных играх и проектах</li> </ul>	
Создание личной страницы в интернете для публикации материалов для родителей и коллег	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Консультации</li> <li>- Изучение различных методов создания страницы</li> <li>- Практическое занятие с наставником</li> </ul>	Январь

### **Контрольно-оценочный этап**

После проделанной работы педагог-наставник анализирует ее результаты. Он контролирует работу воспитателя, дает конструктивную обратную связь для устранения ошибок. Таким образом наставник проверяет готовность воспитателя к самостоятельной работе.

Чтобы работа на каждом этапе была эффективной, важно вести работу с воспитателями по определенным правилам.

### **Рекомендации при работе с молодыми воспитателями**

Совместная деятельность наставника и молодого воспитателя принесет положительные результаты, если она будет построена в соответствии с некоторыми принципами.

#### *Мотивация*

Наставничество должно быть двусторонней добровольной работой. Она эффективна, только когда молодой воспитатель на самом деле хочет овладеть навыками и стать хорошим специалистом. А наставник искренне желает передать свои знания и навыки новичку. Если один из них действует без внутренней мотивации, по принуждению или по вынужденным обстоятельствам, результата не будет.

#### *Сотрудничество*

Наставничество основано на взаимном уважении и доверии. Иногда наставники воспринимают эту форму работы как возможность возвыситься и подчинить неопытного воспитателя. Такое отношение быстро “отпугнет” новичка. Наставнику следует создать доброжелательную атмосферу и общаться с воспитателем на равных.

#### *Системность*

Развитие и поддержка молодого специалиста должны быть непрерывными. Одноразовые действия не дают должного результата.

## **Права и обязанности наставника и молодого специалиста**

### **Педагог - наставник:**

1. содействует созданию благоприятных условий для профессионального роста начинающих педагогов;
2. обеспечивает атмосферу взаимопомощи;
3. координирует действия начинающего педагога в соответствии с задачами воспитания и обучения детей;
4. оказывает помощь в проектировании, моделировании и организации образовательной работы с детьми в соответствии с возрастными особенностями и задачами основной образовательной программы дошкольного воспитания ДОУ;
5. передает свой педагогический опыт и профессиональное мастерство;
6. знакомит в процессе общения с теоретически обоснованными и востребованными педагогическими технологиями;
7. консультирует по подбору и использованию педагогически целесообразных пособий, игрового и дидактического материала; оказывает позитивное влияние на рост профессиональной компетентности начинающего педагога.

### **Обязанности наставника:**

-знать требования законодательства в сфере образования, нормативных актов, определяющих права педагогического работника ДОУ по занимаемой должности;

-изучать: деловые и нравственные качества начинающего специалиста; отношение начинающего специалиста к проведению занятий, коллективу ДОУ, воспитанникам и их родителям; его увлечения, наклонности, круг досугового общения;

-вводить в должность;

-проводить необходимое обучение; контролировать и оценивать самостоятельное проведение молодым или начинающим специалистом занятий, других мероприятий;

-разрабатывать совместно с молодым специалистом план профессионального становления; давать конкретные задания и определять срок их выполнения; контролировать работу, оказывать необходимую помощь;

-оказывать молодому специалисту индивидуальную помощь в овладении педагогической профессией, практическими приемами и способами качественного проведения занятий, выявлять и совместно устранять допущенные им ошибки;

-развивать положительные качества начинающего специалиста, в т. ч. личным примером, корректировать его поведение в дошкольном

образовательном учреждении, привлекать к участию в общественной жизни коллектива, содействовать расширению общекультурного и профессионального кругозора;

-участвовать в обсуждении вопросов, связанных с педагогической и общественной деятельностью начинающего специалиста, вносить предложения о его поощрении или применении мер воспитательного и дисциплинарного воздействия;

-подводить итоги профессиональной адаптации молодого или начинающего специалиста, составлять отчет по результатам наставничества с заключением о прохождении адаптации, с предложениями по дальнейшей работе молодого специалиста.

### **Права наставника**

-подключать с согласия заведующего ДОО заместителя заведующего по ВМР или других сотрудников для дополнительного обучения начинающего специалиста;

-требовать рабочие отчеты у начинающего специалиста как в устной, так и в письменной форме.

### **Обязанности молодого специалиста**

-Изучать законы РФ, нормативные акты, определяющие его служебную деятельность, структуру, штаты, особенности работы ДОО и функциональные обязанности по занимаемой должности.

-Выполнять план профессионального становления в определенные сроки.

-Постоянно работать над повышением профессионального мастерства, овладевать практическими навыками по занимаемой должности.

-Учиться у наставника передовым методам и формам работы, правильно строить свои взаимоотношения с ним.

-Повышать свой общеобразовательный и культурный уровень.

-Периодически отчитываться по своей работе перед наставником.

### **Права молодого специалиста**

-Вносить на рассмотрение администрации ДОО предложения по совершенствованию работы, связанной с наставничеством.

-Защищать свою профессиональную честь и достоинство.

-Знакомиться с жалобами и другими документами, содержащими оценку его работы, давать по ним объяснения.

-Посещать внешние организации по вопросам, связанным с педагогической деятельностью.

-Повышать квалификацию удобным для себя способом.

-Защищать свои интересы самостоятельно и/или через представителя, в т. ч. адвоката, в случае дисциплинарного или служебного расследования, связанного с нарушением норм профессиональной этики.

-Требовать конфиденциальности дисциплинарного расследования, за исключением случаев, предусмотренных законом.

### **Анализ достигнутых результатов**

Достигнутые результаты работы представляются в анализе достижений молодых специалистов (портфолио, результативность участие в конкурсах молодых специалистов, результативность участия детей в конкурсных мероприятиях, отчеты молодых специалистов о результатах деятельности, отчеты наставников и др.), наставниками на Совете педагогов ДООУ. Здесь же представляется динамика результатов, отраженных справках контроля за деятельностью конкретных молодых воспитателей по следующим критериям: планирование работы, уровень ведения документации, уровень практических умений при проведении непосредственно образовательной деятельности, образовательной деятельности, осуществляемой в образовательном процессе, организация предметно- развивающей среды в группах, уровень освоения программного материала воспитанниками, уровень здоровья детей - индекс здоровья, уровень простудной заболеваемости, выраженный в количестве пропущенных дней детьми по болезни.

Далее молодые воспитатели представляют свои достижения в части участия в конкурсных мероприятиях различного уровня, участием в педагогических советах, семинарах, наличие публикаций, наличие результативного участия воспитанников в конкурсных мероприятиях. Далее на итоговом педагогическом совете представляются итоги реализации данного проекта.

Результат наставничества можно считать удачным, если у воспитателя сформировался положительный опыт работы в детском саду и появилась мотивация продолжать работу именно в этом учреждении. Он овладел необходимыми навыками и выработал собственную систему работы. Воспитатель начал самостоятельно выполнять всю работу и результаты этой работы удовлетворяют руководство и родителей воспитанников.

### **Заключение**

Сегодня система наставничества вновь заслуживает самого пристального внимания, в ней отражена жизненная необходимость начинающего педагога получить поддержку опытного профессионала, который способен предложить практическую и теоретическую помощь на рабочем месте, помочь становлению молодого педагога на всех уровнях данного процесса:

1. вхождение в профессиональное образовательное пространство,
2. профессиональное самоопределение,
3. творческая самореализация,
4. проектирование профессиональной карьеры,
5. вхождение в профессиональную самостоятельную деятельность.
6. самоорганизация и развитие профессиональной карьеры.

## Глоссарий

Наставничество – разновидность индивидуальной методической работы с молодыми педагогами, не имеющими опыта профессиональной педагогической деятельности.

Наставник – педагогический работник, имеющий опыт работы в образовательной организации, достигший значительных результатов в обучении, воспитании и развитии учащихся.

Молодой специалист – начинающий профессиональную деятельность педагог, как правило, получивший базовое педагогическое образование, приобретающий практический опыт под непосредственным руководством наставника по согласованному индивидуальному плану профессионального становления.

Дошкольное наставничество – систематическая индивидуальная работа опытного педагога детского сада (наставника) с молодым специалистом, направленная на развитие его профессиональных компетенций в области теории и методики проводимых занятий по воспитанию и развитию воспитанников, реализации программ внеурочной деятельности и др.

Правовая основа наставничества – настоящее Положение, ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», нормативные акты Минобрнауки РФ, регламентирующие вопросы профессиональной подготовки педагогических работников, должностные обязанности педагогических работников.

## Литература

1. Профессиональная педагогика/ Под ред. С.Я. Батышева. – М.: Ассоциация «Профессиональное образование», 1999. –с. 31-50,133-152.
2. Батышев С. Я. Профессиональная педагогика: Учебник для студентов, обучающихся по педагогическим специальностям и направлениям. - 2-е изд., перераб. и доп. / С.Я. Батышев. - М.: Ассоциация «Профессиональное образование», 1999. - 904 с.
3. Коменский Я.А. «Великая дидактика». – Избранные педагогические сочинения/ Я.А. Коменский. М.: Уч. пед. издат., 1955.
4. Лапина О.А., Магальник Л.А. Наставничество: Вариант управления карьерой руководителя образовательного учреждения // Школьн. технологии. 2001. - № 6.-С.39-60.