

Управление образования Администрации городского округа город Уфа Республики
Башкортостан

Муниципальное бюджетное образовательное учреждение дополнительного
образования «Дворец творчества «Орион» городского округа город Уфа Республики
Башкортостан

Принято на заседании педагогического
совета.
Протокол № 1
от «30» августа 2024 г.



Утверждаю
Директор Ю.В. Почуева
Приказ № 261 от «30» августа 2024 г.

ПРОГРАММА НАСТАВНИЧЕСТВА
«педагог – педагог»

Срок реализации: 9 месяцев
Автор составитель:
Кожепарова Надежда Николаевна –
Методист

г. Уфа 2024г

Пояснительная записка

1. Обоснование актуальности

Наставничество в последнее время становится актуальным, что подтверждается «Концепцией общенациональной системы выявления и развития молодых талантов», утвержденной Президентом РФ от 03.04.2012г. №Пр-8274, в которой отмечена необходимость развития системы наставничества детей и молодежи; Указом Президента РФ от 02.03.2018г. №94 «Об учреждении знака отличия «За наставничество»; Указом Президента РФ от 07.07.2018г. №204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»; распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации от 25.12.2019г. №Р-145 о «Методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися». Исходя из положений «Методического инструментария по применению наставничества на государственной гражданской службе Российской Федерации», обновленного Минтруда и социальной защиты РФ в 2020г. наставничество рассматривается как «...инструмент целенаправленной кадровой политики по формированию кадрового состава, обеспечению преемственности специальных профессиональных знаний относительно сфер его деятельности, сохранению морально-этического климата и развитию государственно-служебной, профессиональной культуры».

В нашем Дворце работает 37 педагогических работников, из них на долю молодых педагогов до 30 лет приходится 13%, 16% составляют лица предпенсионного и пенсионного возраста. Дворец

творчества нуждается в молодых новых кадрах, но они уходят, долго не задерживаясь в учреждении. В качестве причины увольнения они отмечают трудности в профессиональной адаптации (80%), в установлении межличностных контактов с возрастными специалистами (30%), неприятие молодых сотрудников опытными специалистами (20%), трудности в налаживании контактов с детьми и с их родителями (80%) и т.д. Помощь, которая оказывается молодым специалистам – бессистемная, и в основном, они обращаются к своим молодым коллегам, у которых такие же профдефициты. Опытные сотрудники не заинтересованы в сопровождении молодых специалистов ввиду отсутствия системы стимулирования. Однако, удержать и заинтересовать молодые кадры представляется возможным, так как часть опытных сотрудников имеет высокое мастерство в профессии и обладает

психолого-педагогическими умениями передавать свой опыт другим. Финансовое положение организации позволяет ввести материальное стимулирование за наставническую деятельность.

Теоретический анализ литературы (статьи в отраслевых изданиях, интернетисточники, научная литература и т.д.) показывает высокий уровень интереса к проблеме наставничества в последнее десятилетие. Так, в 2019 году Министерство просвещения РФ утвердило Целевую модель наставничества для организаций, осуществляющих образовательную деятельность. В настоящее время тема наставничества в образовании является одной из центральных в нацпроекте «Образование» (включая федеральные проекты «Современная школа», «Успех каждого ребенка», «Учитель будущего», «Социальные лифты для каждого», «Молодые профессионалы»).

В «Методических рекомендациях по внедрению методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность» наставничество определено как технология. Технология наставничества подразумевает постановку реальных задач, путей их достижения, методологическое, информационное и технологическое обеспечение этого процесса, взаимную заинтересованность, административный контроль за процессом и наличие методики оценки результатов, а также обоснованные требования к личности наставника. Целью наставничества является построение отношений между наставником и наставляемым.

Несмотря на имеющийся задел реализации системы наставничества на производстве в различных отраслях, не во всех организациях данная система существует, действует на достаточно высоком уровне. Опытным, как и начинающим педагогам необходима профессиональная помощь в овладении педагогическим мастерством, в освоении функциональных обязанностей педагога, наставника в использовании современных образовательных технологий. Нужно помочь им адаптироваться в новых современных реалиях, ознакомить их с новой документацией, которую им необходимо разрабатывать и вести, а также оказывать методическую помощь в работе с разными категориями детей: одаренных, с ОВЗ, детей «группы риска». Решению этих стратегических задач будет способствовать создание гибкой и мобильной системы наставничества, способной оптимизировать и усовершенствовать процесс профессионального роста педагогов, сформировать у опытных педагогов мотивацию к самосовершенствованию, саморазвитию, самореализации.

Создание программы наставничества продиктовано велением времени.

Настоящая программа призвана помочь в организации деятельности наставников с опытными педагогами на уровне образовательной организации. Данная программа актуальна для МБОУ ДО «Дворец творчества «Орион».

Цель и задачи программы наставничества

Программа наставничества направлена на достижение следующей цели:

- максимально полное раскрытие потенциала личности наставляемого, необходимое для успешной личной и профессиональной самореализации в современных условиях неопределенности.

Задачи:

- вовлечь педагогов с устоявшимся мировоззрением в творческий процесс поиска инноваций в педагогической системе дополнительного образования.
- обеспечить реализацию потребности педагогов в повышении своей профессиональной квалификации.
- выявить склонности, потребности, возможности и трудности в работе наставляемых педагогов через беседы и наблюдения.
- спланировать систему мероприятий для передачи навыков, знаний, формирования ценностей у педагогов с целью повышения личностного и профессионального уровня наставляемых, а также качества обучения в детских объединениях.
- ежегодно отслеживать динамику развития профессиональной деятельности каждого наставляемого педагога на основании рефлексивного анализа.

Срок реализации программы: 9 месяцев.

сентябрь 2024 – май 2025 года

Применяемая форма наставничества и технологии «педагог- педагог»
Технологии, которые будут применяться в данной программе на 2024 – 2025 учебный год, подобраны исходя из практики работы опытных педагогов МБОУ ДО ДТ.

Содержание программы

Основные участники программы и их функции:

Целевая модель: «лидер педагогического сообщества – педагог испытывающий проблемы»

Наставник - лидер педагогического сообщества – создает комфортные условия для реализации профессиональных качеств, помогает с организацией образовательного процесса и решением конкретных психолого педагогических и коммуникативных проблем. Контролирует самостоятельную работу наставляемых педагогов.

Анкета наставника Ф.И.О.

Бадретдинова О.В.

Трудовой стаж: 28 лет

Должность в учреждении: педагог дополнительного образования

Личные достижения: Глубокое знание преподаваемой дисциплины.

Высокий уровень коммуникативной культуры.

Наставляемый педагог – педагог испытывающий проблемы с опытом работы, и с проблемами в трансляции своего профессионального опыта коллегам, в обобщении опыта работы, применении новых образовательных технологий.

Ф.И.О. Федорова Э.Д.

Стаж – 2 года

Запрос: Потребность в приобретении нового статуса как подтверждение своей профессиональной квалификации

2. Механизм управления программой (принципы, формы и методы работы)

Принципы наставничества

- добровольность;
- гуманность;
- соблюдение прав наставляемого;
- соблюдение прав наставника;
- конфиденциальность;
- ответственность;
- искреннее желание помочь в преодолении трудностей;
- взаимопонимание;
- способность видеть личность.

3. Формы и методы работы педагога-наставника с наставляемым.

- консультирование (индивидуальное);
- активные методы (участие в семинарах, практических занятиях, взаимопосещение занятий, тренинги, собеседование, творческие мастерские, мастер-классы наставника, др).

- взаимодействие наставника и наставляемого ведется в режиме занятий, круглых столов, лекций, бесед, семинаров.

План реализации мероприятий программы наставничества

№	Мероприятие	сроки	Деятельность наставника	Результат работы
1	Выявление профессиональных проблем и образовательных запросов наставляемых	Сентябрь - октябрь	Подбор/разработка диагностических материалов, методик. Осуществление диагностических процедур (анкетирование, собеседование)	Аналитическая справка, отражающая проблемы
2	Круглый стол «Проблемы и успехи педагогической деятельности»	октябрь	Организация работы «Круглого стола»	Протокол заседания
3	Индивидуальные консультации	по запросу	Разработка программы индивидуального профессионального саморазвития педагога	Программы
4	Психолог педагогический консилиум «Развитие коммуникативной культуры у обучающихся».	ноябрь	Организация работы «Круглого стола»	Протокол заседания
5	Личностные особенности педагогических работников и характер межличностных отношений в трудовом коллективе.	декабрь	Организация работы «Круглого стола»	Протокол заседания
6	Психологические аспекты формирования гражданско-патриотических качеств у обучающихся.	март	Организация работы «Круглого стола»	Протокол заседания
7	Синдром выгорания в педагогической профессии и способы его профилактики.	апрель	Организация работы «Круглого стола»	Протокол заседания

8	Открытые занятия, семинары наставника, педагогов Дворца, их анализ. Практикумы по планированию каждого этапа учебного занятия. Разработка инструментария для самостоятельного проектирования занятия.	апрель	Организация работы «Круглого стола»	
9	Психолого-педагогические основы активизации познавательной деятельности обучающихся.	май	Организация работы «Круглого стола»	Протокол заседания
10	Освоение современных образовательных технологий	в течение года	Планирование и организация мастер-классов наставника и педагогов МБОУ ДО ДТ «Орион». Организация работы Лаборатории «Методическая мастерская педагогического совершенствования» по проектированию занятий с использованием конкретных технологий обучения	Протоколы
11	Создание портфолио наставляемого	май	Организация деятельности по изучению вопроса. Презентация портфолио наставником.	Наличие портфолио
12	Итоги реализации программы	май	Подготовка отчета наставника и наставляемых	отчет

4. Оценка результатов программы и ее эффективности

Ожидаемые результаты для наставляемого педагога:

активизация практических, индивидуальных, самостоятельных навыков преподавания;

- повышение профессиональной компетентности педагога в вопросах педагогики и психологии;

- появление собственных продуктов педагогической деятельности

(публикаций, методических разработок, дидактических материалов);

- участие педагога в профессиональных конкурсах, фестивалях;
- наличие портфолио;
- успешное прохождение процедуры аттестации. **для наставника:**
- эффективный способ самореализации;
- повышение квалификации;
- достижение более высокого уровня профессиональной компетенции.

Для МБОУ ДО ДТ

- рост профессионального мастерства педагогов;
- трансляция профессионального опыта работы;
- повышение уровня образовательной деятельности в организации.

Индикативные показатели

1. Умение планировать образовательную деятельность, как собственную, так и обучающихся, на основе творческого поиска через самообразование.
2. Владение методикой проведения занятий в соответствии с требованиями ФГОС ОО.
3. Умение работать с детским коллективом на основе изучения личности ребенка, проводить индивидуальную работу.
4. Умение проектировать рабочую программу, воспитательную систему, занятие.
5. Умение индивидуально работать с детьми.
6. Владение системой контроля и оценки знаний предметных, метапредметных и личностных результатов освоения ДООП, уровня формирования универсальных учебных действия (УУД) обучающихся.
7. Становление педагога как профессионала.
8. Повышение методической, интеллектуальной культуры педагога.

6. Мониторинг отслеживания реализации программы наставничества.

- Личная удовлетворенность наставника и наставляемого.

Опрос проводится в начале реализации программы и по итогам её завершения.

На начало года анкета наставляемого:

Оцените в баллах от 1 до 10, где 1 - самый низший балл, а 10 - самый высокий.

1. Ожидаемый уровень комфорта при общении с наставником
2. Насколько полезными/интересными, как Вам кажется, будут личные встречи с наставником?
3. Насколько Вы нуждаетесь в помощи наставника?
4. Насколько Вам важно ощущение безопасности при работе с наставником?

5. Насколько Вам важно обсудить и зафиксировать ожидания наставника?
Ожидаемые после завершения проекта перемены в Вашей жизни?
7. Что Вы ожидаете от программы?
8. Что для Вас является особенно ценным в программе?
9. Вы рады, что участвуете в программе? (да/нет)

Анкета наставника

Оцените в баллах от 1 до 10, где 1 - самый низший балл, а 10 - самый высокий.

1. Ожидаемый уровень комфорта при общении с наставляемым?
2. Насколько вам удастся реализовать свои лидерские качества в программе?
3. Насколько полезными/ интересными будут личные встречи с наставляемым?
4. Насколько эффективно вам удалось спланировать работу?
5. Насколько у вас получится осуществить план индивидуального развития, наставляемого?
6. Насколько вам нравится работать наставником?
7. Что особенно ценно для Вас в процессе реализации программы?

Конец года.

Анкета оценки удовлетворенности программой наставничества (для наставляемого)

Оцените в баллах от 1 до 10, где 1 - самый низший балл, а 10 - самый высокий:

1. Насколько комфортно было общение с наставником?
2. Насколько полезными/интересными были личные встречи с наставником?
3. Ощущали ли Вы поддержку наставника?
4. Насколько полезна была помощь наставника?
5. Насколько был понятен план работы с наставником?
6. Ощущали ли Вы безопасность при общении с наставником?
7. Насколько было понятно, что от Вас ждет наставник?
8. Насколько Вы довольны вашей совместной работой?
9. Насколько оправдались Ваши ожидания от участия в Программе наставничества?
10. Что для Вас особенно ценно было в программе
11. Чего Вам не хватило в программе и/или что хотелось бы изменить?
12. Оглядываясь назад, понравилось ли Вам участвовать в программе?
(да/нет)
13. Хотели бы Вы продолжить работу в программе наставничества? (да/нет)
14. Планируете ли Вы стать наставником в будущем? (да/нет) Благодарим вас за участие в опросе!

**Анкета оценки удовлетворенности программой наставничества
(для наставника)**

Оцените в баллах от 1 до 10, где 1 - самый низший балл, а 10 - самый высокий.

1. Насколько было комфортно общение с наставляемым?
2. Насколько удалось реализовать свои лидерские качества в программе?
3. Насколько полезными/ интересными были групповые встречи?
4. Насколько полезными/ интересными были личные встречи?
5. Насколько эффективно удалось спланировать работу?
6. Насколько удалось осуществить план индивидуального развития наставляемого?
7. Насколько Вы оцениваете включенность наставляемого в процесс?
8. Насколько Вы довольны вашей совместной работой?
9. Насколько понравилась работа наставником?
10. Насколько оправдались Ваши ожидания от участия в Программе наставничества?
11. Что особенно ценно для Вас было в программе?
12. Чего Вам не хватило в программе и/или что хотелось бы изменить?
13. Было ли достаточным и понятным обучение, организованное в рамках «Школы наставничества»? [да/нет]
14. Оглядываясь назад, понравилось ли Вам участвовать в программе? [да/нет]
15. Хотели бы Вы продолжить работу в программе наставничества? [да/нет]
16. Была ли для Вас полезна совместная работа с наставляемым? (узнали ли Вы что - то новое и/или интересное) (да/нет)

Оценка наставников по заданным параметрам.

Инструкция: Оцените наставника по параметрам в баллах от 1 до 10, где 1 - самый низший балл, а 10 - самый высокий.

Дата заполнения: _____

Параметры

Оценка

Этика общения и чувство эмпатии;

Умение донести свою мысль, материал;

Профессиональные знания по дисциплинам;

Развитие лидерских качеств;

Умение поощрять, формировать ответственность у наставляемого за свою деятельность;

На сколько успешно добивается ожидаемых результатов при реализации программы.

Оценка наставляемого по заданным параметрам.

Инструкция: Оцените работу наставляемого по параметрам в баллах от 1 до 10, где 1 - самый низший балл, а 10 - самый высокий.

Дата заполнения:

Параметры

Оценка

Этика общения и чувство эмпатии;

Профессиональные знания по дисциплинам;

Развитие лидерских качеств ;

Умение брать ответственность за свою деятельность и доводить начатое дело до конца;

Саморазвитие;

Здоровье сбережение;

На сколько успешно добивается ожидаемых результатов при реализации программы.

7. Нормативно-правовые основания разработки программы наставничества

- Указ Президента РФ от 2 марта 2018 года №94 «Об учреждении знака отличия «За наставничество»;
- Указ Президента РФ от 7 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»;
- Распоряжение Правительства РФ от 31.12.2019 № 3273-р «Об утверждении основных принципов национальной системы профессионального роста педагогических работников РФ, включая национальную систему учительского роста»;
- Стратегия развития волонтерского движения в России, утвержденная на заседании Комитета Государственной Думы Российской Федерации по делам молодежи (протокол № 45 от 14 мая 2010г.);
- Основы государственной молодежной политики Российской Федерации на период до 2025 года, утвержденные распоряжением Правительства Российской Федерации от 29 ноября 2014 г. № 2403-Р;

- Стратегия развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года, утверждённая Распоряжение Правительства Российской Федерации от 29 мая 2015 г. № 996-р;
- Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с последующими изменениями);
- Методология (целевая модель) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися, утверждённая распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации от 25 декабря 2019 г. № Р-145;
- Методические рекомендации по внедрению методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися (приложение к распоряжению Министерства просвещения Российской Федерации от 25 декабря 2019 г. № Р-145).

8. Список использованной литературы.

1. Башарина О.В. Наставничество как стратегический ресурс повышения качества профессионального образования // Инновационное развитие профессионального образования. 2018. № 3(19). - С. 18–26.
2. Наставничество: эффективная форма обучения: информационно-метод. материалы / авт.-сост. Нугуманова Л.Н., Яковенко Т.В. — 2-е издание, доп., перераб. – Казань: ИРО РТ, 2020. - 51 с.
3. Наставничество в дополнительном образовании. Материалы секции «Наставничество в дополнительном образовании» XXXI районной научно-практической конференции «Развитие воспитания и дополнительного образования в Адмиралтейском районе. Опыт. Находки. Перспективы». – ГБУДО Дворец творчества «У Вознесенского моста», 2021. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://ddtvm.ru/wp-content/uploads/2021/05/nastavnichestvo-v-dejstvii.pdf>
4. [Нугуманова Л.Н., Яковенко Т.В. Наставничество как форма непрерывного образования и профессиональной самореализации педагога.- 2021. \[Электронный ресурс\] – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/nastavnichestvo-kak-forma-nepreryvnogo-obrazovaniya-i-professionalnoy-samorealizatsii-pedagoga/viewer>](#)

9. Список рекомендуемой литературы

Основная литература

1. Mentoringcase: компендиум для начинающих наставников: учебнометодическое пособие / под ред. А.С. Зёлко. – Калининград: Изд-во БФУ им. И. Канта, 2018. – 81 с.
2. Off-line наставник: Учебное пособие для молодых педагогов. - СПб.: ДДЮТ «На Ленской» Красногвардейского района Санкт-Петербурга, 2016. – 105 с.
3. Батышев А.С. Педагогическая система наставничества в трудовом коллективе/А.С. Батышев – М.: Высшая школа, 1985 –272с. 4. Воробьева Е.В., Разуменко В.А., Семенова Н.К. Сравнительный анализ коучинга и наставничества персонала организации, их характеристики - Молодой ученый, 2016. №12 - С. 1193-1196.
5. Вумек Дж., Джонс Д. Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2017. – 216 с.
6. Гришина Н.В. Психология конфликта/ Н.В. Гришина. – СПб.: Питер, 2016. –575 с. 7. Иванова С., Болдогоев Д, Борчанинова Э. Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации: Учебное пособие - М.: Альпина, 2018 – 279 с.
8. Каптерев А. Мастерство презентации: как создавать презентации, которые могут изменить мир / пер. с англ. С. Кировой. М.: Манн, Иванов и Фербер: Эксмо, 2012. - 328 с.
9. Клищ, Н. Н., Январев, В. А. Наставничество на государственной службе – новая технология профессионального развития государственных служащих (зарубежный и российский опыт наставничества на государственной службе) / Н. Н. Клищ, В. А. Январев; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2014 – 64 с.
10. Кутбиддинова Р.А. Психология стресса (виды стрессовых состояний, диагностика, методы саморегуляции): учебно-методическое пособие. ЮжноСахалинск: САХГУ, 2019 – 124 с. 11. Лекарева Д.А., Калинина Т.В. Изучение проблемы адаптации молодых сотрудников в трудовом коллективе // Евразийский Союз Ученых (ЕСУ) - № 3 (48), 2018.- с.57-59.
12. Литвинюк А.Л. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Теория и практика: учебник для вузов / А.Л. Литвинюк. - М.: Юрайт, 2017 – 398 с.

13. Масалимова А.Р. Корпоративная подготовка наставников. – Казань: Издво «Печать-Сервис XXI век», 2013. – 183 с.
14. Махмутов М.И. Педагогика наставничества / М.И. Махмутов - М.: Сов.Россия,1981.
15. Мельникова М.Л. Психология стресса: теория и практика: учебно-методическое пособие / М.Л. Мельникова; науч. ред. Л.А. Максимова. – Екатеринбург: Урал. гос. пед. ун-т, 2018.
16. Психология стресса и методы его профилактики: учебно-методическое пособие / Авт.-сост. – ст. преп. В.Р. Бильданова, доц. Г.К. Бисерова, доц. Г.Р. Шагивалеева. – Елабуга: Издательство ЕИ КФУ, 2015 – 142 с.
17. Секрет Н. Наставничество: тенденция к возрождению / Н.Секрет, С.Галынина // Совет директоров Сибири – 2011 - №12(75).
18. Сидорова Н.А., Анисинкова Е.Б. Тайм-менеджмент / Н.А. Сидорова, Е.Б. Анисинкова – М.: Дашков и Ко, 2018. – 220 с.
19. Синаторов С.В. Информационные технологии в профессиональной деятельности: учебное пособие / С.В. Синаторов, О.В. Пикулик. – Москва: ИНФРА-М, 2022. – 277 с.
20. Соломанидина Т.О. Мотивация трудовой деятельности: Учебник для вузов / Т.О. Соломанидина, В.Г.Соломанидин. – М.: Юрайт, 2017 – 323 с.
21. Сташенко А.Г. Наставничество: мода становится трендом/ А.Г. Сташенко, Л.М. Чеглакова // Корпоративные университеты – 2008 - №15 - С.37–49.
22. Тайм-менеджмент. Полный курс: учебное пособие / Г.А. Архангельский, С.В. Бехтерев, М.А. Лукашенко, Т.В. Телегина; под ред. Г.А. Архангельского – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 311 с.
23. Тарасова Ю.А. Руководство по проведению деловых презентаций: Учебное пособие. - Казань: Казанский государственный университет им. В.И. Ульянова-Ленина, 2008 - 65 с.
24. Улитко Е.Н., Яковлева Г.П. Презентация: смысл, назначение, содержание // Наука в современном мире: приоритеты развития. - 2015. № 1. - С. 39-46.
25. Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. - Социальнопсихологическая диагностика развития личности и малых групп. // Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов - М.: Изд-во Института Психотерапии. 2002. - 490 с.
26. Черкасская Г.В. Управление конфликтами: учебник и практикум / Г.В. Черкасская, М.Л. Бадхен. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2018 – 236 с.

Ресурсы сети «Интернет»

27. Адаптация сотрудников в российских компаниях: исследование TalentTech, Нетологии и FL.ru [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://netology.ru/blog/12-2020-issledovanie-adaptacii-sotrudnikov>
28. Бахвалова М. Новые знания от собственных сотрудников / Секрет фирмы [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.diplom.krsk.info/index.htm>
29. Марковская И. Обучение на рабочем месте [Электронный ресурс]– Режим доступа: <https://trainings.ru>.
30. Особенности обучения взрослых: андрагогика на практике / Unicraft – платформа для онлайн обучения. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.unicraft.org/blog/5415/kak-obuchat-vzroslyh/>
31. Официальный сайт справочной информационной системы «Консультант плюс» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
32. Практические рекомендации по подготовке и проведению презентаций. Учебное пособие - М.: Мир науки, 2019. / Сетевое издание. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://izd-mn.com/PDF/51MNNPU19.pdf>
33. Пять простых этапов картирования потока создания ценности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://wkazarin.ru/2015/10/05/5-easysteps-to-a-value-stream-mapping-process/>
34. Реализация целевой модели наставничества в образовательных организациях: методические рекомендации / сост. Ю. Г. Маковецкая, Н. В. Грачева, В. И. Серикова. Челябинск: ЧИППКРО, 2021. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://ipk74.ru/upload/iblock/9a4/9a4d9619f6a47cb489f5c2807fb53e63.pdf>
35. РЦ МЕНТОРИ - национальный ресурсный центр наставничества [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://mentori.ru/nacproektobrazovanie>.
36. Шаронин Ю.В. Цифровые технологии в высшем и профессиональном образовании: от личностно ориентированной Smart-дидактики к блокчейну в целевой подготовке специалистов / Ю.В. Шаронин // Современные проблемы науки и образования. - 2019. - №1. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://science-education.ru/ru/article/view?id=28507>