

**МУНИЦИПАЛЬНОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
«ЛИЦЕЙ №1» П. ДОБРИНКА**



«УТВЕРЖДАЮ»

/Директор

МБОУ «Лицей №1» п. Добринка

Т.М. Селиванова

«01» сентября 2020 г.

**Программа
наставничества
«Учитель-учитель»**

Сроки реализации: сентябрь 2020-декабрь 2024г

Оглавление

Основные идеи и положения Программы	3
Цели и задачи Программы наставничества «Учитель - Учитель»	4
Ожидаемые результаты Программы	5
Оцениваемые результаты Программы	5
Показатели эффективности внедрения Программы наставничества	5
Сроки и этапы реализации Программы	6
Участники Программы	6
Механизм реализации Программы	6-10
Механизм наставнического взаимодействия	10-13
Завершение программы наставничества	13-15
Мониторинг программы наставничества	15-17
План реализации Программы	17-21

Программа наставничества «Учитель-Учитель», как комплекса мероприятий и формирующих их действий, направленный на организацию взаимоотношений наставника и наставляемого в конкретных формах для получения ожидаемых результатов, обоснован реализацией национального проекта «Образование» и направлен на достижение результатов федерального проекта «Современная школа», «Учитель будущего» и «Молодые профессионалы».

Проект «Образование» ставит перед всеми образовательными организациями две ключевые цели: обеспечение глобальной конкурентоспособности российского образования и воспитание гармонично развитой и социально ответственной личности на основе духовно-нравственных ценностей и культурных традиций народов Российской Федерации. Эти цели невозможно достичь без создания системы поддержки и развития навыков, талантов и компетенций – общекультурных, общепрофессиональных и метакомпетенции, т.е. способность формировать у себя новые навыки и компетенции самостоятельно, а не только манипулировать полученными извне знаниями и навыками.

Основой концептуального обоснования Программы наставничества «учитель-учитель» является Методология (целевая модель) 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, утвержденной Распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации от 25.12.2019 №Р-145. 1.2. Целью внедрения целевой модели наставничества является максимально полное раскрытие потенциала личности наставляемого, необходимого для успешной личной профессиональной самореализации в современных условиях неопределенности. Среди задач по реализации целевой модели наставничества можно отметить:

- Улучшение показателей организации в образовательной, социокультурной, спортивной и других сферах;
- Создание экологичной среды для развития и повышения квалификации педагогов, увеличение числа закрепившихся в профессии педагогических кадров;
- Формирование открытого и эффективного сообщества вокруг образовательной организации, способного на комплексную поддержку ее деятельности.

Наставничество является универсальной технологией передачи опыта, знаний, формирования навыков, компетенций, метакомпетенций и ценностей через неформальное взаимообогащающее общение. Технология наставничества эффективна для решения проблем, с которыми сталкиваются педагоги:

- Проблемы молодого специалиста в новом коллективе;
- Проблемы педагога с большим стажем, ощущающего себя некомфортно в мире новых образовательных технологий или испытывающего кризис профессионального роста, находящегося в ситуации профессионального выгорания.

Предмет наставничества:

1. Личностные качества – лидерские качества, активная жизненная позиция, стрессоустойчивость, искусство тайменеджмента.
2. Методическая грамотность – ведение учебно-методической документации, проектирование урока в соответствии с ФГОС, современные педагогические технологии, повышение профессиональной квалификации.
3. Социальная адаптация – психологические особенности обучающихся, психологический климат в коллективе, работа в составе творческих групп.

Компоненты системы наставничества

Ценностно-смысловой	Содержательный	Технологический	Оценочно-диагностический
Наставничество – взаимообогащающее	Работа - с социумом;	Технологии - интерактивные	Мониторинг и оценка параметров программы:

общение, основанное на доверии и партнерстве, позволяющее передавать живой опыт и полнее раскрывать потенциал каждого человека. Объект наставничества – процесс передачи опыта. Субъекты: наставники и наставляемые.	- наставниками; - наставляемыми; - родителями; - коллективом организации.	технологии; - тренинговые технологии; - проектные технологии; - консультации, беседы, тренинги, семинары-практикумы; - информационные технологии.	- организационного (эффективность системной планируемой деятельности); - научно-методического (наличие методической базы и обеспеченность кадрами); - личностных (мотивация, включенность в наставнические отношения и др.)
---	--	---	---

Реализация Программы опирается на нормативно-правовую базу Российской Федерации:

- Конституция Российской Федерации;
- Гражданский кодекс Российской Федерации;
- Трудовой кодекс Российской Федерации;
- Федеральный закон от 19 мая 1995 г. № 82-ФЗ «Об общественных объединениях»;
- Концепция содействия развитию благотворительной деятельности и добровольчества в Российской Федерации, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 30 июля 2009 г. № 1054-р);
- Стратегия развития волонтерского движения в России, утвержденная на заседании Комитета Государственной Думы Российской Федерации по делам молодежи (протокол № 45 от 14 мая 2010 г.);
- Основы государственной молодежной политики Российской Федерации на период до 2025 года, утвержденный распоряжением Правительства Российской Федерации от 29 ноября 2014 г. № 2403-Р);
- Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

Цели и задачи Программы наставничества «Учитель - Учитель»

Цели Программы - разработка комплекса мероприятий и формирующих их действий по организации взаимоотношений наставника и наставляемого в форме «учитель-учитель», способствующих успешному закреплению на месте работы или в должности педагога молодого специалиста, повышению его профессионального потенциала и уровня, создание комфортной профессиональной среды внутри учебного заведения, позволяющей реализовывать актуальные педагогические задачи на высоком уровне.

Указанная цель предполагает решение ряда **задач**:

- 1) Содействовать успешной адаптации молодых и вновь принятых специалистов к условиям осуществления трудовой деятельности
- 2) Способствовать формированию потребности заниматься анализом результатов своей профессиональной деятельности;
- 3) Развивать интерес к методике построения и организации результативного учебного процесса;
- 4) Ориентировать начинающего учителя на творческое использование передового педагогического опыта в своей деятельности;
- 5) Оказать психолого-педагогическую помощь педагогам в ситуациях кризиса профессионального роста и профессионального выгорания.

Ожидаемые результаты Программы

Результатом	правильной	организации	работы	наставников
будет:				
▪ Высокий уровень включенности молодых (новых) специалистов в педагогическую работу, культурную жизнь образовательной организации,				
▪ Усиление уверенности педагогов в собственных силах и развитие личного, творческого и педагогического потенциала.				
▪ Повышение уровня образовательной подготовки и комфортности психологического климата в школе;				
▪ Учителя-наставляемые получают необходимые для данного периода профессиональной реализации компетенции, профессиональные советы и рекомендации, а также стимул и ресурс для комфортного становления и развития внутри организации.				

Оцениваемые результаты Программы

- Повышение уровня удовлетворенности собственной работой и улучшение психоэмоционального состояния;
- рост числа специалистов, желающих продолжать свою работу в качестве учителя на данном коллективе/образовательной организации;
- Качественный рост успеваемости и улучшение поведения в подшефных классах;
- Сокращение числа конфликтов с педагогическим и родительским сообществами;
- Рост числа собственных профессиональных работ: статей, исследований, методических практик молодого специалиста.

Показатели эффективности внедрения Программы наставничества

1. В части оценки наставнической программы в образовательной организации подобными критериями могут быть:

- Соответствие условий организации наставнической деятельности требованиям модели и программ, по которым она осуществляется;
- Оценка соответствия организации наставнической деятельности принципам, заложенным в модели и программах;
- Соответствие наставнической деятельности современным подходам и технологиям;
- Наличие соответствующего психологического климата в образовательной организации, на базе которой организован процесс наставнической деятельности;
- Логичность деятельности наставника, понимание им ситуации наставляемого и правильность выбора основного направления взаимодействия;
- Положительная динамика в поступлении запросов участников на продолжение работы.

2. В части определения эффективности всех участников наставнической деятельности в образовательной организации:

- степень удовлетворенности всех участников наставнической деятельности;
- уровень удовлетворенности партнеров от взаимодействия в наставнической деятельности;

3. Относительно изменений в личности наставляемого-участника программы наставничества в образовательной организации критериями динамики развития наставляемых могут выступать:

- Улучшение и позитивная динамика образовательных результатов, изменение ценностных ориентаций участников в сторону социально-значимых;
- Нормализация уровня тревожности; оптимизация процессов общения, снижение уровня агрессивности;
- Повышение уровня самооценки наставляемого;
- Активность и заинтересованность наставляемых в участии в мероприятиях, связанных с наставнической деятельностью;

- Степень применения наставляемыми полученных от наставника знаний, умений и опыта в профессиональной деятельности.

Сроки и этапы реализации Программы

I этап: Запуск программы, август 2020 года.

II этап: Практическая реализация программы – сентябрь 2020 года – декабрь 2024 года. III этап: Завершение программы – декабрь 2024 года.

Участники Программы

Наставник. Опытный педагог, имеющий профессиональные успехи (победитель различных профессиональных конкурсов, автор учебных пособий и материалов, участник или ведущий вебинаров и семинаров), склонный к активной общественной работе, лояльный участник школьного сообщества. Обладает лидерскими, организационными и коммуникативными навыками, хорошо развитой эмпатией. Для реализации различных задач возможно выделение двух типов наставников.

Наставник-консультант – создает комфортные условия для реализации профессиональных качеств, помогает с организацией процесса и решением конкретных психолого-педагогических и коммуникативных проблем. Контролирует самостоятельную работу молодого специалиста.

Наставник-предметник – опытный педагог того же предметного направления, что и молодой учитель, способный осуществлять всестороннюю методическую поддержку преподавания отдельных дисциплин.

Наставляемый:

1. Молодой специалист, имеющий малый опыт работы – от 0 до 5 лет, испытывающий трудности с организацией учебного процесса, взаимодействием с учениками, другими педагогами, администрацией или родителями.
2. Специалист, находящийся в процессе адаптации на новом месте работы, которому необходимо получить представление о традициях, особенностях, регламенте и принципах образовательной организации.
3. Учитель, находящийся в состоянии эмоционального выгорания, хронической усталости.

Механизм реализации Программы

Реализация программы наставничества в образовательной организации производится последовательно, для максимальной эффективности – по двум контурам, обеспечивающим внешнюю и внутреннюю поддержку всех процессов

Работа с внешней средой – это деятельность, направленная на обеспечение поддержки программы наставничества:

- Информационное освещение (начальный этап – привлечение участников программы, промежуточные опорные точки – информирование партнеров о ходе программы, финальный этап – отчет о результатах и тиражирование успехов);
- Взаимодействие с потенциальными наставниками и партнерами на профильных мероприятиях (фестивали, конференции, форумы);
- Привлечение ресурсов и экспертов для оказания поддержки, проведения отбора и обучения наставников, оценки результатов наставничества (например, взаимодействие с представителями методических служб города или региона, образовательных учреждений, имеющих положительный опыт организации наставничества, ресурсно-методические центры города)

Работа с внутренней средой – вся деятельность, направленная на поддержание программы внутри организации:

- Взаимодействие с административной командой, педагогами для выбора куратора программы, формирования команды, ответственной за реализацию программы, пополнения базы наставников;
- Взаимодействие с педагогами для получения согласия на участие в программе, формирования базы наставляемых, сбора данных о наставляемых и обратной связи о ходе программы;
- Взаимодействие со всеми участниками и организаторами программы для частичной оценки ее результатов и их представления на итоговом мероприятии.

К условиям запуска Программы относятся:

- Обеспечение **нормативно-правовое оформление** наставнической программы;
- **Информирование коллектива** о подготовке программы, собрать предварительные запросы педагогов;
- Сформировать **команду** и выбрать куратора, отвечающих за реализацию программы;
- Определить задачи, формы наставничества, **ожидаемые результаты**;
- Создать **дорожную карту** реализации наставничества, определить необходимые ресурсы, Внутренние и внешние.

Реализация наставнической программы происходит через работу куратора с **двумя базами**:

- Формирование базы наставляемых, осуществляется непосредственно куратором при помощи педагогов и иных лиц образовательной организации, располагающих информацией о потребностях педагогов - будущих участников программы. Основная задача заключается в выявлении конкретных проблем педагогов образовательной организации, которые можно решить с помощью наставничества.
- Формирование базы наставников. Главная задача – поиск потенциальных наставников для формирования базы наставников.

Этапы реализации формы наставничества «Учитель-Учитель»

Этап 1 Отбор наставников	Этап 2 Обучение наставников	Этап 3 Формирование пар/групп	Этап 4 Мотивация наставников	Этап 5 Процедура завершения взаимодействия
Разработать критерии отбора в соответствии с запросами наставляемых. Выбрать из сформированной базы подходящих под эти критерии наставников. Провести собеседование с отобранными наставниками, чтобы выяснить их уровень психологической готовности. Сформировать базу отобранных наставников. Обсуждение может быть проведено на открытом педагогическом совете, назначение	Осуществляется куратором программы в организации, если в этом есть необходимость. Составить программу (рассказать об основах и ценностях наставнических отношений, об особенностях общения с подростками, усилить коммуникативные навыки и т.д.) Подобрать необходимые методические материалы в помощь наставнику. Выбрать	Провести общую встречу с участием всех отобранных наставников и всех наставляемых в любом формате (например: «День открытых дверей», когда каждый наставник 5-10 минут общается с каждым наставляемым, после чего все заполняют короткие анкеты, указывая, с кем хотели бы продолжить общение в качестве наставника или наставляемого). Закрепить результат. Необходимо сообщить всем	Закрепленный и уважаемый статус наставника. Лидерство в педагогическом сообществе. Создание здоровой атмосферы в педагогическом коллективе, способствующей повышению образовательных и воспитательных результатов в школе. Получение дополнительных баллов и/или административной поддержки. Возможность тиражирования авторского наставнического опыта и практики. Повышение	Представление конкретных результатов взаимодействия. Тестирование и проверка (серия открытых уроков) молодого специалиста на закрепление необходимых навыков/ успешную адаптацию. Взаимная оценка работы наставника и наставляемого посредством анкетирования.

должно быть добровольным.	форматы обучения и преподавателя/преподавателей. Возможные форматы обучения: семинары, специальные занятия и сборы (наставнические сессии), конференции, встречи по обмену опытом, тренинги, дистанционное обучение и вебинары. Куратор показывает возможные форматы взаимодействия с молодым педагогом, обсуждает с наставником сроки, регламент и планируемые результаты.	участникам итоги встречи (независимо от формата) и зафиксировать сложившиеся пары в специальной базе куратора. Также нужно продолжить поиск наставника для тех наставляемых, кто остался без пары. Пара закрепляется после личной встречи и обсуждения обоюдных запросов/возможностей.	квалификации на партнерских образовательных площадках.	
---------------------------	--	--	---	--

Вариации ролевых моделей внутри формы «Учитель – Учитель» могут различаться в зависимости от потребностей самого наставляемого, особенностей образовательной организации и ресурсов наставника:

– **Взаимодействие «новичок – мастер»**, классический вариант поддержки для приобретения молодым специалистом необходимых профессиональных навыков (организационных, коммуникационных) и закрепления на месте работы;

– **Взаимодействие «зажатый – лидер»**, конкретная психоэмоциональная поддержка («не могу найти общий язык с учениками», «испытываю стресс во время уроков»), сочетаемая с профессиональной помощью по приобретению и развитию педагогических талантов и инициатив;

– **Взаимодействие «физик – русисту»**, в течение которого происходит обмен навыками, необходимыми для развития метапредметных проектов и метакомпетенций.

– **Взаимодействие «современный – опытному»**, в рамках которого, возможно, более молодой учитель помогает опытному представителю «старой школы» овладеть современными программами и цифровыми навыками и технологиями.

– **Взаимодействие «опытный предметник – неопытному предметнику»**, в рамках которого опытный педагог оказывает методическую поддержку по конкретному предмету (поиск пособий, составление рабочих программ и тематических планов и т.д.).

– **Взаимодействие «лидер педагогического сообщества – педагог, испытывающий проблемы»**, конкретная психоэмоциональная поддержка («не могу найти общий язык с учениками», «испытываю стресс во время уроков»), сочетаемая с профессиональной помощью по приобретению и развитию педагогических талантов и инициатив.

Основные принципы наставника, способствующие организации эффективного сотрудничества и реализации всех задач программы наставничества, могут быть выражены следующим набором категорий: принятие, умение слушать, умение слышать, умение задавать вопросы, равенство, честность и открытость, надежность, последовательность.

Процесс обучения наставников делится на два этапа – первичное обучение и обучение в процессе деятельности (*Приложение 2*).

1. Первичное обучение дает возможность потенциальным наставникам подготовиться к наставнической деятельности, познакомиться с основными целями наставничества и направлениями работы, проверить свою готовность. Такое обучение дает веру в себя как в наставника, уверенность перед знакомством с наставляемым. Оно влияет и на качество наставнических взаимоотношений и на общую продолжительность работы. Первичное обучение должно помочь наставникам сформулировать свои цели, скорректировать ожидания и сравнить свои цели с целями наставляемых для выявления и решения возможных разногласий.

2. Обучение в процессе деятельности проводится куратором уже после того, как у наставника появится свой опыт наставничества, и возникнут вопросы по этой деятельности. Обучение поможет наставнику осознать проблему и выбрать правильную стратегию решения.

Наставников следует обучить прежде всего двум стилям взаимоотношений с наставляемым: развивающему и инструментальному:

- развивающий стиль фокусируется на стимулировании развития взаимодействия наставника и наставляемого;
- инструментальный стиль концентрируется на целенаправленной деятельности, развитию межличностных взаимоотношений наставника и наставляемого уделяется второстепенное значение.

В процессе реализации программы наставничества куратор может порекомендовать выбрать один из видов взаимоотношений или задействовать его больше остальных в зависимости от ситуации.

Долгосрочные положительные наставнические взаимоотношения развиваются благодаря корректности, эмпатии, участию и уважению. Обучение должно фокусироваться на развитии и совершенствовании такого поведения. Наставникам необходимо соблюдать принципы этичного и безопасного наставничества, изучение которых должно стать обязательным разделом программы обучения.

Программа обучения наставников должна учитывать основные задачи, которые им предстоит решать:

- **Установление позитивных личных отношений с наставляемым.** Качество наставнических отношений зависит от степени уважения и доверия между наставляемым и наставником. Отношения с поддерживающим человеком являются наиболее важным фактором личностного роста наставляемого. У него формируется чувство собственного достоинства, если он видит, что заботливый взрослый (помимо родителей) готов вкладывать в него время, свои знания и умения, тратить на него свою энергию. Чтобы обеспечить развитие положительных личных отношений, во время обучения наставники должны получить необходимые психолого-педагогические знания, начать формировать организационные и коммуникативные навыки, учиться ориентироваться в возможных сложных ситуациях, соответствующих возрасту наставляемых, усвоить методы работы с семьей и др. Эффективный способ для этого – ролевая игра, которая рекомендуется как наиболее предпочтительная форма обучения.

- **Помощь наставляемым в развитии жизненных навыков.** Это может быть формирование жизненных целей, принятие решений, развитие ценностно-смысловой сферы, долгосрочное планирование. С помощью этих навыков наставляемый может получить экономическую независимость, права и возможности.

- **Повышение осведомленности и усиление взаимодействия с другими социальными и культурными группами.** Обучение должно помочь наставникам лучше понять мультикультурные проблемы, вопросы, волнующие детей и молодых людей.

- **Помощь в формировании образовательных и карьерных траекторий,** поддержка в приобретении профессиональных навыков. Обучение предполагает передачу профессиональных навыков наставника и должно содержать представление методов их оптимальной трансляции: как теоретических, так и практических.

В качестве дополнительных мероприятий куратор может организовать встречу как с выпускниками наставнических программ, так и действующих наставников. На этих встречах происходит обмен опытом, выявление трудностей и проблем.

Дополнительные темы для текущего обучения могут также включать понимание возрастных, эмоциональных проблем наставляемых, формирование у них лидерских качеств, развитие активной

жизненной позиции, раскрытие личностного потенциала, формирование необходимых жизненных навыков XXI века и т.д.

Механизм наставнического взаимодействия

Этапы процесса наставнического взаимодействия

1. **Проведение организационной встречи** с педагогическим коллективом, где куратор программы информирует о необходимости наставнической программы, ее возможных результатах, описывает ситуацию с конкретным молодым специалистом.
2. **Формирование стратегии**, определение регламента будущих встреч и их примерного тематического плана куратором проекта вместе с педагогом-наставником. В процессе обучения (1-2 встречи для обсуждения)
3. **Самоанализ и совместный анализ компетенций** наставника и наставляемого. Составление программы адаптации.
4. **Реализация программы**, в течение которой проводится корректировка конкретных профессиональных или личностных навыков молодого учителя.
5. **Оценка промежуточных итогов**: может проводиться в формате рассмотрения практических результатов профессионального обучения – педагогический проект, методика, открытый урок, публикация.
6. **Проверка уровня профессиональной компетентности наставляемого.**
7. **Награждение и поощрение наставников баллами** за активную общественную работу (формат на усмотрение администрации), признание лидерами педагогического сообщества с особым весом в образовательной организации.

Формы контактов наставника и наставляемого (-ых)

№	Форма	Описание
1	Прямое	Непосредственный контакт с наставляемым, общение с ним не только в рабочее время, но и в неформальной обстановке
2	Опосредованное	Осуществление только формального контакта путем советов, рекомендаций. Личные контакты и непосредственное влияние сводятся к минимуму
3	Индивидуальное	Закрепление за наставником одного наставляемого
4	Групповое	Наставничество распространяется на группу наставляемых
5	Открытое	Двустороннее взаимодействие наставника и наставляемого (стажера)
6	Скрытое	Наставник незаметно воздействует на наставляемого
7	Коллективно-индивидуальное	Наставничество над наставляемым осуществляет группа, коллектив

Организация хода наставнического взаимодействия

Главная задача данного этапа – 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:

- Встречу-знакомство;
- Пробную рабочую встречу;
- Встречу-планирование;
- Комплекс последовательных встреч;
- Итоговую встречу.

Первая встреча-знакомство

Участники: куратор, наставник, наставляемый

Роль куратора: организация, наблюдение, представление участников

Время: 30-40 минут

Представление наставника. Используя уже отрефлексированную информацию о себе и своих сильных/слабых сторонах, наставник рассказывает наставляемому о себе.

- Кто я, чем занимаюсь?
- Почему я хочу быть наставником?
- Мой опыт.
- Чем я могу и хочу поделиться с наставляемым?
- Что мне важно увидеть в наставляемом?

Представление наставляемого. Наставляемый не обязан “понравиться” наставнику, его задача – рассказать о себе, своих проблемах и целях на текущий момент, если они сформированы, дать понять куратору и наставнику в каком направлении необходимо вести работу в будущем. Обязательные пункты:

- Кто я, чем занимаюсь?
- Почему мне хочется принять участие в программе?
- Над какими вопросами/проблемами я хотел бы поработать?
- Что мне важно увидеть в наставнике?

Взаимный интерес. Куратор наблюдает за общением наставника и наставляемого, определяет, насколько два конкретных человека готовы работать друг с другом, есть ли у них точки пересечения (включая темперамент, схожие сферы деятельности, интересы и т.д.). Необходимо, чтобы в той или иной форме участники проговорили, что они готовы работать друг с другом.

Описание правил взаимодействия. Куратор описывает сроки программы (если известны заранее), важность ответственного и вовлеченного в процесс общения, основанного на доверии. Отдельно проговариваются темы:

- конфиденциальности взаимодействия (и исключений)
- необходимости честной и открытой коммуникации
- личных границ взаимодействия
- обмена контактами

Результаты знакомства: наставник и наставляемый готовы к дальнейшему взаимодействию, между ними возникло понимание, они готовы поставить (и ставят) цель на первую встречу, назначают ее время.

Пробная рабочая встреча

Участники: наставник, наставляемый

Роль куратора: после встречи зафиксировать ее результаты, подтолкнуть к развитию отношений

Время: по желанию участников, до часа

Решение конкретной задачи. Наставник, исходя из первой встречи, предлагает наставляемому решить одну небольшую, но конкретную и прикладную задачу, чтобы продемонстрировать возможный формат работы. Это может быть беседа, ролевая игра, дискуссия, педагогическая игра, совместное решение прикладной задачи/теста. Совместное посещение мероприятия, работу над проектом, просмотр фильма и т.д. для первой встречи лучше не использовать.

Рефлексия. По окончании встречи, наставник и наставляемый представляют краткие результаты куратору (возможно заполнение дневника). Эти результаты и ответы помогут обоим участникам понять, в каком направлении им лучше двигаться, какой формат является комфортным, отрефлексировать свои отношения. Рекомендуемые пункты:

- Что получилось?
- Что понравилось?
- Благодаря чему стало возможно достичь результата?
- Что в следующий раз можно будет сделать по-другому?

Результаты пробной рабочей встречи: наставник и наставляемый понимают, чем могут быть полезны друг другу, подходят по стилю общения и темпераменту, начинают выстраивать доверительные отношения, получают первый результат/успех, готовы к созданию долгосрочного плана.

Планирование основного процесса работы

Участники: наставник, наставляемый, куратор

Роль куратора: представить наставнику и наставляемому структуру плана работы, еще раз обговорить организационные вопросы, определить примерное количество встреч, проконтролировать понимание участниками важности следования плану реализации поставленной цели.

Время: 1-1,5 часа.

Желания и ресурсы. Вместе с куратором пара/группа обсуждают и по итогу формулируют цели на ближайший период работы (минимум месяц). Куратор может предложить участникам программы нижеследующую структуру, которая облегчит процесс перевода “мечты” наставляемого в конкретную цель, результаты достижения которой могут быть измерены и оценены.

Для начала наставляемый отвечает на вопрос “Что я хочу, чтобы у меня было?” и на листе бумаги или устно перечисляет 5 достижений/ощущений/предметов.

После того, как определены 5 ключевых направлений, заполняется таблица Какие ресурсы у меня есть, чтобы это получить?	Каких ресурсов мне не хватает, чтобы достичь цели и получить желаемое?	Как измерить результат реализации цели? Как я пойму, что достиг ее?	Сколько мне нужно времени, чтобы это получить?
Желание			

Цели и результаты. После того, как наставник и наставляемый определили, с какими желаниями и, соответственно, целями они будут работать на первом отрезке времени, куратор предлагает участникам создать карту будущей работы. Эту карту можно в будущем оцифровать и перенести в личный кабинет, чтобы иметь возможность сверяться с ней, оценивая каждую отдельную встречу.

Цель № 1				
Желаемый результат (как вы видите конечную реализацию цели?)	Конкретные действия и шаги, направленные на получение максимального результата	Сроки	Показатель эффективности (по каким результатам конкретной деятельности можно будет оценить, что вы движетесь к поставленной цели)	Отметки о выполнении

На этом же этапе наставник и наставляемый при помощи куратора определяют, сколько встреч и в каком формате им может понадобиться, чтобы достичь цели. Куратор напоминает, что после каждой встречи в таблицу или в дневник желательно будет заносить результаты, свидетельствующие (или нет) о движении к цели. Эти результаты в дальнейшем будут использоваться для своевременной корректировки плана работы и для финального представления результатов работы пары/команды, а также награждения самого наставника.

Результаты встречи-планирования: определены ключевые договоренности между участниками наставнической программы, поставлены цели и определены сроки взаимодействия, создан примерный план встреч.

Совместная работа наставника и наставляемого

Участники: наставник, наставляемый (куратор – при необходимости)

Роль куратора: организаторская функция, проверка своевременного заполнения форм обратной связи, консультирование наставника при возникновении вопросов.

Время: одна встреча – от 1 часа, длительность всех встреч – в зависимости от формы и индивидуальной ситуации, минимум 3 месяца.

Куратор может представить наставнику универсальную структуру встреч. Следует учитывать, что встречи могут проходить в образовательной организации, на предприятии/в офисе наставника, так и на стороне; могут быть оформлены в виде диалога или обсуждения, а могут как практическая работа над проектом. В этом случае наставник самостоятельно формирует структуру и план действий, но, тем не менее, обращается к общей модели: рефлексия + работа + рефлексия.

Любая встреча не может длиться менее часа, если проходит очно. Дистанционная работа в формате переписки в социальных сетях/ созвонов не регламентируется (результаты в любом случае фиксируются).

Первые 10 минут встречи посвящены обсуждению изменений, произошедших с момента последней встречи. Подростку будет проще раскрыться и настроиться на работу, если он будет говорить о чем-то понятном и знакомом, а наставник поймет, в каком настроении его наставляемый и чему в этот раз можно будет посвятить работу.

Следующие 40 минут посвящены непосредственной работе: это может быть беседа, разбор кейса, посещение мероприятия, работа над проектом, любая иная деятельность.

Последние 10 минут отводятся на обсуждение и рефлекссию, необходимо резюмировать встречу. Наставляемый и наставник могут ответить на следующие вопросы (и при желании занесли их в дневник):

- Приблизились ли мы сегодня к цели?
- Что сегодня получилось хорошо?
- Что стоит изменить в следующий раз?
- Как я сейчас себя чувствую?
- Что нужно сделать к следующей встрече?

Встречи проводятся не реже одного раза в две недели. Оптимальная частота – два раза в неделю, если речь идет о формах “учитель-учитель”, “ученик-ученик”. Для остальных форм, связанных с необходимостью согласовать график встреч с рабочим расписанием наставника, время и сроки устанавливаются по соглашению сторон и при информировании куратора.

Итоговая встреча

Участники: наставник, наставляемый, куратор.

Роль куратора: организовать встречу, провести анализ результатов, отрефлексировать с участниками их работу в программе наставничества, собрать обратную связь (общую и индивидуальную), собрать информацию о проведенных активностях и достижениях для подсчета баллов (используются для рейтинга наставников и команда), принять решение совместно с участниками о продолжении взаимодействия в рамках нового цикла или его завершении.

Время: 1,5 часа.

Куратор уточняет у участников примерный срок завершения работы по достижению поставленных целей, совместно выбирается удобная дата для встречи и подведения итогов. Среди вопросов, ответы на которые должны быть зафиксированы для создания полной картины результатов работы, должны быть следующие:

- Что самого ценного было в вашем взаимодействии?
- Каких результатов вы достигли?
- Чему вы научились друг у друга?
- Оцените по десятибалльной шкале, насколько вы приблизились к цели
- Как вы изменились?
- Что вы поняли про себя в процессе общения?
- Чем запомнилось взаимодействие?
- Есть ли необходимость продолжать работу вместе?
- Хотели бы вы стать наставником/продолжить работу в роли наставника?

По окончании встречи куратор собирает заполненные участниками в свободной или типовой форме анкеты и поздравляет с завершением первого цикла программы.

Завершение программы наставничества

Основные задачи этапа: подведение итогов работы каждой пары/группы и всей программы в целом, в формате личной и групповой рефлексии, а также проведения открытого публичного мероприятия для популяризации практик наставничества и награждения лучших наставников. Этап предназначен не только для фиксации результатов, но и для организации комфортного выхода наставника и наставляемого из наставнических отношений с перспективой

продолжения цикла – вступления в новый этап отношений, продолжения общения на неформальном уровне, смены ролевых позиций.

Первый уровень завершения программы: подведение итогов взаимодействия пар/групп.

Куратору программы важно тщательно координировать процесс завершения взаимодействия и осуществлять его оценку. Информация, полученная от участников при завершении взаимодействия, должна сопоставляться с данными конечной оценки, особенно если к формальной оценке эффективности программы привлекаются сторонние организации.

При благополучном завершении взаимодействия наставника с наставляемым важно отметить вклад наставника и наставляемого в развитие отношений, предложить им возможность подготовиться к завершению взаимоотношений и оценить этот опыт.

При желании наставники могут продолжить свое участие в наставнической программе. Тогда образовательная организация может принять решение о продолжении деятельности наставника в рамках программы.

Второй уровень завершения программы: подведение итогов программы образовательного учреждения.

Второй уровень – это общая встреча всех наставников и наставляемых, участвовавших в наставнических отношениях в рамках данной программы наставничества в образовательной организации. Задачи такой встречи: провести групповую рефлексию, обменяться опытом, вдохновить участников успехами друг друга и обсудить (по возможности) возникшие проблемы. Эта встреча поможет каждому немного отстраниться от своей личной ситуации, выйти за ее рамки, обогатиться уникальным опытом других участников, почувствовать себя частью наставничества как более масштабного движения.

Третий уровень завершения программы: публичное подведение итогов и популяризация практик.

Третий уровень – проведение открытого праздничного мероприятия (фестиваля) с публичным подведением итогов программы наставничества. Основные задачи организаторов программы: представление лучших практик наставничества заинтересованным аудиториям, а также чествование конкретных команд и наставников с отдельным награждением лучших команд и наставников. В жюри могут войти: организаторы и все участвующие наставники программы, представители предприятий и образовательных организаций региона, представители родительского комитета и педагогического сообщества, администрация города и региона. По результатам голосования жюри, а также представленными достижениями выбираются лучшие проекты и лучшие наставники, получающие отдельные награды и поощрения. На мероприятие необходимо пригласить следующие возможные целевые аудитории:

- Обучающихся и сотрудников образовательной организации;
- Выпускников;
- Друзей и близких наставляемых;
- Представителей социальных партнеров образовательной организации;
- Специалистов и волонтеров, участвовавших в организации программы;
- Представителей образовательных организаций;
- Журналистов региональных СМИ и лидеров мнений;
- Представителей органов власти и т.д.

Для наставников мероприятие будет общественным признанием их работы, мотивирующим к ее продолжению. Наставляемым поможет закрепить достигнутый результат через публичную презентацию своей истории. Кроме того, подведение итогов в формате открытого праздничного мероприятия может усилить позиции образовательной организации, повысить ее престиж среди потенциальных обучающихся и их родителей, привлечь партнеров и спонсоров, обогатить образовательную среду и открыть новые возможности развития обучающихся. Долгосрочная цель третьего уровня – усиление программы наставничества и расширить базу лояльных к программе людей, привлечь потенциальных наставников, кураторов, спонсоров.

Результаты этапа: достигнуты цели наставнической программы, собраны лучшие

наставнические практики, внимание общественности привлечено к деятельности образовательных организаций, запущен процесс пополнения базы наставников.

Система стимулирования участников наставничества:

- Публичная похвала, награждение грамотами, благодарственными письмами
- Направление на курсы повышения квалификации
- Благодарность в приказе
- Привлечение педагога к работе в творческой группе
- Направление на семинары и конференции
- Выдвижение на конкурсы
- Помощь в обобщении опыта и подготовке собственных пособий или публикаций в печати
- Материальное стимулирование

Мониторинг программы наставничества

Мониторинг в наставнической деятельности понимается как система сбора, обработки, хранения и использования информации об этой деятельности и/или отдельных ее элементах, ориентированная на информационное обеспечение управления всем процессом этой деятельности. Организация систематического мониторинга наставнической деятельности даёт чётко представлять, как происходит процесс наставничества, какие происходят изменения во взаимодействиях наставника с наставляемым, а также, какова динамика развития наставляемого и удовлетворенности наставника своей деятельностью.

Мониторинг программы наставничества состоит из 2 основных этапов:

- 1) качество реализации программы наставничества;
- 2) мотивационно-личностный, компетентностный, профессиональный рост участников и положительная динамика образовательных результатов.

Мониторинг процесса реализации программы наставничества

Первый этап мониторинга направлен на изучение (оценка) качества реализуемой программы наставничества, сильных и слабых сторон, качества совместной работы пар/групп наставник-наставляемый. Мониторинг помогает 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 и задачи. Мониторинг процесса реализации программ наставничества направлен на 2 ключевые цели:

1. Оценка качества реализуемой программы наставничества
2. Оценка эффективности и полезности программы как инструмента повышения социального и профессионального благополучия внутри учебного заведения и сотрудничающих с ним организаций/индивидов.

Среди задач, решаемых данным мониторингом, можно выделить: сбор обратной связи от участников и кураторов (методы анкетирования, тестирования, опрос); обоснование требований к процессу наставничества, к личности наставника; контроль за процессом наставничества; описание особенностей взаимодействия наставника и наставляемого; определение условий эффективного наставничества; контроль показателей социального и профессионального благополучия; анализ динамики качественных и количественных изменений отслеживаемых показателей.

По результатам опросника будет предоставлен SWOT-анализ реализуемой программы наставничества (Приложение 4). Аббревиатура SWOT означает:

- S – Strengths (сильные стороны)
- W – Weaknesses (слабые стороны)
- O – Opportunities (возможности)
- T – Threats (угрозы)

SWOT-анализ — это удобная, универсальная методика, которая позволяет понять, как спланировать процесс развития программы. Он предоставляет информацию в виде таблицы, которая отражает 4 выделенных параметра: сильные и слабые стороны проекта, его возможности и угрозы реализации программы.

Факторы SWOT	Позитивные	Негативные
Внутренние	Сильные стороны	Слабые стороны
Внешние	Возможности	Угрозы

Сильные и слабые стороны – это внутренние факторы, возможности и угрозы – внешние. Внутренние факторы касаются непосредственно проекта, внешние – среды, которая его окружает. Сбор данных для построения SWOT-анализа осуществляется посредством анкеты. Анкета содержит открытые вопросы, закрытые вопросы, вопросы с оценочным параметром. На данном этапе выбран метод анкетирования т.к. он, с одной стороны, позволяет собрать данные в унифицированном виде, с другой – отражает субъективную оценку и пожелания каждого участника. Обусловлено это характером и формой вопросов. SWOT-анализ рекомендуется проводить и анализировать куратору программы.

Ожидаемые результаты. 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.

Среди оцениваемых результатов:

- Сильные и слабые стороны программы наставничества;
- Возможности программы наставничества и угрозы ее реализации;
- Процент посещения творческих кружков, спортивных секций и внеурочных объединений;
- Процент реализации образовательных и культурных проектов на базе образовательного учреждения и совместно с представителем предприятий;
- Процент учеников, успешно прошедших профессиональные и компетентностные тесты;
- Количество собственных профессиональных работ: статей, исследований, методических практик молодого специалиста.

Мониторинг влияния программ на всех участников

Второй этап мониторинга позволяет оценить мотивационно-личностный, компетентностный, профессиональный рост участников и положительную динамику образовательных результатов с учетом эмоционально-личностных, интеллектуальных, мотивационных и социальных черт, характера сферы увлечений участников, в соответствии с учебной и профессиональной успешностью и адаптивностью внутри коллектива. Основываясь на результатах данного этапа, можно выдвинуть предположение о наиболее рациональной и эффективной стратегии формирования пар наставник-наставляемый.

Процесс мониторинга влияния программ на всех участников включает два подэтапа, первый из которых осуществляется до входа в программу наставничества и второй – по итогам прохождения программы.

Цели и задачи

1. Глубокая оценка изучаемых личностных характеристик участников программы для наиболее эффективного формирования пар наставник-наставляемый.
2. Оценка динамики характеристик образовательного процесса.
3. Анализ и корректировка сформированных стратегий образования пар наставник-наставляемый.

Среди задач, решаемых данным мониторингом, можно выделить: взаимную заинтересованность сторон; научное и практическое обоснование требований к процессу наставничества, к личности наставника; экспериментальное подтверждение необходимости выдвижения описанных выше требований к личности наставника; определение условий эффективного наставничества; анализ эффективности предложенных стратегий образования пар и внесение корректировок в соответствии с результатами. Сравнение характеристик образовательного процесса «на входе» и «выходе» реализуемой программы.

Ожидаемые результаты. Результатом мониторинга является оценка и динамика:

- Развития гибких навыков, необходимых для гармоничной личности;
- Уровня мотивированности и осознанности участников в вопросах саморазвития и профессионального образования;
- Степени включенности обучающихся в образовательные процессы организации;
- Качества адаптации молодого специалиста на потенциальном месте работы, удовлетворенности педагогов собственной профессиональной деятельностью, а также описание психологического климата в школе.

Все это позволит увидеть, как повлияла программа наставничества на участников, и спрогнозировать их дальнейшее развитие. Другим результатом мониторинга будут данные анализа и внесенные на их основании корректировки в рекомендации наиболее целесообразного объединения участников в пары наставник-наставляемый.

Среди оцениваемых результатов

- Вовлеченность обучающихся в образовательный процесс;
- Успеваемость обучающихся по основным предметам;
- Уровень сформированности гибких навыков;
- Уровень профессионального выгорания (для педагогов);
- Удовлетворенность профессией (для педагогов);
- Психологический климат в педагогическом коллективе (для педагогов).

ДОРОЖНАЯ КАРТА

№ п/п	Мероприятие	Сроки / место проведения	Результат	Ответственные
Подготовка условий для запуска программы наставничества				
1.	Административное совещание по апробации методологии (целевой модели) наставничества в школе	февраль 2020г.	- Организация рабочих групп и распределение зон ответственности; - Определение форм наставничества в образовательной организации; - Назначение кураторов приказом директора.	Директор, заместители директора
2.	Работа рабочей группы по формированию пакета нормативно-правовых документов	март-апрель 2020г.	- Положение о наставничестве; - Программа наставничества «Учитель - Учитель»; - Приказы	Заместители директора
3.	Заседание методического объединения «Оценки Программы наставничества в школе»	Март 2020г.	- Корректировка Положения о наставничестве; - Программа наставничества	Заместители директора
4.	Заседание методических объединений «Методология наставничества для	Март 2020г.	Повышение компетентности педагогов о целях, задачах, формах наставничества,	Заместители директора

	организаций, осуществляющих образовательную деятельность общеобразовательным программам»		ожидаемых результатах	руководители методических объединений
5.	Прохождение административной командой курсов повышения квалификации по теме: «Организационно-методические условия внедрения методологии (целевой модели) наставничества в образовательной организации»	2021г	Развитие актуальных профессиональных компетенций у руководителей II уровня, необходимых для обеспечения поэтапного внедрения «Методологии (целевой модели) наставничества обучающихся».	Заместители директора
6.	Создание страницы «Наставничество» на сайте ОО с размещением локальных актов, программ, графиков	Август 2021г.	Информационно-методическое сопровождение реализации программы наставничества	Администратор сайта
7.	Педагогический совет «Наставничество в современных условиях управления образовательной организацией»	Август 2021г.	Информирование педагогического сообщества образовательной организации о механизмах реализации программы наставничества.	Директор
8.	Разработка методически и диагностических материалов	Март-сентябрь 2021г.	Комплекс материалов для формирования базы наставников и наставляемых, обучения наставников, проведения промежуточного и итогового контроля	Заместители директора
Формирование базы наставляемых и наставников				
9.	Проведение анкетирования среди педагогов, желающих принять участие в программе наставничества. Сбор согласий на сбор и обработку персональных данных	Август 2021г. <i>Ежегодно</i>	Перечень лиц, желающих иметь наставников.	Педагоги-психологи
10.	Сбор дополнительной информации о запросах наставляемых от третьих лиц: заместители директора по учебной, воспитательной и методической работе	Август 2021г. <i>Ежегодно</i>	Дополнительная информация по результатам профессиональной деятельности педагогов	Заместители директора
11.	Анализ полученных от наставляемых и третьих лиц данных.	Август 2021г. <i>Ежегодно</i>	Оценка участников-наставляемых по заданным параметрам, формирование базы наставляемых	Заместители директора
12.	Проведение анкетирования среди потенциальных наставников, желающих принять участие в программе наставничества. Сбор согласий на сбор и обработку персональных данных	Август 2021г. <i>Ежегодно</i>	Перечень потенциальных наставников	Педагоги-психологи
13.	Анализ заполненных анкет потенциальных наставников и сопоставление данных с анкетами наставляемых.	Август 2021г. <i>Ежегодно</i>	Оценка участников-наставников по заданным параметрам Формирование базы наставников	Заместители директора

Отбор/ выдвижение и обучение наставников				
14.	Проведение собеседования с наставниками	Сентябрь 2021г. <i>Ежегодно</i>	- Отбор/выдвижение наставников; - Приказ об утверждении реестра наставников	Заместители директора
15.	Подготовка методических материалов для сопровождения наставнической деятельности	Март - сентябрь 2021г.	- Комплект памяток, сценариев встреч, рабочих тетрадей и пр.	Заместители директора
16.	Разработка программы обучения наставников (корректировка)	Сентябрь 2021г. <i>Ежегодно</i>	- Приказ об организации обучения наставников с утверждением плана и графиков обучения наставников	Педагоги-психологи
17.	Обучение наставников. Цикл занятий «Наставничество: Что? Зачем? Как?».	Сентябрь-октябрь 2020г. <i>Ежегодно</i>	- Повышение компетентности наставников	Педагоги-психологи
Формирование наставнических пар / групп				
18.	Организация групповой встречи наставников и наставляемых. Анкетирование после завершения групповой встречи	Октябрь 2020г. <i>Ежегодно</i>	Изучение предпочтений наставников и наставляемых	Педагоги-психологи
19.	Анализ анкет групповой встречи и соединение наставников и наставляемых в пары/группы	Октябрь 2021г. <i>Ежегодно</i>	Формирование пар/групп наставник-наставляемый	Педагоги-психологи
20.	Информирование участников о сложившихся парах/группах.	Октябрь 2021г. <i>Ежегодно</i>	Закрепление пар/групп приказом директора школы	Заместители директора
21.	Круглый стол «Наставники и наставляемые: начало пути»	Октябрь 2021г. <i>Ежегодно</i>	Проведение первой, организационной, встречи наставника и наставляемого	Заместители директора
22.	Обеспечение психологического сопровождения наставляемым	Постоянно	Продолжение поиска наставника не сформировавшим пару/группу	Педагоги-психологи
Организация и осуществление работы наставнических пар / групп				
23.	Проведение второй, пробной рабочей, встречи наставника и наставляемого	Ноябрь 2021г. <i>Ежегодно</i>	Уточнение предмета наставничества в соответствии с запросами наставляемых	Заместители директора
24.	Проведение встречи-планирования рабочего процесса в рамках программы наставничества с наставником и наставляемым	Ноябрь 2021г. <i>Ежегодно</i>	Разработка плана наставничества и графика проведения встреч	Заместители директора
25.	Регулярные встречи наставника и наставляемого	Ноябрь-апрель 2021г. <i>Ежегодно</i>	Реализация плана наставничества	Педагоги-психологи
26.	Проведение рабочей встречи с наставниками	Ноябрь 2021г. <i>Ежегодно</i>	Определение сроков сбора обратной связи от участников программы наставничества	Заместители директора

27.	Организация текущего контроля достижения планируемых результатов наставниками	Ноябрь 2020г. - апрель 2021г. <i>Ежегодно</i>	Фиксация промежуточных результатов наставнического взаимодействия	Руководители методических объединений
28.	Проведение консультаций для наставников	Постоянно	Оказание помощи наставникам	Заместители директора, педагоги-психологи
Завершение наставничества				
29.	Проведение групповой заключительной встречи всех пар и групп наставников и наставляемых	Май 2021г. <i>Ежегодно</i>	Проведение рефлексии	Заместители директора по УВР
30.	Проведение итоговых диагностических мероприятий	Май 2021г. <i>Ежегодно</i>	Оценка участников по заданным параметрам	Педагоги-психологи
31.	Подведение итогов мониторинга эффективности реализации программы, влияния программ на всех участников	Май 2021г. <i>Ежегодно</i>	Анализ результатов реализации программы наставничества	Заместитель и директора по УВР
32.	Организация итоговой встречи наставников и наставляемых для обсуждения результатов мониторинга эффективности	Май 2021г. <i>Ежегодно</i>	Определение перспектив дальнейшего участия в программе	Заместители директора по УВР
33.	Заседание методического совета «Результативность реализации программы наставничества»	Май 2021г. <i>Ежегодно</i>	Оформление итогов и процессов совместной работы в рамках программы наставничества в кейсы	Заместители директора, руководители методических объединений
34.	Проведение торжественного мероприятия для подведения итогов программы наставничества и награждения лучших наставников «Наставник года», «Лучшая пара»	Май 2021г. <i>Ежегодно</i>	Информирование педагогического коллектива о результатах реализации программы наставничества. Приказ о поощрении участников наставнической деятельности; Благодарственные письма партнерам	Руководители методических объединений
35.	Публикация результатов программы наставничества, лучших наставников,	Май-август 2021г. <i>Ежегодно</i>	Популяризация лучших практик и примеров наставничества через медиа, участников, партнеров	Заместители директора, руководители методических объединений
36.	Внесение данных об итогах реализации программы наставничества в базу наставников и базу наставляемых	июнь 2021г. <i>Ежегодно</i>	Формирование долгосрочной базы наставников, в т.ч. - из успешно завершивших программу наставляемых	Заместители директора

37.	Анализ достигнутых результатов по итогам реализации программы	Август 2024г.	Определение перспектив дальнейшего развития наставничества, обновление программы	Заместители директора
-----	---	---------------	--	-----------------------