

СОГЛАСОВАНО

Протокол заседания Экспертного  
совета при Управлении образования  
Администрации города Ижевска  
№ 1 от «19» апреля 2022 года

УТВЕРЖДЕНО

приказом МБОУ «СОШ № 89»  
№ 43/7 от 20.04. 2022 года  
Директор МБОУ «СОШ № 89»  
/ С.А. Кортаева



### **ПРОГРАММА НАСТАВНИЧЕСТВА**

**Муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения «Средняя  
общеобразовательная школа № 89 с углубленным изучением отдельных предметов»**

Ижевск, 2022

## ПАСПОРТ ПРОГРАММЫ

Полное наименование Программы	Программа наставничества Муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа № 89 с углубленным изучением отдельных предметов»
Решение об утверждении Программы	Приказ № 35/2 от 04.04.2022
Авторы-разработчики Программы	Коротаева Софья Александровна, директор Галимова Наталья Анатольевна, заместитель директора по УМР
Нормативно-правовая база	Приказ Министерства образования и науки Удмуртской республики от 21 июля 2021 года № 1077 «Об утверждении Концепции создания единой системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров в Удмуртской Республике»; Приказ Министерства образования и науки Удмуртской республики от 16 февраля 2022 года № 255 «Об организации работы по внедрению Региональной целевой модели наставничества педагогических работников и обучающихся образовательных организаций Удмуртской Республики»; Муниципальный уровень: Приказ управления образования Администрации города Ижевска № 100 от 04.03.2022 «Об организации работы по внедрению Муниципальной целевой модели наставничества педагогических работников и обучающихся в муниципальных образовательных организациях города Ижевска» Приказ по МБОУ «СОШ № 89» № 35/2 от 04.04.2022 «Об утверждении программы наставничества»
Цель Программы	Создать целевую модель наставничества в МБОУ «СОШ № 89» для максимально полного раскрытия потенциала личности

	наставляемого, необходимого для успешной личной и (или) профессиональной самореализации.
Задачи Программы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработать и реализовать мероприятия дорожной карты.</li> <li>2. Создать психологически комфортную среду для раскрытия личностного потенциала наставляемых.</li> <li>3. Подготовить наставляемого к самостоятельной, осознанной и социально продуктивной деятельности в современном мире.</li> </ol>
Ожидаемые результаты	<p>Для молодого педагогического работника:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-знакомство с лучшими традициями школы;</li> <li>- активизация практических, индивидуальных, самостоятельных навыков профессиональной деятельности;</li> <li>- появление собственных продуктов педагогической деятельности;</li> <li>-эффективное участие в конкурсах профессионального мастерства;</li> <li>-успешное прохождение процедуры аттестации;</li> </ul> <p>Для школы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-успешная адаптация молодых педагогов;</li> <li>-стабильно развивающийся, высокопрофессиональный педагогический коллектив</li> </ul> <p>Для учащихся:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-самореализация, раскрытие личностного потенциала для продуктивного обучения</li> </ul>
Реализуемые формы наставничества	<p>В отношении обучающихся реализуются следующие формы наставничества:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) «ученик – ученик»;</li> <li>2) «студент – ученик»;</li> <li>3) «работодатель – ученик».</li> </ol>

	В отношении педагогических работников реализуются следующие формы наставничества: 1) «педагог – педагог», 2) «руководитель образовательной организации – педагог»
Структура управления реализацией Программы	Общее руководство – директор школы Куратор - заместитель директора по УМР
Система мониторинга	Мониторинг и оценка результатов реализации Программы наставничества. 1.1. Мониторинг и оценка качества процесса реализации программы наставничества. 1.2. Мониторинг и оценка влияния программ на всех участников.
Механизмы мотивации и поощрения наставников	- награждение наставников грамотами/благодарственными письмами образовательной организации; -представление к награждению ведомственными и общественными наградами; -лучшим наставникам могут быть присуждены ведомственные награды Минпросвещения России – нагрудный знак «Почетный наставник»

## **1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА**

### **1.1. Актуальность разработки Программы наставничества**

Реализация программы наставничества Использование технологии наставничества позволяет получать опыт, знания, формировать навыки, компетенции быстрее, чем другие способы передачи (учебные пособия, урочная система, самостоятельная и проектная работа, формализованное общение).

### **1.2. Цель и задачи Программы наставничества**

**Цель:** Создать модель наставничества в МБОУ «СОШ № 89» для максимально полного раскрытия потенциала личности наставляемого, необходимый для успешной личной и (или) профессиональной самореализации.

#### **Задачи:**

1. Разработать и реализовать мероприятия дорожной карты.
2. Создать психологически комфортную среду для раскрытия личностного потенциала наставляемых.
3. Подготовить наставляемого к самостоятельной, осознанной и социально продуктивной деятельности в современном мире.

### **1.3. Целевые группы реализации Программы наставничества в образовательной организации:**

обучающиеся, молодые учителя, педагоги, родители, студенты и работодатели.

### **1.4. В Программе используются следующие понятия и термины.**

**Наставничество** - универсальная технология передачи опыта, знаний, формирования навыков, компетенций, метакомпетенций и ценностей через неформальное взаимообогащающее общение, основанное на доверии и партнерстве.

**Форма наставничества** - способ реализации целевой модели через организацию работы наставнической пары или группы, участники которой находятся в заданной обстоятельствами ролевой ситуации, определяемой основной деятельностью и позицией участников.

**Программа наставничества** - комплекс мероприятий и формирующих их действий, направленный на организацию взаимоотношений наставника и наставляемого в конкретных формах для получения ожидаемых результатов.

**Наставляемый** - участник программы наставничества, который через взаимодействие с наставником и при его помощи и поддержке решает конкретные жизненные, личные и профессиональные задачи, приобретает новый опыт и развивает новые навыки и компетенции. В конкретных формах наставляемый может быть определен термином "обучающийся".

**Наставник** - участник программы наставничества, имеющий успешный опыт в достижении жизненного, личностного и профессионального результата, готовый и компетентный поделиться опытом и навыками, необходимыми для стимуляции и поддержки процессов самореализации и самосовершенствования наставляемого.

**Куратор** - сотрудник организации, осуществляющей деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным программам и программам среднего профессионального образования, либо организации из числа ее партнеров, который отвечает за организацию программы наставничества.

**Целевая модель наставничества** - система условий, ресурсов и процессов, необходимых для реализации программ наставничества в образовательных организациях.

**Методология наставничества** - система концептуальных взглядов, подходов и методов, обоснованных научными исследованиями и практическим опытом, позволяющая понять и организовать процесс взаимодействия наставника и наставляемого.

**Активное слушание** - практика, позволяющая точнее понимать психологические состояния, чувства, мысли собеседника с помощью особых приемов участия в беседе, таких как активное выражение собственных переживаний и соображений, уточнения, паузы и т.д. Применяется, в частности, в наставничестве, чтобы установить доверительные отношения между наставником и наставляемым.

**Буллинг** - проявление агрессии, в том числе физическое насилие, унижение, издевательства в отношении обучающегося образовательной организации со стороны других обучающихся и/или учителей. Одна из современных разновидностей буллинга - кибербуллинг, травля в социальных сетях.

**Метакомпетенции** - способность формировать у себя новые навыки и компетенции самостоятельно, а не только манипулировать полученными извне знаниями и навыками.

**Тьютор** - специалист в области педагогики, который помогает обучающемуся определиться с индивидуальным образовательным маршрутом.

**Благодарный выпускник** - выпускник образовательной организации, который ощущает эмоциональную связь с ней, чувствует признательность и поддерживает личными ресурсами (делится опытом, мотивирует обучающихся и педагогов, инициирует и развивает эндаумент, организует стажировки и т.д.).

**Школьное сообщество** (сообщество образовательной организации) - сотрудники данной образовательной организации, обучающиеся, их родители, выпускники и любые другие субъекты, которые объединены стремлением внести свой вклад в развитие организации и совместно действуют ради этой цели.

## **2. НОРМАТИВНЫЕ ОСНОВЫ РЕАЛИЗАЦИИ**

## **ПРОГРАММЫ**

### **НАСТАВНИЧЕСТВА**

Программа наставничества Муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа № 89 с углубленным изучением отдельных предметов» (далее – Программа наставничества) разработана на основании следующих нормативных актов:

- Распоряжения Правительства Российской Федерации от 29 ноября 2014 года № 2403-Р «Об утверждении Основ государственной молодежной политики Российской Федерации на период до 2025 года»;

- Указа Президента РФ от 7 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»;

- Распоряжения Министерства просвещения Российской Федерации от 25 декабря 2019 года № Р-145 «Об утверждении 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»;

- Постановления Правительства Удмуртской Республики от 29 мая 2017 года № 239 «О наставничестве в образовательных организациях, подведомственных распоряжением Правительства Российской Федерации от 29 ноября 2014 г. № 2403-Р Министерству образования и науки Удмуртской Республике»;

- Паспорта национального проекта «Образование» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 № 16);

- Паспорта регионального проекта «Успех каждого ребенка» (утв. Координационным комитетом по вопросам стратегического развития реализации приоритетных проектов при Главе УР, протокол от 11 декабря 2018 года № 8);

реализации приоритетных проектов при Главе УР, протокол от 11 декабря 2018 года № 8);

- Методических рекомендаций по разработке и внедрению системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях;

- Методических рекомендаций для образовательных организаций по реализации системы (целевой модели) наставничества педагогических работников;

- Приказа Министерства образования и науки Удмуртской

Республики от 21 июля 2021 года № 1077 «Об утверждении Концепции создания единой системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров в Удмуртской Республики»;

- Приказа Министерства образования и науки Удмуртской

Республики от 16 февраля 2022 года №255 «Об организации работы по внедрению Региональной целевой модели наставничества педагогических работников и обучающихся образовательных организаций Удмуртской Республики».

### **3. ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ НАСТАВНИЧЕСТВА**

1. Рост доли, обучающихся школы, принимающих участие в конкурсах, олимпиадах и иных мероприятиях, направленных на развитие личностного портенциала.
2. Улучшение психологического климата в образовательной организации как среди обучающихся, так и внутри педагогического коллектива, связанное с выстраиванием долгосрочных и психологически комфортных коммуникаций на основе партнерства.
3. Плавный «вход» молодого учителя и специалиста в целом в профессию, построение продуктивной среды в педагогическом коллективе на основе взаимообогащающих отношений начинающих и опытных специалистов.

4. Адаптация учителя в новом педагогическом коллективе.
5. Измеримое улучшение личных показателей эффективности педагогов и сотрудников школы, связанное с развитием гибких и «жестких» навыков и метакомпетенций.
6. Рост мотивации к учебе и саморазвитию учащихся.
7. Снижение показателей неуспеваемости учащихся.
8. Практическая реализация концепции построения индивидуальных образовательных траекторий.
9. Повышение уровня сформированности ценностных и жизненных позиций и ориентиров.
10. Снижение конфликтности и развитые коммуникативных навыков, для горизонтального и вертикального социального движения.
11. Увеличение доли учащихся, участвующих в программах развития талантливых обучающихся.
12. Снижение проблем адаптации в (новом) учебном коллективе: психологические, организационные и социальные.
13. Включение в систему наставнических отношений детей с ограниченными возможностями здоровья.

#### **4. СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИЕЙ ПРОГРАММЫ НАСТАВНИЧЕСТВА**

<b>Уровни структуры</b>	<b>Направления деятельности.</b>
Руководитель ОО	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработка и утверждение комплекта нормативных документов, необходимых для реализации Программы наставничества.</li> <li>2. Разработка Программы наставничества.</li> <li>3. Разработка и реализация мероприятий дорожной карты Программы наставничества.</li> <li>4. Реализация кадровой политики в Программе наставничества.</li> <li>6. Назначение куратора.</li> <li>7. Инфраструктурное и материально-техническое обеспечение реализации Программы наставничества.</li> </ol>
Куратор	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Формирование базы наставников и наставляемых.</li> <li>2. Организация обучения наставников (в том числе привлечение экспертов для проведения обучения).</li> <li>3. Контроль процесса Реализации Программы наставничества</li> </ol>



	<p>4. Участие в оценке вовлеченности педагогических работников и обучающихся в различные формы наставничества.</p> <p>5. Решение организационных вопросов, возникающих в процессе реализации Программы наставничества.</p> <p>6. Мониторинг результатов эффективности реализации Программы наставничества.</p>
Наставник	<p>1. Разработка и реализация планов индивидуального развития наставляемых совместно с куратором.</p> <p>2. Разработка персонализированных программ наставничества.</p> <p>3. Мотивационная (эмоционально — психологическая) поддержка наставляемого;</p> <p>4. Оказание ситуативной помощи в выполняемой деятельности наставляемого;</p> <p>5. Контроль и оценивание результатов собственной деятельности и деятельности наставляемого;</p> <p>6. Участие в мониторинге результатов эффективности реализации Программы наставничества.</p>
Педагог-психолог	<p>1. Проведение тестов на выявление психологической совместимости, мониторингов удовлетворенности работой наставнических пар, оказание консультативной помощи.</p>
Наставляемый	<p>1. Решение поставленных задач через взаимодействие с наставником.</p>

## 5. КАДРОВАЯ СИСТЕМА РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ НАСТАВНИЧЕСТВА

В процессе реализации Программы наставничества выделяется три главные роли:

1. Наставляемый – участник программы, который через взаимодействие с наставником и при его помощи и поддержке решает конкретные жизненные задачи, личные и профессиональные, приобретает новый опыт и развивает новые навыки и компетенции.
2. Наставник – участник программы, имеющий успешный опыт в достижении жизненного результата, личностного и профессионального, способный и готовый поделиться этим опытом и навыками, необходимыми для поддержки процессов самореализации и самосовершенствования наставляемого.
3. Куратор – сотрудник образовательной организации, который отвечает за организацию всего цикла программы наставничества.

Реализация Программы наставничества происходит через работу куратора с двумя базами: базой наставляемых и базой наставников.

Формирование этих баз осуществляется куратором с привлечением педагогов, классных руководителей и иных лиц школы, располагающих информацией о потребностях педагогов и обучающихся - будущих участников Программы. Формирование базы наставляемых осуществляется:

- ✓ из числа обучающихся:
  - проявивших выдающиеся способности;
  - демонстрирующий неудовлетворительные образовательные результаты;
  - с ограниченными возможностями здоровья;
  - попавших в трудную жизненную ситуацию;
  - имеющих проблемы с поведением;
  - не принимающих участие в жизни школы, отстраненных от коллектива
- ✓ из числа педагогов:
  - молодых специалистов;
  - находящихся в состоянии эмоционального выгорания, хронической усталости;
  - находящихся в процессе адаптации на новом месте работы;
  - желающих овладеть современными программами, цифровыми навыками, ИКТ компетенциями и т.д.

Формирование базы наставников осуществляется из числа:

- обучающихся, мотивированных помочь сверстникам в образовательных, спортивных, творческих и адаптационных вопросах;
- педагогов и специалистов, заинтересованных в тиражировании личного педагогического опыта и создании продуктивной педагогической атмосферы;
- родителей обучающихся – активных участников родительских или управляющих советов;
- ветеранов педагогического труда.

База наставляемых и база наставников может меняться в зависимости от потребностей школы в целом и от потребностей участников образовательных отношений: педагогов, учащихся и их родителей (законных представителей).

## 6. ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ НАСТАВНИЧЕСТВА

Этапы	Мероприятия	Результат
<p>Подготовка условий для запуска Программы наставничества</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создание благоприятных условий для запуска Программы.</li> <li>2. Сбор предварительных запросов от потенциальных наставляемых.</li> <li>3. Выбор аудитории для поиска наставников.</li> <li>4. Информирование и выбор форм наставничества.</li> <li>5. На внешнем контуре информационная работа направленная на привлечение внешних ресурсов к реализации программы.</li> </ol>	<p>Дорожная карта реализации наставничества. Пакет документов.</p>
<p>Формирование базы наставляемых</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выявление конкретных проблем обучающихся школы / педагогических работников образовательной организации, которые можно решить с помощью наставничества.</li> <li>2. Сбор и систематизация запросов от потенциальных наставляемых.</li> </ol>	<p>Сформированная база наставляемых</p>
<p>Формирование базы наставников</p>	<p>Работа с внутренним контуром включает действия по формированию базы из числа:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● обучающихся, мотивированных помочь сверстникам в образовательных, спортивных, творческих и адаптационных вопросах (например, участники кружков по интересам, театральных или музыкальных групп, проектных классов, спортивных секций);</li> </ul>	<p>Формирование базы наставников, которые потенциально могут участвовать как в текущей программе наставничества, так и в будущем.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● педагогов, заинтересованных в тиражировании личного педагогического опыта и создании продуктивной педагогической атмосферы;</li> <li>● родителей обучающихся – активных участников родительских или управляющих советов, организаторов досуговой деятельности в образовательной организации и других представителей родительского сообщества с выраженной гражданской позицией.</li> </ul>	
Отбор и обучение наставников	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выявление наставников, входящих в базу потенциальных наставников, подходящих для конкретной программы.</li> <li>2. Обучение наставников для работы с наставляемыми.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Заполненные анкеты в письменной свободной форме всеми потенциальными наставниками.</li> <li>2. Собеседование с наставниками.</li> <li>3. Программа обучения.</li> </ol>
Формирование наставнических пар/групп	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Провести общую встречу с участием всех отобранных наставников и всех наставляемых в любом формате.</li> <li>2. Зафиксировать сложившиеся пары в специальной базе куратора.</li> </ol>	Сформированные наставнические пары / группы, готовые продолжить работу в рамках Программы
Организация и осуществление работы наставнических пар/групп	<p>Закрепление гармоничных и продуктивных отношений в наставнической паре/группе так, чтобы они были максимально комфортными, стабильными и результативными для обеих сторон. Работа в каждой паре/группе включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● встречу-знакомство,</li> <li>● пробную рабочую встречу,</li> <li>● встречу-планирование,</li> </ul>	<p>Мониторинг:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● сбор обратной связи от наставляемых – для мониторинга динамики влияния программы на наставляемых;</li> <li>● сбор обратной связи от наставников,</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• комплекс последовательных встреч,</li> <li>• итоговую встречу.</li> </ul>	наставляемых и кураторов – для мониторинга эффективности реализации программы.
Завершение реализации программы наставничества	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Подведение итогов работы каждой пары/группы.</li> <li>2. Подведение итогов программы школы.</li> <li>3. Публичное подведение итогов и популяризация практик.</li> </ol>	Собраны лучшие наставнические практики. Поощрение наставников.

## 7. ФОРМЫ И ВИДЫ НАСТАВНИЧЕСТВА

В отношении обучающихся Целевая модель наставничества предусматривает реализацию следующих приоритетных форм наставничества:

### 1) «ученик – ученик»

Цель: разносторонняя поддержка обучающегося либо временная помощь в адаптации к новым условиям обучения

Задачи:

- помощь в проявлении лидерского потенциала;
- развитие гибких навыков и метакомпетенций;
- оказание помощи в адаптации к новым условиям среды;
- создание комфортных условий и экологичных коммуникаций внутри образовательной организации;
- формирование устойчивого школьного сообщества и сообщества благодарных выпускников.

Вариации ролевых моделей внутри формы «ученик - ученик»:

«успевающий - неуспевающий» (поддержка в достижении лучших образовательных результатов);

«лидер - пассивный» (психоэмоциональная поддержка при адаптации в коллективе или помощи при развитии коммуникационных, творческих, лидерских навыков);

«равный - равному» (обмен навыками в процессе совместной деятельности в рамках реализации ООП образовательной организации, рабочей программы воспитания образовательной организации или при совместной работе над проектом).

### 2) «студент – ученик»

Цель: успешное формирование у ученика представлений о следующей ступени образования, улучшение образовательных результатов и мотивации, расширение метакомпетенций, а также

появление ресурсов для осознанного выбора будущей личностной, образовательной и профессиональной траекторий развития.

- Задачи: помощь в определении личных образовательных перспектив, осознании своего образовательного и личностного потенциала;
- осознанный выбор дальнейших траекторий обучения;

- развитие гибких навыков: коммуникация, целеполагание, планирование, организация;
- укрепление связи между региональными образовательными организациями и повышение процента успешно перешедших на новый уровень образования, формирование устойчивых сообществ - студенческого и школьного.

#### 4.3.3. Вариации ролевых моделей внутри формы «студент — ученик»:

«успевающий - неуспевающий» (поддержка для улучшения

образовательных результатов и приобретения навыков самоорганизации и самодисциплины);

«лидер — равнодушный» (психоэмоциональная и ценностная поддержка с развитием коммуникативных, творческих, лидерских навыков, мотивация на саморазвитие, образование и осознанный выбор траектории, включение в школьное сообщество);

«равный - другому» (обмен навыками, например, когда наставник обладает критическим мышлением, а наставляемый - креативным; взаимная поддержка, активная внеурочная деятельность);

«куратор - автор проекта» (совместная работа над проектом (творческим, образовательным, предпринимательским). Наставник выполняет роль куратора и тьютора, а наставляемый на конкретном примере учится реализовывать свой потенциал).

#### 3) «работодатель – ученик»

Цель: успешное формирование у обучающихся осознанного подхода к реализации личного потенциала, рост числа заинтересованных в развитии собственных талантов и навыков обучающихся.

Задачи:

- раскрытие и оценка своего личного и профессионального потенциала

повышение уровня осознанности в вопросах выбора профессии, самоопределения, личностного развития, формирования ценностных и жизненных ориентиров;

- развитие лидерских, организационных, коммуникативных навыков и метакомпетенций;
- приобретение опыта и знакомство с повседневными задачами внутри профессии.

Вариации ролевых моделей формы наставничества «работодатель - ученик»:

«активный профессионал - равнодушный потребитель» (мотивационная и ценностная поддержка с развитием коммуникативных, творческих, лидерских навыков; стимулирование идей саморазвития, осознанного выбора образовательной и карьерной траектории);

«коллега - молодой коллега» (совместная работа по развитию творческого, предпринимательского или социального проекта, в процессе которой наставляемый делится свежим видением и креативными идеями, которые могут оказать существенную поддержку наставнику, а сам наставник выполняет роль организатора и куратора);

«работодатель - будущий сотрудник» (профессиональная поддержка, направленная на развитие определенных навыков и компетенций, необходимых для будущего трудоустройства).

В отношении педагогических работников Целевая модель наставничества предусматривает реализацию следующих приоритетных форм наставничества:

1) «педагог – педагог»

Цель: сокращение сроков адаптации молодых специалистов к профессии, успешное закрепление молодого (начинающего) педагога на месте работы или в должности педагога, повышение его профессионального потенциала и уровня, а также создание комфортной профессиональной среды внутри образовательной организации.

Задачи:

В такой форме наставничества, как «педагог - педагог», возможны следующие модели взаимодействия



«опытный педагог - молодой специалист». Данная модель является классическим вариантом поддержки со стороны опытного педагога (педагога-профессионала) для приобретения молодым педагогом необходимых профессиональных навыков (организационных, предметных, коммуникационных и др.);

- «лидер педагогического сообщества — педагог, испытывающий профессиональные затруднения в сфере коммуникации». В этой модели на первый план выходит психологическая и личностная поддержка педагога, который в силу различных причин имеет проблемы социального характера в выстраивании коммуникации и социального взаимодействия. Главное направление наставнической деятельности - профессиональная социализация наставляемого. Эту поддержку необходимо сочетать с профессиональной помощью по развитию его педагогических компетенций и инициатив;

- «педагог-новатор - консервативный педагог». В данной модели педагог, склонный к новаторству и нестандартным решениям, помогает опытному педагогу овладеть современными цифровыми технологиями. Главный метод общения между наставником и наставляемым - выведение консервативного педагога на рефлексивную позицию в отношении его педагогического опыта, который в значительной мере сформировался в условиях субъект - объектной педагогики;

- «опытный предметник - неопытный предметник». В рамках этого взаимодействия опытный педагог оказывает методическую поддержку по конкретному предмету (поиск методических пособий и технологий, составление рабочих программ и тематических планов и т.д.). Обязательным условием успешного наставничества является вовлечение неопытного педагога в деятельность, связанную с углублением в концептуально--методологические основания изучаемого предмета, привлечение его к написанию статей в научно-методические журналы, к участию в предметных научно-практических конференциях, семинарах, вебинарах с последующим обсуждением, к подготовке сдачи ОГЭ/ЕГЭ по предмету.

## 2) «руководитель образовательной организации – педагог»

В отдельных случаях руководитель образовательной организации может стать наставником педагогов, особенно в качестве успешного предметника. В этом случае реализуется форма наставничества «педагог - педагог».

Виды наставничества:

- *Виртуальное (дистанционное) наставничество* - дистанционная форма организации наставничества с использованием информационно-коммуникационных технологий, таких как видеоконференции, платформы для дистанционного обучения, социальные сети и онлайн-сообщества, тематические интернет-порталы и

др. Обеспечивает постоянное профессиональное и творческое общение, обмен опытом между наставником и наставляемым, позволяет дистанционно сформировать пары «наставник - наставляемый», привлечь профессионалов и сформировать банк данных наставников, делает наставничество доступным для широкого круга лиц;

- *Наставничество в группе* - форма наставничества, когда один наставник взаимодействует с группой наставляемых одновременно (от двух и более человек);

- *Краткосрочное или целеполагающее наставничество* - наставник и наставляемый встречаются по заранее установленному графику для постановки конкретных целей, ориентированных на определенные краткосрочные результаты. Наставляемый должен приложить определенные усилия, чтобы проявить себя в период между встречами и достичь поставленных целей.

- *Реверсивное наставничество* - профессионал младшего возраста становится наставником опытного работника по вопросам новых тенденций, технологий, а опытный педагог становится наставником молодого педагога в вопросах методики и организации учебно-воспитательного процесса;

- *Ситуационное наставничество* - наставник оказывает помощь или консультацию всякий раз, когда наставляемый нуждается в них. Как правило, роль наставника состоит в том, чтобы обеспечить немедленное реагирование на ту или иную ситуацию, значимую для его подопечного;

- *Скоростное наставничество* - однократная встреча наставляемого (наставляемых) с наставником более высокого уровня (профессионалом/компетентным лицом) с целью построения взаимоотношений с другими работниками, объединенными общими проблемами и интересами или обменом опытом. Такие встречи помогают формулировать и устанавливать цели индивидуального развития и карьерного роста на основе информации, полученной из авторитетных

## **8. ПРИМЕНЯЕМЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**

## 8. ПРИМЕНЯЕМЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В ходе освоения программ наставничества применяют различные технологии. Каждая из них имеет свои особенности, цели, адресат.

№ п/п	Наименование технологии	Суть технологии, цель	Адресность
1	Фасилитация	Группа навыков и набор инструментов, позволяющих эффективно организовать групповое обсуждение Цель фасилитации: нахождение верного метода, который позволит группе работать созидательно и результативно; специальные действия, направленные на организацию групповой работы	Команда наставляемых
2	Модерация «обуздывание»	Более жесткая технология. формат – беседа, в ходе которой нет возможности отвлечься на другую тему. используется в формате встречи: «обсуждение проблемы».	Команда наставляемых
3	Супервизии	Метод совершенствования содержания профессиональной деятельности с целью повышения эффективности деятельности специалиста; позволяет специалисту проанализировать актуальные проблемы и вопросы собственной профессиональной деятельности с привлечением более опытного специалиста	Молодой педагог, студент ученик

4	Коучинг	<p>Метод тренировки, в процессе которой человек, называемый «коуч» (тренер), помогает обучающемуся достичь некой жизненной или профессиональной цели. сфокусирован на достижении чётко определённых целей вместо общего развития. учащимся учиться сознательно, с интересом приобретать знания, находить и максимально раскрывать потенциал, развивать навыки и умения, эффективнее усваивать программу и выполнять задания</p>	<p>Команда наставляемых Отдельно взятый наставляемый (молодой педагог, студент ученик)</p>
5	Тьюторство	<p>Персональное сопровождение ученика в образовательном пространстве для становления у него устойчивых мотивов обучения, реализации личностных потребностей и интересов, самоопределения, осознанного и ответственного выбора жизненного пути. основной формой взаимодействия является индивидуальное и групповое консультирование учащихся и родителей (законных представителей) по вопросам формирования и реализации ИОТ, ИУП, выбора и продолжения образования; проведение рефлексивно-проектных мероприятий с учащимися по вопросам формирования и реализации ИОТ; подготовка и реализация профессиональных проб и социальных практик.</p>	<p>Индивидуальное наставничество</p>

При обучении наставляемого можно использовать следующие подходы к организации наставнической деятельности: }

- «Я расскажу, ты послушай»;
- «Я покажу, ты посмотри»;
- «Сделаем вместе»;
- «Сделай сам, я подскажу»;
- «Сделай сам, расскажи, что сделал».

## **9. МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ НАСТАВНИЧЕСТВА**

Мониторинг процесса реализации Программ наставничества понимается как система сбора, обработки, хранения и использования информации о Программе наставничества и/или отдельных ее элементах.

Организация систематического мониторинга Программ наставничества дает возможность четко представлять, как происходит процесс наставничества, какие происходят изменения во взаимодействиях наставника с наставляемым (группой наставляемых), а также какова динамика развития наставляемых и удовлетворенности наставника своей деятельностью.

Мониторинг Программы наставничества состоит из двух основных этапов:

- 1) оценка качества процесса реализации Программы наставничества;
- 2) оценка мотивационно-личностного, компетентностного, профессионального роста участников, динамика образовательных результатов.

### **9.1. Мониторинг и оценка качества процесса реализации Программы наставничества.**

**Этап 1.** Первый этап мониторинга направлен на изучение (оценку) качества реализуемой Программы наставничества, ее сильных и слабых сторон, качества совместной работы пар или групп "наставник-наставляемый".

Мониторинг помогает, как выявить соответствие условий организации Программы наставничества требованиям и принципам модели, так и отследить важные показатели качественного изменения образовательной организации, реализующей Программу наставничества, динамику показателей социального благополучия внутри образовательной организации, профессиональное развитие педагогического коллектива в практической и научной сферах.

#### **Цели мониторинга:**

- 1) оценка качества реализуемой программы наставничества;
- 2) оценка эффективности и полезности Программы наставничества как инструмента повышения социального и профессионального благополучия внутри образовательной организации и сотрудничающих с ней организаций или индивидов.

#### **Задачи мониторинга:**

- сбор и анализ обратной связи от участников (метод анкетирования);
- обоснование требований к процессу реализации программы наставничества, к личности наставника;
- контроль хода программы наставничества;

- корректировка индивидуальных программ;
- описание особенностей взаимодействия наставника и наставляемого (группы наставляемых);
- определение условий эффективной Программы наставничества;
- контроль показателей социального и профессионального благополучия.

#### **Оформление результатов.**

По результатам опроса в рамках первого этапа мониторинга будет предоставлен SWOT-анализ реализуемой Программы наставничества.

Сбор данных для построения SWOT-анализа осуществляется посредством анкеты. Анкета содержит открытые вопросы, закрытые вопросы, вопросы с оценочным параметром. Анкета учитывает особенности требований к трем формам наставничества.

SWOT-анализ проводит куратор программы.

Для оценки соответствия условий организации Программы наставничества требованиям модели и программ, по которым она осуществляется, принципам, заложенным в модели и программах, а также современным подходам и технологиям, используется анкета куратора. Результатом успешного мониторинга будет аналитика реализуемой Программы наставничества, которая позволит выделить ее сильные и слабые стороны, изменения качественных и количественных показателей социального и профессионального благополучия, расхождения между ожиданиями и реальными результатами участников Программы наставничества.

## **9.2. Мониторинг и оценка влияния программ на всех участников.**

**Этап 2.** Второй этап мониторинга позволяет оценить: мотивационно-личностный и профессиональный рост участников Программы наставничества; развитие метапредметных навыков и уровня вовлеченности обучающихся в образовательную деятельность; качество изменений в освоении обучающимися образовательных программ; динамику образовательных результатов с учетом эмоционально-личностных, интеллектуальных, мотивационных и социальных черт участников.

Основываясь на результатах данного этапа, можно выдвинуть предположение о наличии положительной динамики влияния Программ наставничества на повышение активности и заинтересованности участников в образовательной и профессиональной деятельности, о снижении уровня тревожности в коллективе, а также о наиболее рациональной и эффективной стратегии дальнейшего формирования пар "наставник-наставляемый".



Процесс мониторинга влияния программ на всех участников включает два подэтапа, первый из которых осуществляется до входа в Программу наставничества, а второй - по итогам прохождения Программы.

Соответственно, все зависимые от воздействия программы наставничества параметры фиксируются дважды.

**Цели мониторинга** влияния программ наставничества на всех участников.

1. Глубокая оценка изучаемых личностных характеристик участников Программы.
2. Оценка динамики характеристик образовательного процесса (оценка качества изменений в освоении обучающимися образовательных программ).
3. Анализ и необходимая корректировка сформированных стратегий образования пар "наставник-наставляемый".

**Задачи мониторинга:**

- научное и практическое обоснование требований к процессу организации Программы наставничества, к личности наставника;
- экспериментальное подтверждение необходимости выдвижения описанных в целевой модели требований к личности наставника;
- определение условий эффективной Программы наставничества;
- анализ эффективности предложенных стратегий образования пар и внесение корректировок во все этапы реализации Программы в соответствии с результатами;
- сравнение характеристик образовательного процесса на "входе" и "выходе" реализуемой Программы;
- сравнение изучаемых личностных характеристик (вовлеченность, активность, самооценка, тревожность и др.) участников Программы наставничества на "входе" и "выходе" реализуемой Программы.

## **10. МЕХАНИЗМЫ МОТИВАЦИИ И ПООЩРЕНИЯ НАСТАВНИКОВ**

- награждение наставников грамотами/благодарственными письмами образовательной организации;
- представление к награждению ведомственными и общественными наградами;
- лучшим наставникам могут быть присуждены ведомственные награды Минпросвещения России – нагрудный знак «Почетный наставник».

## 11. Типовые Программы наставничества МБОУ «СОШ № 89»

Форма наставничества	Название программы	Целевая аудитория	Цели программы	Задачи программы	Характеристика наставника	Характеристика наставляемого
Ученик - ученик	Качественное образование – это реальность	Учащиеся 5-10 класса	Достижение лучших образовательных результатов учеником (учащимися).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Помощь в самоорганизации (помощь в составлении режима дня, совместное составление программы саморазвития, помощь в выборе целей и их достижении).</li> <li>2. Помочь сформировать интеллектуальные умения в виде тренировки ряда мыслительных операций по западающим темам (таблица умножения, правила и т.д.).</li> <li>3. Оказать помощь в выполнении домашних заданий.</li> </ol>	Ученик, демонстрирующий высокие образовательные результаты.	Ученик, пассивный, демонстрирующий неудовлетворительные образовательные результаты.
	Я-лидер	Учащиеся 5-10 класса	Психоэмоциональная поддержка с адаптацией в коллектив, развитием коммуникационных, творческих, лидерских навыков.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поддержка становления индивидуальности подростка (оказание помощи в выборе кружков и секций, приглашение на занятия, оказание индивидуальной помощи в развитии творческих способностей и т.д.).</li> <li>2. Содействие в проявлении индивидуальности (обсуждение того, что подросток делает хорошо, организация персональной выставки или концерта</li> </ol>	Активный ученик, обладающий лидерскими и организаторскими качествами, нетривиальностью мышления. Лидер класса или параллели, школы, принимающий активное участие в жизни школы. Член РДШ. Волонтеры.	Пассивный ученик, социально или ценностно – дезориентированный, не принимающий участие в жизни школы, отстраненный от коллектива. Дети с ОВЗ. Дети, находящиеся на индивидуальном обучении.

				<p>подростка, помощь в подготовке подростка для участия в конкурсе или мероприятии и т.д.).</p> <p>3. Помощь в самоорганизации (помощь в составлении режима дня, совместное составление программы саморазвития, помощь в выборе целей и их достижении)</p> <p>Вовлечение в мероприятия школьного сообщества.</p>		
Успешный «новенький»	Вновь прибывшие в школу учащиеся.	Включение ученика в систему взаимоотношений коллектива школы и класса. Психологическая поддержка для адаптации в новом коллективе.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Знакомство с традициями, особенностями школы и класса.</li> <li>2. Помощь с организацией образовательного процесса.</li> <li>3. Решение конкретных психологических и коммуникативных проблем.</li> </ol>	Активный ученик, обладающий лидерскими и организаторскими качествами.	Ученик, обладающий лидерскими качествами или ученик, пассивный, отстраненный от коллектива.	
Антибуллинг	Учащиеся 5-10 класса	Профилактика всех форм насилия над учащимися в образовательной организации, в общественных местах.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Психологическая поддержка учащихся.</li> <li>2. Вовлечение учащихся в совместную творческую, образовательную деятельность.</li> <li>2. Обучение навыкам мирного разрешения конфликтов.</li> </ol>	Активный ученик, обладающий лидерскими и организаторскими, коммуникативными и навыками, хорошо развитой эмпатией.	Пассивный ученик, отстраненный от коллектива. Новый ученик в классе. Ученик, с особыми образовательными потребностями.	

Учитель – ученик

	Будущий выпускник	Учащиеся 9,11 классов	Педагогическая и психологическая поддержка обучающегося для достижения лучших образовательных результатов, раскрытие его потенциала, создание условий для осознанного выбора оптимальной образовательной траектории, преодоление дезориентации обучающегося в образовательном процессе, адаптации его в школьном коллективе.	<p>1. Профессиональная поддержка, направленная на развитие определенных навыков и компетенций.</p> <p>2. Помощь в реализации потенциала, улучшении образовательных, творческих или спортивных результатов.</p> <p>3. Развитие гибких навыков и метакомпетенций, оказание помощи в адаптации к новым условиям среды, создание комфортных условий и коммуникаций внутри школы, формирование устойчивого сообщества обучающихся.</p>	Опытный педагог, мастер своего дела, имеющий успешный опыт в достижении жизненного, личного и профессионального результата, готовый и компетентный поделиться опытом и навыками, необходимыми для стимуляции и поддержки процессов самосовершенствования и самореализации наставляемого.	Демонстрирует низкую мотивацию к учебе и саморазвитию, неудовлетворительную успеваемость, имеет проблемы с поведением, испытывает трудности с адаптацией в школьном коллективе. Социально или ценностно дезориентированный обучающийся, демонстрирующий отсутствие осознанной позиции, необходимой для выбора образовательной траектории и будущей профессиональной реализации, не принимающий участия в жизни школы, отстраненный от коллектива, не имеющий активной гражданской позиции, испытывающий
--	-------------------	-----------------------	--	---	--	---

						кризис самоидентификации, разрушение или низкий уровень сформированности ценностных и жизненных позиций и ориентиров.
Педагог-педагог	Молодой педагог - предметник.  Молодой классный руководитель	Молодые специалисты – предметник и (стаж до 3 лет)	Методическая поддержка по конкретному предмету для приобретения необходимых профессиональных навыков и закрепления на месте работы.	1. Формировать и воспитывать у молодых специалистов потребность в непрерывном самообразовании. 2. Помочь учителю, опираясь в своей деятельности на достижения педагогической науки и передового педагогического опыта, творчески внедрять идеи в учебно-воспитательный процесс. 3. Создать условия для профессиональной адаптации молодого педагога в коллективе. 4. Способствовать формированию индивидуального стиля творческой деятельности; вооружить начинающего педагога конкретными знаниями и умениями применять теорию на практике.	Наставник – предметник. Опытный педагог одного и того же предметного направления, что и молодой учитель, способный осуществлять всестороннюю методическую поддержку преподавания отдельных дисциплин.	Молодой специалист. Имеет малый опыт работы (от 0 до 3 лет), испытывающий трудности с организацией учебного процесса по своему предмету, с взаимодействием с обучающимися, другими педагогами, родителями.

**План мероприятий (дорожная карта)  
внедрения Системы наставничества педагогических работников и обучающихся в  
МБОУ «СОШ № 89» на 2022-2023 учебный год**

№ п/п	Наименование мероприятия	Срок реализации	Ответственный исполнитель	Результат, вид документа
1.	<b>Нормативно-правовое регулирование внедрения системы наставничества педагогических работников и обучающихся</b>			
1.1.	Назначение куратора внедрения и реализации Муниципальной целевой модели наставничества педагогических работников и обучающихся в МБОУ «СОШ № 89»	до 30 марта 2022 г.	Директор, заместитель директора по УМР	Приказ о назначении куратора внедрения и реализации Муниципальной целевой модели наставничества педагогических работников и обучающихся в МБОУ «СОШ № 89»
1.2.	Изучение и систематизация имеющихся материалов по внедрению программы наставничества	Март 2022 г.	Директор, заместитель директора по УМР	
1.3.	Издание распорядительного акта о внедрении Муниципальной целевой модели наставничества педагогических работников и обучающихся в МБОУ «СОШ № 89»	до 31 марта 2022 г.	Директор, заместитель директора по УМР	Приказ о внедрении Муниципальной целевой модели наставничества педагогических работников и обучающихся в МБОУ «СОШ № 89»
1.4.	Разработка Положения о системе наставничества педагогических работников и обучающихся в МБОУ «СОШ № 89»	До 31 марта 2022 г.	Директор, заместитель директора по УМР, УВР, ВР	Положение
1.5.	Разработка Плана мероприятий (дорожная карта) внедрения Системы наставничества педагогических работников и обучающихся в МБОУ «СОШ № 89»	До 31 марта 2022 г.	Директор, заместитель директора по УМР, УВР, ВР	дорожная карта
1.6.	Разработка Программы наставничества в МБОУ «СОШ № 89»	До 31 марта 2022 г.	Директор,	Программа наставничества

			заместитель директора по УМР, УВР, ВР	
1.7.	Согласование «Положения о системе наставничества педагогических работников и обучающихся в образовательной организации», Дорожной карты, Программы наставничества	до 06 апреля 2022г.	Заместитель директора по УМР	Протокол заседания Экспертного совета при Управлении образования Администрации города Ижевска
1.8.	Разработка и утверждение пакета нормативных актов по внедрению Системы наставничества педагогических работников и обучающихся в МБОУ «СОШ № 89»	Апрель 2022 г.	Директор, заместитель директора по УМР, УВР, ВР	Приказ о внедрении Муниципальной целевой модели наставничества педагогических работников и обучающихся в МБОУ «СОШ № 89»
2.	<b>Обеспечение реализации мер по дополнительному профессиональному образованию наставников и кураторов в различных форматах</b>			
2.1.	Проведение семинаров, круглых столов консультаций для наставников и наставляемых	По отдельному графику	Заместитель директора по УМР, УВР, ВР	Проведенные методические семинары и др. по запросам наставников и наставляемых
2.2.	Повышение квалификации наставников	В течение года	Заместитель директора по УМР, УВР, ВР	Сертификаты, удостоверения курсов повышения квалификации
2.3.	Подготовка методических материалов для сопровождения наставнической деятельности.	До 31 августа 2022 г.	Заместитель директора по УМР	Памятки, буклеты, методические рекомендации
2.4.	Популяризация Целевой модели наставничества через муниципальные СМИ, информационные ресурсы в сети Интернет, сообщества в социальных сетях, официальных ресурсах образовательной организации	В течение всего периода реализации Целевой модели наставничества	Заместитель директора по УМР, ВР	Наполнение информационных ресурсов актуальной информацией с применением единого брендинга
3.	<b>Внедрение системы наставничества педагогических работников и обучающихся</b>			
3.1.	Информирование участников образовательных отношений о внедрении в 2022-2023 учебном году системы наставничества	апрель 2022 г.	Директор	Протокол совещания, Общешкольного родительского комитета
3.2.	Проведение анкетирования среди обучающихся/педагогов, желающих принять участие в программе наставничества.	Май, сентябрь 2022 г.	Заместитель директора по УМР	Справка по результатам анкетирования

3.3.	Формирование базы наставников в 2022–2023 уч. г.	Май, сентябрь 2022 г.	Заместители директора по УВР, УМР, ВР	База наставников с перечнем компетенций
3.4.	Информирование родителей, педагогов, обучающихся, выпускников, работодателей и др. о возможностях и целях целевой модели наставничества	Сентябрь 2022 г.	Заместители директора по УВР, УМР, ВР.	Протоколы педагогического совета, общешкольного родительского комитета, совета старшеклассников, методического совета
3.5.	Формирование базы наставляемых в 2022–2023 уч.г	Май, сентябрь 2022 г.	Заместители директора по УВР, УМР, ВР	База наставляемых с перечнем запросов
3.6.	Формирование наставнических пар/групп	В течение года	Заместитель директора по УМР	Приказ об утверждении наставнических пар/групп
3.7.	Разработка и утверждение персонализированных программ наставничества для каждой пары/группы (при наличии в организации наставляемых)	В течение года	Заместитель директора по УМР, УВР, ВР, методический совет	Приказ об утверждении персонализированных программ наставничества для каждой пары/группы.
3.8.	Организация работы наставнических пар или групп по персонализированной программе наставничества	в соответствии со сроками реализации программ наставничества	Заместитель директора по УМР	Реализация персонализированной программы наставничества
3.9.	Организация психолого-педагогической поддержки сопровождения наставляемых, не сформировавших пару или группу (при необходимости), продолжение поиска наставника/наставников	в течение года	Педагог-психолог	Консультации
4.	<b>Содействие распространению лучших практик наставничества педагогических работников и обучающихся</b>			
4.1.	Создание специальных рубрик в социальных сетях, создание раздела «Целевая модель наставничества» на официальном сайте образовательных организаций	Апрель 2022 г.	Заместитель директора по УМР, администратор сайта	Поддержка программ наставничества посредством интернет-сайтов и сообществ
4.2.	Участие в Республиканском форуме педагогов-наставников «Целевая модель наставничества как технология повышения эффективности образовательного процесса»	ноябрь 2022 г.	Наставники	Участие в Форуме
4.3.	Участие в открытом городском конкурсе «НАСТАВНИК + НАСТАВЛЯЕМЫЙ = КОМАНДА»	По плану УО Администрации г. Ижевска	Заместитель директора по УМР, УВР, ВР	Участие в конкурсе



4.4.	Публикация лучших практик наставничества на официальном сайте образовательной организации в разделе «Целевая модель наставничества»	В течение года	Заместитель директора по УМР, администратор сайта	Поддержка программ наставничества посредством интернет-сайтов и сообществ
5.	<b>Мониторинг и оценка результатов внедрения системы наставничества педагогических работников и обучающихся</b>			
5.1.	Проведение мониторинга качества реализации персонализированных программ наставничества (анкетирование)	апрель 2023 г.	Заместитель директора по УМР	Результаты мониторинга
5.2.	Проведение мониторинга личной удовлетворённости участием в программе наставничества.	Апрель-май 2023 г.	Заместитель директора по УМР	Результаты мониторинга
5.3.	Организация персонифицированного учета наставников и наставляемых	Май 2023 г.	Заместитель директора по УМР	Сформированы первичные данные для проведения оценки вовлеченности обучающихся и педагогов в различные формы наставничества
5.4.	Поощрение участников наставнической деятельности	Май-август 2023 г.	Директор	Приказ о поощрении участников наставнической деятельности
5.5.	Проведение Педагогического совета по теме «Наставничество как инструмент повышения качества образования»	август 2023 г.	Директор, заместитель директора по УМР	Протокол Педагогического совета

