

МУНИЦИПАЛЬНОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
«СРЕДНЯЯ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ШКОЛА №4 П. ТАВРИЧАНКА»
ИМЕНИ В.Н.КОСОВА

<p>«Согласовано» Зам. директора по УВР Ю.В.Киселева «<i>Киселева</i>» 2022 г.</p>	<p>«Утверждаю» Директор МБОУ СОШ №4 имени Косова С.В.Зубарев «<i>Зубарев</i>» 2022 г.</p> 
---	---

ПРОГРАММА
ЦЕЛЕВОЙ МОДЕЛИ НАСТАВНИЧЕСТВА
МБОУ СОШ №4 имени Косова
НА 2022/2023 учебного года

Составители:
Киселева Ю.В.

Срок реализации: 1 год

Программа наставничества МБОУ СОШ №4 имени Косова на 2022/23 год (далее – Программа) отражает комплекс мероприятий и формирующих их действий, направленный на организацию взаимоотношений наставника и наставляемого в конкретных формах для получения ожидаемых результатов.

1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА.

Настоящая целевая модель наставничества МБОУ СОШ №4 имени Косова, осуществляющего образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным программам (далее - целевая модель наставничества) разработана в целях достижения результатов федеральных и региональных проектов "Современная школа" и "Успех каждого ребенка" национального проекта "Образование".

Целью внедрения целевой модели наставничества является максимально полное раскрытие потенциала личности наставляемого, необходимое для успешной личной и профессиональной самореализации в современных условиях неопределенности, а также создание условий для формирования эффективной системы поддержки, самоопределения и профессиональной ориентации всех обучающихся, педагогических работников (далее - педагоги) разных уровней образования и молодых специалистов МБОУ СОШ №4 имени Косова.

Создание целевой модели наставничества МБОУ СОШ №4 имени Косова позволит решить задачу адаптации учителей на рабочем месте, учитывать потребности молодых педагогов, предупреждать отток кадров, а также создавать условия для помощи всем педагогам, имеющим профессиональный дефицит.

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 обстоятельством 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, 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. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ПРОГРАММЫ

Цель реализации целевой модели (программы) наставничества – повышение эффективности системы образования Российской Федерации через:

- улучшение показателей МБОУ СОШ №4 имени Косова в образовательной, культурной, спортивной и других сферах,
- подготовку выпускника средней и старшей школ к самостоятельной жизни и успешному трудоустройству в мире нестабильности и неопределенности,
- раскрытие личностного, творческого, профессионального потенциала каждого учащегося, поддержка индивидуальной образовательной траектории,
- создание экологичной среды для развития и повышения квалификации педагогов, увеличение числа закрепившихся в профессии педагогических кадров,
- формирование открытого и эффективного сообщества вокруг МБОУ СОШ №4 имени Косова, способного на комплексную поддержку ее деятельности.

Реализация целевой модели в МБОУ СОШ №4 имени Косова производится **последовательно, для максимальной эффективности – по двум контурам**, обеспечивающим внешнюю и внутреннюю поддержку всех процессов.

- **Работа с внешней средой** – вся деятельность, направленная на внешнее подкрепление программы: информационное освещение (начальный этап – привлечение участников программы и финальный – отчет о результатах и тиражирование успехов), привлечение ресурсов и экспертов для оказания поддержки и проведения оценки.
- **Работа с внутренней средой** – вся деятельность, направленная на внутреннее поддержание программы, организацию самого хода программы и взаимодействие со всеми ее участниками, а также на частичную оценку результатов.

Целевая модель наставничества МБОУ СОШ №4 имени Косова позволит решить задачи:

1. Раскрытие потенциала каждого наставляемого.

2. Обеспечить адаптацию молодых педагогических работников и обучающихся в коллективе.
3. Обеспечить повышение профессиональной компетентности и профессионального мастерства молодых педагогических работников с учетом их потребностей, затруднений, достижений.
4. Способствовать планированию карьеры молодых педагогических работников, повышению мотивации к росту квалификационного уровня.
5. Приобщать молодых специалистов к корпоративной культуре образовательной организации, способствовать объединению в высокопрофессиональную работоспособную команду на основе школьных традиций.
6. Дать обучающемуся возможность проанализировать свои способности.
7. Помочь обучающемуся выбрать профиль в дальнейшем обучении в средней школе и далее профессию.
8. Повторить, обобщить и углубить знания за курс основной общеобразовательной школы.
9. Расширить знания по отдельным темам курса.
10. Выработать умение пользоваться контрольно-измерительными материалами.
11. Преодоление подросткового кризиса, самоидентификация подростка, формирование жизненных ориентиров у обучающихся.
12. Создание условий для осознанного выбора оптимальной образовательной траектории, в том числе для обучающихся с особыми потребностями (дети с ОВЗ, одаренные дети, подростки в трудной жизненной ситуации).
13. Информирование учащихся об основных нормативных документах, законопроектах, регулирующих и защищающих их жизнедеятельность.
14. Развитие гибких навыков, лидерских качеств, метакомпетенций – как основы успешной самостоятельной и ответственной деятельности в современном мире (в том числе готовность учиться в течение всей жизни, адаптироваться к изменениям на рынке труда, менять сферу деятельности и т.д.).
15. Содействие в предупреждении антиобщественного, асоциального поведения учащихся.
16. Воспитание желания жить и трудиться, соблюдать нормы гражданского права.
17. Формирование предпринимательского потенциала, наставляемого (проактивное мышление, практико-ориентированность, способность решать нестандартные задачи и др.), в том числе через участие в проектных конкурсах и акселерационных программах.
18. Воспитание чувства ответственности за совершённые дела и поступки, трудолюбие и умение преодолевать трудности, преобразовывать содержание теоретического материала в более доступную для восприятия форму.
19. Выявление существенных признаков социальных объектов и явлений.
20. Раскрытие понимания сущности обществоведческих понятий разной степени сложности.
21. Применение социально-гуманитарных знаний в процессе решения познавательных и практических задач.

22. Формирование и развитие у учащихся интеллектуальных и практических умений.

23. Обеспечить работу наставника с наставляемым на основе прохождения необходимых этапов:

1-й этап – адаптационный. Наставник определяет круг обязанностей и полномочий наставляемого, проводит диагностику затруднений с целью разработки индивидуальной (групповой) программы наставничества.

2-й этап – основной (проектировочный). Наставник совместно с подопечным разрабатывает и реализует индивидуальную (групповую) программу адаптации, осуществляет корректировку наставляемого (наставляемых), помогает выстроить собственную программу самосовершенствования.

3-й этап – контрольно-оценочный. Наставник проверяет уровень наставляемого (наставляемых), определяет степень готовности к выполнению своих функциональных обязанностей, отчитывается о проделанной работе.

3. ФОРМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА И ИХ РЕАЛИЗАЦИЯ

Для успешной реализации целевой модели наставничества, исходя из образовательных потребностей школы в целевой модели наставничества рассматриваются три формы наставничества: «Ученик – ученик», «Учитель – учитель», «Учитель – ученик». В большинстве форм наставничества данной целевой модели наставляемым является обучающийся в возрасте от 10 до 19 лет. В формах «учитель – учитель» и «ученик – ученик» возрастной параметр не задается.

Форма наставничества «ученик – ученик»

Предполагает взаимодействие обучающихся одной образовательной организации, при котором один из обучающихся находится на более высокой ступени образования и обладает организаторскими и лидерскими качествами, позволяющими ему оказать весомое влияние на наставляемого, лишённое тем не менее строгой субординации.

Целью такой формы наставничества является разносторонняя поддержка обучающегося с особыми образовательными или социальными потребностями либо временная помощь в адаптации к новым условиям обучения. Среди основных задач взаимодействия наставника с наставляемым: помощь в реализации лидерского потенциала, улучшении образовательных, творческих или спортивных результатов, развитие гибких навыков и метакомпетенций, оказание помощи в адаптации к новым условиям среды, создание комфортных условий и коммуникаций внутри образовательной организации, формирование устойчивого сообщества обучающихся и сообщества благодарных выпускников.

Ожидаемые результаты

Результатом правильной организации работы наставников будет высокий уровень включенности наставляемых во все социальные, культурные и образовательные процессы организации, что окажет несомненное положительное влияние на эмоциональный фон в коллективе, общий статус организации, лояльность учеников и будущих выпускников к школе. Обучающиеся – наставляемые подросткового возраста получают необходимый стимул к культурному, интеллектуальному, физическому совершенствованию, самореализации, а также развитию необходимых компетенций.

Вариации ролевых моделей внутри формы «ученик – ученик» могут различаться в зависимости от потребностей наставляемого и ресурсов наставника. Учитывая опыт образовательных организаций, основными вариантами могут быть:

- взаимодействие «успевающий – неуспевающий», классический вариант поддержки для достижения лучших образовательных результатов;
- взаимодействие «лидер – пассивный», психоэмоциональная поддержка с адаптацией в коллективе или развитием коммуникационных, творческих, лидерских навыков;
- взаимодействие «равный – равному», в процессе которого происходит обмен навыками, например, когда наставник обладает критическим мышлением, а наставляемый – креативным; взаимная поддержка, совместная работа над проектом.

Область применения в рамках образовательной программы

Взаимодействие наставника и наставляемого ведется в режиме внеурочной деятельности. Возможна интеграция в «классные часы», организация совместных конкурсов и проектных работ, участие в конкурсах и олимпиадах, совместные походы на спортивные и культурные мероприятия, способствующие развитию чувства сопричастности, интеграции в сообщество (особенно важно для задач адаптации).

- В МБОУ СОШ №4 имени Косова: проектная деятельность, классные часы, внеурочная работа, подготовка к мероприятиям школьного сообщества, волонтерство, подготовка к конкурсам, олимпиадам.

Форма наставничества «учитель – учитель»

Предполагает взаимодействие молодого специалиста (при опыте работы от 0 до 3 лет) или нового сотрудника (при смене места работы) с опытным и располагающим ресурсами и навыками педагогом, оказывающим первую разностороннюю поддержку.

Целью такой формы наставничества является успешное закрепление на месте работы или в должности педагога молодого специалиста, повышение его профессионального потенциала и уровня, а также создание комфортной профессиональной среды внутри образовательной организации, позволяющей реализовывать актуальные педагогические задачи на высоком уровне.

Среди основных задач взаимодействия наставника с наставляемым:

- способствовать формированию потребности заниматься анализом результатов своей профессиональной деятельности;
- развивать интерес к методике построения и организации результативного учебного процесса;
- ориентировать начинающего педагога на творческое использование передового педагогического опыта в своей деятельности;
- прививать молодому специалисту интерес к педагогической деятельности в целях его закрепления в образовательной организации;
- ускорить процесс профессионального становления педагога;
- сформировать сообщество образовательной организации (как часть педагогического).

Ожидаемые результаты

Результатом правильной организации работы наставников будет высокий уровень включенности молодых (новых) специалистов в педагогическую работу, культурную жизнь образовательной организации, усиление уверенности в собственных силах и развитие личного, творческого и педагогического потенциалов. Это окажет положительное влияние на уровень образовательной подготовки и психологический климат в образовательной организации. Педагоги-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 и профессии.

Вариации ролевых моделей внутри формы «учитель – учитель» могут различаться в зависимости от потребностей самого наставляемого, особенностей образовательной организации и ресурсов наставника. Учитывая опыт образовательных организаций, основными вариантами могут быть:

- взаимодействие «опытный педагог – молодой специалист», классический вариант поддержки для приобретения молодым специалистом необходимых профессиональных навыков (организационных, коммуникационных) и закрепления на месте работы;
- взаимодействие «лидер педагогического сообщества – педагог, испытывающий проблемы», конкретная психоэмоциональная поддержка (проблемы: «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 «педагог-новатор – консервативный педагог», в рамках которого, возможно, более молодой педагог помогает опытному представителю «старой школы» овладеть современными программами, цифровыми навыками и технологиями;
- взаимодействие «опытный предметник – неопытный предметник», в рамках которого опытный педагог оказывает методическую поддержку по конкретному предмету (поиск пособий, составление рабочих программ и тематических планов и т. д.).

Область применения в рамках образовательной программы

Форма наставничества «учитель – учитель» может быть использована как часть реализации программы повышения квалификации. Отдельной возможностью реализации программы наставничества является создание широких педагогических проектов для реализации в образовательной организации: конкурсы, курсы, творческие мастерские, школа молодого учителя, серия семинаров, разработка методического пособия.

Форма наставничества «учитель – ученик»

Форма предполагает взаимодействие обучающегося (обучающихся) общеобразовательной организации (ученик) и учителя образовательной организации, либо психолога образовательной организации, при которой учитель оказывает весомое влияние на наставляемого, помогает ему с профессиональным и личностным самоопределением и способствует ценностному и личностному наполнению, а также коррекции образовательной траектории.

Целью такой формы наставничества является 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.

Среди основных задач взаимодействия наставника с наставляемым: помощь в определении личных образовательных перспектив, осознании своего образовательного и личностного потенциала; осознанный выбор дальнейших траекторий обучения; развитие гибких навыков: коммуникация, целеполагание, планирование, организация.

Ожидаемые результаты

Результатом правильной организации работы наставников будет повышение уровня мотивированности и осознанности обучающихся среднего и старшего подросткового возраста в вопросах образования, саморазвития, самореализации и профессионального ориентирования; снижение доли ценностно дезориентированной молодежи; активное развитие гибких навыков, необходимых для гармоничной личности; улучшение образовательных, культурных, спортивных и иных результатов и укрепление школьного сообщества.

Вариации ролевых моделей внутри формы «учитель – ученик» могут различаться в зависимости от потребностей самого наставляемого, особенностей МБОУ СОШ №4 имени Косова и ресурсов наставника.

Основными вариантами могут быть:

- взаимодействие «успевающий – неуспевающий», классический вариант поддержки для улучшения образовательных результатов и приобретения навыков самоорганизации и самодисциплины;
- взаимодействие «лидер – равнодушный», психоэмоциональная и ценностная поддержка с развитием коммуникативных, творческих, лидерских навыков, мотивация на саморазвитие, образование и осознанный выбор траектории, включение в школьное сообщество;
- взаимодействие «равный – другому», в рамках которого происходит обмен навыками, например, когда наставник обладает критическим мышлением, а наставляемый – креативным; взаимная поддержка, активная внеурочная деятельность;
- взаимодействие «куратор – автор проекта», совместная работа над проектом (творческим, образовательным, предпринимательским), при которой наставник выполняет роль куратора и тьютора, а наставляемый на конкретном примере учится реализовывать свой потенциал, улучшая и совершенствуя навыки.

Область применения в рамках образовательной программы

Взаимодействие наставника и наставляемого ведется в режиме внеурочной деятельности. Возможна интеграция в классные часы, участие в конкурсах и олимпиадах, создание проектных работ, совместные походы на спортивные, культурные мероприятия, способствующие развитию чувства сопричастности, интеграции в школьное сообщество.

- В МБОУ СОШ №4 имени Косова: проектная деятельность, классные часы, внеурочная работа, мероприятия школьного сообщества, экскурсии в место обучения наставника, присутствие на занятиях (определение образовательной траектории).

4. СТРУКТУРА ПРОГРАММЫ

1. Подготовка условий для запуска программы наставничества:

- определение заинтересованных в реализации программы аудиторий,
- информирование этих аудиторий о возможностях наставничества и планируемых результатах,
- формирование команды организаторов и выбор куратора,
- определение необходимых для реализации программы ресурсов.

2. Формирование базы наставляемых через:

- материалы личных дел обучающихся,
- материалы, предоставленные классным руководителем,
- материалы, предоставленные школьным психологом,
- результаты опроса родителей,
- результаты проофориентационных тестов,
- результаты опросов и анкетирования школьников и студентов.

3. Формирование базы наставляемых через:

- базу **наставников-учеников**, заинтересованных в поддержке своей almatem, имеющих опыт взаимодействия с системой и разделяющих ее ценности,
- базу **наставников-сотрудников** региональных предприятий, заинтересованных в подготовке будущих кадров (может пересекаться с базой выпускников),
- базу **наставников-педагогов**, заинтересованных в тиражировании личного педагогического опыта и создании продуктивной педагогической атмосферы.

4. Отбор и обучение наставников через:

- подготовку анкет и тестов для определения уровня готовности, компетенций и личной мотивации наставляемых,
- привлечение внешних и внутренних ресурсов для организации обучения наставников,
- проведение обучения наставников.

5. Формирование наставнических пар/групп через:

- подготовку инструментов для формирования пар / групп,
- проведение мероприятия / тестирования / встреч для формирования пар / групп,
- закрепление итогов мероприятия и пар / групп,
- психологическое сопровождение наставляемых, не сформировавших пару / группу, продолжение поиска наставника.
-

6. Организация работы наставнических пар / групп через:

- анализ компетенций и сильных сторон наставника и наставляемого,
- определение приоритетных целей развития, наставляемого и общих задач пары / группы,
- предоставление наставникам методических рекомендаций, дополнительных материалов по работе с наставляемыми,
- организацию контроля за работой групп со стороны куратора,
- организацию регулярного сбора обратной связи,
- фиксацию промежуточных результатов наставнического взаимодействия.

7. Завершение наставничества через:

- определение форм представления результатов работы конкретной пары / группы,
- сбор обратной связи от участников программы,
- представление результатов программы всей организации,
- организацию и проведение финального мероприятия, на котором будут представлены результаты и награждены наставники,
- предоставление информации в региональные и всероссийские медиа для тиражирования результатов и привлечения новых участников, партнеров и спонсоров в следующий цикл наставнической программы.

5. ОСНОВНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ ПО РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

№№	Направления/ мероприятия	Ключевой результат	Сроки	Ответственные
1.	Организация наставничества			
1.1	Подготовка/корректировка (при необходимости) и утверждение Положения о наставничестве в МБОУ СОШ №4 имени Косова	Положение о наставничестве в МБОУ СОШ №4 имени Косова	Сентябрь 2022	Директор школы
1.2	Возложение обязанностей по управлению и контролю наставничества на заместителя директора	Приказ о Возложении обязанностей	сентябрь 2022	Директор школы
1.3	Обеспечение систематического рассмотрения вопросов организации наставничества на оперативных совещаниях	Протоколы оперативных совещаний	По плану оперативных совещаний	Директор школы
2.	Назначение наставников и определение лиц, в отношении которых осуществляется наставничество			
2.1	Определение наиболее подходящих кандидатур для осуществления наставничества, получение их согласия и утверждение в качестве персонального наставника для лиц, в отношении которых осуществляется наставничество	Приказ по школе	Сентябрь 2022	Директор школы Зам. директора по УВР
2.2	Получение согласия на участие в процессе наставничества лиц, в отношении которых осуществляется наставничество	Приказ по школе	Сентябрь 2022	Директор школы Зам. директора по УВР

2.3	Определение наиболее подходящей формы наставничества для лиц, в отношении которых осуществляется наставничество	Приказ по школе	Сентябрь 2022	Директор школы Зам. директора по УВР
-----	---	-----------------	---------------	---

3.	Прохождение наставничества			
3.1	Разработка индивидуальных программ наставничества с перечнем мероприятий	Индивидуальные программы наставничества	Октябрь 2022	Наставники
3.2	Оказание консультационной помощи в разработке перечня мероприятий по наставничеству по запросу наставников	Индивидуальные программы работы	Октябрь 2022 - Май 2023	Зам. директора по УВР
3.3	Оказание методической и практической помощи наставникам в планировании их работы, обучении, профессиональной и должностной адаптации лиц, в отношении которых осуществляется наставничество	Рекомендации, памятки и др. документы	Октябрь 2022 - Май 2023	Зам. директора по УВР
3.4	Проведение мастер-классов, круглых столов и др. мероприятий методического характера, направленных на преодоление затруднений в работе наставника	Сценарии и программы мероприятий Рекомендации и др. методические материалы для наставников	Октябрь 2022 - Май 2023	Зам. директора по УВР
3.5	Индивидуальное консультирование наставников по запросу	Рекомендации и др. методические материалы для наставников	Октябрь 2022 - Май 2023	Зам. директора по УВР
3.6	Изучение, обобщение и распространение эффективного опыта работы наставников	Планы и сценарии методических мероприятий	Октябрь 2022 - Май 2023	Зам. директора по УВР
3.7	Заслушивание отчетов наставников и лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, о проделанной работе	Протоколы мероприятий	Май 2023	Зам. директора по УВР
4.	Завершение наставничества			
4.1	Осуществлении контроля за завершением периода наставничества, проведение анкетирования лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, с целью	Анкеты Аналитические материалы	Май 2023	Зам. директора по УВР

	выявления эффективности работы с ними наставников			
4.2	Индивидуальные собеседования с наставниками и лицами, в отношении которых осуществляется наставничество	<p>Фиксация перспектив развития деятельности наставника и лица, в отношении которого осуществлялось наставничество</p> <p>Рекомендации по дальнейшему повышению профессионального мастерства лиц, в отношении которых осуществляется наставничество</p>	Май 2023	Зам. директора по УВР
4.3	Определение мер поощрения наставников, добившихся положительных результатов в области наставничества	Приказы по школе	Май 2023	<p>Директор школы</p> <p>Зам. директора по УВР</p>