

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки / специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка программы корпоративного наставничества (на примере ГБПОУ
НАО «Ненецкое профессиональное училище»)

Обучающийся

Т.И. Филиппова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

д-р. экон. наук, доцент Е.Г. Пипко

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Консультант

М.В. Дайнеко

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023

Аннотация

Выпускную квалификационную работу выполнила Филиппова Татьяна Ивановна.

Тема работы: «Разработка программы корпоративного наставничества(на примере ГБПОУ НАО «Ненецкое профессиональное училище»).

Научный руководитель: доктор экон. наук, доцент Е.Г. Пипко.

Цель исследования–разработка программы наставничества и мероприятий по адаптации, обучению и закреплению сотрудников в ГБПОУ НАО «НПУ» на основе проведенного анализа.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка программы наставничества на примере ГБПОУ НАО «Ненецкое профессиональное училище».

Объектом исследования выпускной квалификационной работы выступает ГБПОУ НАО «НПУ», основным видом деятельности которого является реализация профессиональных образовательных программ среднего профессионального образования.

Предметом исследования выступают организационно-экономические отношения по разработке системы наставничества в ГБПОУ НАО «Ненецкое профессиональное училище». Во время написания выпускной квалификационной работы были использованы такие методы как: сравнительный и коэффициентный метод, логический, графический, метод логического обобщения и сравнительный анализ.

Практическая значимость работы заключается в том, что материалы подразделов 2.1и 2.2 в будущем могут быть использованы организацией с целью адаптации работников предприятия.

Структура и объем работы. Выполненная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемых источников и литературы.

Abstract

The graduation qualification work was done by Filippova Tatyana Ivanovna.

Topic: "Development of a corporate mentoring program (on the example of GBPOU NAO "Nenets Vocational School ").

Scientific adviser: Doctor of Economics. Sciences, Associate Professor E.G. Pipko.

The purpose of the study is to develop a mentoring program and activities for the adaptation, training and retention of employees in GBPOU NAO "NPU" based on the analysis.

The purpose of the final qualifying work is to develop a mentoring program using the example of GBPOU NAO "Nenets Vocational School".

The object of study of the final qualification work is GBPOU NAO "NPU", the main activity of which is the implementation of professional educational programs of secondary vocational education.

The subject of the study is the organizational and economic relations for the development of a mentoring system in the State Budgetary Educational Institution of the NAO Nenets Vocational School. During the writing of the final qualification work, such methods were used as: comparative and coefficient method, logical, graphical, logical generalization method and comparative analysis.

The practical significance of the work lies in the fact that the materials of subsections 2.1 and 2.2 in the future can be used by the organization in order to adapt the employees of the enterprise.

Structure and scope of work. The completed work consists of an introduction, three sections, a conclusion, a list of sources used and references.

Содержание

Введение.....	6
1 Теоретические и методологические основы и ключевые положения системы наставничества в организациях	8
1.1 Классификация моделей наставничества	9
1.1 Сущность, структура и принципы системы наставничества	17
2 Анализ условий и ресурсов для внедрения и реализации системы наставничества в ГБПОУ НАО «Ненецкое профессиональное училище».....	21
2.1 Организационно-экономическая характеристика ГБПОУ НАО «Ненецкое профессиональное училище»	21
2.2 Анализ состояния кадрового потенциала для внедрения и реализации системы наставничества в ГБПОУ НАО «Ненецкое профессиональное училище».....	30
3 Разработка программы наставничества, с учетом изученных теоретических и практических данных.....	38
3.1 Описание разработанной программы наставничества	38
3.2 Эффективность мероприятий для реализации программы наставничества	45
Заключение	51
Список используемой литературы и используемых источников	53
Приложение А Структура ГБПОУ НАО «Ненецкое профессиональное училище»	57
Приложение Б ПРОГРАММА НАСТАВНИЧЕСТВА.....	58
Приложение В Перспективный план реализации программы на 2023-2024г.г.	66

Приложение Г Календарное планирование реализации программы наставничества на 2023-2024 учебный год	70
Приложение Д Кадровое обеспечение реализации программы	76
Приложение Е Примерный индивидуальный план развития под руководством наставника	78
Приложение Ж Анкета наставника.....	83
Приложение И Анкета наставляемого.....	84
Приложение К Анкета наставника после завершения программы	85
Приложение Л Анкета наставляемого после завершения программы	86
Приложение М Опросник для SWOT- анализа	87
Приложение Н Диагностика затруднений и потребностей педагогов.....	88
Приложение П Анкета для преподавателей по самооценке своей деятельности	90
Приложение Р ПРИКАЗ	92
Приложение С ПРИКАЗ	93
Приложение Т ПРИКАЗ	94
Приложение У ПРИКАЗ.....	95

Введение

В условиях инновационного развития для эффективной работы современного предприятия, организации, которым присущи большое количество организационных связей, информационных потоков, применение сложных технологий, необходим высокий уровень организации труда и отличное владение профессиональными навыками.

Система наставничества дает возможность на рабочем месте передавать не только знания, умения, навыки, а также профессиональный опыт молодым работникам, и вместе с тем, повышает уровень профессионального мастерства специалистов различных организаций. Наставничество является эффективной формой профессиональной адаптации, это одна из наиболее эффективных форм. Адаптация помогает повышению профессиональных компетентностей и привлечению кадров в любой сфере жизнедеятельности общества, которая обеспечивает долговременную конкурентоспособность организации, помогает расти, становиться лучше, успешней и людям, и организациям.

Внедрение системы наставничества актуально и систематически подчеркивается в выступлениях В. В. Путина, Президента России, который считает, что необходимо думать, как возродить институты наставничества. Так как многие специалисты в настоящее время уже успешно трудятся на производстве, прошли эту школу, и сейчас необходимы новые формы передачи опыта на предприятии. Разработка и внедрение системы наставничества обозначены в государственных документах.

В условиях обновления системы российского образования главным для государства является непрерывный рост профессионального мастерства педагогических работников, развитие кадрового потенциала.

Для этих целей нужно создавать единую федеральную систему научного и методического сопровождения управленческих кадров и педагогических работников в рамках национального проекта «Образование» (применяя

изменения и дополнения 2020 и 2021 гг.). В системе общего образования система наставничества ориентируется на внедрение федерального проекта «Современная школа», в системе дополнительного образования идет ориентирование на федеральный проект «Успех каждого ребенка», в системе среднего профессионального образования идет ориентация на реализацию федерального проекта «Молодые профессионалы», все это отражается в разных направлениях деятельности, показателях и результатах.

Ключевой фигурой в системе образования всегда был и остается педагог.

В настоящее время в педагогике существует высокий рост различных изменений, усложняется содержание в профессиональной роли преподавателей, требования к его личности и деятельности. Поэтому молодым педагогам или преподавателям со стажем необходимо быть мобильными. А также учитывать своеобразие, существующую в педагогике, уметь активно и быстро приспосабливаться к новым ситуациям в трудовой деятельности на любые изменения в образовательной среде, в сжатые сроки, уметь реализовывать свой профессиональный и личностный потенциал.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка программы наставничества на примере ГБПОУ НАО «Ненецкое профессиональное училище».

Исходя из поставленной цели, вытекают следующие задачи:

- Проанализировать теоретическое обоснование понятия «наставничество».
- Проанализировать систему наставничества в целом и имеющуюся в организации систему наставничества.
- Выявить ресурсы и условия для внедрения и реализации системы наставничества в организации.
- Подготовить мероприятия и показатели оценки эффективности системы наставничества.

Объектом исследования является ГБПОУ НАО «Ненецкое профессиональное училище».

Предмет исследования – разработка системы наставничества в ГБПОУ НАО «Ненецкое профессиональное училище».

Для написания выпускной квалификационной работы были использованы несколько источников: нормативные и правовые материалы, локально-нормативные акты, методики образовательной организации, работы отечественных и зарубежных авторов. В процессе работы использовались теоретические методы исследования, наблюдения, анализ практик наставничества; опрос респондентов; беседы с педагогами со стажем и молодыми специалистами. Практическая значимость исследования заключается в том, что программа будет внедряться в образовательной организации. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений.

Первая глава посвящена рассмотрению теоретических и методологических основ и ключевых положений системы наставничества, целей, задач, принципов системы наставничества.

Во второй главе проводится анализ условий и ресурсов для внедрения и реализации системы наставничества в ГБПОУ НАО «Ненецкое профессиональное училище».

В третьей главе рассмотрены структурные части системы наставничества педагогических работников в образовательной организации для внедрения в ГБПОУ НАО «Ненецкое профессиональное училище».

В заключении работы изложены основные теоретические и практические выводы, полученные в ходе работы.

1 Теоретические и методологические основы и ключевые положения системы наставничества в организациях

1.1 Классификация моделей наставничества

Практика профессионального наставничества начала развиваться в 50-х годах советского периода. В начале практика развивалась в форме мастер-ученик. В учебных профессиональных заведениях и на производстве наставниками определяли опытных сотрудников. В тот период рабочая профессия стояла на первом месте. Труд был во главе всех целей. Самыми распространенными были рабочие профессии. На предприятиях и заводах поддерживалась преемственность поколений. Без передачи знаний в то время было не обойтись. К труду относились с уважением и добивались высоких результатов.

В 1970-1990 годах в подходах к наставничеству стали появляться новые инструменты и методы.

В 1974 году в законе РСФСР «О народном образовании» вышла статья о том, чтобы в организациях, учреждениях и предприятиях создавались соответствующие условия, учебные и производственные отделы для профессионального обучения сотрудников на производстве, которые осуществляли бы наблюдение и контроль за их обучением. Для работников на заводах и предприятиях стали внедрять отделы обучения, в которых определялись ежемесячные, квартальные, годовые планы по обучению специалистов, руководящих сотрудников, рабочих.

В этот же период начали появляться квалификационные экзамены, а также стали учитываться результаты обучения.

В 90-х годах Джон Уитмор начал использовать термин «коучинг». Коучинг - метод обучения, при котором старший товарищ передает знания ученику и помогает достичь профессиональную и жизненную цель. В процессе стали оценивать обратную связь, деятельность, анализ динамик обучения.

В настоящее время это не просто передача опыта, а самостоятельное течение, отдельный бизнес-процесс, который имеет свои программы и лидеров.

Наставничество заняло самостоятельную нишу среди методов развития сотрудников в управлении персоналом. Оно одинаково и эффективно работает в организациях любой отрасли и любых размеров, но все же оказывается на разных этапах организационного процесса.

Необходимость наставничества рассматривается:

- в случае текучести кадров;
- при приеме и подготовке большого количества вновь прибывших специалистов;
- для минимума профессиональных недочетов в различных сферах деятельности, где высокая степень профессионального риска,
- в активно развивающихся проектах, в которых успех зависит от наличия у работников линейного звена ряда определенных навыков, которые присущи только определенной сфере деятельности или отдельному предприятию;
- на предприятиях, где быстро развиваются и меняются как технологические, так и технические платформы и постоянно идет обновление системы знаний.

На предприятиях, где впервые используется система наставничества, в роли наставника может выступать специалист, который соответствует необходимым критериям.

Организацию процесса наставничества необходимо организовать так, чтобы обучение наставляемых давало положительный результат и на работе самого наставника, иначе эффективность основной деятельности специалиста может ухудшиться.

Ряд компаний не планирует внедрять программы наставничества, поскольку считают, что эта работа требует различных управленческих и

материальных затрат, а также времени, затрачиваемого на доступ к новым сведениям. Наставниками могут быть компетентные специалисты, которые долгое время работают в компании, но очень часто у них нет свободного времени, которое они должны тратить на молодых сотрудников без потерь для своей основной деятельности.

Существуют такие модели наставничества, использование которых помогает преодолевать возникающие проблемы. В настоящее время существует возможность выделить различные разновидности обучения, которые помогут в их успешном внедрении на предприятиях и в компаниях.

Традиционная (индивидуальная) модель наставничества - это работа высококвалифицированного сотрудника и молодого специалиста в течение определенного промежутка времени (от 3 месяцев до 1 года). Выбор опытного специалиста и его подопечного совершается по ряду критериев: мастерству, опыту работы, личным качествам. Чаще у подопечного и наставника возникают доверительные отношения, что обеспечивает заинтересованное личное общение с сотрудником и создает комфортные условия для его обучения. Наставник может быстро отзываться на отклонения во время обучения и вознаграждать за успехи. На практике видно, что данные программы развития молодых сотрудников с высоким потенциалом в сочетании вышеуказанной моделью наставничества не только позволяют им лучше использовать свои навыки, но и помогают простимулировать будущих сотрудников предприятия. [27].

Одним из видов этой модели является ситуационное наставничество.

Ситуационное наставничество предполагает, что компетентный специалист оказывает необходимое содействие, когда протеже нуждается в рекомендациях и помощи. Но также необходимо понимать, что наставник, занимающий более высокую должность, и его подопечный могут испытывать трудности в выстраивании отношений из-за принадлежности к разным возрастным группам и различий в статусе. Наставники часто могут

воспринимать молодого специалиста как конкурента, когда дело доходит до карьерного роста. Эти барьеры могут быть преодолены, если оба участника программы наставничества находятся в том же положении, что и в модели партнерского наставничества [27].

Модель партнерского наставничества

Эту модель можно рассматривать в двух видах. В первом случае два молодых сотрудника сотрудничают друг с другом. Первый сотрудник имеет небольшой стаж работы в компании, поэтому его назначают наставником, второй - это выпускник образовательной организации, который только что приступил к работе. В этом случае у начинающего наставника еще недостаточно знаний, умений и навыков для передачи своего опыта наставляемому, следовательно, здесь необходимо рассматривать и другие формы наставничества. Этот вид наставничества будет эффективным для привлечения и закрепления в организации способного и талантливого молодого поколения.

Второй вариант рассматривает сотрудничество двух коллег, занимающих одинаковое положение, но наставником назначается тот, который имеет больше знаний и опыта в конкретном подразделении, и сможет передать их наставляемому, который был переведен из одного подразделения предприятия в другое.

Модель группового наставничества

Групповая модель наставничества предполагает работу с группой от 2 до 6 новичков одновременно. В этом случае взаимодействие будет проходить один или два раза в месяц. Важно понимать то, что из-за недостатка личного общения может снизиться мотивация наставляемых. В этом случае групповое наставничество советуют объединять с разными формами. Встреча подопечного и наставника происходит по обговоренному заранее графику для поставки целей, которые должны привести к краткосрочным результатам. Подопечный должен приложить все свои усилия, чтобы проявить себя в

промежутках между встречами и достичь поставленные цели. Эта модель не подходит начинающим специалистам, которые нуждаются в более близком общении и большей помощи наставника. Данная проблема будет иметь место при недостатке личного общения, но ее можно применить в случае если стажер уже имеет небольшой опыт работы и его профессиональное развитие переведено в область саморазвития.

Скоростное наставничество

К скоростному наставничеству будут относиться разовые встречи наставляемых и наставника, обладающего определенными компетенциями, основной целью которых будет являться связь между людьми, которые имеют общие интересы и проблемы. Такие встречи помогают формулировать и устанавливать цели индивидуального развития и карьерного роста на основе информации, полученной из авторитетных источников, обменяться мнениями и личным опытом, а также наладить отношения наставник - подопечный («равный - равному») [22].

Флэш-наставничество

Одним из новых направлений будет являться флэш-наставничество, где опытный сотрудник дает своему подопечному ценные знания в очень короткий период времени, по запросу, именно те, которые нужны здесь и сейчас. Это приводит к экономии времени и средств для обучения сотрудников, помогает выявлению и привлечению высококвалифицированных специалистов, от которых можно получить профессиональный совет.

Флэш-наставничество имеет множество моделей. При последовательном флэш-наставничестве наставляемый общается с двумя или более наставниками, с каждым из них он имеет разовые встречи, например, еженедельно в течение месяца.

Скоростное наставничество – это вид последовательного флэш-наставничества, когда руководитель и его «ученики» встречаются и общаются

только несколько минут, а потом переходят к другому наставнику/подопечному и т.д. [22].

Групповое флэш-наставничество. При этой модели наставник общается с несколькими молодыми сотрудниками. Этот метод может рассматриваться, как и групповое скоростное наставничество.

Виртуальное наставничество.

На появление виртуального наставничества повлияли информационные и коммуникационные технологии. Все чаще применяются платформы для дистанционного обучения, развития и оценки талантов, видеоконференции, онлайн-сервисы социальных сетей, сообществ практиков в системе развития персонала. В некоторых случаях, когда наставник и новичок не могут часто встречаться лично, тогда на помощь приходит виртуальное наставничество. Но, в любом случае, встречи наставника и наставляемого должны быть обязательными, так как никакие интернет-технологии, дистанционное обучение не смогут заменить личного общения. Сегодня некоторые консалтинговые фирмы предлагают программные продукты для организации виртуального наставничества [6].

Саморегулируемое наставничество

Главное отличие этой модели от традиционной заключается в том, что наставники и подопечные не выбираются специально. Квалифицированные специалисты самостоятельно предлагают себя в качестве наставников. Главным достоинством этой модели является то, что в список включаются те кандидаты, которые всерьез желают принять на себя сложную и кропотливую функцию. Подопечные, которые нуждаются в сопровождении, могут выбрать себе в наставники того человека, который может поддержать и оказать квалифицированную помощь, а также более совместим с ним. Активность и ответственность – это главные признаки того, что наставник самостоятельно прикладывает усилия к развитию наставляемого, который, в свою очередь, стимулирует наставника к саморазвитию.

Модель реверсивного наставничества

Создание механизмов и культуры развития требует вовлечения персонала на всех уровнях организации, независимо от возраста и положения. Однако нередко опытные специалисты сталкиваются с проблемами в освоении новых технологий и методов работы. Оказать им помощь в этом может модель реверсивного наставничества. Аналогично традиционному наставничеству, эта модель рассматривает взаимосвязь между двумя сотрудниками. Опытный, квалифицированный специалист, старший по возрасту, опыту оказывается подопечным младшего по этим же параметрам сотрудника, который будет являться его наставником по вопросам новых тенденций, технологий и т.д. Для многих организаций такая модель наставничества помогает решить проблему недостаточной компетентности сотрудников старших возрастов в области информационных технологий и интернет коммуникаций, повысить их мотивацию и нейтрализовать опасения по поводу своего будущего в организации, наладить взаимопонимание и дружеские отношения между разными поколениями [21].

Командное наставничество

Командное наставничество способствует в короткий период времени реализовывать подготовку очередных правопреемников руководителей. Двое или более наставников выполняют работу вместе или по отдельности с одним или группой поднаставных, для того, чтобы помочь им достичь реальных целей развития, охватив основные практические стороны управленческой деятельности. Вероятно, это самая трудная в осуществлении модель наставничества, но ее использование позволит обеспечить лучшие результаты для решения задач в подготовке будущих руководителей. Командное наставничество может быть продуктивным в ситуации, когда организация активно расширяется, открываются новые подразделения, отделы, филиалы, или же присутствует реальная «угроза» потери основных руководителей или специалистов, а кадровый резерв в организации отсутствует.

Профобучение

Для данного вида наставничества основной базой будет являться практический опыт самого наставника. Свой опыт наставник передает на рабочем. Здесь главное правило – продолжительность обучения, а затем переход к самостоятельной деятельности. Профобучение рекомендуется использовать при обучении рабочей профессии или при адаптации новичков.

Коучинг

Данный метод основан не на реальных знаниях наставника, а на обоснованной и регулирующей обратной связи. Этот принцип реализуется путем наблюдения новичка за коучами, освоению приобретенного навыка по аналогии. В указанном методе очень высока роль наставляемого и его ориентированность на саморазвитие. Данный подход будет малоэффективным на производстве и чаще применяется в административно-управленческом направлении, например, для HR-специалистов [4].

Менторство

Этот принцип наставничества определяет подход к знаниям самого наставника. Каждый «учитель» или профессиональный сотрудник рано или поздно достигает своего «потолка» и для выхода на новый уровень он обращается к данному методу и с помощью более сильных наставников постигает новые вершины [4]. Этот метод будет хорош в том случае, когда развивается действующий руководитель или будущий управленец получает новые знания, при поддержке топ менеджмента или внешних спикеров.

Наставничество в государственных органах

В государственных органах наставничество так же принято и реализуется как успешный инструмент для передачи навыков, знаний опытным сотрудникам для адаптации новичка. Основным отличием наставничества в государственных органах является то, что на государственной службе создана большая нормативная и правовая база, с которой необходимо знакомить молодых сотрудников.

Рассматривая различные модели наставничества, можно сделать вывод о том, что в его основе лежат отношения сотрудников, которые трудятся на одном предприятии, где опытные коллеги с большим стажем, передают свои знания, умения и навыки менее опытным молодым специалистам, помогают им адаптироваться в организации.

Возможности системы наставничества по сравнению с другими средствами и методами воспитания, профессионального обучения с новичками не нуждаются в больших материальных затратах. При использовании системы наставничества срок адаптации молодых сотрудников уменьшается, быстрее происходит профессиональный рост, развивается их самостоятельность, ответственность, поднимается качество выполняемых обязанностей в соответствии с должностными инструкциями.

Положительное влияние наставничества так же можно отметить и в формировании определённых ценностей, оно оказывается важным инструментом, который способствует профессиональной подготовке, позволяет снизить текучесть кадров, помогает двигаться вперед по карьерной лестнице.

1.1 Сущность, структура и принципы системы наставничества

Для формирования и внедрения системы наставничества в организации необходимо определить основные этапы построения, ключевые точки развития, положительные эффекты, условия для реализации, мероприятия по поддержке, контролю и коррекции системы наставничества.

Структура построения системы наставничества:

- Определить цели и задачи наставничества в организации.
- Создать команду наставников, исходя из группы подопечных.
- Сформировать группу наставляемых.

- Создать оценку эффективности для системы наставничества.
- Внедрение системы наставничества.
- Поддержание системы наставничества.
- Создание адекватной системы контроля.

Так же, как и любое начинание, у наставничества должны быть выполнимые и осуществимые, определенные и объективные цели и задачи, иначе наставничество не принесет отличных результатов, а будет нести негативную функцию и провоцировать развитие синдрома эмоционального «выгорания» у всех членов программы. Необходимо определить соответствующие механизмы, которые запустят процесс и окажут помощь участникам для ориентирования в поставленных задачах.

С некоторыми инструментами системы наставничества, можно ознакомиться в таблице 1.

Таблица 1 – Основные инструменты системы наставничества

Разделы системы наставничества	Методы и формы
Определение цели наставничества в организации	раскрытие потенциала личности наставляемого, который необходим для успешной профессионального и личного самовыражения в новых условиях
	обеспечение условий для формирования результативной системы поддержки, самоопределения и профессионального выбора
Определение задач наставничества в организации	снизить текучесть кадров
	укрепить и развить корпоративный дух
	сократить период адаптации к новому месту работы, сделать этот процесс системным и контролируемым
	повысить качество подготовки персонала и производительность труда
	минимизировать экономические потери за счет меньшего числа ошибок со стороны персонала

Продолжение таблицы 1

	куратор – представитель организации, отвечающий за реализацию программы наставничества
--	--

Выбор участников программы наставничества	наставник – участник разработанной программы наставничества, который имеет отличные результаты в профессиональной деятельности, может быть готовым и способным в организации профессионального развития наставляемого, оказать помощь в адаптации, самосовершенствовании и самореализации наставляемого
	наставляемый - участник разработанной программы наставничества, который при помощи и поддержке наставника учится преодолевать профессиональные затруднения, получает новые знания и опыт, при этом у него развиваются необходимые навыки, с помощью которых он может добиться отличных показателей и результатов
Период наставничества	наставничество устанавливается продолжительностью от 3 месяцев до 1 года
Методы работы наставников	инструктаж
	наблюдение
	объяснение
	беседа
Инструменты, применяемые для реализации наставничества	индивидуальный план работы
	правовая и внутренняя документация
	тестирование
Оценка результатов наставничества	тестирование
Возможные оценки результатов системы наставничества	практический экзамен
	корпоративный экзамен
	защита на допуски
	SWOT-анализ (сильные/слабые стороны, возможности/угрозы)
	система оценок эмоциональной (метод Д. Киркпатрика)
	удовлетворенность наставляемых
	количественная оценка результатов, с учетом поставленных целей (ROE)
	инвестиционная оценка результатов наставничества (ROI)
оценка на основании рейтинговых шкал поведенческих установок (метод BARS)	
Мотивация для участников процесса	материальное стимулирование
	нематериальное стимулирование

При внедрении программы наставничества необходимо учитывать все преимущества и риски, которые могут возникнуть в процессе работы. В таблице 2 можно познакомиться основными рисками и преимуществами системы наставничества.

Таблица 2 – Основные риски и преимущества системы наставничества

Преимущества системы наставничества	Риски системы наставничества
быстрая и эффективная адаптация	формальное неэффективное наставничество
низкая себестоимость	недостаточная компетентность наставника в решении проблем наставляемого
уменьшение текучести кадров	неготовность наставляемого принимать помощь наставника
улучшение показателей	высокая нагрузка на наставников и наставляемых
целостность корпоративных стандартов	низкая мотивация наставников и наставляемых

Рассмотрев основные инструменты системы наставничества, можно говорить о том, что наставничество – это один из основных элементов HR-стратегии. В современных условиях рынка труда и требований к бизнесу необходимо, чтобы работники обучались без отрыва от производства при поддержке своих опытных коллег.

Желательно, создавая систему наставничества, учитывать то, что сотрудники, приходящие на предприятия, являются совершенно разными людьми, с разными знаниями, опытом, социальным положением и то, что они должны будут адаптироваться и научиться быть специалистами в любой сфере деятельности предприятия, а также уметь применять те знания, которые получают от своих коллег-наставников.

2 Анализ условий и ресурсов для внедрения и реализации системы наставничества в ГБПОУ НАО «Ненецкое профессиональное училище»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ГБПОУ НАО «Ненецкое профессиональное училище»

Перейдем от теоретических исследований к анализу практического применения.

Для ознакомления с образовательной организацией рассмотрим организационно-экономическую характеристику ГБПОУ НАО «Ненецкое профессиональное училище».

Полное официальное наименование: государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение Ненецкого автономного округа «Ненецкое профессиональное училище».

Сокращенное: ГБПОУ НАО «Ненецкое профессиональное училище»

Юридический адрес: 166000, Российская Федерация, Ненецкий автономный округ, г. Нарьян-Мар, ул. Выучейского, д. 6.

Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение Ненецкого автономного округа «Ненецкое профессиональное училище» осуществляет деятельность в соответствии с законодательством Российской Федерации, Уставом Училища, утвержденным распоряжением Управлением образования и молодежной политики Ненецкого автономного округа от 31.07.2013 № 75-р, согласованным с Управлением Госимущества Ненецкого АО 29.07.2013 № 284 и зарегистрированным в Межрайонной ИФНС России №4 по Архангельской области и Ненецкому АО, а также с изменениями в Устав, утвержденными Распоряжением Департамента образования, культуры и спорта Ненецкого автономного округа от 07.09.2016 № 830-р от, от 15 декабря 2015г. №1041 и от 30.12.2022г № 1433.

Училище имеет статус юридического лица и, в соответствии с Лицензией на осуществление образовательной деятельности, реализует программы: профессионального образования, профессионального обучения, дополнительного образования (дополнительного образование детей и взрослых и Дополнительного профессионального образования).

Учредителем Училища и собственником его имущества является Ненецкий автономный округ. Полномочия учредителя и собственника имущества осуществляют Администрация Ненецкого автономного округа, Департамент образования культуры и спорта Ненецкого автономного округа (далее – Департамент) и Управление имущественных и земельных отношений Ненецкого автономного округа в рамках их компетенции, установленной законодательством РФ и Ненецкого АО.

Училище имеет самостоятельный баланс, лицевые счета в Управлении Федерального казначейства по Архангельской области и Ненецкому АО, расчетный и иные счета в банках и иных кредитных учреждениях, печать

Организационно-правовое обеспечение образовательной деятельности в Училище включает:

- Устав;
- Федеральные государственные образовательные стандарты (ФГОС СПО) по специальностям и профессиям;
- программы подготовки специалистов среднего звена (ППССЗ) среднего профессионального образования (СПО) и программы подготовки квалифицированных рабочих, служащих (ПКРС) СПО.

Училище определяет объем и структуру подготовки специалистов в соответствии с лицензией на право ведения образовательной деятельности с учетом потребностей Ненецкого автономного округа.

Структура подготовки в Училище строится на базе основного общего образования с получением среднего общего образования.

Обучение в Училище осуществляется в соответствии с лицензией в очной форме обучения по основным профессиональным образовательным программам: программам подготовки специалистов среднего звена (далее – также ППССЗ) (базовой подготовки) и программам подготовки квалифицированных рабочих, служащих, а также по программам профессионального обучения, профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих профессий.

Основу содержания образования составляют разработанные в соответствии с требованиями Федеральных государственных образовательных стандартов программы подготовки специалистов среднего звена, программы подготовки квалифицированных рабочих, служащих и учебно-методическая документация.

В соответствии с программами подготовки специалистов среднего звена СПО в Училище ведется подготовка по специальностям:

43.02.13 «Технология парикмахерского искусства»;

08.02.11 «Управление, эксплуатация и обслуживание многоквартирного дома»;

29.02.04 «Конструирование, моделирование и технология швейных изделий» (выпуск 2022 г.);

18.02.09 «Переработка нефти и газа» (выпуск 2022 г.);

23.02.07 «Техническое обслуживание и ремонт двигателей, систем и агрегатов автомобилей» (прием 2022 г.).

В соответствии с программами подготовки квалифицированных рабочих, служащих в Училище ведется подготовка по семи образовательным программам подготовки квалифицированных рабочих:

23.01.17 «Мастер по ремонту и обслуживанию автомобилей»;

15.01.05 «Сварщик (ручной и частично-механизированной сварки (наплавки))»;

08.01.26 «Мастер по ремонту и обслуживанию инженерных систем жилищно-коммунального хозяйства»;
23.01.06 «Машинист дорожных и строительных машин»;
43.01.09 «Повар, кондитер»;
23.01.03 «Автомеханик»;
08.01.18 «Электромонтажник электрических сетей и электрооборудования»
(выпуск 2022 г.)

Таблица 3 – Движение контингента

Учебный год	Прием на 1 курс	Выпуск
2019-2020	125	116
2020-2021	100	96
2021-2022	75	70
Итого:	300	282

Учет движения контингента студентов организуется ежемесячно на первое число месяца.

Доминирующими причинами выхода из состава студентов является смена места жительства, перевод в другое учебное заведение.

Большая часть обучающихся – юноши.

Училище самостоятельно в формировании своей структуры, в которую входят структурные подразделения, как непосредственно участвующие в образовательном процессе, так и обеспечивающие его.

Управление Училищем осуществляется в соответствии с нормативными правовыми актами Российской Федерации, Ненецкого автономного округа и Уставом училища на основании сочетаний принципов коллегиальности и единоначалия.

В училище существуют коллегиальные органы управления, к которым относятся: общее собрание, совет училища и педагогический совет.

Исполнительным органом училища является директор, который осуществляет текущее руководство деятельностью училища.

Полномочия директора во время его отсутствия осуществляет его заместитель или иное лицо, назначенное приказом по учреждению.

Совет избирается открытым голосованием на Общем собрании работников, представителей обучающихся и строит свою работу на основе положения о Совете Училища.

Важные решения, связанные с перспективой развития, использования объектов собственности и имущества, распоряжением доходами от хозяйственной и предпринимательской деятельности, изменения в локальные акты, внедрение новых локальных актов принимаются Советом Училища.

Для обеспечения коллегиальности в решении вопросов учебно-методической, учебно-производственной и воспитательной работы, физического воспитания студентов в Училище создан Педагогический совет, являющийся постоянно действующим коллегиальным органом управления и включает в себя всех педагогических работников, состоящих в трудовых отношениях с училищем на дату проведения заседания Педсовета.

а) в штатном расписании Училища введены должности:

1. заместитель директора по учебно-производственной работе (УПР),
2. заместитель директора по учебно-воспитательной работе (УВР),
3. заведующий учебной частью,
4. старший мастер.

б) к вспомогательным подразделениям, обеспечивающим работу основных структурных подразделений относятся:

1. бухгалтерия,
2. канцелярия,

3. отдел кадров,
в) административно-хозяйственный отдел, а также объекты, обеспечивающие реализацию основных образовательных программ среднего профессионального образования:

1. учебные мастерские, лаборатории
2. библиотека,
3. общежития
4. кабинет психолога,
5. столовая,
6. спортивный зал,
7. медицинский кабинет,
8. музей.

Каждое структурное подразделение функционирует на основе утвержденного директором училища соответствующего положения.

(в приложении А представлена структура и органы управления Училищем).

Училище располагает высококвалифицированным преподавательским составом, позволяющим обеспечить качественный уровень профессиональной подготовки специалистов.

Рассмотрим среднесписочную численность персонала организации за три года.

Таблица 4 – Трудовые ресурсы организации и их структура

Год	2020	2021	2022
Категория персонала согласно штатного расписания	кол-во чел./ уд. вес, %	кол-во чел./ уд. вес, %	кол-во чел./ уд. вес, %
Административно-управленческий персонал	17/20%	15/17,44%	17/19,54%

Продолжение таблицы 4

Педагогические работники - всего, из них:	27/31,76%	28/32,56%	29/33,33%
преподаватели	13/15,29%	17/19,77%	19/21,84%
мастера производственного обучения	5/5,88%	2/2,33%	2/2,3%
старший мастер	1/1,18%	1/1,16%	1/1,15%
воспитатели	3/3,53%	3/3,49%	3/3,45%
другие педагогические работники (социальный педагог, педагог-организатор, педагог-психолог, методист)	5/5,88%	5/5,81%	4/4,6%
Учебно-вспомогательный персонал	2/2,36%	2/2,33%	2/2,3%
Обслуживающий персонал	39/45,88%	41/47,67%	39/44,83%
Итого	85	86	87

При анализе таблицы можно отметить, что за последние три года особых изменений в составе персонала не наблюдалось. На данный момент общая численность работников организации составляет 87 человек. Среди них наибольший удельный вес имеет обслуживающий персонал (44,83% или 39 человек), меньше занимают педагогические работники (33,33% или 29 человек) и руководящие работники (19,54% или 17 человек).

Ежегодно в училище приходят молодые педагоги, так в 2020 году принят 1 педагог, 2021 – 1 педагог, в 2022 – 1 педагог.

Стоит добавить, что среди педагогического персонала работают педагоги первой и высшей категории, а также педагоги, имеющие высшее и среднее профессиональное образование, с опытом работы более 10 лет, которые могут стать педагогами-наставниками для молодых специалистов.

Должность наставника отсутствует в классификаторе профессий на всей территории Российской Федерации. Но все же институт наставничества развивается и растет.

Для некоторых организаций отношения «наставник-ученик» являются частью корпоративной культуры. Быть наставником для специалистов – престижно, нужно и важно.

Признание заслуг и возложенная ответственность на наставников за будущее поколение специалистов – сильный мотиватор.

Занимать должность наставника – это нелегкая задача, и чаще всего человеку приходится выполнять ее в свободное от основной работы время. Чтобы не допускать быстрого перегорания наставника, необходимо продумать отдельную оплату его работы с наставляемыми, потому что от наставника зависит, насколько качественно будут подготовлены молодые специалисты в организации.

В Трудовом кодексе РФ прямо не предусмотрена надбавка к заработной плате за наставничество. Однако на основании ст. 135 ТК РФ системы оплаты труда, включая размеры тарифных ставок, окладов (должностных окладов), доплат и надбавок компенсационного характера, надбавок стимулирующего характера и системы премирования, устанавливаются коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права [20].

Для того, чтобы правильно оформить должность наставника на предприятии, необязательно ждать выпуска необходимых законов. Каждая организация может самостоятельно продумать и написать положения, которые будут регламентировать деятельность работников. Прописать необходимо всё: цели, задачи, обязанности и права наставников, временные рамки дополнительной трудовой деятельности, показатели по оценке труда и размер оплаты дополнительного труда.

Разработкой документа занимается HR-отдел, юристы и бухгалтерский отдел. Готовый документ необходимо согласовать с руководителем организации.

Путь оформления наставника:

– бухгалтерия оформляет специалисту стимулирующую надбавку за наставничество,

– конкретный работник приказом назначается на роль наставника.

В каждом индивидуальном случае размер оплаты наставника будет определен либо в процентах от оклада, но не менее 10 % от оклада наставника, либо в нормированной сумме на основании закрепленных наставляемых работников.

Регламентировать этот вопрос можно либо статьей о внутреннем совместительстве (ст. 60.1 ТК РФ), либо о совмещении (ст. 60.2 ТК РФ) [20].

2.2 Анализ состояния кадрового потенциала для внедрения и реализации системы наставничества в ГБПОУ НАО «Ненецкое профессиональное училище»

Качественное кадровое обеспечение образовательного процесса, владение педагогов профессиональными компетенциями имеют определяющее значение в подготовке будущих специалистов, востребованных на рынке труда.

На 31 декабря 2022 года общая численность работников ГБПОУ НАО «Ненецкое профессиональное училище» - 86 человек, их них 83 – основного персонала и 3 внешних совместителя.

Реализацию профессиональных программ в училище осуществляет инженерно-педагогический коллектив, который обеспечивает подготовку специалистов на основании требований ФГОС. К педагогическому коллективу относятся руководители, преподаватели, мастера производственного обучения, воспитатели, социальный педагог, педагог-организатор, педагог-психолог, методисты.

В настоящее время численность педагогического состава, включая административных работников училища, участвующих в образовательном процессе, составляет 29 человек, из них 2 человека работает на условиях внешнего совместительства.

В училище работают 2 кандидата наук: один имеет Звание «Почетный работник среднего профессионального образования РФ», второй - нагрудный знак «Почетный работник образования и воспитания», 2 человека имеют - нагрудный знак «Отличник просвещения РФ, и 1 - Звание «Заслуженный мастер производственного обучения РФ».

Педагогические работники проходят аттестацию в установленном законодательстве порядке. Сводные данные по педагогам, которые имеют квалификационную категорию представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Сводные данные по педагогическим работникам, которые имеют квалификационную категорию

Год	2020	2021	2022
Количество педагогических работников	27	28	29
Аттестованы на квалификационную категорию, из них:	17	17	16
Высшая	5	5	4
Первая	12	12	12

Преподаватели математических, естественнонаучных, гуманитарных, социально-экономических и общетехнических дисциплин имеют высшее профильное образование. Преподаватели специальных дисциплин, мастера производственного обучения имеют образование по соответствующему профилю и стаж практической работы на инженерных должностях производственных предприятий.

Сводные данные по уровню образования педагогических работников показаны в таблице 6.

Таблица 6 – Сводные данные по уровню образования педагогических работников

Год	2020	2021	2022
Уровень образования:			
Высшее	22	23	24
Среднее профессиональное	5	5	5
Итого:	27	28	29

В коллективе работают педагоги первой и высшей категории, а также педагоги, с опытом работы более 10 лет. Сводные данные по педагогическим работникам, имеющим педагогический стаж представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Сводные данные по педагогическим работникам, имеющим педагогический стаж

Год	2020	2021	2022
Стаж до 1 года	1	1	1
Стаж от 1 до 3 лет	2	2	1
Стаж от 3 до 5 лет	-	-	2
Стаж от 5 до 10 лет	2	2	2
Стаж от 10 до 15 лет	2	2	1
Стаж от 15 до 20 лет	7	6	8
Стаж от 20 лет и более	14	15	14
Итого:	27	28	29

Сводные данные педагогических работников по возрасту представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Сводные данные педагогических работников по возрасту

Год	2020	2021	2022
Возраст педагогических работников			
25-29	2	2	2
30-34	3	3	3
35-39	2	3	4
40-44	8	8	8
45-49	3	4	4
50-54	2	1	1
55-59	2	2	2
60-64	3	2	2
65 и более	2	3	3
Итого:	27	28	29

Необходимым условием обеспечения качества образования является высокий уровень профессиональной компетентности педагогических работников.

Важным направлением работы с кадрами является постепенное совершенствование педагогического мастерства педагогов через курсовую систему повышения квалификации. В училище создаются необходимые условия для повышения квалификации работников. В рамках программы дополнительного профессионального образования преподаватели обучаются в

образовательных учреждениях, проходят стажировку на предприятиях производственного комплекса, участвуют в семинарах по актуальным проблемам профессиональной деятельности, конференциях, непрерывно занимаются самообразованием.

Один раз в три года педагоги проходят повышение квалификации.

Внедрение системы наставничества очевидно для училища. Наставничество ассоциируется с процессом адаптации молодого специалиста в организации в первые месяцы работы.

В училище «Положение о наставничестве» принято на заседании Совета училища (Протокол № 1 от 28.09.2020 года), разработан план работы («Дорожная карта»). Для внедрения системы наставничества необходимо разработать программу. Основной базой для разработки практического применения системы наставничества будет взят анализ организационной системы адаптации персонала.

Организационная адаптация персонала – это приспособление работника и организации, основанное на постепенном включении педагога в производственный процесс в новых для него социально-психологических, профессиональных, организационно-административных, санитарно-гигиенических, психофизиологических, экономических, и бытовых условиях труда и отдыха.

Управление процессом адаптации - это прямое и активное воздействие на факторы, которые предопределяет сроки, ход, снижение неблагоприятных последствий и т.п. Одной из главных задач в отделе по работе с кадрами является организация мероприятий по адаптации новых специалистов.

Службы, которая занимается адаптацией персонала, в училище нет. Функции по организации отбора, адаптации и профориентации работников выполняет специалист отдела кадров.

В процессе исследования были проанализированы и выделены некоторые этапы:

а) теоретический обзор проблемы. На этом этапе были рассмотрено сущность и понятие адаптации персонала.

б) выделение экспериментальных параметров исследования для рассмотрения в управлении адаптацией персонала:

1. оценка проблемы адаптации специалистов на предприятии;
2. оценка влияния организационно-психологических условий на успешность адаптации молодых работников.

в) выбор методов для исследования адаптации персонала в организации.

В процессе исследования был проанализирован опросник сотрудника, прошедшего адаптацию. Для анализа адаптации персонала необходимо определить, есть ли проблема адаптации в целом на предприятии и какой её характер.

Среди постоянных работников и вновь прибывших был проведен опрос. В его основе были заложены нормы адаптации персонала на предприятии, соблюдение которых позволило бы создать достойные условия для работников и их успешной адаптации в организации.

Для участия в опросе были отобраны 30 сотрудников, стаж которых составляет больше 4 месяцев. В исследование были включены сотрудники разных специальностей и разного возраста, для объективного получения результатов. С помощью опроса была определен уровень удовлетворенности персонала такими факторами работы в организации, как возможность повышения квалификации, заработная плата и условия труда (рисунок 1).

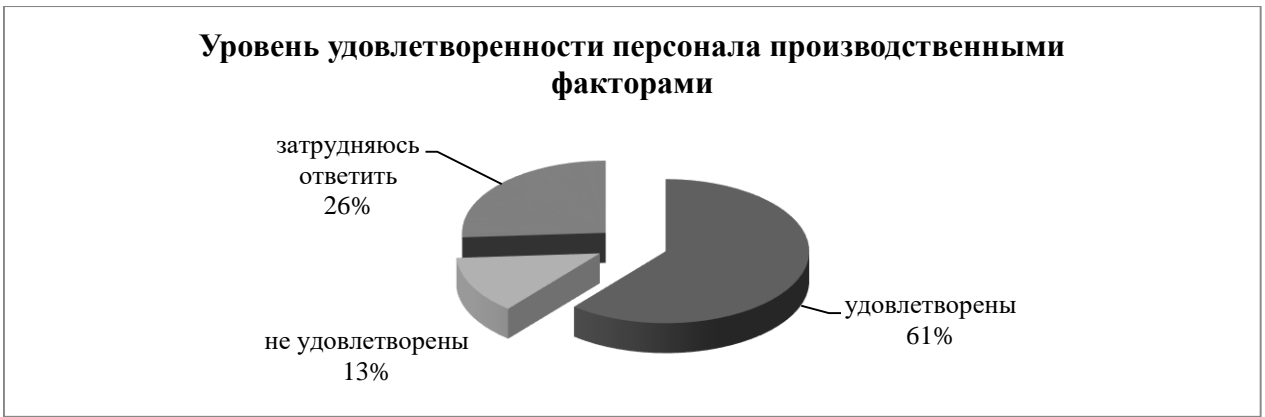


Рисунок 1 Уровень удовлетворенности персонала производственными факторами

На основании диаграммы на рисунке 2.1 возможно сделать вывод о том, что в организации существует проблема удовлетворенности персонала производственными факторами.

13 % работников являются не удовлетворенными условиями труда, заработной платой, перспективой на дальнейшее повышения квалификации, 26 % - затрудняются ответить, поэтому следует уделять больше внимания мотивации сотрудников.

Также при помощи опроса определен уровень дружелюбности коллектива к новым сотрудникам (рисунок 2).



Рисунок 2 Оценка уровня дружелюбности коллектива к новым сотрудникам

Рассмотрев данные диаграммы на рисунке 2.2, можно заметить, что по мнению большинства работников, молодых сотрудников, которые устроились

на работу в организацию, встречает, в основном, дружелюбное отношение со стороны уже работающих (61%).

Также с помощью опроса был определен период адаптации сотрудников (рисунок 3).



Рисунок 3 Период адаптации сотрудников

Рассмотрев данные диаграммы на рисунке 2.3 можно заметить, что сотрудники, которые устроились на работу в организацию, проходят различный период адаптации. Так 18% сотрудников до сих пор испытывают профессиональные затруднения и нуждаются в наставнике.

Проведённый анализ состояния кадрового потенциала для внедрения и реализации системы наставничества в ГБПОУ НАО «Ненецкое профессиональное училище» позволил установить некоторые проблемы:

- система адаптации сотрудников не существует;
- нет специалиста должностные обязанности, которого входит функция по адаптации молодых и вновь принятых специалистов;
- системы наставничества в организации не разработана;
- неудовлетворённость сотрудников организации производственными условиями, такими как, наличие перспектив, организация труда, заработная плата;
- документация по процессу адаптации персонала отсутствует.

Рассмотрев, вышеуказанные проблемы, можно говорить о том, что в ГБПОУ НАО «Ненецкое профессиональное училище» требуется совершенствование системы трудовой адаптации персонала. Для того, чтобы решить выявленные актуальные проблемы необходимо разработать комплекс мероприятий по совершенствованию системы организационной адаптации персонала:

- разработать и утвердить программу системы наставничества в организации;
- разработать должностные инструкции для наставника;
- подготовить персонал к внедрению программы наставничества в организации;
- подготовить для наставников и наставляемых специальный пакет (ориентационные папки).

Данная программа будет актуальна для образовательной организации, так как в училище работают три молодых преподавателя, следовательно, необходимы и трое наставников с соответствующим профилем (методист, преподаватель-наставник специальных дисциплин, преподаватель-наставник общеобразовательных дисциплин).

В третью главу данной работы войдут изученные и проанализированные материалы, которые будут использованы для разработки программы наставничества в училище.

3 Разработка программы наставничества, с учетом изученных теоретических и практических данных

3.1 Описание разработанной программы наставничества

При исследовании системы наставничества были проанализированы работы разных авторов, рассмотрены практики некоторых организаций, на основании которых были разработаны этапы по внедрению программы наставничества в ГБПОУ НАО «Ненецкое профессиональное училище».

Программа наставничества (Приложение Б) разрабатывалась на основе нормативно-правового обеспечения в образовательных организациях, с учетом методических рекомендаций, а также на основании результатов, полученных в ходе опроса и SWOT-анализа.

Основной целью программы наставничества в НПУ будет являться раскрытие ресурсов наставляемого, которые необходимы для результативной профессиональной самореализации, обеспечение условий для профессиональной деятельности молодых и вновь пришедших педагогов, их самоопределения и формирования эффективной системы поддержки.

В соответствии с целью Программы были выделены и поставлены следующие задачи:

- в первую очередь необходимо адаптировать молодых и вновь пришедших педагогов для вступления в полный рабочий режим училища через изучение требований, норм, традиций и с целью закрепления их в училище.
- через наблюдения, беседы выяснить какие имеются трудности, потребности, склонности, возможности в деятельности наставляемых педагогов.
- для развития и формирования ценностей у педагогов, с целью повышения профессионального и личностного уровня необходимо предложить систему мероприятий для передачи знаний, умений, навыков.

- у каждого наставляемого педагога необходимо 1 раз в год наблюдать изменения в развитии профессиональной деятельности.

- провести оценку эффективности и результатов программы.

Структура программы состоит из системы, ресурсов, процессов и условий, которые будут необходимы для ее реализации в училище.

Программа наставничества рассчитана на один год, в течение которого молодой специалист будет являться молодым педагогом.

Результаты, которые ожидаются от взаимодействия наставника и наставляемого:

- увеличить степень самоудовлетворенности педагогов собственной деятельностью.

- увеличение количества молодых специалистов, желающих продолжать свою деятельность в качестве педагогов в училище.

- качественный процент успеваемости. адекватное поведение студентов в группах.

- отсутствие конфликтов с педагогическим коллективом, а также с родителями студентов.

- написание и публикации различных профессиональных работ: статьи, исследования, разнообразные проекты, методические разработки.

- профессиональный рост группы наставников.

- методические рекомендации по данному направлению деятельности.

Программа наставничества содержит 4 раздела.

Раздел 1. Паспорт Программы наставничества.

В этом разделе указаны цели, задачи, планируемые результаты, правовое обоснование программы, этапы и срок реализации.

Раздел 2. Пояснительная записка.

В пояснительной записке прописана целесообразность, актуальность, особенности программы, основные формы организации, область применения, условия реализации.

Раздел 3. Механизмы реализации программы.

Данный раздел включает в себя концептуальные обоснования программы, нормативно-правовое обеспечение программы, индивидуальный и календарный план работы, материально-техническое и кадровое обеспечение.

Раздел 4. Механизмы мотивации и поощрения наставников.

Внедрение и реализация Программы наставничества поможет в управлении развития системы наставничества в организации, что приведет к успешной адаптации молодого педагога, повышению уровня профессиональной компетентности наставляемого и наставника в вопросах психологии и педагогики.

При выборе безупречного специалиста-наставника может возникнуть предположение о том, что не каждый специалист будет соответствовать всем поставленным условиям, несмотря на то, что по описанию и требованиям он может подходить на эту роль.

Для того чтобы найти высокопрофессиональных и достойных наставников, необходимо разработать систему оценки сотрудников, желающих иметь звание наставника.

Способы выбора наставников во многом зависят от определенной организации, руководства, культуры, а также ряда условий, важных для системы наставничества.

Для того, чтобы сформировать профиль наставника, была создана «корпоративная анкета наставника (КАН)». По результатам данной анкеты стало возможным определить профессиональный уровень педагога-наставника.

Таблица 9 – Корпоративная анкета наставника (КАН)

ФИО кандидата в наставники:	Баллы	Оценка кандидата
Стаж работы в организации	1-3года – 1балл 3-5лет – 2 балла от 5 лет – 3 балла	
Стаж в должности (в целом)	1-3года – 1балл 3-5лет – 2 балла от 5 лет – 3 балла	
Оценка эффективности за последний период	100% – 1 балл 110% – 2 балла 120% – 3 балла	
Развитие внутри компании за весь период	1 должность – 1 балл	
Прохождение блока курсов в рамках программы наставничества	1 балл	
Количество успешных обучений/адаптаций, кол-во наставляемых	1-5 – 1 балл 5-10 – 2 балла От 10 – 3 балла	
Итого:		

Исследуя результаты данной анкеты появится возможность повторно, с интервалом в полгода, вновь проводить анкетирование специалистов, желающих пройти в разряд наставников.

Следовательно, опытный специалист будет набирать от 9 баллов и выше, а начинающий наставник, с опытом работы до трех лет, будет иметь от 5-6 баллов. Обозначенные нормы определяют начальный этап в багаже знаний начинающего наставника определяют первоначальный набор необходимых знаний и навыков, для того чтобы участвовать в программе. На самом деле наставничество в организации будет являться бесценным.

Этот процесс обучения можно назвать многогранным, так как с помощью наставничества происходит быстрая адаптация молодых специалистов, появляется возможность повышения их квалификации, передаются знания и опыт педагогов-мастеров своего дела, формируются навыки профессионального специалиста. В свою очередь, передача опыта молодому специалисту в организации позволит сохранить корпоративную деятельность внутри организации, тем самым значительно сэкономив время

на изучение этого уже пройденного материала другим вновь принятым работником [1].

Будущее всей образовательной организации в целом – это внедрение и применение системы наставничества. Для того, чтобы итог был благоприятным, училищу необходимо на должном уровне подготовить самих наставников. Для этого необходимо сформировать систему обучения. Поставить цели и показатели внутренних образовательных стандартов, регламентов.

Для обучения наставников важно заложить следующие системы:

- локально-нормативные акты и другие индивидуальные регламенты организации,
- основы HR: адаптация, вовлеченность, формы обратной связи, подбор, методы оценки, и т.п.;
- история предприятия;
- видео курс или презентация о ценностях, показателях организации.

После прохождения обучающих курсов, необходимо запланировать краткий тест, для того, чтобы поставить бал в КАН. Когда выбран наставник, директором пишется приказ о его закреплении за наставляемым. Далее идет стадия определения плана развития специалиста-наставника с молодым работником.

Наставник:

- эксперт, в какой-либо определенной области, который может делиться своими профессиональными советами;
- специалист, достигший успехов в своей профессии и готовый дать советы более молодым педагогам;
- педагог, который делает процесс обучения понятным, комфортным, оказывает помощь новичку;

- педагог-профессионал, который учит наставляемого чувствовать себя спокойно и комфортно в коллективе;

- это высокопрофессиональный сотрудник, который «вырос» внутри организации.

Наставляемый:

- молодой специалист, основной задачей которого является знакомство с историей, спецификой, принципами образовательной организации;

- молодой педагог, получающий знания, умения и навыки, опыт работы в образовательной организации;

- работник, имевший длительный перерыв в профессиональной деятельности;

- работник образовательной организации, который впервые приступил к работе после получения профессионального образования.

Так же необходимо указать остальных членов и роли процесса.

Руководитель – это ключевое лицо в процессе, отвечающий за системную адаптацию: цели, показатели, функции, презентации организации. Также руководитель проверяет порядок взаимодействия, наставляемого и наставника, оценивает промежуточные и итоговые результаты, формирует задачи.

Куратор процесса наставничества (HR-партнер) - это сотрудник организации, который оказывает помощь руководителю, наставнику, принимает активное участие в подведении итогов и анализе прошедших мероприятий.

Коллеги – это второстепенные члены процесса, которые в определённое время могут помочь с погружением в производственную и корпоративную структуру.

В первое время внедрение системы наставничества требует особого внимания, потому что есть вероятность «затухания» проекта или «формальное» выполнение своих функций в роли наставника.

Чтобы этого избежать, необходимо обеспечить транслирование результатов работы системы наставничества, PR-сопровождение проекта (внутреннее информирование).

На окончательный рейтинг, помимо балла КАН, так же влияет ряд важных факторов: обратная связь руководителей и наставляемых в течение года, процент закрепленных наставляемых, а также получение профессионального навыка или дополнительного образования.

Для продуктивной и длительной реализации программы, для формирования основного блока наставников, балл КАН будет учтен в годовом рейтинге опытных наставников. Этот рейтинг будет предлагать различные формы и привилегии: материальная мотивация (процент от оклада, стимулирующие выплаты, фиксированная сумма) и нематериальные мотивации (включение в кадровый резерв наставников, благодарственные письма, возможность дополнительного обучения от предприятия, информация о достижениях во внутренних коммуникациях).

Системный подход к организации внутреннего информирования предполагает использование технических средств, средств массовой информации, обратную связь по результатам работы наставников, оценку эффективности проводимых мероприятий, построение циклично повторяющихся мероприятий и акций по PR-поддержке наставничества.

Внутреннее информирование позволяет сформировать положительный имидж организации, организовать регулярное оповещение работников о развитии системы наставничества, наладить корпоративные связи, и повысить эффективность и лояльность каждого сотрудника.

Разработанная программа наставничества может быть успешным результатом в любой организации. Для того, чтобы программа начала работать, необходимо продумать все этапы, обязанности и желаемый результат.

3.2 Эффективность мероприятий для реализации программы наставничества

Рассмотрев только теоретическую часть по теме наставничества невозможно объективно оценить ее успех для образовательной организации.

Поэтому необходимо испытать разработанную методику в образовательной организации, в отделе управления персоналом. Для полноценного внедрения системы наставничества обязательно нужно обратить внимание на психолого-педагогические принципы поведения квалифицированного специалиста, который будет выполнять роль наставника для молодого педагога, который будет являться обучаемым.

В основу наставничества положены педагогические функции, так как при передаче опыта на квалифицированного специалиста будут возложены две основные задачи – обучение и воспитание. Ведь очень важно не просто пересказать свой опыт, «похвастаться» своими знаниями в определенной области, но более значимо – научить молодого специалиста правильно воспользоваться полученными знаниями. [1].

Практическое применение разработанной программы стажировки, начинается со знакомства и оценки наставника. По результатам КАН в наставники будет назначен опытный сотрудник с высокими результатами.

По итогам анкет наставляемого и наставника будут видны показатели (установление контакта с руководителем, наставником, процесс адаптации и т.д.).

Для расчета экономической эффективности разработанной системы наставничества можно обратиться к традиционной системе показателей, которая покажет эффективность применяемых методов:

– снижение текучести персонала с продолжительностью работы менее 3 месяцев. этот показатель рассчитывается по формуле: % текучести до внедрения программы наставничества /% текучести после внедрения программы наставничества.

– снижение затрат на обучение молодых специалистов. этот показатель рассчитывают по следующей формуле: затраты на обучение до внедрения программы наставничества/затраты на обучение после внедрения программы наставничества.

– увеличение количества молодых специалистов, успешно прошедших испытательный срок. этот показатель рассчитываем по формуле: количество молодых специалистов до внедрения программы наставничества/количество молодых специалистов после внедрения программы наставничества. Во время внедрения программы наставничества можно провести оценку результатов эффективности мероприятий по модели Дональда Киркпатрика. Был разработан и проведен опрос для оценки программы наставничества для экспертов. В таблице 10 можно ознакомиться с результатами опроса экспертов за ноябрь.

Таблица 10 – Результаты опроса экспертов за ноябрь

Вопросы	Поставьте оценку (по шкале от 1 до 5)
Был ли представленный материал полезен для Вас	3
Насколько адекватно была представлена информация	3
Насколько был доступен предоставляемый материал	2
Было ли представлено качественное оборудование на рабочем месте	3
Были ли получены новые знания	3
Были ли получены новые навыки	2
Были ли получены новые умения	2
Появились ли у Вас новые способности	2
Было ли понимание что и как делать	2
Было ли комфортно работать в коллективе	3
Согласны ли Вы с планом адаптации	4
Оцените помощь куратора	4
Итого:	33

Из максимальных 60 баллов набрано - 33.

В таблице 11 можно ознакомиться с результатами опроса экспертов за февраль.

Таблица 11 – Результаты опроса экспертов за февраль

Вопросы	Поставьте оценку (по шкале от 1 до 5)
Был ли представленный материал полезен для Вас	4
Насколько адекватно была представлена информация	4
Насколько был доступен предоставляемый материал	3
Было ли представлено качественное оборудование на рабочем месте	4
Были ли получены новые знания	4
Были ли получены новые навыки	3
Были ли получены новые умения	3
Появились ли у Вас новые способности	4
Было ли понимание что и как делать	4
Было ли комфортно работать в коллективе	4
Согласны ли Вы с планом адаптации	4
Оцените помощь куратора	4
Итого:	45

Из максимальных 60 баллов набрано - 45. В таблице 12 можно ознакомиться с результатами опроса экспертов за май.

Таблица 12 – Результаты опроса экспертов за май

Вопросы	Поставьте оценку (по шкале от 1 до 5)
Был ли представленный материал полезен для Вас	5
Насколько адекватно была представлена информация	4
Насколько был доступен предоставляемый материал	4
Было ли представлено качественное оборудование на рабочем месте	4
Были ли получены новые знания	4
Были ли получены новые навыки	3
Были ли получены новые умения	4
Появились ли у Вас новые способности	4
Было ли понимание что и как делать	5
Было ли комфортно работать в коллективе	4
Согласны ли Вы с планом адаптации	4
Оцените помощь куратора	5
Итого:	49

из максимальных 60 баллов набрано - 49.

По результатам трех опросов было получено экспертное заключение, которое представлено в таблице 13

Таблица 13 – Оценка результатов программы наставничества

	Ноябрь	Февраль	Май	Средний бал
Оценка (по шкале от 1 до 5)				
Первый уровень – «Реакция»				
Полезность	3	4	5	4
Адекватность информации	3	4	4	3,7
Доступность предоставляемого материала	2	3	4	3
Качество оборудования	3	4	4	3,7
Второй уровень — «Обучение»				
Знания	3	4	4	3,7
Умения	2	3	3	2,7
Навыки	2	3	4	3
Способности	2	4	4	3,3
3 уровень — «Поведение»				
Понимание, что и как делать	2	4	5	3,7
Соответствие социально-психологического климата	3	4	4	3,7
4 уровень — «Результат»				
План адаптации	4	4	4	4
Помощь наставника	4	4	5	4,3
Итого	33	45	49	42,8

По итогам опросов, можно увидеть результат и понять процесс адаптации в образовательной организации, а также отметить положительную динамику.

Существуют различные формы обучения, но ни одна из них не сможет сравниться с системой наставничества, так как наставничество происходит в реальных условиях, оно эффективно, дает возможность быстрее достичь

высоких показателей, которые необходимы для любой действующей организации.

При вовлеченности сотрудников на роль наставников, необходимо рассматривать их эмоциональное и интеллектуальное состояние, которое будет мотивировать на выполнение качественной работы. Этот показатель необходимо измерять один раз в год.

Так как разработанная программа наставничества еще не внедрена в организации, данный показатель удастся оценить, как прогнозируемый.

Проанализировав бюджет образовательной организации, можно сделать вывод: за счет экономии денежных средств, возможны материальные выплаты будущим наставникам: стимулирующие выплаты, установленный размер выплаты или проценты от оклада.

Сводные данные прихода, расходов и экономии в Ненецком профессиональном училище показаны в таблице 14.

Таблица 14 – Сводные данные прихода, расходов и экономии в Ненецком профессиональном училище

Год	Бюджет		Бюджет всего	Израсходовано	Экономия
	Субсидия	Гос. задание			
2020	55713070,00	76282800,00	131995870,00	131221848,00	774022,00
2021	57147300,00	89989400,00	147136700,00	146387700,00	749000,00
2022	79416600,00	96752200,00	176168800,00	175192386,55	976413,45

При оценке динамики и эффективности участвуют результаты постоянных и различных опросов работников, но в связи с тем, что они не имеют количественных показателей, их данные можно применять как дополнительную информацию для получения общей картины.

Наставничество рассматривается как одно из результативных средств, которое помогает профессиональному развитию, при котором у сотрудника предприятия есть возможность достигнуть поставленных для него карьерных

целей. Следует отметить высокую результативность наставничества для повышения эффективности использования кадровых ресурсов [26].

Любая из программ наставничества может показать положительную динамику на качество адаптации молодых сотрудников или

На основе разработанной и внедряемой программы наставничества, можно говорить о том, что программы наставничества, вне зависимости от содержания, дают положительный эффект на качество адаптации вновь прибывшего специалиста или претендента на развитие.

Программы, которые имеют четкие измерения и аналитику для наставников и наставляемых, увеличивают процент квалифицированных специалистов, дают возможность управлять процессом адаптации, повышают и укрепляют квалификацию опытного персонала.

Разработанная и внедряемая программа, имеет шанс, даже в короткий период времени, показать свою значимость и эффективность и даст возможность предложить данный подход для других образовательных организаций.

Заключение

Результат, проведенный в рамках выпускной квалификационной работы теоретического и практического исследования на тему «Разработка программы корпоративного наставничества на примере ГБПОУ НАО «Ненецкое профессиональное училище», расширяет кругозор в инструменте и его оценке участниками, а также позволяет сделать ряд важных выводов.

Сотрудники – это основа любого предприятия. Весь опыт, знания, умения и навыки, которые приобретаются специалистами в процессе работы, будут показывать уровень развития и положительные результаты.

Современное общество переходит на цифровые инструменты, но ручной труд, его отличительная черта и особенности должны передаваться от старшего поколения к молодому.

На предприятиях и в организациях трудятся специалисты, которые оттачивают свой профессионализм десятилетиями. По возрасту, постепенно, работники-специалисты своего дела выходят на пенсию. Поэтому очень важно сохранять преемственность поколений, традиции, а также корпоративную культуру.

На любом предприятии, в любой организации всегда ценится развитие и рост кадров.

Сотрудники, которые вовлечены в трудовой процесс, развиваются и получают карьерные предложения, при этом работодатель имеет опытного и лояльного сотрудника.

Руководитель вместе с наставником, ведет молодого специалиста по сложному пути, постепенно поднимая его вверх по карьерной лестнице.

Сегодня новые линии направления в HR-стратегии, советуют начальникам предприятий применять в работе с кадрами новые технологии, и система наставничества является одной из них.

Для того, чтобы внедренная Программа наставничества, смогла показать адаптивность, высокий результат, необходимо иметь не только теоретическую, но и практическую базу. Функция управления персоналом, как главный двигатель HR-стратегии, при вводе новейших технологий и направлений, должна держаться на таких специалистах, которые будут реализовывать задачи на своих местах.

Главный и основной залог успеха организации в будущем – это продуманная мотивация, поставленные цели, эмоциональный настрой, правильная оценка на старте, поддержка в процессе.

Необходимо помнить о том, что каждое решение, реализованное действие должны базироваться на ценностях организации.

Теоретическая часть исследования была изучена в публикациях и работах современных авторов, для практического изучения было выбрано ГБПОУ НАО «Ненецкое профессиональное училище».

В настоящее время специалисты выделяют такие организации, в которых идет обеспечение как финансовой поддержки своих работников, так и организацией их развития и, конечно же, адаптации.

Как показывает аналитика и практика, внедрение программ наставничества на предприятиях помогают снизить текучесть кадров, развивают и сохраняют корпоративные ценности, а также финансовую выгоду для предприятий.

Рассматривая результаты практической части работы, можно сказать о необходимости внедрения программы наставничества в ГБПОУ НАО «Ненецкое профессиональное училище».

На основании вышеизложенного анализа и исследования, можно прийти к выводу о том, что поставленная цель выпускной квалификационной работы по разработке программы корпоративного наставничества в организации достигнута.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Барбасова Д. М. Наставничество в современной корпоративной среде // Молодой ученый. 2013. № 10 (57). — С. 265-268. URL: <https://moluch.ru/archive/57/7877/> (дата обращения: 27.05.2022).
2. Бондаренко Н. Ю. Пять главных приемов наставничества, как обучать и мотивировать взрослых людей // журнал Управление корпоративной культурой. Москва. Декабрь № 4 (04). 2009. 8 с.
3. Брусов А. С., Герасимова Е. А., Петровская Н. М., Тарасов О. Н., Тыщенко Е. С. Технология наставничества на государственной гражданской службе // 2014. С. 6-8.
4. Кларин М. В. Корпоративный тренинг, наставничество, коучинг: учебное пособие для вузов // М. В. Кларин. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. С. 288.
5. Консалтинговая группа ВІТОВЕ. Как разработать эффективную систему наставничества, 2021.
6. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2014 N 7-ФКЗ).
7. Малый бизнес в России. Регистрация, налоги, бухгалтерия, персонал, документы // Электронный журнал. 2022.
8. Лучшие практики наставничества в образовательных организациях: сборник методических материалов / ОГАОУ ДПО «БелИРО»; Ж. М. Яхтанигова, Е. В. Чуприкова, К. С. Лагода, Е. А. Фатнева; под ред. Е. Н. Мясищевой. – Белгород: ОГАОУ ДПО «БелИРО», 2021. – 124 с.
9. Мильнер Б. З. Управление знаниями в современной экономике // Институт экономики РАН. Москва. 2008. 76 с.

10. Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации. Методический инструментарий по применению наставничества на государственной гражданской службе. М., 2013. С. 5, 13.

11. Наставничество как элемент системы развития персонала в компании Опубликовано 2011-10-25 20:43 пользователем hrliga: <https://hr-portal.ru/article/nastavnichestvo-kak-element-sistemy-razvitiya-personala-v-kompanii>

12. Национальный ресурсный центр наставничества. Анализ лучших мировых практик наставничества, 2019.

13. Настольная книга «Наставничество: эффективная форма обучения» Авторы-составители: Нугуманова Л. Н., ректор ГАОУ ДПО ИРО РТ, д-р пед. наук Яковенко Т. В., проректор по научной и инновационной деятельности ГАОУ ДПО ИРО РТ, канд. пед. наук Составители: Зияева Г.А., директор Центра реализации стратегий развития образования ГАОУ ДПО ИРО РТ Галеева А.З., научный сотрудник ГАОУ ДПО ИРО РТ Зайнуллин М.А., специалист ГАОУ ДПО ИРО РТ, Казань, 2020.

14. Невская Л. В., Эсаулова И. А. Система развития инновационного кадрового потенциала предприятий // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2013. № 21. С. 72-76.

15. Об образовании в российской федерации [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 29 декабря 2012 года N 273. URL: http://www.consultant.ru/document/Cons_doc_LAW_140174/ (дата обращения: 27.05.2023).

16. Пособие для наставника "Навигатор педагога-наставника"<https://infourok.ru/posobie-dlya-nastavnika-navigator-pedagoga-nastavnika-6576579.html>

17. Приказ Минтруда РФ от 09.03.2022 N 109Н "Об утверждении профессионального стандарта "Специалист по управлению персоналом"

[Электронный ресурс]: Зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 19 октября 2015 г., регистрационный N 39362. URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=421186&ysclid=1abduowrt0249074466> (дата обращения 18.03.2022).

18. Родичев Н. Ф. Отечественный и зарубежный опыт профориентационного значимого наставничества // В кн.: Сборник лучших мировых технологий и практик по вопросам развития и управления талантами «DiscoveryofTalents / Открытие талантов / Сэлэтлелэрачылышы». Профессиональное самоопределение / Под общ. ред. С. С. Гиля, М. А. Сикорской-Декановой. Казань, 2015. С. 40.

19. Российская Федерация. Законы. [Электронный ресурс]: Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 25.02.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2022) — URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_law_34683/ (дата обращения 27.05.2023)

20. Сотников Н. З., Сотникова С. И. Профессиональная карьера работников: стратегический подход к развитию талантов // В сборнике: Управление талантами и трансформация корпоративной культуры»; Материалы международной конференции. Под редакцией О. Б. Алексеева, Э. В. Галажинского, А. О. Зоткина. 2016. С. 22-27.

21. Стандарт наставничества: http://cmrp.ru/uploads/nastav_paper.pdf

22. Статья «Партнерское наставничество: «равные с равными» инновационный метод наставничества»: <https://infourok.ru/statuya-partnerskoe-nastavnichestvo-ravnye-s-ravnymi-innovacionnyj-metod-nastavnichestva-6265158.html> (дата обращения: 27.05.2023).

23. Сулейманова Н. Как сделать наставничество эффективным // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). 2012. № 9.

24. Указ Президента Российской Федерации от 27.06.2022 г. № 401 О проведении в Российской Федерации Года педагога и наставника <http://www.kremlin.ru/acts/bank/47958>

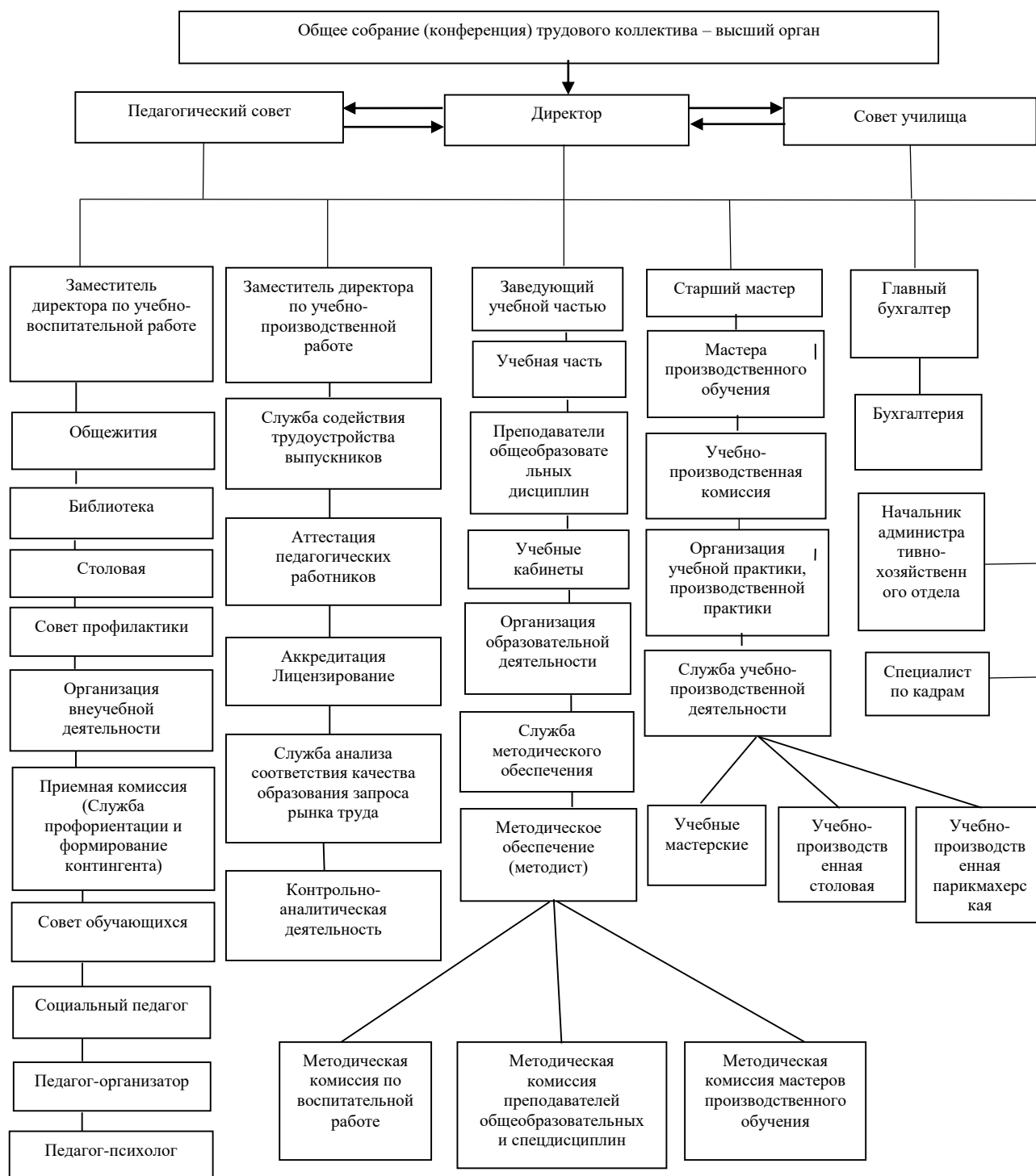
25. Чеглакова Л. М. Наставничество: новые контуры организации социального пространства обучения и развития персонала промышленных организаций // Экономическая социология. 2011. Т. 12. № 2. С. 80-98.

26. Щевьева А. А. Наставничество как элемент системы повышения эффективности использования кадровых ресурсов предприятия // Сервис в России и за рубежом. Российский государственный университет туризма и сервиса. 2010. №3. С. 213-223.

27. Эсаулова И. А. Новые модели наставничества в практике обучения и развития персонала // Стратегии бизнеса. 2017. № 6. С. 98-104

Приложение А

Структура ГБПОУ НАО «Ненецкое профессиональное училище»



Приложение Б

ПРОГРАММА НАСТАВНИЧЕСТВА

ДЕПАРТАМЕНТ ОБРАЗОВАНИЯ, КУЛЬТУРЫ И СПОРТА

НЕНЕЦКОГО АВТОНОМНОГО ОКРУГА

государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение

Ненецкого автономного округа

«Ненецкое профессиональное училище»

(ГБПОУ НАО «Ненецкое профессиональное училище»)

ПРОГРАММА НАСТАВНИЧЕСТВА

«Педагог-педагог»

Продолжение Приложения Б

Нарьян-Мар

2023 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Паспорт программы.....	3
2. Пояснительная записка.....	4
2.1. Актуальность разработки программы наставничества.....	4
2.2. Применяемые технологии в форме наставничества «Педагог-педагог»...7	
3. Механизмы реализации программы.....	8
3.1. Концептуальные обоснования программы наставничеств.....	8
3.2. Нормативно-правовое обеспечение программы наставничества.....	8
3.3. Планирование Программы.....	9
3.4. Обеспечение ресурсами.....	16
3.4.1. Материально-техническое обеспечение.....	16
3.4.2. Кадровое обеспечение программы.....	18
4. Механизмы мотивации и поощрения наставников.....	20
Приложение 1 Примерный индивидуальный план развития под руководством наставника.....	22
Приложение 2 Анкета наставника.....	26
Приложение 3 Анкета наставляемого.....	27
Приложение 4 Анкета наставника после завершения программы.....	28
Приложение 5 Анкета наставляемого после завершения программы.....	29
Приложение 6 Опросник для SWOT-анализа.....	30
Приложение 7 Диагностика затруднений и потребностей педагога.....	31
Приложение 8 Анкета для преподавателя для самооценки своей деятельности.....	33
Приложение 9 Приказ о назначении куратора и наставников внедрения Программы наставничества.....	35

Продолжение Приложения Б

Приложение 10 Приказ об утверждении Положения о наставничестве, дорожной карты реализации Программы наставничества.....	36
Приложение 11 Приказ о формировании наставнических пар.....	37
Приложение 12 Приказ о стимулировании наставников.....	38

1. Паспорт программы

Наименование Программы	Программа наставничества «Педагог-педагог» (далее- Программа)
Руководитель Программы	Директор училища
Куратор Программы	Методист
Участники Программы	Преподаватели: молодые специалисты, преподаватели пришедшие из других ОО, предприятий
Цель Программы	раскрытие ресурсов наставляемого, которые необходимы для результативной профессиональной самореализации, обеспечение условий для профессиональной деятельности молодых и вновь пришедших педагогов, их самоопределения и формирования эффективной системы поддержки
Задачи Программы	1. В первую очередь необходимо адаптировать молодых и вновь пришедших педагогов для вступления в полный рабочий режим училища через изучение требований, норм, традиций и с целью закрепления их в училище.
	2. Через наблюдения, беседы выяснить какие имеются трудности, потребности, склонности, возможности в деятельности наставляемых педагогов,
	3. Для развития и формирования ценностей у педагогов, с целью повышения профессионального и личностного уровня необходимо предложить систему мероприятий для передачи знаний, умений, навыков.
	4. У наставляемого педагога необходимо 1 раз в год наблюдать изменения в развитии профессиональной деятельности.
	5. Оценка эффективности и результатов программы
Сроки реализации	2023-2024 г.г.
Источники финансирования	Средства образовательного учреждения

Продолжение Приложения Б

Ожидаемые результаты реализации Программы	1.Повысить уровень удовлетворенности личной работой у педагогов
	2.Повышение роста специалистов, которые желают продолжать свою работу в качестве преподавателя в училище
	3.Качественный и количественный рост успеваемости, позитивное поведение студентов в группах
	4.Отсутствие числа конфликтов с педагогами и родителями
	5.Повышение числа профессиональных работ педагогов: проектов, методических разработок, педагогических статей и исследований.
	6.Профессиональный рост группы наставников
	7. Методические рекомендации по данному направлению

2. Пояснительная записка

2.1 Актуальность разработки программы наставничества

Актуальность программы развития Наставничества (далее - Программы) определена государственной политикой в области совершенствования профессионального образования. Молодые специалисты имеют затруднения при начальном стадии трудоустройства, дискомфорт в отношениях с коллегами и обучающимися, поэтому необходимо создать благоприятные условия для адаптации вновь прибывших педагогов.

Одной из основных задач образовательной политики является поддержка молодых педагогов, а также вновь прибывших специалистов в образовательное учреждение.

Современной системе среднего профессионального образования требуется профессиональный специалист, который готов включиться в новейшие процессы.

Для того, чтобы овладеть специальностью, необходимо, чтобы педагог имел багаж знаний, был настроен на то, чтобы стать специалистом в своей профессиональной деятельности, а также был готов к пониманию,

Продолжение Приложения Б

реализации, включению в новейшие процессы, на основании которых будет происходить становление и формирование профессиональных способностей и качеств.

Молодые педагоги не сразу воспринимают и осознают ежедневную педагогическую практику. Возникают проблемы и вопросы в связи с переходом на обновленные ФГОС и подготовку по ТОП-50, так же поднимаются и требования к повышению профессиональной квалификации всех специалистов.

Молодым педагогам необходима помощь профессионалов в овладении педагогического мастерства, в освоении функциональных обязанностей преподавателя СПО. Квалифицированная помощь нужна не только начинающим педагогам, она, как правило, требуется и для пришедших преподавателей. Новым коллегам нужно помочь адаптироваться, ознакомить их с учебно-методической документацией, которую им необходимо разрабатывать и вести, а также оказывать методическую помощь в работе.

Наставничество – это своеобразная модель создания отношений внутри училища как способ активного становления личности, формирование опыта и знаний, развития навыков, метакомпетенций и ценностей. Наставник, как правило, должен стать для подопечного человеком, который будет оказывать полную поддержку в течение адаптации, совершенствовании, в поиске необходимых индивидуальных целей и путей их достижения, в раскрытии ресурсов саморазвития и профессиональной деятельности.

Педагогическое наставничество – индивидуальная воспитательная работа с новичками, которые не имеют трудового стажа в педагогической деятельности или со специалистами, которые назначены на должность, в которой они не имеют опыта в педагогической деятельности. Наставничество

Продолжение Приложения Б

предлагает последовательную работу опытного специалиста в развитии у молодого педагога навыков и умений ведения педагогической деятельности.

Наставник:

– эксперт, в какой-либо определенной области, который может делиться своими профессиональными советами;

– специалист, достигший успехов в своей профессии и готовый дать советы более молодым педагогам;

– педагог, который делает процесс обучения понятным, комфортным.

Оказывает помощь новичку;

– педагог-профессионал, который учит наставляемого чувствовать себя спокойно и комфортно в коллективе;

– это высокопрофессиональный сотрудник, который «вырос» внутри организации.

Наставляемый – это:

– молодой специалист, основной задачей которого является знакомство с историей, спецификой, принципами образовательной организации;

– молодой педагог, получающий знания, умения и навыки, опыт работы в образовательной организации;

– работник, имевший длительный перерыв в профессиональной деятельности;

– работник образовательной организации, который впервые приступил к работе после получения профессионального образования.

Разработанная программа актуальна для училища, так как у в настоящее время в организации работают 3 молодых педагога и один вновь прибывший.

Продолжение Приложения Б

Форма наставничества «Педагог-педагог» предполагает сотрудничество молодого педагога (при отсутствии опыта работы) или нового сотрудника (при смене деятельности) с квалифицированным педагогом, который имеет потенциал, навыки и может оказывать всестороннюю поддержку.

2.2 Технологии, применяемые в форме наставничества «Педагог-педагог»

В программе применяются следующие модели наставничества: традиционная модель, ситуационное, партнерское наставничество.

В случае возникновения проблемных ситуаций со студентами и их родителями, молодому педагогу могут помочь педагог-психолог и социальный педагог.

3. Механизмы реализации программы

3.1. Концептуальные обоснования программы наставничества

В основе обоснования программы наставничества в училище рассматриваются следующие положения:

- развитие личности наставляемого и раскрытие его потенциала в педагогической деятельности;
- помощь в достижении целей и задач, обозначенных национальным проектом «Образование».

3.2 Нормативно-правовое обеспечение программы наставничества

В основе программы лежит нормативно-правовая база Российской Федерации:

- Распоряжение Министерства просвещения Российской Федерации от 5.12.2019 г. № Р-145 «Об утверждении методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным

Продолжение Приложения Б

общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися»;

– Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

– Распоряжение Департамента образования, культуры и спорта Ненецкого автономного округа о внедрении системы наставничества в государственных образовательных организациях НАО.

– Положение о наставничестве в ГБПОУ НАО «Ненецкое профессиональное училище» №358 от 29.09.2020 г.

– Дорожная карта внедрения системы наставничества в ГБПОУ НАО «Ненецкое профессиональное училище».

3.3 Планирование Программы

Планирование реализации мероприятий Программы наставничества выполняется в следующих формах: перспективный план на период реализации программы, календарный план на учебный год.

Приложение В

Перспективный план реализации программы на 2023-2024г.г.

Мероприятие	Сроки	Ответственный	Результат
1 ЭТАП. Подготовка условий для внедрения программы наставничества			
1. Информирование педагогов о возможностях и целях внедрения модели наставничества через: педсовет, МК	сентябрь	директор зам. директора методист председатели МК	знакомство с нормативными документами по наставничеству
2 ЭТАП. Формирование базы наставляемых			
Сбор запросов наставляемых: анкетирование для анализа потребностей педагогов, желающих принять участие в программе наставничества	сентябрь	методист	результаты анкет (отчет), список наставляемых (педагоги, желающие иметь наставников) с перечнем запросов для выбора кандидата в наставники
Определение заинтересованной в наставничестве аудитории	сентябрь	куратор	список заинтересованных в наставничестве преподавателей
Анализ соответствия запросов наставляемых училища	до 1.10.	куратор	Сформированный список наставляемых с картой запросов
3 ЭТАП. Формирование списка наставников			
3.1 Информирование предполагаемых наставников о целях и задачах, принципах и планируемых результатах программы	до 01.10.	куратор	выбор наставников
3.2. Подготовка информационной базы для выявления кандидатов в наставники, их первичного анкетирования и составления цифрового профиля наставника	до 01.10.	Куратор	база наставников

Продолжение Приложения В

3.3. Проведение первого анкетирования претендентов в наставники (по заданным параметрам)	до 01.10.	куратор	группы кураторов и наставников по формам наставничества
4 этап. Отбор и обучение наставников			
4.1 Разработка условий отбора на основании запросов наставляемых	сентябрь	куратор	критерии отбора наставников
4.2. Проведение анализа спроса на обучение наставников (анкетирование)	сентябрь	методист куратор	результаты анализа
4.3. Подготовка методических материалов для сопровождения наставнической деятельности	сентябрь	методист куратор	методические материалы для наставников
4.4. Подготовка портфолио наставниками	сентябрь	наставники	портфолио на сайте училища
4.5. Проведение SWOT-анализа для наставников из числа педагогов	октябрь	куратор	результаты SWOT-анализа
4.6 Составление программы обучения наставников в ходе деятельности	октябрь	куратор	программа обучения наставников в ходе деятельности
4.7. Прохождение кураторами курсов повышения квалификации по запросу	октябрь	методист	повышение квалификации наставников
5 этап. Создание наставнических пар/групп			
5.1. Проведение групповых встреч для формирования пар или групп с использованием различных методов	весь период		сформированные пары или группы
5.2. Организация первых встреч наставников и наставляемых (заполнение анкет)	октябрь	куратор наставники	примерные индивидуальные планы по формам наставничества
5.3. Выбор формы сотрудничества для пар/групп	октябрь	куратор наставники	определенные форматы встреч
5.4. Обеспечение психологического сопровождения наставников	весь период	педагог-психолог	консультации беседы тренинги
5.5. Информирование участников о созданных парах/группах	октябрь	куратор	информация о сложившихся парах/группах
5.6. Закрепление пар/групп	октябрь	куратор	приказ директора

Продолжение Приложения В

5.7. Утверждение индивидуального плана развития наставляемых	октябрь	зам. директора по УВР	индивидуальный план развития наставляемых
6 этап. Организация работы наставнических пар / групп			
6.1. Встреча-знакомство (первая встреча наставника и наставляемого)	октябрь	куратор наставники	итоги знакомства: пары готовы к продолжению сотрудничества,
6.2. Пробная рабочая встреча (вторая рабочая встреча наставника и наставляемого)	октябрь	наставники	итоги пробной рабочей встречи: сформировавшиеся пары подходят по стилю общения и темпераменту, выстраиваются доверительные отношения, знают, в чем могут быть полезны друг другу, имеют начальный результат, готовы к выбору долгосрочного плана
6.3. Встреча – планирование рабочего процесса	октябрь	наставники	Составлен примерный план встреч, согласованы цели и сроки сотрудничества для реализации программы наставничества
6.4. Проведение систематических встреч наставника и наставляемого с обязательным заполнением форм обратной связи	весь период	наставники	встречи происходят не менее одного раза в две недели.
6.5. Итоговые встречи: - завершающая встреча наставника и наставляемого - групповая заключительная встреча всех пар/групп наставников и наставляемых - групповая рефлексия, обмен опытом -обсуждение проблем	май	куратор	итоги встреч: парная и групповая рефлексия, обмен опытом, качество отношений, обогащение успехами друг друга, обсуждение (по возможности) возникших проблем, планирование продолжения отношений

Продолжение Приложения В

6.6. Организация мониторинга о достижении результатов наставниками	весь период	куратор	сбор информации обратной связи от наставника и наставляемых, их анализ: анкетирование наставников и наставляемых для мониторинга эффективности реализации программы
6.7. Информация о промежуточных результатах реализации программы наставничества	весь период	куратор	публикации аналитических отчетов на сайте училища
7 этап. Завершение наставничества			
7.1. Организация обратной связи с наставниками, наставляемыми: итоговое анкетирование участников по итогам реализации программы	май	куратор	анализ удовлетворенности участия в программе наставничества
7.2. Мониторинг эффективности реализации Программы	май	Куратор	отчет по итогам наставнической программы
7.3. Организация обсуждения результатов эффективности реализации Программы наставничества	май	Зам. директора по УВР Зам. директора по УПР куратор наставники	итоги проведения программы наставничества (выводы, рекомендации)

Приложение Г

Календарное планирование реализации программы наставничества на 2023-2024 учебный год

№ п/п	Наименование мероприятия/ виды деятельности по его подготовке и организации	Сроки проведения	Ответственные
1	Представление на педсовете молодых и вновь пришедших педагогов, заполнение информационной карты	сентябрь	директор
2	Беседа: «Традиции училища. Ближайшие и перспективные планы училища»	сентябрь	зам. директора председатели МК методист
3	Знакомство с коллективом: знакомство с администрацией; знакомство с коллегами; знакомство с коллективом обучающихся	сентябрь	методист куратор
4	Инструктаж: Нормативно – правовая база училища (ФГОС по специальностям подготовки, учебные планы, УМК), правила внутреннего распорядка училища	сентябрь	куратор
5	Требования к оформлению учебно-планирующей документации	сентябрь	куратор
6	Знакомство с нормативными документами по наставничеству	сентябрь	куратор
7	Анкетирование (выявление профессиональных затруднений потенциальных наставляемых в работе на начало года)	сентябрь	методист
8	Определение заинтересованной в наставничестве аудитории	сентябрь	методист
9	Разработка критериев отбора наставников в соответствии с запросами наставляемых	сентябрь	наставник
Практические занятия			
1	Планирование и организация работы по УД, МДК	сентябрь	наставник
2	Изучение и применение инструкций: как заполнять журнал учебных занятий	сентябрь	наставник
Организация работы наставников			
1	Отбор наставников в соответствии с запросами молодых и вновь пришедших преподавателей	сентябрь	куратор
2	Инструктивно-методический семинар «Цели, задачи и содержание Программа наставничества «Педагог-педагог»	сентябрь	методист куратор
3	Подготовка информационной базы наставников	сентябрь	методист

Продолжение приложения Г

4	Разработка критериев отбора в соответствии с запросами наставляемых	сентябрь	куратор
5	Анализ потребности в обучении наставников (анкетирование в письменной форме)	сентябрь	методист
6	Прохождение курсов повышения квалификации по наставничеству	По мере необходимости	куратор наставники
7	Подготовка методических материалов для сопровождения наставнической деятельности	сентябрь	куратор методист
8	Составление плана работы наставников	сентябрь	наставники
9	Подготовка портфолио наставниками	сентябрь	наставники
10	Проведение SWOT-анализа для наставников из числа педагогов	сентябрь	методист
11	Организация групповых встреч для создания пар/групп	До 01.10	куратор
12	Планирование работы наставляемых	До 01.10	наставники
Работа в группах/ парах «наставник-наставляемый»			
1	ИМС: требования к анализу урока и деятельности преподавателя на уроке	2 неделя ноября	наставники
2	Практическое занятие «Организация электронного обучения с использованием дистанционных технологий обучения. Работа в системе ДО училища»	2 неделя ноября	наставники
3	Посещение уроков преподавателя-наставника	1 неделя ноября	наставляемые
4	Практическое занятие «Современный урок и его организация»	2 неделя ноября	куратор
5	Определение темы по самообразованию	3 неделя ноября	наставники
6	Индивидуальные беседы и консультации с наставляемыми	4 неделя ноября	куратор наставники
7	ИМС: Организация индивидуальных занятий с различными категориями обучающихся. Индивидуальный подход в организации учебной деятельности	1 неделя декабря	наставники
8	Тренинг: «Учусь строить отношения», анализ педагогических ситуаций, схема анализа причин конфликтных ситуаций	2 неделя декабря	наставники
9	Индивидуальные беседы и консультации с молодыми педагогами.	2 неделя декабря	методист
10	Посещение уроков преподавателя– наставника.	4 неделя декабря	наставники
11	Круглый стол «Основные проблемы начинающего педагога»	до 25 декабря	методист
12	Инструктаж «Формы отчетности по окончанию семестра»	до 25 декабря	методист
13	Подведение промежуточных итогов реализации программы	до 25 декабря	куратор наставники

Продолжение приложения Г

14	Практикум: «Использование современных образовательных технологий в учебном процессе»	3 неделя января	наставники
15	Круглый стол «Факторы, которые влияют на качество преподавания».	3 неделя января	куратор педагог-психолог
16	Дискуссия «Как выйти из трудной ситуации на уроке»	3 неделя января	куратор
17	Посещение уроков преподавателя-наставника	в течение года	наставляемые
18	Индивидуальные беседы и консультации с молодыми педагогами	по мере необходимости	куратор наставники
19	Посещение уроков молодых и вновь пришедших преподавателей	2 неделя февраля	куратор наставники
20	Практикум «Разработка электронных УМК»	4 неделя февраля	наставник куратор наставники
21	Посещение занятий преподавателя-наставника	в течение года	наставляемые
22	Круглый стол «Стили педагогического общения»	3 неделя января	куратор педагог-психолог
23	Индивидуальные беседы и консультации с молодыми педагогами	в течение года	наставляемые
24	ИМС «Виды контроля, их рациональное использование на различных этапах урока»	2 неделя марта	куратор наставники
25	Анализ учебно-воспитательной и методической работы наставляемых		куратор наставники
26	Индивидуальные беседы и консультации	2 неделя марта	куратор наставники
27	Посещение занятий преподавателя-наставника	в течение года	куратор наставляемые
28	Неделя молодого педагога	2 неделя апреля	куратор наставники
29	Практическое занятие: Введение в методику обучения (превращение модели в игру, имитационные игры)	в течение года	наставляемые
30	Подготовка к участию в заседании МК (выступление по теме самообразования)	4 неделя апреля	куратор наставники
31	Круглый стол «Содержание, формы, методы работы преподавателя с родителями»	1 неделя ноября	куратор наставники
32	Индивидуальные беседы и консультации	в течение года	куратор наставники
33	Практикум «Алгоритм разработки ФОС»	2 неделя мая	куратор наставники

Продолжение приложения Г

34	Анкетирование: Профессиональные затруднения. Степень комфорта нахождения в коллективе	3 неделя мая	куратор
35	Анкетирование: Оценка личного квалификационного уровня молодым педагогом и педагогом-наставником.	3 неделя мая	куратор
36	Анализ и самоанализ результатов работы всех участников программы наставничества	4 неделя мая	наставники
37	Мониторинг эффективности реализации программы	До 10 июня	куратор наставники
38	Круглый стол «Результаты эффективности реализации программ наставничества»	4 неделя мая	наставники
39	Размещение материалов по итогам реализации программы на сайте училища	До 15 июня	куратор

На основании планирования работы с молодыми специалистами необходимо выделить следующие направления: индивидуальный подход, непрерывность в развитии подопечного в течение 1 года, эффективная оценка результатов адаптации.

3.4 Обеспечение ресурсами

3.4.1 Материально-техническое обеспечение

Училище располагает необходимыми материально-техническими и информационными ресурсами для реализации программы.

Материально-техническое обеспечение соответствует санитарно-эпидемиологическим правилам и нормам. В училище сформирована образовательная среда, адекватная потребностям требованиям ФГОС СПО.

Для реализации программы используются оснащенные современным оборудованием кабинеты, лаборатории, мастерские, спортивный зал, библиотека. В соответствии с требованиями ФГОС СПО все учебные кабинеты обеспечены компьютерами, проекторами и интерактивными досками. Все компьютеры подключены к сети Интернет и к локальной сети училища. В целях безопасности работы в сети Интернет на всех компьютерах установлен ко интернет-цензор.

Продолжение приложения Г

Также для полноценной реализации программы училище оснащено музыкальной аппаратурой, фотоаппаратом, аудио и медиатекой.

Для методической поддержки реализации Программы создана медиатека, которой может воспользоваться наставник. Медиатека постоянно пополняется и включает в себя:

- ссылки на учебные информационные ресурсы, на художественные, научные, документальные фильмы,
- методические рекомендации по проведению встреч, бесед и занятий в рамках реализации Программы;
- презентации виртуальных экскурсий и т.д.

Для дистанционного обучения на сайте училища функционирует система дистанционного обучения.

Дополнительно в компьютерных кабинетах и библиотеке предоставляется доступ к следующим профессиональным базам данных, информационно-справочным и поисковым системам:

1. Министерство образования и науки Российской Федерации.
2. Федеральный портал «Российское образование».
3. Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам».
4. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов.
5. Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов
6. Официальный интернет-портал правовой информации.

3.4.2 Кадровое обеспечение программы

Для выполнения программы наставничества кадровое обеспечение ориентировано на поиск и привлечение педагогов со стажем, которые имеют высшее образование, а также педагогов, которые соответствуют запросам наставляемых.

Взаимодействие молодого педагога или вновь пришедшего сотрудника организует куратор программы. Куратор назначается приказом директора училища. Куратор занимается организацией обучения наставников; составляет базу наставников и наставляемых; контролирует проведение занятий пар/групп; решает организационные вопросы; проводит оценку обратной связи.

При подборе наставников необходимо учитывать ряд требований, которые необходимы для обучения стажера:

- профессиональный уровень подготовки;
- гибкость в общении;
- опыт воспитательной и методической работы;
- положительные результаты в работе;
- желание делиться профессиональным опытом;
- педагогической стаж не менее 3 лет.

Приложение Д

Кадровое обеспечение реализации программы

№	ФИО	Наставник/наставляемый	Должность	Стаж педагогической работы	Стаж работы в училище

4. Механизмы мотивации и поощрения наставников

Для мотивации наставников в училище необходимо создать комфортную среду, где наставничество будет восприниматься как почетная миссия, а для заинтересованности можно внести следующие предложения:

- включение в кадровый резерв наставников,
- возможность дополнительного обучения от предприятия,
- проведение конкурсов профессионального мастерства,
- информация о достижениях в социальных сетях или на сайте училища,
- участие в фестивалях, форумах, конференциях.

Признание значимости работы наставников для училища, региона в целом, повышение их авторитета в коллективе будет способствовать расширению пула наставников.

Виды поощрения сотрудника-наставника за выполнение функции наставничества:

- объявление благодарности администрацией училища,
- награждение грамотой администрации училища,
- ходатайство перед учредителем о награждении.

Возможны материальные мотивации для наставников:

- фиксированная сумма, например, 5000 руб. ежемесячно,
- процент от оклада (например, 10% от оклада),

– иная сумма, рассчитываемая в порядке, зафиксированном в Положении о наставничестве.

Приложение Е

Примерный индивидуальный план развития под руководством наставника

Форма наставничества: «Педагог-педагог».

Ролевая модель: «Опытный педагог - молодой специалист/ вновь пришедший педагог».

ФИО и должность наставляемого _____

Ф.И.О. и должность наставника _____

Срок реализации плана: с «__» _____ 20__ г. по «__» _____ 20__ г.

№	Проект, задание	Срок	Планируемый результат	Фактический результат	Оценка наставника
Раздел 1. Анализ профессиональных трудностей и способы их преодоления					
1.1.	Провести самодиагностику на предмет определения приоритетных направлений профессионального развития		Определен перечень дефицитных компетенций, требующих развития; сформулирован перечень тем консультаций с наставником		
1.2.	Провести диагностическую/ развивающую беседу с наставником, для уточнения зон профессионального развития				
1.3.	Разработать меры по преодолению профессиональных трудностей с учетом тем мероприятий раздела 2.		Разработаны меры преодоления профессиональных трудностей		
Раздел 2. Вхождение в должность					
2.1.	Познакомиться с училищем, его особенностями, направлениями работы, Программой развития и др.		Осуществлено знакомство с особенностями и направлениями работы ОО, изучена Программа развития ОО		

Продолжение приложения Е

2.2.	Изучить помещения ОО (основные помещения, правила пользования и пр.): учебные кабинеты, актовый и физкультурный зал, библиотека, столовая		Хорошая ориентация в здании ОО, знание аварийных выходов и т.д.		
2.3.	Познакомиться с коллективом и наладить взаимодействие с ним: руководство ОО, педагоги-предметники; методисты, педагог-психолог, бухгалтерия и пр.		Совместно с наставником нанесены визиты знакомства, во время визитов обсуждены направления взаимодействия и сотрудничества		
2.4.	Изучить сайт ОО, страничку ОО в социальных сетях, правила размещения информации в Интернете о деятельности ОО		Хорошая ориентация по сайту, на страницах ОО в социальных сетях изучены правила размещения информации в Интернете		
2.5.	Изучить Кодекс этики и служебного поведения сотрудника училища (взаимодействие с родителями, коллегами, студентами и пр.)		Применяются правила Кодекса этики и служебного поведения		
2.6.	Сформировать понимание о правилах безопасности при выполнении своих должностных обязанностей		Соблюдаются правила безопасности при выполнении должностных обязанностей		
2.7.	Изучить методику построения и организации результативного учебного процесса		Организован результативный учебный процесс по УД, МДК		

Продолжение приложения Е

2.8.	Научиться анализировать результаты своей профессиональной деятельности		Изучены и внедрены методы анализа планов деятельности педагога, применяемых методов обучения		
Раздел 3. Направления профессионального развития педагогического работника					
3.1.	Изучить психологические и возрастные особенности студентов (указать возрастную группу)		Изучены психологические и возрастные особенности обучающихся, которые учитываются при подготовке к занятиям в группах		
3.2.	Освоить эффективные подходы к планированию деятельности педагога		Освоены такие эффективные подходы к планированию деятельности педагога, как SMART целеполагание		
3.3.	Изучить успешный опыт организации работы с родителями (в т.ч. - подготовка и проведение родительских собраний; вовлечение их во внеурочную деятельность)		Совместно с наставником подготовлены и проведены (количество) родительских собраний, мероприятия с родителями (перечислить)		
3.4	Изучить документы и НПА, регулирующие деятельность педагога (Положение по оплате труда, должностная инструкция и пр.)		Изучено содержание, Положения		

Продолжение приложения Е

3.5.	Освоить успешный опыт учебно-методической работы педагога (составление технологической карты урока; методических рекомендаций и пр.)		Составлены технологические карты уроков и конспекты тем по УД, МДК		
3.6.	Изучить опыт участия педагогов в проектной деятельности училища, а также по УД/ ПМ		Изучены проекты колледжа по профилю деятельности педагога и по направлению подготовки		
3.7.	Перенять опыт оформления документации (перечень, шаблоны и правила), сопровождающей деятельность педагога		По формату подготовлены образцы оформления документов		
3.8	Изучить успешный опыт организации профессионального развития педагога, в том числе организация работы над методической темой		На основе изучения успешного опыта организации профессионального развития в училище выбраны формы собственного профессионального развития на следующий год		
3.9	Сформировать понимание эффективного поведения педагога при возникновении конфликтных ситуаций (между педагогом и родителем, педагогом и коллегами и пр.), познакомиться со способами их профилактики и урегулирования		Усвоен алгоритм эффективного поведения педагога при возникновении конфликтных ситуаций в группе обучающихся и способов их профилактики		

Продолжение приложения Е

3.10	Ознакомить с успешными практиками разработки и внедрения образовательных инноваций в практику педагогической деятельности		Изучена практика разработки и внедрения образовательных инноваций в практику педагогической деятельности		
3.11	Подготовить публикацию/конкурсную документацию и прочее.		Подготовлена к публикации статья «...»		

Перечень и темы заданий определяются наставником на основании анализа запросов для развития наставляемого, а также в соответствии его личных запросов.

При рассмотрении каждого пункта необходимо разбирать эффективные способы работы. Выделить основные моменты, взять их на контроль. Рассматривать различные проблемные ситуации, искать пути решения.

Подпись наставника _____ « » _____ 20 г.	Подпись наставляемого _____ « » _____ 20 г.
---	--

Приложение Ж

Анкета наставника

Инструкция: ответьте на вопросы да или нет

1	Вы когда-нибудь принимали участие в программе наставничества?	да	нет
2	Легко ли Вам будет даваться общение с наставляемым?	да	нет
3	Сможете ли Вы проявить себя как лидер в программе?	да	нет
4	Считаете ли Вы, что групповые встречи необходимы?	да	нет
5	Считаете ли Вы, что личные встречи наставника и наставляемого необходимы?	да	нет
6	Ваша работа в программе наставничества будет требовать планирование?	да	нет
7	Вы будете придерживаться планирования?	да	нет
8	Вы ожидаете заинтересованность наставляемого в процессе наставничества?	да	нет
9	Ожидаете ли вы положительных результатов от совместной работы?	да	нет
10	Необходимо ли обучение наставников?	да	нет
11	Вас радует участие в программе?	да	нет

12. Ваши ожидания от программы наставничества?

13. Что в программе для Вас является наиболее важным?

Приложение И

Анкета наставляемого

Инструкция: ответьте на вопросы да или нет

1	Вы когда-нибудь принимали участие в программе наставничества?	да	нет
2	Легко ли Вам будет даваться общение с наставником?	да	нет
3	Сможете ли Вы принимать наставника как лидера в программе?	да	нет
4	Считаете ли Вы, что программа адаптации полезна?	да	нет
5	Необходимы ли Вам организационные мероприятия(знакомство с коллективом, рабочим местом, должностными обязанностями и квалификационными требованиями)?	да	нет
6	Необходимы ли Вам мероприятия по развитию конкретных профессиональных навыков (посещение и ведение открытых уроков, семинары, вебинары, участие в конкурсах)	да	нет
7	Необходимы ли Вам теоретические знания?	да	нет
8	Необходимы ли Вам практические знания?	да	нет
9	Необходима ли Вам личная поддержка от наставника?	да	нет
10	Считаете ли Вы, что групповые встречи необходимы?	да	нет
11	Считаете ли Вы, что личные встречи наставляемого и наставника необходимы?	да	нет
12	Ваша работа в программе наставничества будет требовать планирование?	да	нет
13	Вы будете придерживаться планирования?	да	нет
14	Вы ожидаете интерес наставника в процессе наставничества?	да	нет
15	Ожидаете ли вы положительных результатов от совместной работы?	да	нет
16	Вас радует участие в программе?	да	нет

12. Ваши ожидания от программы наставничества?

13. Что в программе для Вас является наиболее важным?

Приложение К

Анкета наставника после завершения программы

Инструкция: Оцените в баллах от 1 до 5, где 1 – низший балл, а 5 –высокий балл

1	Вы когда-нибудь принимали участие в программе наставничество?	1	2	3	4	5
2	На сколько легко Вам давалось общение с наставляемым?	1	2	3	4	5
3	На сколько вы смогли проявить себя как лидер в программе?	1	2	3	4	5
4	Насколько необходимы групповые встречи?	1	2	3	4	5
5	Насколько необходимы личные встречи наставника и наставляемого?	1	2	3	4	5
6	Насколько необходимо планирование в программе?	1	2	3	4	5
7	Насколько необходимо придерживаться планирования?	1	2	3	4	5
8	Насколько был заинтересован наставляемый в программе?	1	2	3	4	5
9	На сколько были положительные результаты в совместной работе?	1	2	3	4	5
10	Насколько необходимо обучение наставников?	1	2	3	4	5
11	Насколько вы довольны участием в программе?	1	2	3	4	5
12	Насколько Вас заинтересовала роль наставника?	1	2	3	4	5
13	Насколько Вы довольны результатом?	1	2	3	4	5
14	Насколько оправдались Ваши ожидания от программы наставничества?	1	2	3	4	5
15	Насколько бы вы желали продолжить работать в системе наставничество?	1	2	3	4	5

16. Что в программе для Вас оказалось наиболее важным?

17. Что бы Вы изменили в программе наставничества? _____

Приложение Л

Анкета наставляемого после завершения программы

Инструкция: Оцените в баллах от 1 до 5, где 1 – низший балл, а 5 –высокий балл

1	Вы когда-нибудь принимали участие в программе наставничество?	1	2	3	4	5
2	Насколько легко Вам далось общение с наставником?	1	2	3	4	5
3	На сколько Вы смогли принимать наставника как лидера в программе?	1	2	3	4	5
4	На сколько по Вашему мнению программа адаптации полезна?	1	2	3	4	5
5	На сколько Вам были необходимы организационные мероприятия (знакомство с коллективом, рабочим местом, должностными обязанностями и квалификационными требованиями)?	1	2	3	4	5
6	На сколько Вам пригодились теоретические знания?	1	2	3	4	5
7	На сколько Вам пригодились практические знания?	1	2	3	4	5
8	На сколько Вам пригодилась поддержка от наставника?	1	2	3	4	5
9	На сколько Вам были необходимы групповые встречи?	1	2	3	4	5
10	Насколько необходимы личные встречи наставляемого и наставника?	1	2	3	4	5
11	Насколько необходимы личные встречи наставляемого и наставника?	1	2	3	4	5
12	Насколько Ваша работа в программе наставничества требовала планирования?	1	2	3	4	5
13	Насколько Вы придерживались планирования?	1	2	3	4	5
14	Насколько проявлялся интерес наставника в процессе наставничества?	1	2	3	4	5
15	Насколько Вы оцените положительные результаты от совместной работы?	1	2	3	4	5
16	Насколько Вам было интересно участие в программе?	1	2	3	4	5
17	Насколько Вы довольны результатом?	1	2	3	4	5
18	Насколько оправдались Ваши ожидания от программы наставничества?	1	2	3	4	5
19	Насколько бы вы желали продолжить работать в системе наставничество?	1	2	3	4	5

20. Что в программе для Вас оказалось наиболее важным?

21. Что бы Вы изменили в программе наставничества? _____

Приложение М

Опросник для SWOT- анализа

Личностная оценка наставляемых

Всего участников –

Из них:

Довольны совместной работой –

Довольны результатом –

Характеристика	Количество отметивших у себя
Интересно участие в программе	
Желают продолжить работать в программе наставничества	
Пригодились теоретические знания	
Пригодились практические знания	
Пригодилась поддержка от наставника	
Необходимы организационные мероприятия	
Программа адаптации полезна	
Довольны результатом	

Личностная оценка наставников

Всего участников –

Из них: –

Довольны совместной работой –

Довольны результатом –

Характеристика	Количество отметивших у себя
Интересно участие в программе	
Необходимость обучения наставников	
Желают продолжить работать в программе наставничества	
Положительные результаты в совместной работе	
Программа адаптации полезна	
Заинтересовала роль наставника	
Ожидания от программы наставничества оправдались	
Довольны результатом	

Приложение Н

Диагностика затруднений и потребностей педагогов

Название диагностируемой позиции	Да	Нет	Не знаю
1. Испытываю проблемы			
1.1. Моделирование			
а) «целеполагания»:			
- цели и задач мероприятия; - путей мотивации учащихся			
б) «содержания»:			
- «порций» подачи материала; - структуры содержания; - формы подачи содержания.			
в) «организации»:			
- адекватно цели, задач и содержанию; - позитивной коммуникативной с участниками образовательного процесса.			
г) «методики»:			
- методов (наблюдение, эвристическая беседа, проблемная ситуация, частично-поисковый, исследовательский, проектов и др.); - средств (наглядных, технических и др.); - приёмов: активизации познавательной деятельности; активизация мыслительной деятельности; активизация творческой деятельности.			
1.2. Реализация:			
а) «целеполагания»:			
- определение места предъявления целей и задач (начало – конец) мероприятия;			
- определение способа предъявления целей и задач (педагог – обучаемый) мероприятия;			
- «увязывание» целей и задач мероприятия с потребностями обучаемых на основе использования результатов социально-педагогической диагностики			
б) в предъявлении содержания:			
- с использованием технологий (элементов): французских педагогических мастерских; проектной; игры; развивающего обучения; развития критического мышления; другие			
в) в проведении занятий:			
- знакомство с новым содержанием; - отработка умений и навыков; - коррекционных; - итоговых; - комбинированных; - других.			
г) в организации работы:			
- парной; - групповой; - по само- и взаимоконтролю; - по оценке и самооценке; - другое.			
д) в применении на занятии:			
- технических средств обучения; - электронно-вычислительной техники; 40 - изготовление и применение наглядных средств; - другое			

Продолжение Приложения Н

1.3. Рефлексия			
а) в выборе:			
- оснований для самоанализа; - критериев для анализа деятельности обучающихся; - показателей для анализа результатов деятельности обучающихся			
б) в проведении:			
- анализа и самоанализа.			
в) в определении эффективности мероприятия в т.ч.:			
- степени влияния на личностное развитие обучаемых; - содержания мероприятия; - организации и формы его проведения;			
2.Есть затруднения:			
- знание концепций, образовательных стандартов по предмету, норм оценки результатов учебной деятельности учащихся, нормативной базы; - подготовка учащихся к олимпиадам, турнирам, соревнованиям, творческим конкурсам; - подготовка учащихся к продолжению образования; - знание психолого-возрастных особенностей учащихся; - знание эффективных методик и технологий взаимодействия с учащимися; - умение использовать ЭВТ, ТСО, НСО.			
3. Хотелось бы:			
- послушать: - изучить: - обсудить: - увидеть: - попробовать:			
4.Могу предложить:			

Приложение П

Анкета для преподавателей по самооценке своей деятельности

№	Вопрос	Да	Нет	Затрудняюсь ответить
1	Испытываете ли Вы трудности в связи с тем, что недостаточно знаете теоретические вопросы подростковой психологии?			
2	Ваши затруднения связаны с тем, что Вы не овладели всеми способами, приемами, методами активизации студентов в обучении?			
3	Легко ли Вам создать проблемные ситуации в обучении?			
4	Удастся ли Вам на практических и лабораторных занятиях организовать работу студентов так, чтобы она проходила в форме исследования?			
5	Удастся ли Вам на занятиях использовать научные факты так, чтобы они способствовали развитию мышления студентов?			
6	Трудно ли Вам осуществлять дискуссию на уроках?			
7	Умеете ли Вы рассматривать факты, явления, события в процессе объяснения нового материала с позиций междисциплинарного подхода (вводить элементы системного видения явлений и объектов, показывать всеобщность законов природы и общества, и т.п.)?			
8	Всегда ли Вам удастся во всех группах составлять задания различной степени сложности для студентов?			
9	Можете ли Вы определить, какой вид заданий будет трудным для студентов?			
10	Можете ли Вы определить степень осознанности владения студентами мировоззренческими понятиями?			
11	Испытываете ли Вы трудности в изложении дидактических, теоретических вопросов по Вашему предмету?			
12	Испытываете ли Вы трудности при анализе учебного материала с точки зрения современных достижений науки, движения научного знания?			
13	Удастся ли Вам всегда выбрать соответствующий метод или методический прием для реализации целей занятия?			
14	Можете ли Вы оценить свои успехи на занятии, определить то, что удалось Вам больше всего?			
15	Можете ли Вы оценить и определить, что не получилось на том или ином занятии, какие были затруднения?			
16	Всегда ли Вам удастся увидеть недостатки тех занятий, которые Вы посещаете (занятия Ваших коллег)?			

При описании фактического результата об использовании различных форм сотрудничества наставника с наставляемым можно дать следующую характеристику:

Продолжение приложения П

- получены рекомендации, консультации;
- использован обмен опытом в следующей области;
- взаимное посещение занятий, мероприятий;
- совместно подготовлена документация, статья, методическая разработка;
- вместе с наставником подготовлены сообщения и выступления на конференции, совещания.

Результаты наставничества:

1	Фактический результат совпадает с запланированным	следовательно, результат достигнут в полной мере
2	Фактический результат не выполнен в полной мере	следовательно, результат достигнут не в полной мере
3	Фактический результат не достигнут	следовательно, результат не достигнут

В случае, когда фактический результат превышает запланированный, то это необходимо описать.

Данный раздел должен заполняться только для вновь принятых педагогов.

Приложение Р

ПРИКАЗ

Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение
Ненецкого автономного округа «Ненецкое профессиональное училище»

ПРИКАЗ

г. Нарьян-Мар

от « ___ » _____ 20 ____ г.

№ _____

О назначении куратора и наставников для внедрения Программы наставничества

В соответствии с планом реализации Программы наставничества, утвержденного приказом директора ОО от дд.мм.гггг

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Назначить кураторами наставников ФИО., заместителя директора по УВР/ВР, ФИО, заместителя директора по УПР, ФИО., старшего мастера.
2. Заключение дополнительное соглашение к трудовому договору, в котором обозначить задачи куратора в соответствии с Положением о наставничестве, утвержденного приказом директора ОО от дд.мм.гггг.
3. Назначить наставниками реализации целевой модели наставничества (перечислить фамилии).
4. Провести обучение наставников через работу методического совета на базе ОО в период с дд.мм. гггг по дд.мм.гггг.
5. Контроль за исполнением данного приказа оставляю за собой.

Директор ФИО

Приложение С

ПРИКАЗ

Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение
Ненецкого автономного округа «Ненецкое профессиональное училище»

ПРИКАЗ

г. Нарьян-Мар

от « ___ » _____ 20___ г.

№ _____

Об утверждении Положения о наставничестве, дорожной карты реализации Программы наставничества

В соответствии с протоколом заседания Педагогического совета организации № _____ от дд.мм.гггг

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Утвердить Положение о внедрении целевой модели наставничества в образовательной организации на заседании педагогического совета.

2. Утвердить дорожную карту реализации Программы наставничества.

3. Начать реализацию Программы наставничества с дд.мм.гггг.
Ответственные, ФИО., заместитель директора по УВР, ФИО., заместитель директора по УПР, ФИО., старший мастер.

4. Заслушать отчет о промежуточных результатах выполнения плана на заседании Педагогического совета в мм. гггг, мм.гггг.

5. Контроль за исполнением данного приказа оставляю за собой.

Директор ФИО

Приложение Т

ПРИКАЗ

Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение
Ненецкого автономного округа «Ненецкое профессиональное училище»

ПРИКАЗ

г. Нарьян-Мар

от « ___ » _____ 20___ г.

№ _____

О формировании наставнических пар

В соответствии с планом реализации целевой модели наставничества,
утвержденным приказом директора от дд.мм.гггг

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Сформировать следующие наставнические пары.
2. Куратору наставнических пар, ФИО., заместителю директора по УВР/УПР/, старшему мастеру:
 - поддерживать наставнические пары в разработке собственных дорожных карт, коррекции и отслеживании результатов;
 - отслеживать реализацию плана дорожной карты;
 - отчитываться руководителю образовательной организации о реализации цикла наставнической работы.
3. Контроль за исполнением данного приказа оставляю за собой.

Директор ФИО

Приложение У

ПРИКАЗ

Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение
Ненецкого автономного округа «Ненецкое профессиональное училище»

ПРИКАЗ

г. Нарьян-Мар

от « ___ » _____ 20 ___ г.

№ _____

О стимулировании наставников

В соответствии с приказом о назначении наставников и формировании наставнических пар

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Установить % стимулирующих выплат за качество выполняемых работ Ф.И.О, выполняющего обязанности наставника.
2. Бухгалтерии училища начислять установленный % стимулирующих выплат в срок до дд.мм.гггг.
3. Контроль за исполнением данного приказа оставляю за собой.

Директор ФИО