**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

**ПО ВНЕДРЕНИЮ МЕТОДОЛОГИИ (ЦЕЛЕВОЙ МОДЕЛИ) НАСТАВНИЧЕСТВА**

**ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИЙ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ**

**ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В РЕСПУБЛИКЕ БУРЯТИЯ**

**1. Общие положения**

Настоящие методические рекомендации разработаны на основе М[етодологии](https://legalacts.ru/doc/rasporjazhenie-minprosveshchenija-rossii-ot-25122019-n-r-145-ob-utverzhdenii/#100011) (целевой модели) наставничества 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 (далее - целевая модель наставничества), утвержденной распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации от 25 декабря 2019 г. N Р-145.

**2. Формы наставничества**

2.1. Внедрение целевой модели наставничества в рамках образовательной деятельности конкретной образовательной организации предусматривает - независимо от форм наставничества - две основные роли: наставляемый и наставник.

2.2. Наставниками могут быть молодые педагоги и иные должностные лица образовательной организации, изъявивших готовность принять участие в реализации целевой модели наставничества.

2.3. Наставляемым может стать молодой специалист и педагог в возрасте до 35 лет и в первые три года работы на условиях свободного вхождения в выбранную программу.

2.4. Форма наставничества - это способ реализации целевой модели через организацию работы наставнической пары или группы, участники которой находятся в определенной ролевой ситуации, определяемой их основной деятельностью и позицией.

Форма «учитель – учитель» предполагает решение определенного круга задач и проблем с использованием единой методологии наставничества, частично видоизмененной с учетом ступени обучения, профессиональной деятельности и первоначальных ключевых запросов участников программы.

2.5. 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 первому 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 на основе индивидуального маршрута его профессионального развития; сформировать сообщество образовательной организации (как часть педагогического).

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 получат 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.

Среди оцениваемых результатов:

повышение уровня удовлетворенности собственной работой и улучшение психоэмоционального состояния;

рост числа специалистов, желающих продолжать свою работу в качестве педагога в данном коллективе (образовательной организации);

качественный рост успеваемости и улучшение поведения в подшефных наставляемым классах (группах);

сокращение числа конфликтов с педагогическим и родительским сообществами;

рост числа собственных профессиональных работ: статей, исследований, методических практик молодого специалиста.

Портрет участников.

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 педагогического и/или школьного сообществ. 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 образовательного 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. Молодой специалист в возрасте до 35 лет, имеющий малый опыт работы - от 0 до 3 лет, испытывающий трудности с организацией учебного процесса, с взаимодействием с обучающимися, другими педагогами, администрацией или родителями. Специалист, находящийся в процессе адаптации на новом месте работы, которому необходимо получить представление о традициях, особенностях, регламенте и принципах образовательной организации. Педагог, находящийся в состоянии эмоционального выгорания, хронической усталости.

Возможные варианты программы.

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 в организациях, осуществляющих деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и образовательным программам среднего профессионального образования. 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.

2.6. Форма "учитель - учитель" может быть использована не только для индивидуального взаимодействия (наставник - наставляемый), но и для групповой работы (один наставник - группа наставляемых), при которой круг задач, решаемых с помощью программы наставничества и конкретной формы, остается прежним, но меняется формат взаимодействия - все мероприятия проводятся коллективно с возможностью дополнительной индивидуальной консультации.

2.7. Организация работы в рамках данной формы не потребует большого привлечения ресурсов и финансирования, так как предполагает использование внутренних ресурсов (кадровых, профессиональных) образовательных организаций, за исключением возможного привлечения экспертов для проведения первичного обучения наставников.

**3. Реализация целевой модели наставничества в образовательной организации.**

**Этапы программы**

3.1. Реализация программы наставничества в образовательных организациях включает семь основных этапов.

1. Подготовка условий для запуска программы наставничества.

2. Формирование базы наставляемых.

3. Формирование базы наставников.

4. Отбор и обучение наставников.

5. Формирование наставнических пар или групп.

6. Организация работы наставнических пар или групп.

7. Завершение наставничества.

3.2. Реализация программы наставничества в образовательной организации производится последовательно по двум контурам, обеспечивающим внешнюю и внутреннюю поддержку всех процессов.

Внешний контур образуют сотрудники некоммерческих организаций, средств массовой информации, участники бизнес-сообщества (корпорации, малый бизнес, трудовые и профессиональные ассоциации), в том числе работодатели, представители образовательных организаций, профессиональных ассоциаций психологов и педагогов, сотрудники органов власти в сфере здравоохранения и социального развития, представители региональной власти и органов местного самоуправления и другие субъекты и организации, которые заинтересованы в реализации программ наставничества.

Внутренний контур представляют руководитель и администрация образовательной организации, обучающиеся и их родители, молодые специалисты, педагоги, педагоги-психологи, методисты.

3.3. Содержание каждого этапа, представленное в виде направлений работы с внутренним и внешним контурами, содержится в Таблице 1 "Целевая модель этапов реализации программы наставничества в образовательной организации".

**Таблица 1. Целевая модель этапов реализации программы**

**наставничества в образовательной организации**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Этап** | **Механизм реализации** |
| 1 | Подготовка условий для запуска программы наставничества | - Обеспечить нормативно-правовое оформление программы наставничества;- информировать коллектив о подготовке программы, собрать предварительные запросы молодых педагогов в возрасте до 35 лет и в первые три года работы;- сформировать команду и выбрать куратора, отвечающих за реализацию программы;- определить задачи, мероприятия и ожидаемые результаты;- сформировать дорожную карту внедрения целевой модели наставничества |
| 2 | Формирование базы наставляемых | - Информировать коллектив ОО о возможностях и целях программы;- провести оценочно-диагностические мероприятия по компетенциям молодых педагогов;- включить собранные данные в базу наставников, а также в систему мониторинга влияния программы на наставляемых |
| 3 | Формирование базы наставников | - Cформировать данные о потенциальных наставниках из числа опытных педагогов  |
| 4 | Отбор и обучение наставников | - Разработать критерии отбора наставников под собранные запросы;- организовать отбор и обучение наставников по разработке индивидуальных маршрутов развития педагогов |
| 5 | Формирование наставнических пар или групп | - Разработать инструменты и организовать встречи для формирования пар или групп;- обеспечить психологическое сопровождение наставляемым, не сформировавшим пару или группу, продолжить поиск наставника |
| 6 | Организация работы наставнических пар или групп | - Выбрать форматы взаимодействия для каждой пары или группы;- разработать план мероприятий по реализации Региональной программы наставничества; - проанализировать сильные и слабые стороны участников для постановки цели и задач на конкретные периоды;- при необходимости предоставить наставникам методические рекомендации и/или материалы по взаимодействию с наставляемым(и);- организовать сбор данных от наставников, наставляемых и кураторов для мониторинга эффективности реализации программы;- собрать данные от наставляемых для мониторинга влияния программы на их показатели |
| 7 | Завершение наставничества | - Организовать сбор обратной связи наставляемых, провести рефлексию, подвести итоги мониторинга влияния программы на наставляемых;- организовать сбор обратной связи от наставников, наставляемых и кураторов для мониторинга эффективности реализации программы;- реализовать систему поощрений наставников;- сформировать базу лучших кейсов наставников;- сформировать резерв наставников, в том числе включая завершивших программу наставляемых, желающих попробовать себя в новой роли |

3.3.1. Этап 1. Подготовка условий для запуска программы наставничества.

Первый этап направлен на создание благоприятных условий для запуска программы наставничества, его задачи:

разработать и утвердить нормативно-правовую базу программы наставничества;

получить поддержку концепции наставничества внутри образовательной организации;

сформировать резерв наставников по разным видам компетенций.

Этап имеет стратегическое значение и задает вектор всей программе наставничества. Успех программы будет зависеть от того, насколько точно на первом этапе будут определены цели и задачи программы наставничества, подобрана ответственная за ее реализацию команда, определен план мероприятий по индивидуальной траектории развития молодого педагога.

Результатом этапа является дорожная карта внедрения целевой модели наставничества, в которой прописан поэтапный ход работ и необходимые ресурсы (кадровые, методические, материально-техническая база и т.д.) и возможные источники их привлечения (внутренние и внешние).

3.3.2. Этап 2. Формирование базы наставляемых.

Основная задача этапа заключается в выявлении конкретных компетентностных дефицитов у молодых педагогов.

Работа на данном этапе сфокусирована на взаимодействии с коллективом и обучающимися. Важнейшим этапом является проведение мотивационных бесед с возможным приглашением потенциальных наставников, участников предыдущих программ наставничества, описание целей, задач и возможных результатов участия в программе наставничества для самих наставляемых, принципах безопасной коммуникации.

Дефицит наставляемых не может быть компенсирован директивным причислением педагогов к программе наставничества, так как в основе самой целевой модели находится принцип добровольности и осознанности. Для мотивационных мероприятий, анализа собранных данных может потребоваться привлечение внешних специалистов (психологов, методистов, представителей компаний, занимающихся тестированием навыков и составлением психологического портрета и т.д.).

Значимая часть работы посвящена мониторингу, который на этом этапе заключается в сборе и систематизации запросов от потенциальных наставляемых. Эти данные станут основой для мониторинга влияния программы на наставляемых, измерения динамики изменений.

Для составления полной картины следует выделить основные направления сбора данных, в частности: академические успехи, развитие компетенций, личностные характеристики.

Рекомендуется использовать разные каналы получения данных: интервью с родителями и классными руководителями, тесты и опросы, методики определения самооценки, уровня тревожности, уровня развития метанавыков и другие.

Результатом этапа является сформированная база наставляемых с перечнем запросов, необходимая для подбора кандидатов в наставники на следующем этапе.

3.3.3. Этап 3. Формирование базы наставников.

Главная задача этапа - поиск потенциальных наставников для формирования базы наставников. Для решения этой задачи понадобится работа как с внутренним, так и с внешним контуром связей образовательной организации. Работа с внутренним контуром включает действия по формированию базы наставников из числа педагогов, заинтересованных в тиражировании личного педагогического опыта и создании продуктивной педагогической атмосферы;

Работа с внешним контуром на данном этапе включает действия по формированию базы наставников из числа: выпускников, заинтересованных в поддержке своей alma mater, а также выпускников иных образовательных организаций, изъявляющих желание принять участие в программе; сотрудников региональных предприятий, заинтересованных в подготовке будущих кадров (возможно пересечение с выпускниками); сотрудников некоммерческих организаций и участников региональных социальных проектов, возможно, с уже имеющимся опытом участия в программах наставничества; представителей других организаций, с которыми есть партнерские связи.

Работа состоит из двух важных блоков: информирование и сбор данных. Информирование включает: распространение информации о целях и задачах программы, ее принципах и планируемых результатах; взаимодействие с аудиториями на профильных мероприятиях или при личных встречах; мотивирование, рассказ о возможностях, которые открывает потенциальному наставнику участие в программе (повышение социального статуса, личный рост, привлечение перспективных кадров, развитие собственных гибких навыков). Блок информационных работ готовит основу для того, чтобы выявить кандидатов в наставники и перейти к сбору данных.

Сбор данных на этом этапе включает первичное анкетирование кандидатов, в ходе которого определяется пригодность к участию в программе наставничества и профиль наставника по критериям: жизненный опыт, сфера интересов, профессиональные компетенции, возрастная категория потенциальных наставляемых, ресурс времени.

Результатом этапа является формирование базы наставников, которые потенциально могут участвовать как в текущей программе наставничества, так и в будущих программах этой и иных (по запросу и с разрешения наставников) образовательных организаций.

База наставников представляет собой файл, доступный куратору программы наставничества в образовательной организации и лицам, ответственным за внедрение целевой модели наставничества.

Файл представлен в виде электронной таблицы, включающей следующие столбцы: личные данные наставника, список его компетенций, описание жизненного опыта, описание сферы интересов, возрастная категория потенциальных наставляемых, ресурс времени, место работы (при наличии) и контактные данные для связи.

Обязательным условием данного этапа программы наставничества является заполнение наставниками согласия на обработку персональных данных.

3.3.4. Этап 4. Отбор и обучение наставников.

Основные задачи данного этапа - выявление наставников, входящих в базу потенциальных наставников, подходящих для конкретной программы, и их подготовку к работе с наставляемыми. Обе задачи решаются с помощью внутренних ресурсов организации. Для организации специального тренинга или привлечения мотивационного спикера, экспертов в сфере наставничества на обучение требуется привлечение внешних сторон.

*Для отбора наставников необходимо:*

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.

*Документы для отбора*

Первым шагом процесса подбора является заполнение анкеты в письменной свободной форме всеми потенциальными наставниками, включающей дополнительные к указанным в базе наставников сведения. Анкета должна содержать сведения о кандидате, его опыте и намерениях, мотивации участвовать в программе наставничества, об особых интересах, хобби, предпочтениях в выборе наставляемого, а также о предпочтениях в отношении времени и периодичности встреч.

Вторым этапом отбора выступает собеседование. Собеседование проводится куратором программы наставничества совместно со штатным либо приглашенным психологом. Последнему необходимо в свободной, но письменной форме подтвердить, что наставник способен выполнять задачи, предусматриваемые целевой моделью наставничества.

Психологу и/или куратору необходимо заранее подготовить перечень вопросов, которые будут заданы претенденту. В них обязательно должны запрашиваться:

личная информация (в том числе образование, опыт работы, достижения);

личные качества (в том числе сильные и слабые стороны, хобби, увлечения);

ожидания от участия в программе наставничества;

мотивация на участие в программе наставничества;

психологическая готовность к роли наставника.

Также в процессе собеседования необходимо узнать, что кандидат понимает свои задачи относительно наставляемого, требования к его личности и поведению во время встреч с наставляемым, уровень контроля за результатами реализации программы.

Собеседование не должно быть односторонним - необходимо предоставлять возможность задавать вопросы и кандидату, чтобы потенциальный наставник мог до начала программы удостовериться, что его представления о ролевой системе, методах, задачах и возможных результатах верны.

Основные принципы наставника, способствующие организации эффективного сотрудничества и реализации всех задач программы наставничества, могут быть выражены следующим набором категорий.

1. Принятие (неосуждение наставляемого).

2. Умение слушать и слышать.

3. Умение задавать вопросы.

4. Равенство (отношение к наставляемому как к равному).

5. Честность и открытость.

6. Надежность и ответственность.

7. Последовательность.

*Для организации обучения наставников необходимо:*

составить программу обучения наставников, определить ее сроки;

подобрать необходимые методические материалы в помощь наставнику, используя в том числе представленные в данной целевой модели, информацию от других образовательных организаций, уже реализовавших программы наставничества и опубликовавших итоги на сайтах образовательных организаций, и иные материалы, которые куратор программы, педагогический состав или психологическая служба образовательного учреждения сочтут актуальными и рекомендуемыми;

выбрать форматы обучения и преподавателя (преподавателей). В роли преподавателя может выступить непосредственно куратор программы наставничества. Также в роли преподавателя могут выступить приглашенные куратором эксперты, специалисты по наставничеству, успешные наставники - участники программ наставничества других организаций. Материально-техническое обеспечение обучения при условии использования ресурсов других организаций и лиц остается в ответственности образовательной организации.

*Программа обучения наставников*

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

Установление позитивных личных отношений с наставляемым. Чтобы обеспечить положительный опыт межличностных отношений, во время обучения наставники должны получить необходимые психолого-педагогические знания, формировать организационные и коммуникативные навыки, учиться ориентироваться в возможных сложных ситуациях, соответствующих возрасту наставляемых, усвоить методы работы с группой (при форме группового наставничества) с семьей наставляемого и др. Эффективный способ для этого - ролевая игра, которая рекомендуется как наиболее предпочтительная форма обучения.

Помощь наставляемым в развитии профессиональных навыков. К кругу данных задач относится формирование жизненных целей, процесс принятия решений, развитие ценностно-смысловой сферы, долгосрочное планирование.

Повышение осведомленности и усиление взаимодействия с другими социальными, профессиональными и культурными группами. Обучение должно помочь наставникам лучше понять мультикультурные проблемы и т.д.

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.

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 современных навыков и компетенций и т.д.

*Процесс обучения делится на два этапа*: первичное обучение и обучение в процессе деятельности.

Первичное обучение не может занимать менее четырех встреч с куратором (одна встреча в неделю в течение месяца), либо прохождения двухдневного интенсивного курса с куратором и/или привлеченными экспертами. Первичное обучение дает возможность потенциальным наставникам подготовиться к деятельности в роли наставника, познакомиться с основными целями наставничества и направлениями работы, проверить свою психологическую готовность. Такое обучение влияет на качество наставнических взаимоотношений и на общую успешную продолжительность программы наставничества. Первичное обучение должно помочь наставникам сформулировать свои личные цели, скорректировать ожидания от участия в программе наставничества и сравнить свои цели с целями наставляемых для выявления и своевременного решения возможных разногласий.

Вторичное обучение в процессе деятельности проводится куратором уже после того, как у наставника появится свой опыт наставничества (встреча-знакомство и встреча "решение пробной задачи") и возникнут вопросы по наставнической деятельности. Обучение поможет наставнику осознать проблему (при ее наличии) и выбрать правильную стратегию ее решения.

Результатом реализации 4-го этапа станет сформированная база готовых к работе наставников, подходящая для конкретной программы и запросов наставляемых конкретной образовательной организации.

3.3.5. Этап 5. Формирование пар "наставник - наставляемый", групп "наставник - наставляемые".

Основная задача этапа - сформировать пары "наставник - наставляемый" либо группы из наставника и нескольких наставляемых, подходящих друг другу по критериям. *Основные критерии*:

профессиональный профиль или личный (компетентностный) опыт наставника должны соответствовать запросам наставляемого или наставляемых;

у наставнической пары или группы должен сложиться взаимный интерес и симпатия, позволяющие в будущем эффективно работать в рамках программы наставничества.

В целях формирования оптимальных наставнических пар либо групп необходимо:

1. Провести общую встречу с участием всех отобранных наставников и всех наставляемых в любом удобном для участников формате (например, каждый наставник 5 - 10 минут общается с каждым наставляемым, далее следует серия выступлений наставников с последующим общением с наставляемыми).

2. Получить обратную связь от участников общей встречи - как от наставников, так и наставляемых. Обратная связь собирается в формате анкет со следующими вопросами.

С кем из наставников вы бы хотели работать в рамках программы наставничества?

Кто может помочь вам достичь желаемых целей?

С кем из наставляемых вы бы хотели работать в рамках программы наставничества?

Кому вы сможете помочь в рамках выбранных наставляемым целей, если они были озвучены?

3. Закрепить результат, проанализировав обратную связь на предмет максимальных совпадений. Если какой-то наставляемый остался без наставника по результатам анализа, куратору необходимо будет провести дополнительную встречу с наставляемым для выяснения подробностей и причин подобного несовпадения. Куратор по согласованию с наставником может предложить обоим участникам провести дополнительную встречу (серию встреч) для определения объективных возможностей создать пару.

4. Сообщить всем участникам итоги встречи (независимо от ее формата) и зафиксировать сложившиеся пары или группы в специальной базе куратора. Предоставить участникам программы наставничества контакты куратора и их наставника для последующей организации работы.

Результатом этого этапа станут сформированные наставнические пары или группы, готовые продолжить работу в рамках программы.

3.3.6. Этап 6. Организация хода реализации программы наставничества

Главная задача данного этапа - закрепление гармоничных и продуктивных отношений в наставнической паре или группе так, чтобы они были максимально комфортными, стабильными и результативными для обеих сторон.

*Работа в каждой паре или группе включает*:

встречу-знакомство;

пробную рабочую встречу;

встречу-планирование;

комплекс последовательных встреч с обязательным заполнением форм обратной связи;

итоговую встречу.

1*. Первая встреча-знакомство:*

Представление наставника. Используя уже отрефлексированную информацию (курс обучения, 1-й этап) о себе и своих сильных и слабых сторонах, наставник рассказывает наставляемому о себе.

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.

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.).

Закрепление договоренностей.

Куратор сообщает о сроках программы, а также о важности ответственной позиции, доверия и вовлеченности в программу наставничества. Отдельно проговариваются и закрепляются темы: конфиденциальности взаимодействия (и исключений); обязательства по соблюдению взаимных договоренностей; обязательство о неразглашении личной информации о психологических и иных проблемах участников программы; регулярность встреч;

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.

*2. Пробная рабочая встреча.*

Участники: куратор, наставник, наставляемый. Роль куратора: после встречи зафиксировать ее результаты, подтолкнуть к развитию отношений.

Наставник, исходя из первой встречи, предлагает наставляемому решить одну небольшую, но конкретную и прикладную задачу, чтобы продемонстрировать возможный формат работы и проверить комфортность взаимодействия на практике. Это может быть беседа, ролевая игра, дискуссия, педагогическая игра, совместное решение прикладной задачи (теста). Совместное посещение мероприятия, работу над крупным проектом, просмотр фильма и т.д. для первой встречи лучше не использовать, так как ее задача - проверка условий работы.

Рефлексия. По окончании встречи наставник и наставляемый (группа наставляемых) представляют краткие результаты куратору. Возможно заполнение специального дневника в онлайн-режиме, что упростит куратору задачу по анализу и контролю хода программы наставничества. Эти результаты и ответы помогут обоим участникам понять, в каком направлении им лучше двигаться, какой формат встреч является комфортным, отрефлексировать свои отношения.

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

*3. 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.

Вместе с куратором пара или группа обсуждает и по итогу формулирует цели на ближайший период работы (минимум на месяц). Куратор может предложить участникам программы структуру, которая позволит достичь конкретную цель молодого педагога - наставляемого, результаты достижения которой могут быть измерены и оценены в рамках программы наставничества.

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 дневник желательно будет заносить результаты, свидетельствующие (или нет) о постепенном движении к цели. Эти результаты в дальнейшем будут использоваться для своевременной корректировки плана работы и для финального представления результатов работы пары или команды, а также для оценки деятельности самого наставника и результатов программы наставничества.

Результаты встречи-планирования: поставлены цели и определены сроки взаимодействия, создан примерный план встреч в рамках программы наставничества.

*4. 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.

Встречи наставника и наставляемого (наставляемых) могут быть оформлены в виде диалога или обсуждения, экскурсии, публичной лекции, как практическая работа над проектом. Наставник самостоятельно формирует структуру и план действий на каждой встрече, 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 и/или телефонных разговоров не регламентируется, но 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 непосредственно работе: это может быть беседа, разбор кейса, посещение мероприятия, работа над проектом, любая иная деятельность.

Последние 10 минут отводятся на обсуждение и рефлексию, необходимо резюмировать встречу.

Встречи проводятся не реже одного раза в две недели.

*5. Процедура завершения взаимодействия между наставниками и наставляемыми.*

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 команды), принять решение совместно с участниками о продолжении взаимодействия в рамках нового цикла или о его завершении.

Куратор уточняет у участников примерный срок завершения работы по достижению поставленных целей, если сроки отличаются от заявленных в образовательной организации. Совместно выбирается удобная дата для встречи и подведения итогов.

Результаты этапа: пара или группа достигла необходимого результата, отношения были завершены качественным образом и отрефлексированы, участники испытывают к друг другу благодарность, планируется (или нет) продолжение отношений, участники поняли и увидели ценность ресурса наставничества и вошли в базу потенциальных наставников, собраны достижения группы и наставника, начата подготовка к оформлению кейса и базы практик.

С согласия участников куратор может транслировать промежуточные результаты работы партнерам программы и широкой общественности для поддержания интереса к ней и вовлечения потенциальных участников в будущий цикл.

На этом этапе ведется активная работа по мониторингу:

получение обратной связи от наставляемых - для мониторинга динамики влияния программы на наставляемых;

получение обратной связи от наставников, наставляемых и кураторов - для мониторинга эффективности реализации программы.

Результатом 6-го этапа должны стать стабильные наставнические отношения, доведенные до логического завершения, и реализованная цель программы наставничества для конкретной наставнической пары или группы.

3.3.7. Этап 7. Завершение программы наставничества в образовательной организации.

Основные задачи этапа: подведение итогов работы каждой пары или группы и всей программы в целом в формате личной и групповой рефлексии, а также проведение 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.

Дополнительно на сайте образовательной организации и/или ее партнера-предприятия рекомендуется создать раздел "Наставничество", где по мере появления публиковать подготовленные командами успешные кейсы, а также создать виртуальную или реальную доску почета наставников с указанием их достижений и профессиональных сфер.

Долгосрочная цель публичного подведения итогов - усилить программу наставничества и расширить базу лояльных к программам наставничества людей, привлечь потенциальных наставников, будущих кураторов, потенциальных компаний-партнеров.

Результаты этапа: достигнуты цели программы наставничества, собраны лучшие наставнические практики, внимание общественности привлечено к деятельности образовательных организаций, запущен процесс пополнения базы наставников и наставляемых.

Приложение

**МАТЕРИАЛЫ**

**ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ МОНИТОРИНГА И ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ**

**ПРОГРАММЫ НАСТАВНИЧЕСТВА**

Форма наставничества "учитель - учитель" предполагает взаимодействие молодого педагога в возрасте до 35 лет (при опыте работы от 0 до 3 лет) или нового специалиста (при смене места работы) с опытным и располагающим ресурсами и навыками специалистом, оказывающим первому разностороннюю поддержку.

**1. Первый этап опроса для мониторинга программы**

**(до начала работы)**

**Анкета наставляемого**

1. Сталкивались ли Вы раньше с программой наставничества? [да/нет]

2. Если да, то где? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

|  |
| --- |
| 3. Ожидаемая эффективность программы наставничества |
| 4. Ожидаемый уровень комфорта при участии в программе наставничества |
| 5. Ожидаемое качество организационных мероприятий (знакомство с коллективом, рабочим местом, должностными обязанностями и квалификационными требованиями) |
| 6. Ожидаемая полезность программы профессиональной и должностной адаптации |
| 7. Ожидаемая польза организованных для Вас мероприятий по развитию конкретных профессиональных навыков (посещение и ведение открытых уроков, семинары, вебинары, участие в конкурсах) |
| 8. Ожидаемое качество передачи Вам необходимых теоретических знаний |
| 9. Ожидаемое качество передачи Вам необходимых практических навыков |
| 10. Ожидаемое качество программы профессиональной адаптации |
| 11. Насколько Вам важно ощущение поддержки наставника? |
| 12. Насколько Вам важно, чтобы Вы остались довольны совместной работой? |

13. Что Вы ожидаете от программы и своей роли?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

14. Что особенно ценно для Вас в программе?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 15. Как часто Вы ожидаете проведение мероприятий по развитию конкретных профессиональных навыков (посещение и ведение открытых уроков, семинары, вебинары, участие в конкурсах)? (Очень часто, Часто, Редко 1-2 раза, Никогда) |  |  |  |  |  |

16. Рады ли Вы участвовать в программе? [да/нет]

**Анкета наставника**

1. Сталкивались ли Вы раньше с программой наставничества? [да/нет]

2. Если да, то где? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

|  |  |
| --- | --- |
| 3. Ожидаемая эффективность программы наставничества | 10 |
| 4. Ожидаемый комфорт от работы в программе наставничества? | 10 |
| 5. Насколько эффективно Вы сможете организовать мероприятия (знакомство с коллективом, рабочим местом, должностными обязанностями и квалификационными требованиями) | 10 |
| 6. Ожидаемая эффективность программы профессиональной и должностной адаптации | 10 |
| 7. Как Вы думаете, насколько хорошо с Вашей помощью наставляемый овладеет необходимыми теоретическими знаниями? | 10 |
| 8. Как Вы думаете, насколько хорошо с Вашей помощью наставляемый овладеет необходимыми практическими навыками? | 10 |
| 9. Ожидаемое качество разработанной Вами программы профессиональной адаптации | 10 |
| 10. Ожидаемая включенность наставляемого в процесс | 10 |
| 11. Ожидаемый уровень удовлетворения совместной работой | 10 |

12. Что Вы ожидаете от программы и своей роли?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

13. Что особенно ценно для Вас в программе?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 14. Как часто Вы собираетесь проводить мероприятия по развитию конкретных профессиональных навыков (посещение и ведение открытых уроков, семинары, вебинары, участие в конкурсах) (Очень часто, Часто, Редко 1-2 раза, Никогда) |  |  |  |  |  |

15. Рады ли Вы участвовать в программе наставничества? [да/нет]

**2. Второй этап опроса для мониторинга программы**

**(по завершении работы)**

**Анкета наставляемого**

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

|  |
| --- |
| 1. Эффективность программы наставничества |
| 2. Насколько комфортно было работать в программе наставничества? |
| 3. Качество организационных мероприятий (знакомство с коллективом, рабочим местом, должностными обязанностями и квалификационными требованиями) |
| 4. Полезность программы профессиональной и должностной адаптации |
| 5. Организованные для Вас мероприятия по развитию конкретных профессиональных навыков (посещение и ведение открытых уроков, семинары, вебинары, участие в конкурсах) |
| 6. Качество передачи Вам необходимых теоретических знаний |
| 7. Качество передачи Вам необходимых практических навыков |
| 8. Качество программы профессиональной адаптации |
| 9. Ощущение поддержки наставника |
| 10. Насколько Вы довольны вашей совместной работой? |

11. Что Вы ожидали от программы и своей роли?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |
| --- |
| 12. Насколько оправдались Ваши ожидания? |

13. Что особенно ценно для Вас было в программе?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

14. Чего Вам не хватило в программе и/или что хотелось бы изменить?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 15. Как часто проводились мероприятия по развитию конкретных профессиональных навыков (посещение и ведение открытых уроков, семинары, вебинары, участие в конкурсах)? (Очень часто, Часто, Редко 1-2 раза, Никогда) |  |  |  |  |  |

16. Оглядываясь назад, понравилось ли Вам участвовать в программе? [да/нет]

17. Хотели бы Вы продолжить работу в программе наставничества? [да/нет]

18. Видите ли Вы свое профессиональное развитие в данной образовательной организации в течение следующих 5 лет? [да/нет]

19. Появилось ли у Вас желание более активно участвовать в культурной жизни образовательной организации? [да/нет]

20. После общения с наставником почувствовали ли Вы прилив уверенности в собственных силах для развития личного, творческого и педагогического потенциала? [да/нет]

21. Заметили ли Вы рост успеваемости и улучшение поведения в подшефных Вам классах? [да/нет]

22. Заметили ли Вы сокращение числа конфликтов с педагогическим и родительским сообществами благодаря программе наставничества? [да/нет]

23. Появилось ли у Вас желание и/или силы реализовывать собственные профессиональные работы: статьи, исследования? [да/нет]

**Анкета наставника**

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

|  |
| --- |
| 1. Эффективность программы наставничества |
| 2. Насколько комфортно было работать в программе наставничества? |
| 3. Насколько эффективно удалось организовать мероприятия (знакомство с коллективом, рабочим местом, должностными обязанностями и квалификационными требованиями)? |
| 4. Эффективность программы профессиональной и должностной адаптации |
| 5. Насколько наставляемый овладел необходимыми теоретическими знаниями? |
| 6. Насколько наставляемый овладел необходимыми практическими навыками? |
| 7. Качество программы профессиональной адаптации |
| 8. Включенность наставляемого в процесс |
| 9. Насколько Вы довольны вашей совместной работой? |

10. Что Вы ожидали от программы и своей роли?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |
| --- |
| 11. Насколько оправдались Ваши ожидания? |

12. Что особенно ценно для Вас было в программе?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

13. Чего Вам не хватило в программе и/или что хотелось бы изменить?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 14. Как часто проводились мероприятия по развитию конкретных профессиональных навыков (посещение и ведение открытых уроков, семинары, вебинары, участие в конкурсах)? (Очень часто, Часто, Редко 1-2 раза, Никогда) |  |  |  |  |  |

15. Оглядываясь назад, понравилось ли Вам участвовать в программе? [да/нет]

16. Хотели бы Вы продолжить работу в программе наставничества? [да/нет]

17. Видите ли Вы свое профессиональное развитие в данной образовательной организации в течение следующих 5 лет? [да/нет]

18. Появилось ли у Вас желание более активно участвовать в культурной жизни образовательной организации? [да/нет]

19. Заметили ли Вы сокращение числа конфликтов с педагогическим и родительским сообществами благодаря программе наставничества? [да/нет]

20. Появилось ли у Вас желание и/или силы реализовывать собственные профессиональные работы: статьи, исследования? [да/нет]

**3. Опросники для SWOT-анализа реализуемой программы наставничества**

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

**Личностная оценка наставляемых**

|  |  |
| --- | --- |
| Всего участников - |  |
| Из них: |  |
| Довольны совместной работой | Довольны результатом |
|  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **Характеристика** | **Количество участников, отметивших ее для себя** |
| Понравилось участвовать в программе |  |
| Хотел бы продолжить работу в программе наставничества |  |
| Видит свое профессиональное развитие в данной образовательной организации в течение следующих 5 лет |  |
| Появилось желание более активно участвовать в культурной жизни образовательной организации |  |
| После общения с наставником почувствовал прилив уверенности в собственных силах для развития личного, творческого и педагогического потенциала |  |
| Заметил рост успеваемости и улучшение поведения в подшефных классах |  |
| Заметил сокращение числа конфликтов с педагогическим и родительским сообществами благодаря программе наставничества |  |
| Появилось желание и/или силы реализовывать собственные профессиональные работы: статьи, исследования |  |
| Видит свое профессиональное развитие в данной образовательной организации в течение следующих 5 лет |  |
| Появилось желание более активно участвовать в культурной жизни образовательной организации |  |
| После общения с наставником почувствовал прилив уверенности в собственных силах для развития личного, творческого и педагогического потенциала |  |

**Личностная оценка наставников**

|  |  |
| --- | --- |
| Всего участников - |  |
| Из них: |  |
| Довольны совместной работой | Довольны результатом |
|  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **Характеристика** | **Количество участников, отметивших ее для себя** |
| Достаточность и понятность обучения наставников |  |
| Понравилось участвовать в программе |  |
| Хотел бы продолжить работу в программе наставничества |  |
| Видит свое профессиональное развитие в данной образовательной организации в течение следующих 5 лет |  |
| Появилось желание более активно участвовать в культурной жизни образовательной организации |  |
| Заметил сокращение числа конфликтов с педагогическим и родительским сообществами благодаря программе наставничества |  |
| Появилось желание и/или силы реализовывать собственные профессиональные работы: статьи, исследования |  |

**4. Анкета куратора**

**4.1. Количественный анализ результатов программы наставничества**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Изучаемый параметр** | **Показатель до реализации программы (x)** | **Показатель после реализации программы (y)** | **Разница****(z = x - y)** | **Значение в процентах****(z / x \* 100)** |
| 1 | Количество учеников, посещающих творческие кружки, объединения, спортивные секции |  |  |  |  |
| 2 | Количество успешно реализованных образовательных и культурных проектов |  |  |  |  |
| 3 | Число подростков, состоящих на учете в полиции и психоневрологических диспансерах |  |  |  |  |
| 4 | Количество жалоб от родителей и учителей, связанных с социальной незащищенностью и конфликтами внутри класса и школы |  |  |  |  |
| 5 | Число собственных педагогических профессиональных работ молодого специалиста: статей, исследований, методических практик |  |  |  |  |
| 6 | Количество учеников, планирующих стать наставниками в будущем и присоединиться к сообществу благодарных выпускников |  |  |  |  |
| 7 | Число студентов, поступающих на охваченные наставнической практикой факультеты и направления |  |  |  |  |
| 8 | Количество мероприятий профориентационного, мотивационного и практического характера |  |  |  |  |
| 9 | Процент учеников, прошедших профессиональные и компетентностные тесты |  |  |  |  |
| 10 | Количество успешно реализованных и представленных результатов проектной деятельности в старших классах (совместно с представителем предприятия) |  |  |  |  |
| 11 | Количество планирующих трудоустройство или уже трудоустроенных на региональных предприятиях выпускников профессиональных образовательных организаций (ПОО) |  |  |  |  |
| 12 | Количество выпускников средней школы, планирующих трудоустройство на региональных предприятиях |  |  |  |  |

**4.2. Оценка программы наставничества**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Показатели** | **Оцените реализацию программы в баллах,****(1 - минимальный балл,** **10 – максимальный)** |
| 1 |

|  |
| --- |
| Методология (целевая модель) наставничества содержит системный подход в реализации программы наставничества в образовательной организации |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

 |  |
| 2 | Методология (целевая модель) наставничества соответствует запросам образовательной организации (с учетом применяемых форм наставничества) |  |
| 3 |

|  |
| --- |
| Актуальность программы наставничества |

 |  |
| 4 | Формы и программы взаимодействия наставника и наставляемого описаны достаточно для внедрения в образовательной организации |  |
| 5 |

|  |
| --- |
| Каждая форма и программа направлены на достижение желаемого конечного результата. Их цели конкретизированы через задачи, формулировки задач соотнесены с планируемыми результатами |

 |  |
| 6 | Практическая значимость наставнического взаимодействия для личности наставляемого |  |
| 7 | Соответствует ли на практике организация процесса наставнической деятельности принципам, заложенным в методологии (целевой модели) |  |
| 8 | Адаптивность, динамичность и гибкость программы наставничества |  |
| 9 |

|  |
| --- |
| Понятен ли алгоритм отбора наставников, наставляемых и кураторов |

 |  |
| 10 | Наличие понятных форматов (для куратора) по выстраиванию взаимодействия наставника и наставляемого |  |
| 11 |

|  |
| --- |
| Понимание форм поощрения и мотивации наставников и наставляемых |

 |  |
| 12 | Наличие методической поддержки и сопровождения проведения апробации (горячая линия, возможность получения участником апробации исчерпывающего ответа на вопрос) |  |
| 13 | В достаточном ли объеме предоставлен доступ к необходимым ресурсам для апробации методологии наставничества (организационным, методическим, информационным и др.) |  |