

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 «Совершенствование процесса и программы наставничества в образовательном
учреждении (на примере МБОУ «Ильинская СОШ»)»

Обучающийся

И.В. Шарых

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент А.Л. Никишина

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

Тольятти 2023

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Шарых И.В.

Тема работы: «Совершенствование процесса и программы наставничества в образовательном учреждении (на примере МБОУ "Ильинская средняя общеобразовательная школа")».

Научный руководитель: канд. пед наук, доцент А.Л. Никишина

Цель исследования - совершенствование процесса и программы наставничества в образовательном учреждении (на примере МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа»).

Объект исследования – МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа»

Предмет исследования – создание и разработка программы наставничества в МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа».

Методы исследования - анализ и синтез, методы наблюдения и сравнения, логические, ситуационные и социологический.

Краткие выводы по бакалаврской работе: Процесс наставничества оценивается на основе 3,3 баллов. Материальные, технические, организационные и профессиональные, оцениваемые - 4 балла. Профессиональная социализация, дисциплина оцениваются – 4,7 балла. Общение с родителями и творческая деятельность оцениваются – 3,7 балла. Эффект от каждого участника программы наставничества проявляется как удовлетворение работой, климата в коллективе и школе, профессионализма. Практическая значимость работы - отдельные положения в виде материала подразделов 2.2, 2.3, 3.1 и приложения могут быть использованы для совершенствования программы наставничества в МБОУ «Ильинская СОШ».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 29 источников и 6 приложений. Общий объем работы, без приложений, 81 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 31, рисунков – 7.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы процесса и программ наставничества в системе менеджмента.....	7
1.1 Сущность, значение и классификация программ наставничества.....	7
1.2 Процесс, методы и риски наставничества в образовании	19
2 Анализ состояния наставничества в МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа»	27
2.1 Организационная характеристика общеобразовательной школы	27
2.2 Оценка применения программы наставничества в школе	41
3 Совершенствование процесса и программы наставничества в МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа».....	53
3.1 Основные направления совершенствования процесса и программы наставничества в МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа»	53
3.2 Эффективность мероприятий по совершенствованию процесса и программы наставничества в МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа»	64
Заключение.....	74
Список используемой литературы и используемых источников.....	77
Приложение А_Анкета для молодого педагога.....	81
для анализа промежуточных результатов работы	81
Приложение Б_Диагностическая карта оценки навыков молодого педагога ..	82
Приложение В_Анкета оценки удовлетворенности Программой наставничества_(для наставляемого).....	83
Приложение Г_Анкета оценки удовлетворенности Программой наставничества_(для наставника).....	84
Приложение Д_Перечень вопросов для эффективной коммуникации наставника и ученика	85
Приложение Е Организационная структура МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа»	86

Введение

Актуальность наставничества связана с уникальным трудовым, межличностным, образовательным, воспитательным, информационно-консалтинговым и профессионально-компетентностным взаимодействием опытного и молодого специалиста, с персонализированным подходом и эффективной коммуникацией в сферах с высокой профессиональной нагрузкой, профессиональными рисками и значительными компетенциями. Сущность наставничества как базовой кадровой технологии и эффективного метода управления кадрами заключается в использовании практических приемов подготовки в индивидуальном ритме при максимальной релевантности и адаптивности к целям и задачам профессионального развития в условиях форс-мажора, цифровизации, научно-технического прогресса.

Метод (технология) наставничества является формой адаптации и развития как нового персонала, так и уже опытного, занятого персонала при изменении ситуации и среды независимо от сферы деятельности и отрасли. Эффективность системы наставничества проявляется в коммуникационной, ценностной, экономической и социальной формах. Наставничество обеспечивает повышению профессионального уровня и навыков всех сотрудников. Наставничество имеет значение для решения кадровых задач не только для формирования молодого специалиста, но для персонала в целом повышения профессионального уровня.

От эффективности наставничества, от целевых инвестиций в персонал, индивидуальной направленности помощи молодым специалистам по ознакомлению с коллективными ценностями, традициями, общими правилами, профессиональными особенностями работы зависит производительность труда, лояльность, закрепление персонала, рост уровня доходов и профессиональной реализации каждого сотрудника. Через систему наставничества реализуются задачи HR-менеджмента и маркетинга персонала,

повышается репутация, имидж компании, эффективность управленческого труда.

Целью исследования является совершенствование процесса и программы наставничества в образовательном учреждении (на примере МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа»).

Для достижения поставленной цели в работе решены следующие задачи:

- Обобщить теоретические основы сущность и направления формирования процесса и разработки программ корпоративного наставничества.
- Проанализировать состояния наставничества в МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа» с учетом организационных особенностей средней общеобразовательной школы (сельской).
- Предложить направления совершенствования процесса и программы корпоративного наставничества в МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа».

Объект исследования - МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа».

Предмет исследования — процесс совершенствования и разработки программы наставничества в общеобразовательной школе МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа».

Для решения поставленных задач в выпускной квалификационной работе использованы общенаучные и специальные методы исследования: анализа и синтеза, индукции и дедукции, абстракции и конкретизации, метод наблюдений и сравнений, логический, ситуационный, монографический, экстраполяционный, маркетинговый и социологический методы (интервью, анкетирование, наблюдение, SWOT-анализ, экспертная оценка (индивидуальная, групповая)).

Информационная база исследования сформирована на основе законов и постановлений РФ, монографий, научных статей, Интернет-ресурсов,

аналитической и финансовой отчетности, внутренней документации МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа», материалов социологических опросов, экспертных оценок и собственных наблюдений автора-исследователя.

Практическая значимость исследования заключается в совершенствовании программы наставничества в МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа» и плана мероприятий направленных для получения положительных результатов в виде полного раскрытия потенциала личности и успешного личного и профессионального роста. В практической деятельности школы рекомендации позволяют формировать условия для эффективной поддержки, самоопределения, профессиональной ориентации обучающихся и педагогов.

Бакалаврская работа изложена на 81 страницах, содержит введение, 3 раздела, заключение, список использованных источников.

1 Теоретические основы процесса и программ наставничества в системе менеджмента

1.1 Сущность, значение и классификация программ наставничества

В соответствии с поставленной целью исследования для разработки программ корпоративного наставничества, прежде всего, определим сущность, выделим значение и приведем классификацию наставничества, содержания программ корпоративного наставничества. Кроме того, определим требования к самим наставникам и факторы повышения эффективной корпоративной подготовки специалистов.

Значимость наставничества связана с созданием условий атмосферы преемственности и развитием кадровой политики в компании. Президент Российской Федерации Путин В.В. объявил 2023 год Годом педагога и наставника. С целью повышения престижа профессии педагога и наставника.

Концептуальные и методологические основы наставничества заложены в работах российских педагогов Ушинского К.Д., Батышева С.Я., Вершловского С.Г., Махмутова М.И., Таланчук Н.М., Измайлова А.Е., Зарецкого М.Ф., Бим-Бада Б.М. Развитие теории управления персоналом прослеживается в разработках П.М. Керженцева, А.К. Гастева. В западной педагогике и теории менеджмента проблемы наставничества рассматривались в научных работах Д. Меггинсона, Д. Клаттербака, Э. Парслоу. Ф. и Л. Гилбертов, Ф. Тейлора. М. Паркера, Э. Мэйо, Р. Лайкерта, Ф. Гельцберга, Г. Льюиса.

Выдающийся советский педагог М.В. Зарецкий (1932-1987) определил наставничество как «процесс передачи опыта и знаний от старших членов общества к младшим, форма отношений «учитель-ученик» [7]. Б.М. Бим-Бад считает, что наставничество «восходит инициации, или наречения». «Чтобы молодые люди могли выполнять это правило, к ним прикреплялись специальные наставники, которые обучали молодых людей этим навыкам.

Долгое время наставничество понималось как форма профессионального обучения или ученичества (мастер-подмастерье) [2].

В современном понимании наставничество является инструментом управления персоналом и работы с молодыми специалистами. [8].

Цель наставничества заключена в создании условий для работы и профессионального роста молодого специалиста, способствующих снижению проблем адаптации и успешному вхождению в профессиональную деятельность молодого педагога. Для достижения цели наставничества решаются задачи:

- оказания методической помощи молодому специалисту (педагогу) в повышении уровня организации воспитательной и образовательной деятельности;
- дать возможность молодым учителям развивать творческий индивидуальный стиль;
- выбора инструментов развития потребностей и мотивации в непрерывном самообразовании;
- совместного планирования процесса творческого трудового взаимодействия с молодым педагогом [18].

В современных исследованиях ученые отмечают, что сущность наставничества в том, что это наиболее эффективный метод для вхождения молодого специалиста в профессию. Государственными приоритетами в российской системе образования являются развитие человеческих ресурсов и постоянное совершенствование профессиональных навыков учителей [20].

Наставничество в системе образования имеет особое значение в национальных образовательных проектах, ориентированных на решение двух задач в современном образовании:

- обеспечение международной конкурентоспособности российского образования и вхождения Российской Федерации в первую десятку в мире по качеству общего образования;

– формирование гармонично развивающейся и социально ответственной личности на основе духовно-нравственных ценностей, исторических и национально-культурных традиций народов Российской Федерации [16].

Значение наставничества связано с решением задач нивелирования или смягчения неопределенности концепции и методологии, нормативного статуса каждого участника процесса, что затрудняет преобразование процесса в широкое коммуникационное и социально-педагогическое явление [21].

В настоящее время наставничество превращается из оперативной деятельности в структурную и профессиональную деятельность в сфере образования. Решение этой проблемы заключается в разработке и внедрении многофункциональных моделей наставничества для педагогов в образовательных организациях. С этой точки зрения наставничество – это универсальная технология передачи опыта, знаний, навыков, компетенций (конкретных знаний и умений), мета-компетенций и личного участия в формировании ценностей через неформальное, взаимное, целенаправленное и насыщенное общение, основанное на целеполагании, доверии и партнерстве. [23].

Основными принципами наставничества являются последовательностью, спонтанность, уважение прав и свобод, равенство учителей и ученика (уважение личных интересов и личностного развития учителя, добровольное участие в наставнической деятельности), принцип ролевой репрезентативности, индивидуализация, персонализация (признание способности человека к личному развитию), структурирование процесса и вариативность (возможность выбора подходящих форм и видов наставничества) [21].

Классификация программ корпоративного наставничества представлена в таблице 1.

Таблица 1 — Классификация программ корпоративного наставничества [12, с. 117-120]

Авторы- исследователи		
Эсаулова И.А.	Кларин М.В.	Илакавичус М.Р.
Традиционная модель или «один на один»	Наставничество над старшеклассниками;	Менторинг - в бизнес- и корпоративном образовании
Ситуационное наставничество	Наставничество над студентами-стажёрами;	Цифровое наставничество
Групповое наставничество	Наставничество над новыми сотрудниками;	Виртуальное наставничество - перевод взаимодействия из офлайн (из реальности) в онлайн (в виртуальность)
Скоростное наставничество	Наставничество над руководителями	Футуристическое
Краткосрочное или целевое наставничество		Эмоциональное, психическое
Флэш-наставничество		
Командное наставничество		
Профессиональное обучение		
Коучинг		
Менторство.		

В зависимости от отрасли, в которой компания нуждается в реорганизации, а также кадрового и профессионального состава участников, наставничество можно дифференцировать на корпоративное, образовательное, преподавательское, консалтинговое, финансовое, управленческое, инвестиционное, кадровое, юридическое, аудиторское, профессиональное и проектное [3].

Эсаулова И.А. предлагает классифицировать наставничество по десяти позициям. В традиционной модели наставничества или модели «один на один» имеет место классический подход, когда наставник и подопечный подбираются по нескольким критериям (подразделение, тема обучения, продолжительность [24]. По времени это занимает 3-6-9-12 месяцев, в течение которых наставники совместно реализуют программу проникновения и адаптации знаний. Отличительными и положительными чертами данного

подхода являются личностная направленность, индивидуальный подход к созданию комфортной рабочей среды, условия для немедленного реагирования на риски и отклонения от программы, установление прочного и надежного межличностного контакта между участниками.

Ситуационное наставничество – это вариант, который формируется в зависимости от загруженности наставника, где учитель и ученик также работают «один на один», но непосредственная разбивка целей и задач происходит по просьбе подопечного, нового сотрудника, который является реципиентом.

Групповое наставничество используется, когда количество наставников в компании ограничено и недостаточно, или, когда количество подопечных велико, например, в случае стажировок для молодых специалистов. Формируется группа из двух – четырех – шести уполномоченных сотрудников – наставников, которые одновременно осуществляют наставничество. Этот метод рекомендуется сам по себе, как в этом случае проводится мола индивидуальных собеседований и мотивация участвующих сторон низкая [24].

Для опытных сотрудников рекомендуется краткосрочное или ориентированное на достижение целей наставничество. Молодые специалисты или новые сотрудники, которым требуется высокая степень личного контакта, могут не достичь эффективных результатов при такой форме поддержки. Идея заключается в том, чтобы минимизировать рабочую нагрузку наставника путем постановки четких целей и их последовательности. Такой подход требует от подопечного, реципиента, большей вовлеченности и заинтересованности.

Срочное наставничество — это вид карьерного консультирования, которое проводится в течение определенного периода времени и носит разовый характер. Подопечные встречаются со своим наставником несколько раз, чтобы завязать новые контакты и получить ценный опыт по конкретным вопросам от более специализированных коллег. Это метод используется для

развития карьеры, продвижения по службе и развития управленческого потенциала [9].

Флэш-наставничество характеризуется тем, что участники процесса передачи опыта выбирают друг друга на основе резюме, без каких-либо конкретных критериев. Целью является приобретение опыта и его передача по актуальным вопросам, связанным с конкретной областью или развитием. Процесс наставничества позволяет подопечным менять наставников, чтобы сконцентрироваться на дополнительной и разнообразной информации [9].

Обратное наставничество (реверсивное наставничество) – обратное наставничество отцов и сыновей. В роли наставника выступает не старший, более опытный коллега, а более молодой сотрудник с меньшим опытом, но с передовыми представлениями о цифровых инструментах. Цель обратного наставничества – погрузить старшего сотрудника в современные технологии. В результате «ученик» может использовать свои новые знания и практический опыт работы для дальнейшего развития своих [19].

Командное наставничество используется для развития будущих менеджеров. Этот метод предполагает, что один или два опытных и уважаемых наставника возглавляют фокус-группу, работающую над поставленными целями в управляемые сроки («Лидеры России»). Процессы наставничества в системе «учитель-учитель» показан поэтапно в таблице 2.

Таблица 2 — Этапы процесса наставничества в системе «учитель-учитель» [19, с.12]

Процесс наставничества	Учитель-наставляемый	Учитель-наставник
Исходная ситуация	Проблемы адаптации к новому месту работы, отсутствие	Активный и опытный педагог с самостоятельно сформированным

Продолжение таблицы 2

Процесс наставничества	Учитель-наставляемый	Учитель-наставник
	уверенности в своих силах и желания остаться в профессии, педагогические и организационные проблемы.	желанием помочь молодому специалисту закрепиться в профессии
		Обучение наставника (при необходимости куратор рассказывает о форматах возможного взаимодействия)
Формирование групп (группы формируются после личной встречи и беседы о запросах и возможностях)		
Наставничество		
Тестирование и проверка молодого специалиста		
Полученные результаты	Молодой специалист повышает свою компетентность, закрепляется в профессии, подходит к деятельности творчески	Наставник получает и закрепляет уважаемый статус в коллективе

Практическая передача знаний об ожидаемых результатах и применимой учебной базе основана на профессиональном обучении, коучинге и наставничестве. Профессиональное обучение основано на собственном опыте наставника и проводится на рабочем месте. При этом учитывается продолжительность обучения и переход к самостоятельной работе, так как цена ошибок очень высока и связана с результатами работы. Такой подход рекомендуется для обучения на рабочем месте и адаптации молодых [24].

Специалисты отмечают, что коучинг (обучение, тренинг) строится не на специфических знаниях преподавателя, а на принципах систематического наблюдения за развитием человека, мотивационной и корректирующей обратной связи, либо обучающиеся наблюдают за коучами отрабатывая навыки, полученные по аналогии с ранним развитием [26].

«Коучинг — партнерство с клиентами, стимулирующее мыслительные и

творческие процессы, вдохновляющие клиентов на максимальное раскрытие личного и профессионального потенциала». В коучинге весьма значима роль наставляемого, целей и ориентира на саморазвитие. Подход применяется в административно-управленческом направлении, например, для маркетологов и HR-специалистов [15].

В рамках Международной Федерации Коучинга ICF разработаны 8 коучинговых компетенций, группированных в 4 блока: основы, совместное создание отношений, эффективная коммуникация, содействие обучению и развитию [27].

Менторство в системе менторинга базируется на определении уровня знаний самого наставника, его опыте и достижениях. Известно влияние менторства на успешность 30% технологических стартапов. В Apple был наставником Стив Джобс, в Dropbox - наставники Али и Хади Партови [27].

Все лидеры, наставники, руководители, учителя и профессионалы — это высшая точка и следующий шаг в процессе. Метод используется для развития будущих менеджеров, для карьерного роста действующие менеджеры обучаются новым навыкам при поддержке высшего руководства и внешних лидеров-консультантов, заинтересованных лиц, бенефициаров и спикеров. Наиболее эффективным является обучение на рабочем месте с использованием собственных ресурсов и знаний опытных коллег. [17].

Подход к наставничеству в каждой школе должен разрабатываться систематически и поэтому должна быть комплексным инструментом, охватывающим все вопросы, чтобы «сотрудники, участвующие в программе, могли легко работать в одном формате и развивать высокий уровень лояльности к компании» [12, 28].

Задачи, преимущества и недостатки наставничества представлены в таблице 3.

Таблица 3 —Задачи, преимущества и недостатки наставничества [8, с. 248]

Задачи наставничества	Преимущества	Недостатки	Типы наставников
Снижение уровня текучести кадров, особенно среди молодых специалистов.	Быстрая и эффективная адаптация специалиста к условиям	Напряжение для каждой личности, требования к лидерским качествам и наличию педагогического таланта	Начинающий наставник
Укрепление и развитие корпоративный дух, сохранение ценных сотрудников	Низкая себестоимость работы	Человеческий фактор, когда возможен дисбаланс отношений по личным причинам (антипатии)	Наставник базового уровня
Сокращение периода адаптации к новому месту работы, повышение уровня контроля процесса	Уменьшение текучести кадров	Отсутствие баланса между теорией и практикой	Самостоятельный зрелый наставник
При масштабировании наставничества повышается эффективность	Улучшение показателей	Навязчивый контроль за персоналом	Наставник-новатор
Повышается качество подготовки персонала и производительность труда	Повышение лояльности персонала	Излишняя критика поведения и деятельности	Наставник-ассистент
Минимизируются экономические потери при сокращении ошибок персонала	Целостность корпоративных стандартов	Разочарование в результатах и признание бесполезности усилий	Наставник-консультант

Ступени и модули системы повышения квалификации наставников представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Ступени и модули системы повышения квалификации наставников [22, с.830-836]

Этапы профессионального развития	Модули
Первым этапом профессионального развития было обучение индивидуальной и коллективной методологии и организация обменов на конференциях, семинарах и	Первый модуль посвящен выявлению уровня профессионально-педагогической компетентности мастеров-тренеров разработке индивидуальных

Продолжение таблицы 4

Этапы профессионального развития	Модули
встречах.	профессиональных программ образовательных траекторий.
На втором этапе в школах – наставниках были организованы педагогические семинары и тренинги.	Второй модуль структурирован как микромодуль «Инвариант и переменная», направленный на обеспечение базовых основ педагогики.
Третий этап посвящен дальнейшему обучению наставников и университете наставников. Это более углубленная форма дополнительного обучения, которая проводится в течение более длительного периода времени.	Третий модуль развивает практические навыки для решения конкретных рабочих ситуаций и разработки коллективных образовательных проектов.
Четвертый этап предусматривает самостоятельное изучение основных вопросов, изученных на предыдущих трех этапах, и знакомство с передовой практикой.	Четвертый модуль –саморефлексия (осознанное понимание и оценка решений) теоретической и практической деятельности наставника.

В наставничестве передается не столько теория, сколько практические трудовые навыки и функции. Примером служат отношения в процессе обучения в творческих профессиях, когда личное общение является обязательным и присутствие ученика при акте творчества мастера. Модели наставничества представлены в таблице 5.

Таблица 5 — Модели наставничества в организациях [22, с. 834]

Модель	Определение	Длит.
Традиционное наставничество («один на один»)	Взаимодействие между опытным специалистом и новичком в течение определенного периода времени (от 3 до 6 месяцев, от 9 до 12 месяцев). Наставник оказывает необходимую поддержку, когда подопечному требуется руководство или совет.	От 3 до 12 месяцев
Краткосрочное интенсивное наставничество	Наставники и подопечные встречаются по заранее составленному графику и ставят конкретные цели, ориентированные на краткосрочные результаты.	От 2 недель до 6 месяцев
Скоростное	Разовые встречи с сотрудниками и наставниками более	От 2

Продолжение таблицы 5

Модель	Определение	Длит.
наставничеств	высокого уровня для построения отношений со сверстниками, разделяющими общие проблемы и интересы.	недель до 3 мес.
Флеш-наставничество	Это новая концепция наставничества, описанная в обзоре это новая концепция наставничества, описанная в образе Независимого кадрового органа правительства США. Концепция заключается в следующем. Сотрудники, желающие стать наставниками, проводят встречу продолжительностью до одного часа с потенциальным наставником, на который наставник делится жизненным опытом, имеющим отношение к их карьерному росту, и дает рекомендации.	От 1 года до 3 лет
Виртуальное наставничество	Это включает использование информационно-коммуникационных технологий, таких как видеоконференции, дистанционное обучение, платформы для развития и оценки трудовых ресурсов, онлайн-социальные сети и сообщества практиков для развития персонала.	От 3 недель до 1 года
Обратное наставничество	Взаимодействие между двумя сотрудниками. Опытный высоко квалифицированный сотрудник более высокого возраста, опыта и должности выступает в роли наставника для младшего сотрудника, который рассматривается как наставник в отношении новых тенденций и технологий.	От одного до шести месяцев
Саморегулируемое наставничество	Основное отличие от традиционной модели заключается в том, что ни наставники, ни подопечные не проходят специальный отбор, а опытные сотрудники добровольно выступают в роли наставников	От одного месяца до одного года
Командное наставничество	Он поддерживает работу двух и более наставников с одним подопечным, индивидуально или в группах, для развития непосредственного преемника лидера за короткий период времени.	От двух недель до 1 месяца

При целостности и в дополнение к единообразию используемых инструментов, важно применять индивидуальный подход, рассматривая форматы, приближенные к личному профессиональному образу участников и их реальным ситуациям на работе и в социальной жизни [14]. При правильно подобранном подходе к наставничеству компании могут превратиться в самообучающиеся организации. Гибкий и недорогой подход позволяет всем компаниям, заинтересованным в утверждении сотрудников и преемственности поколений, использовать инструменты наставничества в своих кадровых

стратегиях. [12].

В классификации наставничества зачастую подчеркивается взаимосвязь учитель-учитель, учитель-ученик, отношения между наставником и учеником, наставничество студентов-стажеров, наставничество новых сотрудников, наставничество руководителей. Для передачи навыков важно, как мастер держит кисть (живопись), как выбирает материал для скульптуры (ваяние), как определяет готовность продукта (мастер, шеф-повар, хлебопек, кондитер), как производит вычисления на доске (физика) [1, 4].

Илакавичус М.Р. подчеркивает, что мастер-наставник помогает новичку погрузиться в среду, постичь основы и ценности выбранного вида труда, процесса и выполнения функций и операций [8]. В своей жизни многие успешные люди имеют наставников, учителей (гуру, тьютеров, кураторов, коучей), которым доверяют и общение, с которым позволяет погрузиться в специфическую среду компании, стать профессионалами, зрелыми гражданами, заботливыми родителями, наставниками для своих детей. В российской отечественной культуре целостное гуманное, морально-этическое и ценностное представление о наставничестве является эталоном [8].

В структуре программы «Мастер-тренер» выделяются 4 основных модуля (мотивационный, информационный, операционный, аналитический), каждый из которых имеет свои цели, которые реализуются в поэтапной подготовке мастера-тренера. Этим модули включают приобретение знаний и навыков в области психообразования, общей науки и методологии, использование мотивации в наставнической деятельности и развитие педагогического мышления и [20].

К факторам повышения эффективности корпоративной подготовки и осуществления наставнической деятельности относятся научно-методологические, правовые, управленческие, организационные, психолого-педагогические, социальные, технологические, экономические, консалтинговые, инструментальные условия и предпосылки [16].

Итак, наставничество является технологией, методом и эффективным средством, способствующим профессиональному развитию, при помощи которого сотрудники организации достигают результативности наставничества и повышают эффективность использования кадровых ресурсов. В наставничестве передается не столько теория, сколько практические трудовые навыки и функции. Соответственно сферы деятельности: наставничество дифференцируется на корпоративное, педагогическое, образовательное, консалтинговое, финансовое, управленческое, инвестиционное, кадровое, юридическое, аудиторское, экспертное, проектное.

1.2 Процесс, методы и риски наставничества в образовании

Процесс наставничества включает взаимодействие наставника и реципиента, работающих на основе программы (или в рамках проекта), в течение определенного времени с помощью выбранных инструментов достигающих положительного результата. Программа наставничества – это ряд мероприятий и формирующих действий, направленных на конкретную организацию отношений между наставником и подопечными достижение ожидаемых результатов [21]. «Подопечный – это участник программы наставничества, который через взаимодействие с наставником решает конкретные жизненные, личные и профессиональные проблем, приобретает новый опыт и развивает навыки и компетенции при помощи и поддержке наставника» [21, 22].

Наставничество становится неотъемлемой частью современной частью современной системы образования. Программы наставничества создают новую плодотворную среду, раскрывающую потенциал всех участников образовательного процесса, включая молодых специалистов., учителей, студентов, родителей и широкий круг читателей, интересующихся педагогикой [5, 6].

Для образовательного сообщества программы наставничества являются полноценным и динамичным каналом. Он позволяет приобрести опыт, знания, навыки, компетенции и ценности быстрее, чем другие методы передачи информации (учебники, системы уроков, самостоятельная или проектная работа, формальное общение). Важно показать, как это сделать практически, а не просто прочесть об этом [13, 15].

В соответствии с приказом Министерства образования Российской Федерации от 25.12.2019 №Р-145 «Об утверждении методики наставничества обучающихся (целевой модели), включая использование лучших практик обмена опытом обучающихся, для организации, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным программам». Образовательные организации должны разрабатывать программы наставничества; согласно ГОСТР54871-2011 («Управление проектами, требования к управлению программами»), программа – это совокупность взаимосвязанных проектов. Программа – это совокупность взаимосвязанных проектов и других видов деятельности, направленных на достижение общей цели и осуществляемых в условиях общих ограничений.

Структура программы наставничества как предложения определяется процессом разработки, включающим следующие существенные этапы: определение целеполагания и форм наставничества, выбор ролевых моделей, разработка индивидуальных планов, календарного плана работы школы наставничества, выбора методов реализации задач, оценки условий и результатов [16].

Структура и связи программы наставничества с проектами и планами представлена в таблице 6.

Таблица 6 – Структура и связи программы наставничества с проектами и планами [13, с. 44]

Структура программы наставничества	Проекты и программы	Планы и разработки
Постановка целей (определение и согласование целей и задач со всеми участниками системы наставничества);	Проекты образовательные, воспитательные, инновационные, цифровые в образовательной организации;	Основная образовательная программа,
Определение форм наставничества, как проектов в рамках Программы;	Программы стратегического развития образовательной организации;	Программы дополнительного образования (дети, студенты, преподаватели).
Выбор ролевых моделей в форме наставничества как микро-проект.	Развитие волонтерского движения;	Образование, обучение и методическое планирование
Разрабатывается типовой план развития подопечного, который затем используется для разработки индивидуального плана на основе ролевой модели, выбранной парой наставников;	Реализация региональных проектов национальных образовательных проектов: «Современная школа», «Успех каждого ребенка», «Молодые профессионалы», «Учитель будущего»	Планы работы кружков, планы по инновационной деятельности, тренинги
Разработка календарного плана работы Школы наставника.		Планы социально-психологических служб (включая мероприятия для детей и молодых людей из группы риска).

Программы наставничества – один из универсальных методов построения отношений в любой образовательной организации, обеспечивающий интенсивное развитие личности, передачу опыта, навыков, компетенций и метакомпетенций (способность к быстрой адаптации к новым условиям, готовность учиться, обучаться и переносить имеющиеся знания, навыки и умения на новые объекты деятельности) и корпоративных ценностей [4].

Реализация программ наставничества зависит от установленных приоритетов, результатов, которых необходимо достичь, уровня

подготовленности подопечного и опыта наставника. Важным является обоснованность сроков по способу – очное, заочное или дистанционное обучение. [17]. На производстве основным условием укрепления партнерства работодателей и представителей вузов, колледжей (техникумов) наставничество выбрали 48% работодателей и 76% образовательных организаций [17].

Методические рекомендации по внедрению методики наставничества (целевых моделей), включающих множество вариантов в зависимости от контекста, в котором реализуется программа наставничества, следующие: «учитель-учитель», «учитель-ученик», «ученик-ученик» [11, 18].

Наставники отвечают за сбор и работу с базой данных наставников и подопечных, организация обучения наставников (включая привлечение экспертов для обучения), курирование программ наставничества, участие в оценке стажеров в различных формах наставничества и решение организационных вопросов, связанных внедрением модели целевого наставничества [20].

Критерии отнесения практической ориентации мероприятий к обоснованным практикам наставничества и содержательные компоненты метакомпетенции представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Критерии отнесения практик-ориентированных мероприятий к практикам наставничества и компоненты метакомпетенции [8, с. 15]

Критерии	Содержательные компоненты метакомпетенции	Примеры метакомпетенций
Наличие наставнической пары (наставник-наставляемый, наставник-команда, группа)	Управление информацией, координация мыслительных процессов, включая планирование деятельности, процессы принятия решений и отслеживание результатов	Креативная способность и критическое мышление

Продолжение таблицы 7

Критерии	Содержательные компоненты метакомпетенции	Примеры метакомпетенций
Четкая формулировка цели и результата программы (количественные и качественные).	Ценностный и смысловой компонент содержит способность к саморазвитию, самооценке, к саморефлексии	Компоненты ценности и смысла включают способность к саморазвитию, самооценке и самоанализу.
Организовать деятельность компаньона и осмыслить полученный опыт	Поведенческий компонент – способность адаптироваться к изменениям.	Умение сотрудничать, эмпатия и эмоциональный интеллект
Формирование метакомпетенции в процессе реализации программы наставничества	Способность к адаптации	Ответственность, целеполагание, дисциплина и самодисциплина,
Мероприятие имеет определенный временной отрезок	Инновационная и операционная готовность к решению задач	Скорость адаптации, коммуникативные способности, решение задач
Устранение дефицита (социального, временного, образовательного, эмоционального, когнитивного)	Личностная ориентация	Умение работать в команде, управление временем, лидерские качества, ТРИЗ

Ключевые критерии эффективного наставничества включают стратегические и тактические методы достижения целей; погружение, лояльность, признание и позитивное отношение всех участников; высокие показатели и вовлеченность подопечных; поведение подопечного, полностью соответствующее требованиям должности, достижение синергетической (продолженной) экономической эффективности [22]. В соответствии с методическими рекомендациями по внедрению методологии (целевой модели) наставничества реализация программы наставничества в образовательных организациях должна включать семь основных этапов:

- Подготовка условий для запуска программы наставничества.
- Формирование базы наставляемых.
- Формирование базы наставников.

- Отбор и обучение наставников.
- Формирование наставнических пар или групп.
- Организация работы наставнических пар или групп.
- Завершение наставничества, оценка и интерпретация результатов [18].

Наставничество реализуется по классическим принципам педагогики: человечность, справедливость, профессионализм, дисциплина, ответственность, толерантность, демократичность, партнёрство, солидарность, творчество. Наставничество осуществляется в соответствии с поставленной целью по схеме: «Я говорю— ты слушаешь и принимаешь» → «Я показываю— ты продумешь» → «Делаем вместе» → «Ты делаешь сам — я подсказываю и корректирую» → «Ты делаешь сам и рассказываешь всем, что сделал и что получилось» [24]. Этапы и типы ситуаций наставничества и соответствующие риски представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Этапы, типы ситуаций и риски наставничества [15, с. 45]

Этапы внедрению методологии наставничества	Типы ситуаций наставничества	Риски наставничества
Создайте условия для начала программы наставничества.	- педагоги-наставники: обеспечивают обучение целевой группы	Формализованное неэффективное наставничество.
Формирование базы надставляемых.	- эксперты – наставники: оценивают и сопровождают сотрудников и кандидатов в персонал.	Недостаточная компетентность наставника в решении проблем молодого специалиста.
Формирование базы наставников.	- консультанты – наставники: выступают в качестве академических консультантов для детей в резервных группах и детских домах.	Неготовность молодого специалиста принимать помощь наставника.
Отбор и обучение наставников.	- техники – наставники: проводят обучение в университетских учебных центрах компании.	Управленческое решение: обучение наставников, включение творческой группы в проекты, применение

Продолжение таблицы 8

Этапы внедрению методологии наставничества	Типы ситуаций наставничества	Риски наставничества
-	-	интегрированных форм работы.
Сформируйте пары или группы наставников.	- SUPERVISOR – наставник: обучает на рабочем месте	Некоторые учителя не были осведомлены о наставничестве как о механизме профессионального развития учителя.
Провести общую встречу двух или нескольких наставников	- прозорливые наставники: работа с высшим руководством;	Высокий стресс для наставников и подопечных, приводящий к выгоранию и апатии.
Завершение наставничества	- наставники – специалисты: обеспечивают обучение на рабочем месте в конкретных областях знаний.	Низкая мотивация наставников, недостаточное качество наставнической деятельности и формализм в выполнении функций.
Оценка эффекта	- наставники: работа с детьми – сиротами по социальной адаптации и сопровождению.	Низкая мотивация наставляемых, противопоставление молодости новаторства традициям, «косности», многолетнему опыту наставника.

Анализируя российскую и зарубежную практику, отметим, что компетенции представлены следующими группами: а) компетенции self-менеджмента, б) компетенции бизнес-тренера, в) коммуникативные компетенции. И для сегодняшних наставников важно знать и предвидеть особенности поколений Y и Z, чтобы они могли лучше адаптироваться к новым ценностям современной молодежи.

Полная подготовка наставников включает развитие выявленных компетенций, принятие и внедрение системы наставничества типа TWI или системы обучения персонала по поведению [9, 24]. Европейский опыт показывает, что определить успех программы наставничества можно на основе пяти элементов. Оценке и измерению подлежат взаимодействие, постановка и достижение индивидуальных целей, сбалансированность организационных

целей и задач, удовлетворенность сотрудников, отслеживается результативность и успешность программы наставничества с использованием технологии SMART (СМАРТ) представлена в таблице 9.

Таблица 9 – Программа наставничества по системе SMART

Начало работы	Наставничество	Методология SMART
Перевод стажера в новую должность после аттестации	Поставить стажеру задачу и разъяснить цель	S – конкретизировать ожидаемый результат
Оценить квалификацию стажера	Выдать стажеру план выполнения задачи	M – определить методы измерения результата
Повысить квалификацию стажера	Обеспечить стажера ресурсами	A – определить методы достижения результата
	Отслеживать выполнение задачи в единицу времени	R — определить значимость результата
	Проконтролировать и оценить результат работы	T – установить четкие сроки выполнения задания
	Получить обратную связь и скорректировать работу наставника	
	Поощрить стажера за работу	

Среди оцениваемых результатов отмечаются следующие: удовлетворенность работой и усовершенствование эмоционального фона; увеличение числа специалистов, стремящихся продолжать свою работу в качестве учителя в данном коллективе (образовательной организации); качественный рост успеваемости и улучшение поведения в наставляемых классах (группах); уменьшение разногласий с педагогами и родителями; увеличение профессиональных работ (статей, исследований, методических практик молодого специалиста) [14, 17]. Делая вывод о том, что программа наставничества – это совокупность мероприятий и действий, направленных на взаимную работу наставника и наставляемого для получения положительных результатов. Разработка программы наставничества включает планирование, анализ и контроль на основе мониторинга; методическая поддержка программ.

2 Анализ состояния наставничества в МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа»

2.1 Организационная характеристика общеобразовательной школы

МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа» создана для образовательной деятельности и работает по Уставу, который является основным локальным актом в системе правового регулирования на уровне Школы. Все локальные акты, принимаемые на уровне школы, не могут противоречить настоящему Уставу. Школа руководствуется в своей деятельности законодательством Российской Федерации, законами Красноярского края, указами и распоряжениями Губернатора Красноярского края, постановлениями и распоряжениями Правительства Красноярского края, изданными в соответствии с ними нормативными правовыми актами органов исполнительной власти края, приказами учредителя, нормативно-правовыми документами муниципальных органов власти и настоящим Уставом. МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа» расположена в с. Ильинка Ильинского сельского совета.

В школе действуют Правила внутреннего распорядка, регулирующие режим работы, регламентирующие права и обязанности учащихся, заключен коллективный договор между работодателем и работниками, который является правовым актом, регулирующим социально – трудовые отношения и защищает социально – трудовые права и профессиональные интересы работников, устанавливает правовые и профессиональные гарантии, льготы и преимущества для работников, что способствует организации плодотворных условий работы.

Общая характеристика МБОУ "Ильинская средняя общеобразовательная школа" представлена в таблице 10.

Таблица 10 – Общая характеристика МБОУ "Ильинская средняя общеобразовательная школа" [20]

Параметры	Описание
Название	МБОУ "Ильинская средняя общеобразовательная школа"
Адрес	662255, Российская Федерация, Красноярский край, Ужурский район, с. Ильинка, ул. Рабочая, 44
Дата создания образовательной организации	1923 год
Учредитель образовательной организации	Администрация Ужурского района Красноярского края
Директор	Ирина Николаевна Никитина
Контактный телефон	+7 (39156) 37-1-71
Адрес электронной почты	mouilinka@mail.ru
Сайт	http://ильинка-школа.ужуробр.рф/sveden/common/

Основным видом деятельности МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа» является реализация общеобразовательных программ: начального общего образования, основного общего образования и среднего общего образования и программу дополнительного образования для детей и взрослых.

Основным акцентом деятельности школы является организация единой образовательной среды, которая базируется на реализации существующих и дополнительных образовательных программ: образовательные программы начального, основного и среднего образования, рабочая программа воспитания и социализации обучающихся, программа «Одаренные дети», Дорожная карта «Доступная среда», программа «Шахматы», программа «Профориентация», программа «Школа будущего первоклассника», дорожная карта по внедрению коллективного способа обучения, дорожная карта по развитию читательской грамотности.

Организационная структура школы представлена в приложении Е. Исходя из целей, принципов построения и стратегии развития

организационная структура управления школой построена по линейно-функциональному типу с элементами матричной.

Организация управленческой деятельности в школе осуществляется на основе сочетания управления и самоуправления, исходя из задач, поставленных перед администрацией и коллективом школы.

В Школе обучаются дети из с. Ильинка, д. Лопатка, д. Новая Кузурба. Находятся на подвозе 42 обучающихся (38,5%), подвоз осуществляется 2 школьными автобусами. В школе особое внимание уделяется разработке и внедрению единого подхода в системе гражданского, патриотического и физического воспитания обучающихся, профилактике правонарушений, преодолению антиобщественного поведения обучающихся, развитию системы дополнительного и внеурочного образования, внедрению профессиональных стандартов для педагогов.

Приоритетной целью образовательной организации является: - повышение качества образования через развитие информационно-технологической среды, формирование функциональной грамотности и создание единого образовательного пространства «Школа - родители - общественность — сельскохозяйственное предприятие». Для достижения поставленной цели Школой используется потенциал социальных партнеров: МБОУ ДО «Ужурский ЦДО», сельский дом культуры, сельская библиотека, МАУ «ЦФСП «Сокол», МБОУ ДО «Ужурская спортивная школа», Ильинская сельская администрация, Ильинский ФАП, учреждения системы профилактики правонарушений.

Всего в школе работают 37 человек, в том числе 20 учителей из них 2 молодых педагога - стаж до 3 лет. 4 человека имеют высшую категорию, целью присвоения которой является стимулирование роста квалификации педагога, результативности труда. Состав кадрового педагогического обеспечения представим в таблице 11.

Таблица 11 - Состав кадрового педагогического обеспечения МБОУ "Ильинская средняя общеобразовательная школа", человек

Категории	Всего, чел.	Удельный вес, %
Административно-управленческий персонал	2	9,5
Педагогические работники	13	61,9
Педагог-организатор	1	28,6
Педагог- библиотечарь	1	
Социальный педагог	1	
Педагог-психолог	1	
Учитель-логопед	1	
Учитель-дефектолог	1	
Всего	21	100

Учебно-методическая работа в МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа» осуществляется по пяти предметным методическим объединениям: филологического, технолого-математического, начальных классов и физической культуры, естественно-научного и социального циклов. В школе функционируют рабочие группы по внедрению методик «коллективный способ обучения» (КСО), функциональной грамотности, обновленных ФГОС. В Школе действует Совет старшеклассников и общешкольный родительский комитет с целью учета мнения 2021 г. (Самооценка) Структура управления школой оценивается как эффективная, при этом учитываются мнения всех сотрудников и участников образовательного процесса. Планов по изменению структуры управления в ближайший год нет.

По соглашению с учредителем муниципального образования Ужурского района, на основании того, что Школа является малокомплектной, находится в сельской местности, и при отсутствии запросов (потребностей) от обучающихся и их родителей (законных представителей). МБОУ «Ильинская

средняя общеобразовательная школа» платных образовательных услуг не предоставляет. Работа учреждения финансируется из федерального, регионального и местного бюджета.

Основные организационно-экономические показатели деятельности МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа» за период 2020-2022 гг. представлены в таблице 12.

Таблица 12 Основные организационно-экономические показатели деятельности МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа» за период 2020-2022 гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2020-2021гг.		2021-2022гг.	
-	-	-	-	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
Основные средства, тыс. руб.	8,5081	11,7294	16,0688	3,2213	0,1378	4,3394	0,1367
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	16,58852	5,55133	1,69428	11,07317	-33,46	3,85707	-30,52
Численность работников, чел.	33	35	37	2	106	2	105,7
Фонд оплаты труда работникам, тыс. руб.	1110,9	1194,0	1596,9	83,1	107,6	402,9	133,7
Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.	33,7	34,11	43,16	0,41	103	9,05	126

Как видим из анализа приведенной таблицы показателей деятельности, является прибыльной. По отношению к 2020 году происходит увеличение практически по всем основным экономическим показателям, кроме дебиторской задолженности, она идет на спад.

Для наглядности динамика изменений основных экономических показателей деятельности МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа» представлена на рисунке 2.

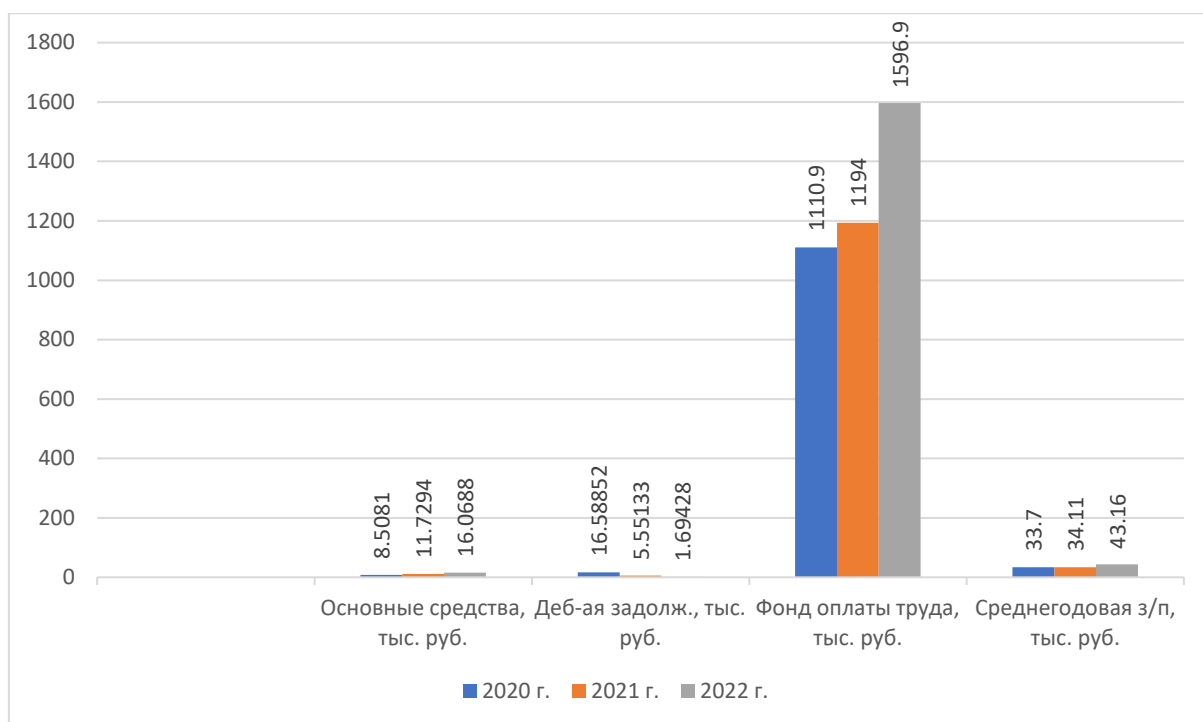


Рисунок 2 - Основные организационно –экономические показатели деятельности МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа» за 2020-2022 гг.

Анализируя таблицу показателей деятельности организации, мы видим положительную динамику по численности работников. Увеличение имеется как младшего персонала, так и педагогического состава. Так в 2022 году принято на работу два молодых педагога.

Для наглядности динамика изменений представлена на рисунке 3.

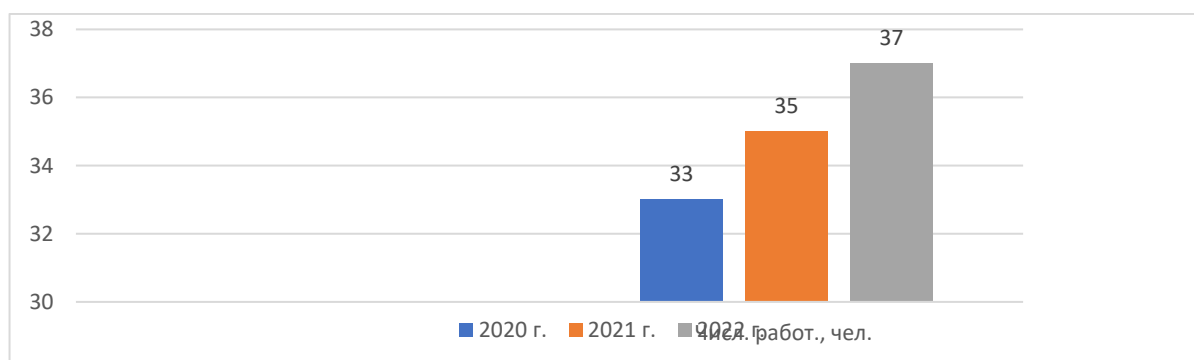


Рисунок 3 - Основные организационно –экономические показатели деятельности МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа» за 2020-2022 гг.

Категория оказывает моральное стимулирование, подтверждая качество работы, и материальное - через зарплату работников с категорией выше, чем для рядовых сотрудников. Средняя зарплата в МБОУ "Ильинская средняя общеобразовательная школа" составляет 50 тыс. руб. В Ужурском районе идет доплата молодым педагогам. В школе для повышения уровня оплаты молодых педагогов нагружают часами внеурочной деятельности и кружковой деятельностью. Молодые учителя получают 25 - 30 тыс. руб., из них доплата около 5 - 6 тыс. для молодого специалиста и стимулирование в размере 5 тыс. руб.

В школе работают педагоги имеющие педагогическое образование как высшее, так и среднее профессиональное. Данные представлены в таблице 13.

Таблица 13 - Количество и процент педагогов, имеющих профессиональное образование.

Образование	Человек	%
Высшее образование	15	72
Среднее специальное	6	28

Анализируя таблицу показателей количества педагогов, имеющих профессиональное образование. Для наглядности показатели представлена на рисунке 4.



Рисунок 4 - Количество педагогов, имеющих профессиональное образование

Анализируя таблицу показателей процент педагогов от общего количества, имеющих профессиональное образование. Для наглядности показатели представлена на рисунке 5.

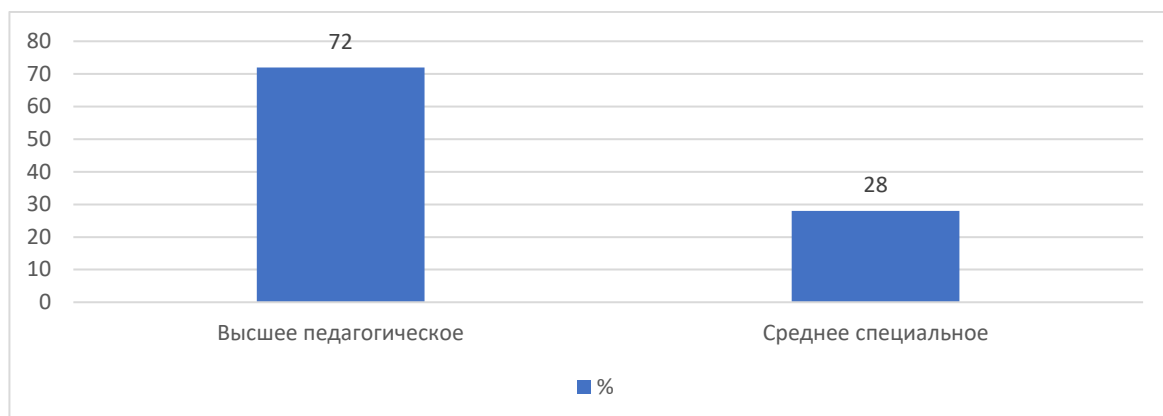


Рисунок 5 - Процент педагогов, имеющих профессиональное образование

В школе работают педагоги имеющие квалификационную категорию: высшая и первая. Так же имеются педагоги не имеющие квалификационную категорию. Количество и процент педагогов, имеющих квалификационную категорию представлены в таблице 14.

Таблица 14 - Количество и процент педагогов, имеющих квалификационную категорию.

Квалификационная категория	Человек	%
Высшая	4	19
Первая	12	57
Без категории	5	24

Анализируя таблицу показателей количества педагогов, имеющих квалификационную категорию. Для наглядности показатели представлена на рисунке 6.



Рисунок 6 – Количество педагогов, имеющих квалификационную категорию

Анализируя таблицу показателей процент педагогов от общего количества, имеющих квалификационную категорию. Для наглядности показатели представлена на рисунке 7.

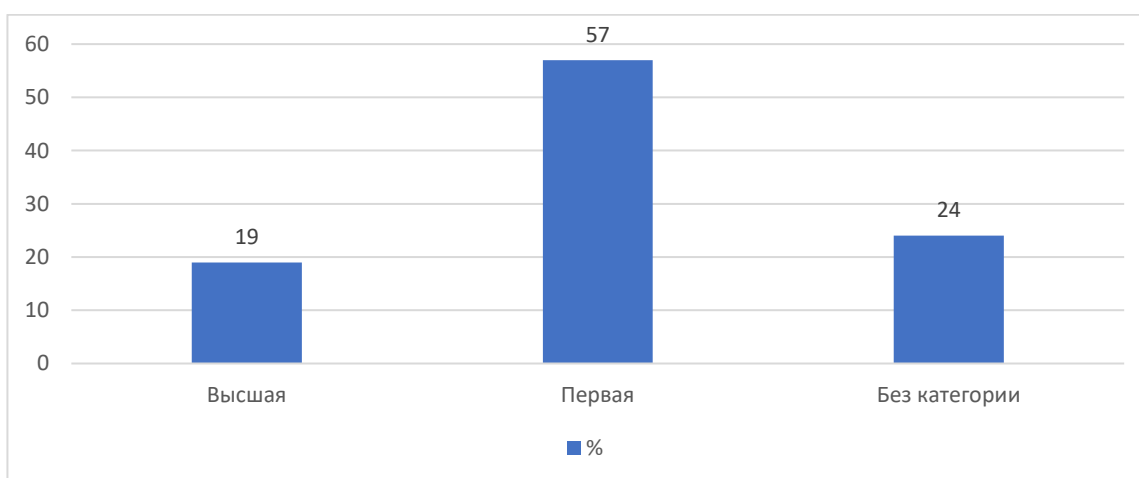


Рисунок 7 – Процент педагогов, имеющих квалификационную категорию

Таким образом, на основе анализа уровня образования сотрудников МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа» можно сделать вывод о том, что высшее образование в школе имеют 15 человек - 72 %, со средне-специальным 6 человек учителей - 28%. Высшую квалификационную

категорию имеют 4 человека - 19%, первую категорию имеют 12 человек - 57 % и без категории работают 5 человек - 24% персонала школы.

В школе работают два учителя старше 60 лет, один из них директор школы. Молодых два учителя - учитель начальных классов и учитель математики. В школу принимают педагога на имеющуюся вакансию, тогда педагоги отдают свои часы. Например, по математике нагрузка больше 40 часов, педагог отказывается столько брать и часы передают молодому специалисту. В школе в 2023 году имеются вакансии: учитель русского языка и учитель физики.

Таблица 15 – Общая численность обучающихся, освоивших образовательные программы в 2021 году МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа», чел.

Название образовательной программы	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Основная образовательная программа начального общего образования	59	59	58
Основная образовательная программа основного общего образования	40	42	44
Основная общеобразовательная программа среднего общего образования	11	12	12
Всего	110	113	114

В таблице 15 приведена общая численность обучающихся, освоивших образовательные программы в 2021 году МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа».

В 2020-2021 учебном году из 7 обучающихся только 6 выпускников получили аттестаты. На основании приказа №105/307 «Особенности проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам среднего общего образования» обучающиеся, не планирующие поступление в вузы, сдавали ГВЭ по двум предметам: русскому языку и математике. В форме ГВЭ экзамены сдавали 4 выпускника школы, один

обучающийся сдал оба экзамена на «2», один выпускник русский язык сдал на «3», при пересдаче двое выпускников пересдали на «4», математику базового уровня сдали на «3» два выпускника, и один выпускник при пересдаче в дополнительный период сдал на «2», при пересдаче повторно осенью получил «4».

В 2021 учебном году выпускники 11-го класса сдавали в форме ЕГЭ один обязательный экзамен – русский язык, остальные предметы по выбору: математику профиль – 3 выпускника; физику – 2 выпускника, обществознание – 3 выпускника, информатику и ИКТ – 1 выпускник. Проведение ЕГЭ в 2021 году позволило получить в целом объективную картину состояния общеобразовательной подготовки выпускников школы по всем предметам. Работу учителей-предметников, методических объединений по подготовке к итоговой аттестации можно считать удовлетворительной. Для повышения эффективности своей работы в следующем году работники образования продолжают работу по формированию трехфакторного подхода (система, процесс, результат) в оценке качества образования через образовательные конференции, семинары, анализ результатов ЕГЭ, формирование методов оценки и соотнесение оценок внешних экспертов с собственными оценками. Для обучающихся с умственной отсталостью 1 уровня было организовано обучение в отдельном классе/комплекте (3 класс – 4 чел.) – частичная инклюзия. Дети по категории 1, 2 уровня учатся с детьми с сохранными психофизическими функциями (полная инклюзия). Наблюдается увеличение количества обучающихся с ОВЗ различной нозологии (на 6%).

В штатном расписании 2020-2021 учебного года были 0,5 ставки учителя-логопеда, 1 ст. социального педагога, 0,5 ставки учителя-дефектолога, 0,5 ставки педагога-психолога. Дети с ограниченными возможностями здоровья находятся под наблюдением таких специалистов, как социальные педагоги, учителя-дефектологи, учителя-логопеды, педагоги-психологи, учителя начальных классов и учителя-предметники, прошедшие курсовую

подготовку дистанционно или очно на баз КК ИПК по направлению «Организация образовательного процесса обучающихся с ОВЗ».

За последние 3 года 4 педагога (23,5%) прошли курсы ПК по вопросам организации преподавания для детей с ОВЗ разных нозологий и детей-инвалидов. Два учителя технологии, прошедшие курсовую подготовку по работе с детьми с ОВЗ, проводят отдельно занятия для девочек 5-9 классов (швейное дело) и для мальчиков 5-9 классов (столярное дело). Для ребенка с НОДА занятия по адаптивной физической культуре проводит учитель физической культуры, имеющий специальную подготовку по адаптивной физкультуре. С 1 сентября 2019 года в школе работает консультационный пункт, руководителем которого назначен социальный педагог, консультантами - узкие специалисты школы. Медицинское обслуживание обучающихся осуществляет фельдшер Ильинского ФАПа согласно договору, с КГБУЗ «Ужурская РБ».

В 2021 году охват обучающихся дополнительным образованием на уровне начального образования остается без изменений, на среднем и основном уровнях уменьшился на 15% (2020 г. – 100%). В сравнении с 2020 г., число детей, занятых в объединениях ЦДО, на уровне начального образования увеличилось на 44%, на уровне основного образования – на 6,2%, на уровне среднего образования - 83,3%. Изменение содержания дополнительного образования повлекло за собой изменение и количественных показателей охвата, обучающихся дополнительным образованием.

Программы дополнительного образования в школе выполнены в полном объеме. По результатам анкетирования обучающихся и их родителей, отмечается повышение качества дополнительного образования. Но остается большой проблемой низкая мотивация родителей (30% опрошенных) и самих обучающихся для получения дополнительного образования (45%).

На начало 2021/22 учебного года в Школе сформировано 12 общеобразовательных классов. Классными руководителями с 1 по 11 класс

составлены годовые планы воспитательной работы с детьми в классах в соответствии с рабочей программой воспитательной работы Школы. Постановление главного врача от 30.06.2020 № 16 «Об утверждении санитарно-эпидемиологических правил СП 3.1. /2.4.3598-20 Требования санитарно-эпидемиологические к устройству, содержанию и организации режима работы образовательных учреждений и иных объектов социальной инфраструктуры детей и молодежи с учетом распространения новой коронавирусной инфекции (КОВИД-19)». Образование: групповые мероприятия в учреждениях запрещены до 01.01.2023 г.

При оценке кадровое обеспечения образовательной организации как условия повышения качества подготовки обучающихся, сделаны выводы по результатам работы учителей представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Результаты кадрового обеспечения и эффективности работы МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа»

Результаты	Тенденции
Школа обеспечена квалифицированными педагогическими кадрами;	Повысилась удовлетворенность учащихся и родителей образовательной деятельностью школы.
В школе создана устойчивая целевая кадровая система, в которой осуществляется подготовка новых кадров из числа собственных выпускников;	Развиваются формы взаимодействия семьи и школы;
Кадровый потенциал школы динамично развивается на основе целенаправленной работы по повышению квалификации педагогов.	Бережно сохраняются и приумножаются традиции школы;
В настоящее время возможно педагогическое воздействие на процессы развития личности ребенка, формирование его нравственного, познавательного, коммуникативного, эстетического и физического потенциалы.	Постоянное сотрудничество и взаимодействие с учебными заведениями.

В 2021-2022 учебном году наиболее важными результатами для работников школы являются повышение эффективности воспитательных

воздействий на развитие личности ребенка, формирование его нравственного, познавательного, коммуникативного, эстетического и физического потенциала

Эффективность воспитательной работы Школы в 2021 году позволили оценить: - результаты анкетирования обучающихся и их родителей, педагогов, по результатам оценки личностных результатов школьников в динамике (по сравнению с предыдущим периодом). И можно сделать вывод об удовлетворительном уровне организации воспитательной работы Школы в 2021 году (66%).

В целом, педагогический коллектив уделяет большое внимание воспитанию детей. Все запланированные мероприятия соответствовали возрастным и психологическим особенностям детей, были направлены на достижение поставленных целей и занимали значимое место в воспитательной системе школы. К основным проблемам, существенно осложняющим организацию воспитательной работы, относятся проблемы низкой сознательной дисциплины учащихся. По результатам самообследования в школе на уровне руководства рекомендуется усилить работу по формированию духовно-нравственных ценностей, правовой культуры как учащихся, так и их родителей; проведение тематических мероприятий, направленные на успешную социализацию детей и родителей; на расширение контактов и форм работы с родителями.

Итак, МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа» создано в 1923 году в Красноярском крае. Школа размещена в селе Ильинка Ужурского района по улице Рабочей, дом 44. В школе в 2023 году работают всего 37 человек, в том числе 20 учителей из них 2 молодых педагога со стажем до 3 лет. 4 учителя имеют высшую квалификационную категорию. Высшее образование в школе имеют 15 учителей - 72 %, со средне-специальным образованием 6 человек - 28%. Высшую квалификационную категорию имеют 4 человека - 19%, первую категорию имеют 12 человек - 57 %, без категории работают 5 - 13% персонала школы.

2.2 Оценка применения программы наставничества в школе

Оценка применения программы наставничества в МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа» проводится путем опроса, анкетирования руководства, учителей, учеников, экспертов (анкета). Оценка проводится в рамках внутреннего аудита, самооценки по решению руководства и закрепляется приказом директора. Анкетирование и экспертная оценка, которые проводятся 1 раз в год, позволяют выявить эффективность результатов работы наставничества. Описание содержания Положения о наставничестве в МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа» представлено в таблице 17.

Таблица 17 – Содержание Положения о наставничестве в МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа»

Содержание	Характеристика
Общие положения	Основа программы и целевая модель
Понятия и термины	Наставничество - универсальная технология передачи опыта, знаний, формирования навыков, компетенций, метакомпетенций и ценностей через взаимного общения, доверия и партнерства
Цели и задачи наставничества	Цель - максимально полное раскрытие личности «наставляемого», необходимое для успешной личной и профессиональной самореализации
Организационные основы наставничества	Школьное наставничество организуется на основании приказа директора, руководство осуществляет куратор
Реализация целевой модели наставничества	Три формы наставничества: учитель-учитель, ученик- ученик, учитель-ученик
Мониторинг и оценка результатов реализации программы наставничества	Мониторинг на основе оценки качества процесса реализации программы, оценка мотивационно-личностного, компетентностного, профессионального роста участников, динамика образовательных результатов
Обязанности наставника	Знать требования законодательства в сфере образования, ведомственных нормативных актов, устава школы, права и обязанности.
Права наставника	Защищать профессиональные честь и достоинство, проходить обучение и получать психологическое сопровождение

Продолжение таблицы 17

Содержание	Характеристика
Обязанности наставляемого	Выполнять этапы реализации программы наставничества
Права наставляемого	Выбирать самого наставника, защищать свои интересы
Механизмы мотивации и поощрения наставника	Популяризация роли наставника через фестивали, конкурсы, форумы, конференции, сайт
Документы, регламентирующие наставничество	Положения, приказы, дорожная карта по школе

Эксперты оценивают актуальность, регулярность, временные промежутки и правила обучения, способ организации наставничества, восприятие должностной инструкции, квалификация наставников, их стремление использовать взятый навык в конечном итоге (анкеты в приложении А, Б, В). Экспертная группа создается из опытных и молодых учителей, заинтересованных лиц, работников системы образования, родителей, менеджеров и внешних экспертов-аналитиков. В результате оценки реакции получателей и подопечных на динамику наставничества учреждения, менеджеры и наставники могут получить отзыв на важные вопросы. Положение о наставничестве в МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа» оформлено протоколом № 10 от 22.06.2022 г. и состоит из 12 разделов.

Это, прежде всего, качество наставничества и возможные пути совершенствования системы наставничества (целевая модель).

Опросы и экспертная оценка направлены на повышение качества образовательной деятельности в школе, целью которой является сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала в соответствии с потребностями школы; создание квалифицированного коллектива; повышение уровня квалификации персонала. В связи с чем оценке подлежит программа и процесс наставничества в школе.

При оценке отношений наставника и наставляемого по модели наставничества «педагог — педагог» в МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа» эксперты определили параметры в баллах от 1 до 5 (таблица 18).

Таблица 18 – Экспертная оценка модели наставничества «педагог — педагог» в МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа» (баллы от 1 до 5)

Параметры оценки	Эксперты			Итого
	1	2	3	
Поддержка со стороны опытных педагогов (профессиональных педагогов), чтобы вооружить молодых педагогов необходимыми профессиональными навыками	2	4	4	10
организаторские навыки	3	4	3	10
Предметные навыки	4	4	3	11
Коммуникационные навыки	4	4	4	12
Эмоциональная сбалансированность отношений	3	4	4	11
Технологическая обеспеченность процесса наставничества	3	4	3	11
Формы организации работы	4	3	3	10
Мотивация к профессиональному росту	4	3	3	10

В ходе анализа содержания Положения о наставничестве выявлено в определенной мере усредненное содержание, не отражающее особенности школы и состав педагогического коллектива. Отметим, что цель определена абстрактно, как максимально полное раскрытие потенциала. При этом понятие потенциала не приводится и не раскрывается его состав, не указываются методы и идеальные результаты решения задач.

Организационные основы не прописаны для небольшого коллектива в 37 человек, в котором 20 учитель и только 1 человек моложе 30 лет. Мониторинг оценки не прописан по срокам и методам оценки эффектов. В положении не сбалансированы права и обязанности участников. Выделенные 9 обязанностей

наставника не соответствуют 6 правам. Описание прав весьма размыто: вносить, защищать, знакомиться, проходить, получать, участвовать. Нет конкретики в разработке целей, прав и ответственности наставников и наставляемых. По каждому наставляемому определено всего 5 прав и только 3 обязанности, которые начинаются со слов «знать, разработать, выполнять». Права определяются как вносить, выбирать, рассчитывать на оказание помощи, участвовать, защищать, то есть весьма размыты и не ясны для выполнения. В механизме названы мероприятия по популяризации роли наставника, но нет методов и этапов выполнения. Вывод: положение и программа наставничества требует корректировки и доработки.

Экспертная оценка обмена «лидер образовательного сообщества – учитель» в школе представлена в таблице 19.

Таблица 19 – Экспертная оценка взаимодействия «лидер образовательного сообщества – учитель» в МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа» (баллы от 1 до 5)

Параметры	Группы экспертов			Итого
	1	2	3	
Психологическая помощь	3	3	4	10
Личностная поддержка педагога	4	5	5	14
Социальное взаимодействие	4	5	4	13
Общий язык с обучающимися и родителями	3	4	4	11
Профессиональная социализация наставляемого	5	4	5	14
Исполнительность и дисциплина	4	5	5	14
Творческая активность	4	3	4	11

Содействие со стороны опытных педагогов (профессиональных), чтобы вооружить молодых педагогов необходимыми профессиональными навыками и коммуникационными навыками, оценивается в среднем по 4 балла. Эмоциональная сбалансированность отношений оценена в 3,7 балла.

Организационные навыки и мотивация к профессиональному росту оценены по 3,3 балла.

Оценка взаимодействия опытных учителей – предметников МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа» представлена в таблице 20.

Таблица 20 – Оценка взаимодействия опытных учителей – предметников МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа» (баллы от 1 до 5)

Параметры	Группы экспертов			Итого
	1	2	3	
Методическая поддержка по конкретному предмету	3	4	4	11
Составление рабочих программ и тематических планов	3	3	4	10
Вовлекать неопытных педагогов в деятельность	4	3	4	11
по углублению их знаний, концептуальных и методологических основ				
Готовность наставника к взаимодействию	4	3	4	11
Доверие начинающего предметника наставнику	3	4	4	11
Регулярность взаимодействия	4	4	4	12

Эксперты указывают на важность сочетания психологической и профессиональной поддержки для развития педагогического потенциала и инициатив, подчеркивающих уникальность, нестандартность и неповторимость личности учителей, испытывающих социальные проблемы, что необходимо для решения конкретных проблем. Экспертная оценка внедрения формы обучения «руководитель образовательной организации – учитель» в МБОУ «Ильинской средняя общеобразовательная школа» представлена в таблице 21.

Таблица 21 – Экспертная оценка внедрения формы обучения «руководитель образовательной организации – учитель» в МБОУ «Ильинской средняя общеобразовательная школа» (баллы от 1 до 5)

Параметры	Эксперты			Итого
	1	2	3	
Создание условий для профессионального развития молодых учителей	3	4	3	11
Достижение самостоятельно, качественно и ответственно выполнять возложенные функциональные обязанности в соответствии с занимаемой должностью	5	4	3	12
Адаптация молодых и начинающих учителей к профессиональной среде и удержание в профессии.	3	4	4	11
Для создания сплоченной, творческой и эффективной команды в процесс адаптации и вовлекаются опытные преподаватели	5	3	4	12
Снизить текучесть кадров	2	5	4	11
Использование профилактических мер для предотвращения профессионального выгорания среди пожилых учителей	4	3	3	10
Развивая свои горизонтальные и вертикальные формы движения	3	4	3	10
Повышение авторитета и положительно имиджа школы и ее учителей в социокультурной среде.	4	5	4	13
Улучшение престижа профессии преподавателя.	3	4	4	11
Предметы, психология, педагогика, методические ограничения, компенсация нехватки учителей в школах и за	4	4	4	12

Анализируя экспертную оценку внедрения формы обучения «руководитель образовательной организации – учитель». Можно сделать вывод низкую оценку имеет психологическая помощь, коммуникации с родителями и творческая активность.

Оценка результатов наставничества в школе в МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа» представлена в таблице 22.

Таблица 22 – Оценка результатов наставничества в школе в МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа» (баллы от 1 до 5)

Параметры	Эксперты			Итого
	1	2	3	
Повышение уровня включенности молодых и начинающих педагогов в педагогическую деятельность и социально-культурную жизнь образовательной организации;	3	2	3	8
Укрепление уверенности в собственных силах и развитие личностного и педагогического потенциала работников всех категорий;	3	4	4	11
Улучшение психологического климата в образовательной организации; - повышение уровня удовлетворенности собственной работой и улучшение психологического состояния специалистов;	2	3	4	9
Рост числа специалистов, желающих продолжить свою работу в данном коллективе образовательной организации;	3	4	5	12
Качественный рост успеваемости и улучшение поведения в классах и группах наставляемых;	3	4	5	12
Сокращение числа конфликтных ситуаций с педагогическим и родительским сообществами;	3	4	3	10
Повышение научно-методической и социальной активности педагогических работников (написание статей, проведение исследований)	3	4	4	11
Широкое участие учителей в проектной и исследовательской деятельности, в конкурсах профессионального мастерства);	3	2	3	8
Укрепление связей педагогических и других вузов/колледжей со школой и иными образовательными организациями	3	3	3	9
Рост количества педагогов, преодолевших профессиональное выгорание, устранивших профессиональные и личностные затруднения, нашедших новые возможности профессионального развития и роста.	3	4	3	10

В роли подопечного педагог учится, позитивно взаимодействует с наставником и осваивает новые роли и модели поведения. В этом отношении удовлетворение педагога от необходимости преодолевать профессиональные трудности является первым важным фактором как в оценке результатов обучения подопечного, так и в оценке работы наставника. Успешное

наставничество помогает опытным учителям, квалифицированным специалистам, внедряющим инновационные процессы в школах, преодолеть собственное профессиональное выгорание и обеспечивает переход на новую позицию между наставником и наставляемым молодым учителем на местном уровне). Тестирование в начале и в конце программы наставничества для определения уровня приобретения новых знаний является лучшим способом проведения оценки. Отзыв результативности программы наставничества требует прямой оценки знаний и навыков. Приобретенных подопечными в результате их участия в программе наставничества.

Оценка рисков внедрения программы наставничества в МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа» представлена в таблице 23, где 5 баллов выступают максимальной оценкой, 1 балл — минимальной оценкой.

Таблица 23 - Оценка рисков внедрения программы наставничества в МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа» (баллы от 1 до 5)

Параметры	Эксперты		
	1	2	3
Отсутствие или искаженное восприятие наставничества как механизма профессионального роста педагогов	5	4	5
Высокая нагрузка на наставников и наставляемых	4	4	5
Низкая мотивация наставников	5	4	4
Недостаточно высокое качество наставнической деятельности и формализм в выполнении их функций	3	4	4
Низкая мотивация наставляемых	5	4	5
Противопоставление молодости и зрелости, опыта и активности	3	4	4
Когнитивный диссонанс (между идеей и действительностью)	3	2	4

Наставникам и руководителям программ и индивидуального наставничества полезно проводить оценки, чтобы понять логику процесса обучения и конечный результат. Отзыв изменений поведения позволяет

подопечному увидеть, как изменилось после окончания индивидуальной программы наставничества. Оценка этой характеристики требует четкого и единообразного понимания всеми участниками системы наставничества критериев, по которым оцениваются учителя. В принципе, эти критерии такие же, как обычные критерии оценки учителей. Наиболее рисковыми при внедрении программы наставничества в МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа» являются низкая мотивация наставников и наставляемых, отсутствие понимания наставничества как средства профессионального роста педагогов.

Участники оценки выявили и оценили основные проблемы функционирования МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа». Учителя считают важным прежде всего стабильность в школе 76%. При этом молодые учителя хотели бы ускорить процесс повышения зарплаты по категориям (2 человека).

При наличии пяти групп проблем, каждая проблема оценивалась экспертами по значимости для школы и остроте для каждого учителя в баллы от 1 до 5. Наиболее значимой и острой считается материальная проблема, потом идут технические, организационные и профессиональные, которые оценены в 4 балла. Проведение экспертных оценок может помочь обосновать правильность и эффективность управленческих решений по развитию корпоративной культуры, маркетингу человеческих ресурсов и внедрению системы наставничества (целевой модели), достигнутыми в МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа».

Перечень проблем и результаты представлены в таблице 24. Максимально возможной оценкой эксперта выступали 5 баллов, что способствовало характеристике «очень острая проблема». Оценки 4, 3, 2 и 1 балла подразумевают следующие характеристики: острая проблема, умеренно значимая проблема, проблема со значимостью и актуальностью ниже среднего, малозначимая проблема соответственно.

Таблица 24 - Основные проблемы функционирования МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа» (баллы от 1 до 5)

Проблемы	Сущность	Оценка, баллы
Технико-технологические	Требуется купить и использовать новые компьютеры (15 компьютеров), потому что существующая компьютерная техника и ПО не соответствует современным требованиям	4
Материальные	Высокий износ оборудования, недостаточная комплектация ученической мебели в учебных кабинетах.	5
Организационные	Слабая мотивация, низкая доля учителей, вовлеченных в систему наставничества	4
Профессиональные	Недостаточное профессиональное взаимодействие между учителями	4
Коммуникационные	Отсутствие системы неформального общения родителей и учителей, слабая вовлеченность родителей в учебный процесс приводит к непониманию и невыполнению требований современной школы, не позволяет родителям быть полноценными участниками образовательного процесса.	3

Анализируя перечень основных результатов функционирования МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа», были выявлены проблемы по внедрению наставничества в школе и определены мероприятия по их устранению.

Выявленные проблемы по внедрению наставничества в школе и мероприятия по их устранению представлены в таблице 25.

Таблица 25 - Выявленные проблемы по внедрению наставничества в школе и мероприятия по их устранению.

Выявленная проблема	Обоснование проблемы	Мероприятия по устранению проблем
Высокая нагрузка и низкая степень мотивации и активности наставников;	Результат опроса: 45% педагогов имеют нагрузку более 1,5 ставки. По данным статистики уровня квалификации педагогических работников школы очевидно, что 19% имеют высшую квалификационную категорию, что влечет за собой нехватку квалифицированных работников.	Разработка стратегии и методов наставничества. Мотивационные мероприятия связаны с повышением уровня заинтересованных учителей в наставничестве.
Определенная степень профессионального выгорания сотрудников	Результат анкеты: 33% неудовлетворительных ответов сотрудников. Исходя из статистики: низкий % педагогов, имеющих высшую квалификационную категорию (19%) имеют большую нагрузку и ответственности, что и способствует моральному выгоранию.	Разработка процесса повышения культуры и ценностей образовательной организации
Отсутствие ясных методик и требований к наставнику.	Результат анкеты: 36% педагогов, имеющих наставничества, не владеют методикой работы в наставничестве.	Разработка методического сопровождения наставничества и разработка модели классического и реверсивного наставничества.
Сложности организации коммуникации наставника и наставляемого (формат учитель-учитель, «ученик – ученик»)	Результат анкетирования: 12% отрицательных ответов по коммуникации. Исходя из статистики: молодые педагоги являющиеся наставляемыми имеют среднее специальное образование и не имеют квалификационной категории.	Оптимизация кадрового состава школы.

Таким образом, в МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа» разработано Положение о наставничестве, которое оформлено протоколом № 10 от 22.06.2022 г. В положении представлены 12 разделов. Наставничество в школе требует развития, активности всех участников, мотивации опытных учителей. Личностная поддержка педагога, профессиональная социализация и дисциплина оценены экспертами высоко 4,7 балла. Низкую оценку имеет психологическая помощь, коммуникации с родителями и творческая активность (3,7 балла). Оценка рисков внедрения программы наставничества в МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа» связана с высокой степенью рисков 4-5 баллов. Экспертная оценка позволила определить уровень проблем и направления координации наставничества в школе. Наиболее значимой и острой считается материальная проблема, потом идут технические, организационные и профессиональные, которые оценены в 4 балла. Личностная поддержка педагога, профессиональная социализация и дисциплина оценены экспертами высоко 4,7 балла. Низкую оценку имеет психологическая помощь, коммуникации с родителями и творческая активность (3,7 балла).

3 Совершенствование процесса и программы наставничества в МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа»

3.1 Основные направления совершенствования процесса и программы наставничества в МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа»

Совершенствование процесса наставничества разработано с использованием реверсивной и классической моделей наставничества. Реверсивное наставничество проявляется во взаимном обмене знаниями и навыками, наставник и наставляемый меняются ролями в процессе коммуникации и взаимного обучения, оказывая влияние и поддерживая друг на друга. Традиционная модель наставничества (наставник-наставляемый) представляет классическое наставничество старшего и опытного учителя по отношению к молодому учителю в течение определенного (продолжительного) времени работы внутри и вне школы.

К основным направлениям совершенствования процесса и программы наставничества в МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа» относятся:

- обновить инфраструктуру (Создание современной информационно-образовательной среды через открытие образовательного центра естественно-научной направленности «Точка роста»);
- сформировать внутришкольную систему повышения квалификации через вовлечение учителей в систему наставничества и обновление форм профессионального взаимодействия между учителями школы;
- разработать систему работы службы медиации с обучающимися, имеющих пониженный уровень школьного благополучия;

- провести информационную кампанию по вовлечению родителей в учебный процесс.

К мероприятиям по совершенствованию процесса наставничества относятся:

- стратегические и тактические, мотивационные,
- организационные,
- методические,
- информационные,
- оценочные и контролирующие.

Рассмотрим по порядку все предложенные мероприятия для повышения неэффективности процесса наставничества.

Мероприятие 1. Разработка стратегии и методов активизации наставничества. Мероприятия связаны с повышением уровня заинтересованности учителей в наставничестве.

Для реализации мероприятия по формированию внутришкольной системы повышения квалификации через вовлечение учителей в систему наставничества и обновление форм профессионального взаимодействия между учителями МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа» определим цели управления кадрами, ситуацию и трансформационные сценарии функционирования системы наставничества в школе. Для Ильинской школы выделим три этапа наставничества и 2 сценария развития событий. По первому сценарию сохраняется контингент учителей 21 человек в школе и на работу еще поступают 2 новых молодых учителя (всего 23 человека). По второму сценарию меняется кадровый состав (с ростом до 25 человек) и структура по возрасту и категориям, с учетом того, что количество детей в школе не сократится, а увеличится до 150 человек. Для школы важно сохранить кадры и выстраивать отношения для привлечения молодых учителей, особенно после окончания вузов. Процесс наставничества включен в состав управления кадрами и опирается на их оптимизацию.

Мотивационные мероприятия, связанные с повышением уровня заинтересованности учителей с наставничеством. Является решение кадровых вопросов зависит от материального и нематериального стимулирования учителей и работников школы. Стоит отметить, что повышающий коэффициент за категорию учителям в 2022 году составил за соответствие занимаемой должности — 1,10; за первую — 1,20; за высшую — 1,30. Базовая часть для каждого педагога имеет специфику, а оклад устанавливают на региональном уровне, ставка зарплаты соответствует нагрузке 18 часов в неделю (по факту получается больше и меньше). Доплата наставничеству от 5 до 20% от ставки определяется в коллективном договоре МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа» на 2021- 2024 гг. Кроме того гарантируется дополнительное профессиональное обучение по профилю педагогической деятельности, для чего педагогических работников направляют на обучение не реже одного раза в три года (подп. 2 п. 5 ст. 47 Закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», ст. 196 и 197 ТК РФ) [4].

В округе комплексно поддерживают педагогов: действует 12 мер поддержки и стимулирования. Молодым педагогам до 30 лет выплачивают при трудоустройстве 100 тысяч рублей.

Трудовой кодекс (глава 26) предусматривает гарантии и компенсации работникам, совмещающим работу с получением образования, в том числе работникам, получающим профессиональное образование соответствующего уровня и направленным на обучение работодателем [2].

Мероприятие 2. Разработка процесса повышения культуры и ценностей образовательной организации.

Повышение культуры и ценностей образовательной организации, через участие в жизни школы, управление, взаимопонимание и поощрение. Стиль руководства играет значимую роль, так как в коллективе отношения являются неформальным. Социальный статус в таких коллективах определяется не на

основе порядка должностей, а на основе характеристик социального поведения педагогов, таких как возраст, опыт, педагогические достижения, навыки, учебная дисциплина, принятие и восприятие. Для того чтобы культура образовательной организации была устойчиво направлена на результативность и эффективность, необходимо принятия ценностей и развитие активного взаимодействия между руководителями и сотрудниками для достижения общих целей. Сплоченный, творческий и активный педагогический коллектив является источником соблюдения и развития традиций, создания кодекса поведения передачи духовных и материальных ценностей молодыми педагогами. Также проводятся семинары, психологические тренинги. Имеются основные четыре механизма формирования культуры школы:

- участие, привлечение сотрудников для решения организационных вопросов;
- символическое управление, разработка и внедрение в жизнь школы особенных действий и ритуалов;
- взаимопонимание, обеспечение и создание условий для обратной связи между педагогами и руководством;
- поощрение, материальные и нематериальные поощрения сотрудников за заслуги внутри коллектива.

Мероприятие 3. Разработка методического сопровождения наставничества и разработка модели классического и реверсивного наставничества. Разработка методического сопровождения наставничества, связанное с созданием современной информационно-образовательной среды через открытие образовательного центра естественно-научной направленности «Точка роста». Организационные мероприятия по совершенствованию процесса наставничества рекомендуется проводится с использованием моделей: Тет-а-тет, визави, Ролевой роуминг, ВОЛНА (воспитание, образование, логика, наставническая активность). В основе составление пар: молодой - зрелый учитель, начинающий - опытный,

гуманитарий - точные науки. Группы создаются по принципу «Делай как Я» и в соотношении 1 наставник к 3 реципиентам. Построение связей в процессе наставничества проходит по мере выполнения 3 базовых требований: например, точный срок обучения и получения знаний, получение и закрепление трех базовых компетенций, этапы повышения зарплаты и высшей квалификации и т.д. Оценочные и контролирующие мероприятия используются для реализации мероприятия по оценке и контролю процесса и программы наставничества для Ильинской школы выделим модели классического и реверсивного наставничества при стабильном коллективе учителей. Хорошо выстроенные отношения позволяют точно подобрать пары «наставник-наставляемый» и меняются ролями в процессе взаимного обучения наставника и наставляемого-партнера. Процесс позволяет каждому учителю разработать программу наставничества и реализовать задачи в отношении своего коллеги, в отношении учеников и родителей. В зависимости от выбранного варианта складываются пары и формируются группы наставничества. Согласно методическим рекомендациям по внедрению методологии (целевой модели) наставничества реализация программы наставничества в МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа» включает семь основных этапов:

- Подготовка условий для запуска программы наставничества.
- Формирование базы наставляемых.
- Формирование базы наставников.
- Отбор и обучение наставников.
- Формирование наставнических пар или групп.
- Организация работы наставнических пар или групп.
- Завершение наставничества [16].

Наставник назначается из числа опытных педагогических работников. К основным требованиям, предъявляемым к наставнику, относятся опыт работы не менее пяти лет, высокие результаты работы; авторитет в коллективе; моральные и профессиональные качества для

оказания квалифицированную помощь наставляемому. Наставник должен быть мотивирован и обладать коммуникативными, организационными и управленческими навыками. Наставник должен ясно определять и ставить цели и задачи, планировать работу, организовывать и контролировать работу, анализировать полученные результаты и вносить коррективы во взаимоотношения с учеником. Наставник назначается приказом директора в течение месяца со дня приема молодого специалиста на работу (приложение 3).

Мероприятие 4. Оптимизация кадрового состава школы. С целью реализации мероприятия по мотивации учителей-наставников детально рассмотрим вопросы мониторинга и оптимизации кадрового состава, выстраивание отношений между наставниками и реципиентами, меры по стимулированию наставников, программы формирования наставников, кадровый менеджмент и качество обучения, методики обучения, модели достижения результата от внедрения предлагаемого мероприятия. Оптимизированный кадровый состав учителей школы представлен в таблице 26.

Таблица 26 – Оптимизированный кадровый состав учителей школы

Возраст	Состав по возрасту	Структура, %	Категории	Состав по категориям, чел.	Структура, %
до 30 лет	4	18	Высшая	11	50
31-45 лет	8	34			
46 -50 лет	8	34	1 категория	10	40
51-59 лет	2	10	Начинающий учитель	2	10
Старше 59	1	4			

Для регулярности мониторинга процесса наставничества и оценки эффективности предлагается проведение SWOT-анализа процесса и программы наставничества МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа», представлена в таблице 27.

Таблица 27 – SWOT-анализ процесса и программы наставничества МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа» (сильные и слабые стороны внутренней среды)

Сильные стороны	Слабые стороны
1. История становления развития школы как основа корпоративной культуры и ценностей работников и учителей	Высокий износ материально-технической базы, дефицит помещений ведет к трудностям в синхронизации графиков занятости помещений;
2 Стабильный коллектив и стабильное взаимодействие наставнических пар	Низкая степень мотивации и активность учащихся к реализации функций наставника;
3.Демократический стиль взаимодействия, организационная структура с выраженными целями, ценностными ориентациями, способами деятельности;	Сложности организации коммуникации наставника и наставляемого (формат «ученик – ученик») в условиях пандемии,
4. Использование информационных и мультимедийных технологий, интерактивных методов;	Недостаточная мотивация наставников к профессиональному росту путем повышения квалификации по программам учреждений профессионального образования в следствии сильной загруженности педагогов;
5. Развитие информационного пространства школы, способствующего повышению компетентностей педагога;	Высокая степень пассивности, апатии, преобладание стереотипов в профессиональной деятельности педагогов, сопротивление отдельных педагогов инновациям и модернизации трудовой деятельности;
6. Доступность Интернета, информационно-образовательной среды для учащихся и педагогов	Отсутствие ясных методик и требований к наставнику, непонимание формата взаимодействия наставника и наставляемого и конечной цели данного взаимодействия (в формате «ученик-ученик»)
Возможности	Угрозы и риски
Акцентирование внимание государства и общества на вопросы наставничества;	Нестабильность внешней социально-экономической среды функционирования ОУ;
Инновационная направленность и активное внедрение проектного управления;	Неравномерность выбора педагогами внутри педагогического коллектива стратегий личного профессионального роста, в том числе выбора программ повышения квалификации, реализуемых вне образовательного учреждения;
Наличие бесплатных и малобюджетных программ повышения квалификации	Недостаточная вовлеченности родителей и социальных партнеров в реализацию

Продолжение таблицы 27

Сильные стороны	Слабые стороны
педагогов;	мероприятий по наставничеству
Многочисленные предложения от ИТ-платформ по внедрению дистанционного образования для учителей;	Переход на преимущественно дистанционное обучение (подрывает основу наставничества)
Совершенствование ЦОС школы при поиске финансов и сотрудничестве с внешними партнерами и привлечение внешних ресурсов;	Отсутствие финансирования проекта внедрения Целевой модели;
Расширение возможностей и форматов взаимодействия наставнических пар с использованием внешних ресурсов;	Замедленная и ограниченная финансовая и организационная оптимизация сети ОУ;
Развитие школьного самоуправления и включение нового направления наставнической деятельности;	Агрессивная интернет – среда негативно влияет на обучающихся в ОУ
Реализация различных персонифицированных стратегий профессионального роста педагогов с использованием потенциала ЦОС школы, включая партнеров и внешние цифровые и материальные ресурсы;	Сокращение прироста и старение населения
Сотрудничество школы с внешними стейкхолдерами и партнерами (вузами, училищами, компаниями)	Высокие риски педагогической деятельности

Оценка плюсов и минусов программы наставничества МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа» с помощью SWOT-анализа внутренней и внешней среды, составленного автором на основании анализа ситуации, опросов и экспертной оценки учителей и приглашенных экспертов. Отметим, что сильные и слабые стороны оцениваются участниками процесса наставничества.

В общем виде направления совершенствования программы наставничества с учетом проблем и сценариев решения задач оптимизации процесса наставничества МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа», по типам и формам представим в таблице 28.

Таблица 28 – Направления совершенствования программы наставничества МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа», %

Проблемы	Задачи оптимизации процесса наставничества	Сценарии		Отклонение оптимального от кризисного
		Оптимизация	Кризисный	
Высокая нагрузка и низкая степень мотивации и активности наставников;	Минимизация (оптимизация) затраты на обучение	25	20	5
Недостаточное количество молодых учителей	Сохранение кадрового состава коллектива	100	90	10
Определенная степень морального выгорания	Повышение корпоративной культуры и ценностей	99	80	18
Отсутствие ясных методик и требований к наставнику,	Эффективное управление профессиональной мотивацией	25	17	8
Сложности организации коммуникации наставника и наставляемого (формат учитель-учитель, «ученик – ученик»)	Оптимизация уровня комфорта психологической атмосферы и стрессов	45	35	10
Низкий уровень мотивация наставников к профессиональному росту путем повышения квалификации	Повышение уровня профессионализма	25	13	12
Недостаточная обоснованность связи уровня наставничества и результатов работы ученика	Повышение качества образования учеников	15	8	7

На основании проведенного анализа и оценки процесса наставничества во 2 разделе работы выберем 2 направления совершенствования процесса и программы наставничества МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа». Прежде всего, определим прогнозные направления процесса наставничества и обоснуем элементы мотивации учителей-наставников.

Этапы наставничества в МБОУ «Ильинская средняя

общеобразовательная школа» по модели традиционное личное наставничество представим в таблице 29.

Таблица 29 - Этапы наставничества в МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа» по модели традиционное личное наставничество

Этапы	Содержание	Период наставничества
Адаптационный	Наставничество учителей – знакомство с молодыми учителями, выявление пробелов в их подготовке, навыках и профессиональном развитии и разработка конкретных программ наставничества.	2 мес., с 1 сентября до 1 ноября
Основной	Наставники помогают подопечным создавать собственные программы профессионального развития, вносить коррективы в навыки и компетенции и оказывать поддержку.	7 мес., с 1 ноября до 1 июня
Контрольно-оценочный	Наставники оценивают уровень профессиональной компетентности новых учителей и определяют их готовность к выполнению своих обязанностей. Эффективное наставничество с взаимной выгодой для наставника и подопечного, управленческий контроль процесса наставничества и своевременное отслеживание промежуточных результатов тщательного планирования и сотрудничества.	2 мес., с 1 июня до 1 августа

В коллективе МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа» рекомендуется организовать процесс повышения квалификации и создать условия для профессиональной адаптации молодых учителей с целью поддержки профессиональной адаптации подопечных. Активное участие молодых учителей в методической работе и в деятельности предметных МО (школа молодого учителя) с целью обеспечения их поэтапного участия во всех направлениях. Вовлекать молодых учителей во внеклассную деятельность в школьной жизни. Развивать их профессиональные навыки и готовность к обучению в течение всей жизни через самообразование и исследовательскую деятельность.

Отметим, что модель наставничества в малой команде основана на

оценке эффективности системы наставничества по четырем характеристикам: положительная реакция подопечного, то есть психическое удовлетворение от принятия роли наставника; изменение знаний и их оценка; изменение поведения и стиля поведения в проблемной ситуации; общая оценка результатов для образовательной организации.

Актуально мнение директора, заключенное в определении главной задачи – повышении престижа профессии педагога в обществе на основе осознания важности и вклада педагогов и наставников в будущее общества, воспитании чувства благодарности за созидательный труд учителя. Для повышения результативности процесса наставничества в МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа» можно предложить нескольких вариантов достижения цели и сравнение. Для школы и для каждой пары разрабатывается пошаговый алгоритм внедрения мероприятия с указанием ответственных за его реализацию и ориентировочных сроков. Программа выстраивается на основе выбора оптимального решения по качественным и количественным показателям, сравнению программных продуктов по заранее выбранным критериям, различных методик обучения, моделей достижения результата от внедрения предлагаемого мероприятия.

Таким образом, для Ильинской школы рекомендуется совершенствование процесса наставничества по классической и реверсивной моделям. Этапы наставничества включают адаптационно-оценочный, основной и контрольно-корректирующий. Направления совершенствования программы наставничества МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа» связаны с обоснованием целей и задач по каждому учителю персонально, разработкой индивидуальной методики для краткосрочного и долгосрочного наставничества.

3.2 Эффективность мероприятий по совершенствованию процесса и программы наставничества в МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа»

Для расчета эффективности мероприятий по совершенствованию процесса наставничества следует исходить из определения совокупного результата и затрат на осуществление наставничества. В рамках исследования отметим одно мероприятие рекомендательного характера для совершенствования процесса наставничества — по этапу отбора наставников. Поэтому на основе аттестации определяются сотрудники с опытом работы не менее двух лет, высокими показателями эффективности и положительными отзывами от руководителей и коллег.

Вторая рекомендация связана с мотивационным (активизирующим) подходом к разработке программы наставничества, что должно быть экономически обосновано по затратам.

Рассчитывается экономическая эффективность предлагаемого мероприятия по схеме, когда результат соотносится с затратами. Отметим, что результат может быть сложно выстроенным и пролонгированным. В свою очередь, затраты на наставничество состоят из аудиторных встреч и взаимной работы наставника и наставляемого и внеаудиторных работ— предварительных, подготовительных, когда осуществляется осмысление процесса, разработка методических указания, программ, тестов, творческий процесс по обдумыванию ситуации, элементов и результатов. Совокупные затраты могут быть оценены в человеко-часах и в стоимостной форме по учету затрат и оплате 1 человеко-час для наставника и наставляемого. Для расчета можно использовать информацию и данные, полученные в ходе управленческого учета и условную оценку по средним затратам труда и стоимости 1 человеко-час, по качественной и количественной оценке результата.

Еще раз подчеркнем построение процесса в связи с использованием реверсивной и классической моделей наставничества. Реверсивное наставничество проявляется во взаимном обмене знаниями и навыками, наставник и наставляемый меняются ролями в процессе коммуникации и взаимного обучения, оказывая влияние и поддерживая друг на друга. Традиционная модель наставничества (наставник-наставляемый) представляет классическое наставничество старшего и опытного учителя по отношению к молодому учителю в течение определенного (продолжительного) времени работы внутри и вне школы.

Оценка наставничества по динамике, качеству подготовки и результатам деятельности наставляемых, по качеству подготовки наставников и эффективности процесса обучения; качеству процесса управления системой наставничества создает для школы среду или атмосферу организационного, методологического и мотивационного взаимодействия. В виду специфики процесса наставничества в школе важна система оценок эмоциональной удовлетворенности тех учителей, которые участвуют в процессе наставничества. Определяется уровень удовлетворенности системой обучения, отношениями, атмосферой, анализируется изменение поведения (отношения к труду), результаты на уровне руководства, взаимовлияния по парам наставника-учителя, наставляемого-учителя и наставляемых-учеников.

Для выстраивания отношений менеджменту школы следует сформулировать вопросы для эффективной коммуникационной поддержки наставника и ученика (для каждого учителя). Список вопросов формирует доверие между подопечным и наставником и способствует эффективному диалогу. В соответствии с этими вопросами разрабатываются методические материалы и кейсы для стажеров-новичков и других категорий учеников. Перечень вопросов для эффективной коммуникации наставника представлен в Приложении Д.

Для оценки результатов совершенствования процесса наставничества

предлагается метод оценки проекта ROE – «Возврат от ожиданий». Перед проведением мероприятий по обучению наставников, обучением наставляемых, выясняются ожидания по поводу конечного результата от этих мероприятий на уровне заинтересованных сторон и персон (по объему работы, по количеству компетенций, по стоимости, затратности процесса). Можно оценить возврат ожиданий по приросту оплаты труда (до и после обучения, повышения квалификации, приобретения навыков):

$$ROE\ 1 = OT1 - OT0, \quad (1)$$

где OT1 - оплата труда после обучения,

OT0 - оплата труда до обучения, до проведения наставничества.

$ROE\ 1 = (45 \text{ тыс. руб.} - 33 \text{ тыс. руб.}) * 12 \text{ мес.} = 144 \text{ тыс. руб.} : 435,6 = 0,33$
или 33 %

Возможен расчет на основе сравнения темпов прироста оплаты труда и затрат на наставничество:

$$ROE\ 2 = T_o - T_z, \quad (2)$$

где T_o - темпы оплаты труда, %

T_z . — темпы роста затрат на наставничество, %

$$ROE\ 2 = 12 \% - 3\% = 9\%$$

$$ROE\ 3 = 0,03 : 0,12 = 0,25 \text{ или } 25\%$$

В расчете рекомендуется корректировка прироста затрат на оплату труда по схеме:

$ROE\ 4 = 389,3 \text{ тыс. руб.} : 856,8 \text{ тыс. руб.} = 0,45 * 0,25 = 0,11 + 0,25 = 0,36$
или 36%

По количеству приобретенных новых компетенций можно рассчитать

ROE как разницу запланированного и достигнутого уровней наставничества. Уровень достижения опыта и знаний составляет в результате наставничества 92%.

$$ROE\ 5 = У_{нд} - У_{нп}, \quad (3)$$

Где, $У_{нд}$ — достигнутый уровень наставничества, или затраты на наставничество прогнозируемые, тыс. руб.

$У_{нп}$ - запланированный уровень наставничества или затраты на наставничество исходные, тыс. руб.

$$ROE\ 5 = 23 \text{ компетенции} : 25 \text{ компетенций} = 0,92 \text{ или } 92\%$$

При расчете показателя ROIM (return on investment of mentoring) – возврат от инвестиции на наставничество (менторинг) рекомендуется сравнить затраты по каждому наставнику и реципиенту (наставляемому).

$$ROIM = P / Z, \quad (4)$$

где P - результат в форме прироста уровня компетенций, зарплаты или достижений по успеваемости,

Z - затраты, стоимостная форма потраченного времени, оплата труда наставнику, использованные ресурсы, тыс. руб.

$$ROIM\ 1 = 855 : 1544,8 = 0,55 \text{ или } 55\%$$

$$ROIM\ 2 = 673 : 755 = 0,89 \text{ или } 89\%$$

Для оценки качества подготовки надставляемых можно использовать показатель доли надставляемых, успешно сдавших тесты и принятых на должность по завершению обучения. Расчет проводится по формуле:

$$K_p = U_{сд} / O_{кол}, \quad (5)$$

где K_p — качество подготовки наставляемых,

$U_{сд}$ - количество наставляемых, успешно сдавших тесты, чел.,

$O_{кол}$ - общее количество обучающихся, чел.

Для повышения уровня мотивации наставников и наставляемых предлагаются материальные и нематериальные методы. Нематериальные способы стимулирования проявляются в публичном признании деятельности и заслуг наставников (менторов), информация о которых размещается на официальном сайте школы, Корпоративного университета и в СМИ. Наставников могут рекомендовать для включения в управленческие резервы органов государственной власти и местного самоуправления на различных уровнях.

Варианты оказания материальной и нематериальной мотивации персоналу и учителям МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа» представлены в таблице 30.

Таблица 30 - Варианты оказания материальной и нематериальной мотивации персоналу и учителям МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа»

Материальная мотивация	Структура, %	Нематериальная мотивация	Структура, %
После испытательного срока/ученичества, помимо заработной платы, выплачивается единовременная денежная компенсация;	10	Общественное признание важности работы наставника для школы и повышение авторитета в коллективе;	25
Регулярная надбавка к зарплате в период наставничества;	22	Включение лучших наставников в кадровый резерв для замещения ключевых должностей;	15
Квартальные и годовые премии начисляются за достижение целей,	32	Выдвижение лучших наставников в компании на региональные и	10

Продолжение таблицы 30

Материальная мотивация	Структура, %	Нематериальная мотивация	Структура, %
установленных подопечным, или за успешное прохождение испытательного срока;	-	федеральные конкурсы лучших наставников;	-
Выдача льготных кредитов лучшим наставникам	12	Публикация историй успеха и профессионального пути лучших наставников в корпоративных и региональных СМИ;	22
Расширенный социальный пакет и ДМС	24	Награждение корпоративными и федеральными знаками отличия (грамоты, благодарности, медали);	18
		Повышение статуса в текущей должности, присваивание новой категории;	10

Материальная мотивация проявляется в повышении ставки учителя. Специалисты, имеющие категорию, получают надбавки к зарплате. На величину доплаты влияют наличие высшего образования, уровень квалификации, ученая степень и период деятельности, работы в школе. Наставникам устанавливают доплату в размере: 15-25% (для первой категории); 25-35% (для высшей категории). Чтобы получить первую категорию, молодой специалист должен отработать в школе 2 года и пройти аттестацию, затем в комиссию направляется портфолио учителя с наградами, благодарностями, результатами аудиторного контроля ученических знаний.

За эффективную работу наставники (менторы) награждаются дипломами/благодарственными письмами, с размещением знака «Ментор образования» на сайте образовательной организации. Наставников представляют к награждению ведомственными наградами: - к государственной награде Российской Федерации – знак отличия «За наставничество» (вместе с «Положением о знаке отличия «За наставничество») в соответствии с Указом

Президента Российской Федерации от 2 марта 2018 г. № 94 «Об учреждении знака отличия «За наставничество»).

Наставники могут получить ведомственные награды Министерства просвещения Российской Федерации – нагрудные знаки «Почетный наставник» и «Молодость и Профессионализм», учрежденные приказом Министерства просвещения России от 1 июля 2021 г. № 400 «О ведомственных наградах Министерства просвещения Российской Федерации».

Оценка эффективности внедрения (применения) системы наставничества (целевой модели) проводится руководителем организации образования или руководителем организации образования совместно с куратором реализации программы наставничества и оценочной командой школы.

К целевым относятся продуктивно-образовательные, ценностные, мотивационные, эмоционально-психологические, коммуникационно-антистрессовые, профессионально-карьерные результаты в МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа». Для оценки можно использовать социальную эффективность наставничества, которая оценивается по уровню привлечения на работу учителей. Например, если дополнительно приняты на работу - трудоустроены 2 учителя, то социальная эффективность может быть оценена на уровне экономии пособий по безработице в течение 6 месяцев (1500 рублей - 12792 рубля). Расчет социальной эффективности проведен по формуле:

$$Сэ = Кч * ПБ, \quad (6)$$

Кч - количество человек, получивших работу (принятых на работу в школу),

ПБ - пособие по безработице, выплачиваемое в течение 6 мес.

$$Сэ = 2 \text{ чел.} * 12792 \text{ руб.} * 6 \text{ мес.} = 153504 \text{ руб.}$$

Кроме того, социальная эффективность может проявиться в виде стабильной оплаты труда в течение 3 лет, то есть 2 человека, получивших педагогическое образование имеют стабильную работу и заработок в течение трех лет, как минимум. В связи с чем социальная эффективность в результате наставничества в школе оценивается в 2,4 млн руб.

$$C_3 = 2 \text{ чел.} * 33540 \text{ руб} * 36 \text{ мес.} = 2\,414\,880 \text{ руб.}$$

Экономическая эффективность наставничества рассчитывается путем сравнения результата и затрат (в денежной форме). Результат — это достигнутый уровень профессионализма и соответствие результата поставленной цели наставничества (повышение оплаты труда, повышение уровня знаний, качества образования, статуса учителя). Затраты - это совокупность расходов на труд, повышение квалификации, исследования, мониторинг, эксперимент, управление.

$$Ээ = РД / ЗД, \quad (7)$$

Полученное число ЭЭ умножить на 100%, показатель показывает, как увеличился, вырос результат на каждый потраченный рубль.

Прогноз эффективности внедрения программ наставничества МБОУ «Ильинская СОШ» представлен в таблице 31.

Таблица 31 - Прогноз эффективности внедрения программ наставничества МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа», %

Эффективность	Сценарии	
	Оптимистичный	Кризисный
Персональная	25	12
Социальная	33	20
Коммуникативная	35	20
Профессиональная	36	16
Экономическая	27	12

Персональная эффективность проявляется в виде карьерного роста и заработной платы на уровне наставника и наставляемого. Оценка проводится в течение года с отслеживанием по месяцам динамики (прироста) оплаты труда по каждому учителю (оценка баллах и по критериям увеличения показателей). Профессиональная эффективность определяется в виде достижения результатов образовательной деятельности, как итог по показателям и достижениям учеников по классам и школе в целом. Прогнозные и итоговые расчеты оценки наставничества позволяют обосновать целесообразность управленческого решения о внедрении (применении) системы наставничества. В каждом конкретном случае результаты обозначаются уровнем корреляции между затратами на внедрение программы наставничества для отдельных лиц и результатами деятельности образовательной организации. Кумулятивная оценка результат, включающий личностные, профессиональные, коммуникационные, социальные и экономические эффекты и общие затраты (инвестиции) на их достижение.

Синергетическая эффективность или совокупная оценка представляет интегрированный (синергетический) результат, состоящий из персональных, профессиональных, коммуникационных, социальных и экономических эффектов и совокупных затрат (инвестиций)

$$C_{\Sigma} = \frac{\Sigma(S+P+C+C+E)}{\Sigma(E_{\Sigma}+Pay+L+I)}, \quad (8)$$

где E_{Σ} – экономические издержки,

Pay -оплата труда, руб.

L – затраты труда, чел-час. по стоимости 1 чел-час.

I – инвестиции, руб.

$$C_{\Sigma} = \Sigma 3244,8 : \Sigma 7544,8 = 0,43 \text{ или } 43\%$$

По совокупности (условных) затрат на осуществление процесса

наставничества в 2023-2044 г.г. в качестве эффекта выбран прирост зарплаты за годовой период. Если исходить из предпосылки, что каждый учитель является наставником, для расчета эффективности можно сравнить прирост фонда оплаты и расходов на оплату труда наставников по школе за год:

$$Cэ = \Sigma 3244,8 : \Sigma 15000 = 0,22 \text{ или } 22 \%$$

Отметим, что результат оценивается не только как фиксированный за год, но формируется в виде пролонгированного эффекта за период реализации процесса и внедрения программы наставничества (5 лет). Кроме того, оценка изменения поведения, наставляемого проводится на основе экспертизы и опросов после прохождения персонализированной программы наставничества.

$$Пн = Пн1 - Пн0, \quad (9)$$

где Пн1- поведение, реакции или удовлетворенность после осуществления процесса наставничества,

Пн0- поведение, реакции до проведения наставничества.

$$Пн = 45 - 33 = 12 \text{ позиций: } 45 = 0,27 \text{ или } 27\%$$

Следовательно, совершенствование процесса наставничества требует организационно-управленческих затрат, финансирования и глубоких знаний по формированию системы наставничества. Совокупная оценка представляет интегрированный (синергетический) результат, состоящий из персональных, профессиональных, коммуникационных, социальных и экономических эффектов, которые сравниваются с совокупными затратами (инвестиций) на их достижение. Эффективность эмоциональной устойчивости и поведения, наставляемого прогнозируется на уровне 27%. Эффективность по приросту оплаты по школе за год может достигнуть 22%. Экономическая эффективность на основе сравнения прироста оплаты и совокупных затрат (инвестиций) составит 43%.

Заключение

На основании проведенного исследования сделаны выводы и обоснованы предложения по совершенствованию процесса и программы наставничества в школе:

Выводы по Первому разделу. На основе обобщения научных разработок сформулировано понятие наставничества, которое определяется как технология, метод и эффективное средство, способствующие профессиональному развитию, достижению сотрудниками результативности и эффективного управления кадровыми ресурсами. В наставничестве передается практический опыт и трудовые навыки и функции. В зависимости от сферы деятельности наставничество дифференцируется на корпоративное, педагогическое, образовательное, консалтинговое, финансовое, управленческое, инвестиционное, кадровое, юридическое, аудиторское, экспертное, проектное. Программа наставничества – это ряд мероприятий и формирующих действий, направленных на конкретную организацию отношений наставник – подопечный и получение ожидаемых результатов. Процесс разработки программы наставничества включает в себя планирование, определение результатов; формирование базы наставников и наставляемых (реципиентов) и подбор наставнических пар; методическое сопровождение программы, механизм мотивации на основе разработки методов вознаграждения наставников, анализ управления на основе мониторинга реализации и отзыв участников программы.

Выводы по Второму разделу. МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа» создано в 1923 году в Красноярском крае. Школа размещена в селе Ильинка Ужурского района по улице Рабочей, дом 44. В школе в 2023 году работают всего 37 человек, в том числе 20 учителей их них 2 молодых педагога со стажем до 3 лет. 4 учителя имеют высшую квалификационную категорию. Высшее образование в школе имеют 15

учителей или 72 %, со средне специальным образованием 6 человек или 28%. Высшую квалификационную категорию имеют 4 человека или 19%, первую категорию имеют 12 человек или 57 %, без категории работают 5 или 24% персонала школы. В зависимости от категории формируется зарплата учителя в школе (в 2022 г. средняя 50 тыс. руб.). Оценка использования программы наставничества в МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа» показали, что, как элемент, молодые учителя ценили поддержку опытных учителей (учителей – профессионалов), помогающих им развивать необходимые профессиональные и коммуникативные навыки оцениваются в среднем по 4 балла.

Эмоциональная сбалансированность отношений оценена в 3,7 балла. Организационные навыки и мотивация к профессиональному росту оценены по 3,3 балла. Наиболее значимой и острой считается материальная проблема, потом идут технические, организационные и профессиональные, которые оценены в 4 балла. Личностная поддержка педагога, профессиональная социализация и дисциплина оценены экспертами высоко 4,7 балла. Низкую оценку имеет психологическая помощь, коммуникации с родителями и творческая активность (3,7 балла).

Предложения по Третьему разделу. На основе выявленных проблем и проектных разработок предложены направления совершенствования программы корпоративного наставничества в МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа». В качестве основных направлений в рамках управления кадрами и наставничеством предложены варианты совершенствования процесса, начиная с планирования и мотивации. Для программы рекомендуется уточнение и конкретизация целей и задач наставничества с определением по каждому учителю сущностного ядра и эффектов наставничества (что есть, что требуется и что нужно сделать). Обоснована эффективность мероприятий по совершенствованию программы корпоративного наставничества в МБОУ «Ильинская средняя

общеобразовательная школа». Социальная эффективность наставничества связана с повышением уровня занятости и закреплением кадров в школе. Экономическая эффективность на уровне школы определена в показателях повышения категории, уровня квалификации учителей и успеваемости учащихся. Эффективность для каждого участника программы наставничества проявляется в совокупном приросте удовлетворенности трудом и атмосферой в коллективе и в школе, повышении оплаты труда, профессионализма и удовлетворенности положением учителя. Эффективность эмоциональной устойчивости и поведения, наставляемого прогнозируется на уровне 27%. Эффективность по приросту оплаты по школе за год может достигнуть 22%. Экономическая эффективность на основе сравнения прироста оплаты и совокупных затрат (инвестиций) составит 43%.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Алтухова С.А. Эффективные способы для успешной адаптации педагогических работников к профессиональной деятельности // Вестник научных конференций. 2022. № 4-2 (80). С. 167-169.
2. Бим-Бад Б.М. Психология и педагогика: просто о сложном. Популярныe очерки и этюды. – М.: Изд-во МПСИ; Воронеж: НПО «МОДЭК», 2010. – 144 с.
3. Бутенко В.С., Бутенко О.С. Наставничество как форма непрерывного образования и профессиональной самореализации // Гуманитарные и социальные науки. Серия «Психология». 2012. № 4. С. 248-255.
4. Герлах И.В., Грищенко В.Е., Петросян А.Р. Управление развитием профессиональной компетентности педагога: содержание, критерии и показатели эффективности // Образование в России: история, опыт, проблемы, перспективы. 2021. № 2 (15). С. 19-30.
5. Давыдова Ю.А., Пургина Д.Д., Денисенкова Н.Н. Корпоративное обучение как элемент непрерывного образования // ЦИТИСЭ. 2022. № 4 (34). С. 306-314.
6. Державина В.В. Наставничество как форма профориентации детей с ОВЗ: образовательная практика // Образование личности. 2020. № 3-4. С. 62-73.
7. Зарецкий М.Ф. Наставник и педагогика. – Ленинград: Об-во «Знание», 1976. – 16 с.
8. Илакавичус М.Р. Наставничество: практики эпохи цифровизации // Вопросы педагогики. 2022. № 2-1. С. 117-120.
9. Ирисметова И.И., Масалимова А.Р. Модель и концептуальные подходы к формированию готовности наставников к осуществлению непрофессиональной педагогической деятельности // Вестник МГПУ. Серия:

Педагогика и психология. 2022. Т. 16. № 4. С. 10-25.

10. Клищ Н.Н., Январев В.А. Наставничество на государственной службе – новая технология профессионального развития государственных служащих (зарубежный и российский опыт наставничества на государственной службе). – М.: Изд. Дом ВШЭ, 2014. – 64 с.

11. Ковальчук О.В., Кошкина В.С. Методическая работа в школе: новый формат // Человек и образование. 2020. № 3 (64). С. 16-21.

12. Кульменко Р.В., Мазова С.В. Корректируем и совершенствуем корпоративное обучение педагогов – условие устойчивого инновационного развития // Вестник военного образования. 2020. № 4 (25). С. 109-113.

13. Лобанова Т.Н., Захарова Л.Н., Леонова И.С. Психология в управлении персоналом: новый баланс // Организационная психология. 2022. Т. 12. № 1. С. 248-269.

14. Масалимова А.Р. Традиционные и современные модели корпоративной подготовки наставников // FUNDAMENTAL RESEARCH. 2014. № 3. С. 830-836.

15. Матвиевская Е.Г., Саитбаева Э.Р., Абдраимова Ю.А. Управление развитием профессиональной компетентности педагога в системе дополнительного профессионального образования // Вестник Оренбургского государственного университета. 2020. № 5 (228). С. 114-121.

16. Методические рекомендации для разработки программ наставничества в рамках реализации Целевой модели наставничества. – Омск: Издательский центр КАН, 2021. – 32 с.

17. Морозова М.В. Повышение профессионального уровня педагогических кадров на основе корпоративного наставничества // Образование: Ресурсы развития. Вестник ЛОИРО. 2021. № 1. С. С. 93-96.

18. Назарова Е.С. Институт наставничества: опыт применения в России и за рубежом // Человеческий капитал. 2020. № S12-2. С. 135-143.

19. Наставничество: эффективная форма обучения: информационно-

метод. Материалы / авт.-сост. Нугуманова Л.Н., Яковенко Т.В. – Казань: ИРО РТ, 2020. – 51 с.

20. Реализация целевой модели наставничества в образовательных организациях: методические рекомендации // сост. Ю.Г. Маковецкая, Н.В. Грачева, В.И. Серикова. – Челябинск: ЧИППКРО, 2021. – 91 с.

21. Савинова С.Ю., Кудрявцева В.В. Наставничество: традиция и новые смыслы // Научное мнение. 2015. № 11. С.

22. Федоров О.Д., Ящук Н.Р. Онтологическая модель наставничества молодых учителей // Ярославский педагогический вестник. 2021. № 5 (122). С. 38-49.

23. Челнокова Е.А., Тюмасева З.И. Эволюция системы наставничества в педагогической практике // Вестник Мининского университета. 2018. № 4 (25). С. 1-14.

24. Эсаулова И.А. Новые модели наставничества в практике обучения и развития персонала // Стратегия бизнеса. 2017. № 6. С. 1-6.

25. 2023 год объявили Годом педагога и наставника [Электронный ресурс]. URL: <https://skillbox.ru/media/education.2023-god-obyavili-godom-pedagoga-i-nastavnika/> (дата обращения: 10.03.2023).

26. Наставничество и менторинг в современных условиях управления образовательной организацией [Электронный ресурс]. URL: <https://director.rosuchebnik.ru/article/nastavnichestvo-i-mentoring-v-sovremennykh-usloviyakh-upravleniya-obrazovatelnoy-organizatsiei/> (дата обращения: 10.03.2023).

27. Сила опыта: кто поможет молодым работникам [Электронный ресурс]. URL: <https://iz.ru/1279525/sergei-gurianov/sila-opyta-kto-pomozhet-molodym-rabotnikam> (дата обращения: 10.03.2023).

28. Методология наставничества в образовании [Электронный ресурс]. URL: <https://rmk.stavedu.ru/files/НПА/2020-2021/Metod/> (дата обращения: 10.03.2023).

29. МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа» [Электронный ресурс]. URL: <https://ильинка-школа.ужуробр.рф/> (дата обращения: 10.03.2023).
30. Austin, Mike. Effective writing for commerce and industry / M. Austin. – Crediton: MA PUBLICATIONS, 1989. – 101 p.
31. Baker, Richard. Advanced Financial Accounting: научное издание / R. E. Baker, V. C. Lembke, T. E. King. – New York; St. Louis; San Francisco: McGraw-Hill Publishing Company, 1989. – 1190 p.
32. Bingham, Robert. Study Guide to Accompany McConnell and Brue Economics / R. C. Bingham, W. B. Walstad. – 11th ed. – New York; St. Louis; San Francisco: McGraw-Hill Publishing Company, 1990. – 490 p.
33. Brealey, Richard. Principles of corporate finance / R. A. Brealey, S. C. Myers. – 3 rd ed. – New York; St. Louis; San Francisco: McGraw-Hill Publishing Company, 1988. – 954 p.
34. Business today / D. J. Rachman [et al.]. – 6 th ed. – New York; St. Louis; San Francisco: McGraw-Hill Publishing Company, 1990. – 669 p.

Приложение А

**Анкета для молодого педагога
для анализа промежуточных результатов работы**

Уважаемый педагог!

Эта анкета разработана для того, чтобы помочь нам улучшить процесс вхождения в должность новых сотрудников в нашей организации. Вам был назначен наставник, который поможет вам быстро и легко войти в курс дела. Пожалуйста, ответьте на вопросы, чтобы узнать, как вы взаимодействовали с наставником. Выберите подходящий ответ или укажите свой вариант ответа.

1. Как Вы можете охарактеризовать периодичность общения с наставником? Отметьте подходящий вариант или напишите свой:
 - каждый день;
 - один раз в неделю;
 - 2–3 раза в месяц;
 - вообще не встречались;
 - другое _____
2. Какое время в среднем в неделю у Вас уходило на общение с наставником?
 - 3,5–2,5 часа в неделю;
 - 2–1,5 часа в неделю;
 - полчаса в неделю;
 - другое _____
3. Как строилось Ваше общение с наставником? Оцените в процентном соотношении, когда Вы были инициатором общения и когда он, по схеме «Вы – наставник»:
 - 30–70 процентов;
 - 60–40 процентов;
 - 70–30 процентов;
 - 80–20 процентов;
 - другое _____
4. Всегда ли наставник мог дать ответы на Ваши вопросы?
 - да, всегда;
 - нет, не всегда;
 - нет, никогда;
 - другое _____
5. Давал ли Вам наставник обратную связь по результатам работы, говорил о том, что Вы делаете правильно, неправильно, что можно улучшить?
 - да, каждый раз после окончания задания;
 - да, раз в неделю вне зависимости от окончания задания подводил итог;
 - да, раз в месяц;
 - нет;
 - другое _____
6. Какие формы совместной работы с наставником были для Вас наиболее эффективными?
7. Какие формы совместной работы с наставником были для Вас наименее эффективными?
8. Ваши предложения по организации работы с педагогом наставником на следующий период

Рисунок А.1-Анкета

Приложение Б

Диагностическая карта оценки навыков молодого педагога

Таблица Б.1-Карта

Молодой педагог: _____

Наставник: _____

Инструкция: Оцените навыки молодого педагога по шкале:

3 – высокий уровень; 2 – средний уровень; 1 – развитие не проявляется.

Подсчет баллов: поставьте галочку в столбце с цифрой, которая соответствует уровню развития навыка.

Интерпретация: посчитайте все галочки по каждому блоку навыков. Большинство выборов по шкале – уровень развития у навыка. Запишите вывод в конце карты.

№	Прогностические навыки	Оценка		
		1	2	3
1	Признают, что целью их деятельности является программа личностных качеств, которые должен приобрести каждый ребенок в процессе освоения содержания учебной программы ООП НОО, ООП ООО			
2	Проектировать и планировать развитие личности ребенка в соответствии с продолжительностью процесса воспитания и обучения ребенка по основным направлениям, предусмотренным учебным планом ООП			
3	Уметь выбирать наиболее важные учебные материалы в каждой области учебной программы ООП			
4	Подбирает дидактические книги в соответствии с интересами и возрастом ребенка, а также с учетом развивающей и пространственной среды			
5	Планирует занятия детей и не вмешивается в свободу выбора детей			
Организаторские и коммуникативные навыки				
1	Организовывает собственную деятельность по выполнению плана			
2	Находит помощников среди коллег и направляет их усилия			
3	Развивает познавательную деятельность и способность детей в процессе обучения по учебной программе ООП			
4	Может организовать команды детей и организовывать их деятельность. Может мотивировать детей к общению с учителями и со сверстниками			
5	Выстраивает конструктивные отношения с родителями детей для достижения развивающих и образовательных целей учебной программы образовательного учреждения			
6	Верит ученикам и относится к ним с наилучшим качеством.			
7	Выстраивает баланс между учениками и их родителями, с глубоким уважением к ним			
Аналитические навыки				
1	Анализирует собственную работу и соотносит результат с целью учебной программы			
2	Делает всесторонний анализ деятельности учеников и уровень их навыков			
3	Умеет оценивать уровень психологической и образовательной готовности ученика			
4	Может перестроить свою деятельность соответственно с новыми ситуациями и задачами			

Вывод: _____ обладает достаточной (недостаточной) компетенцией, чтобы полностью выполнять все обязанности воспитателя. Ее профессиональные навыки по окончании периода наставничества развиты на _____ уровне.

Приложение В

Анкета оценки удовлетворенности Программой наставничества (для наставляемого)

Таблица В.1-Анкета

Оцените в баллах от 1 до 10, где 1 – самый низкий балл, а 10 – самый высокий балл:

1.1. Насколько комфортно было общение наставником?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.2. Насколько полезными/интересными были личные встречи с наставником?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.3. Насколько полезными/интересными были групповые встречи?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.4. Ощущали ли Вы поддержку наставника?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.5. Насколько полезна была помощь наставника?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.6. Насколько был понятен план работы с наставником?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.7. Ощущали ли Вы безопасность при общении с наставником?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.8. Насколько было понятно, что от Вас ждет наставник?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.9. Насколько Вы довольны вашей совместной работой?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.10. Насколько оправдались Ваши ожидания от участия в Программе наставничества?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Что для Вас особенно ценно было в программе?

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

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

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

6. Планируете ли Вы стать наставником в будущем? [да/нет]

Благодарим Вас за участие в опросе!

Приложение Г
**Анкета оценки удовлетворенности Программой наставничества
(для наставника)**

Таблица Г.1-Анкета

Оцените в баллах от 1 до 10, где 1 – самый низший балл, а 10 – самый высокий.

Насколько было комфортно общение с наставляемым?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Насколько удалось реализовать свои лидерские качества в программе?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Насколько полезными/интересными были групповые встречи?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Насколько полезными/интересными были личные встречи?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Насколько удалось спланировать работу?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Насколько удалось осуществить план индивидуального развития наставляемого?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Насколько Вы оцениваете включенность наставляемого в процессе?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Насколько понравилась работа с наставником?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Насколько Вы довольны вашей совместной работой?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Насколько оправдались Ваши ожидания от участия в Программе наставничества?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Что особенно ценно было Вас было в программе? _____

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

4. Было ли достаточным и понятным обучение, организованное в рамках «Школы наставничества»? (да/нет) _____

5. Оглядываясь назад, понравилось ли Вам участвовать в программе? (да/нет)

6. Хотели бы Вы продолжить работу в программе наставничества? (да/нет)

7. Была ли для Вас полезна совместная работа с наставляемым? (узнали ли Вы что-то новое и/или интересное) (да/нет). **Благодарим Вас за участие в опросе!**

Приложение Д
Перечень вопросов для эффективной коммуникации наставника и ученика

Таблица Д.1-Вопросы

УЧЕНИК – НАСТАВНИКУ	НАСТАВНИК - УЧЕНИКУ
В каком состоянии я пришел к учителю, каковы мои личные сильные стороны?	Что я могу предложить человеку, молодому или зрелому, наставником которого я буду?
Каковы мои основные потребности? На что я ориентируюсь в развитии?	Какой карьерный опыт был особенно полезен для моего профессионального развития?
Для чего мне нужен наставник? В каких наиболее важных вопросах вам может помочь наставник?	Какие важные уроки извлечены из опыта наставничества?
Каковы мои краткосрочные задачи и долгосрочные цели относительно карьерного роста?	В какой степени, по вашему мнению, мой опыт и знания имеют отношение к развитию подопечного?
Чего я жду от отношений с опытным наставником?	Какую долю ответственности я несу за отношения наставничества?
Чего могут ожидать наставники от совместной работы?	Какую долю ответственности должен нести ученик?
Что я надеюсь внести в процесс наставничества?	Каким образом, я буду оценивать прохождение наставничества, успешность или ошибки, риски наставничества?
Как мне помочь наставнику в решении поставленных задач и оказании помощи?	С помощью каких мер я буду корректировать отношения с учеником или наставляемым?
Как мне узнать и применить критерии и методы оценки успехов и рисков наставничества?	Что я буду менять в своей работе наставника и как часто?

Приложение Е
**Организационная структура МБОУ «Ильинская средняя
общеобразовательная школа»**

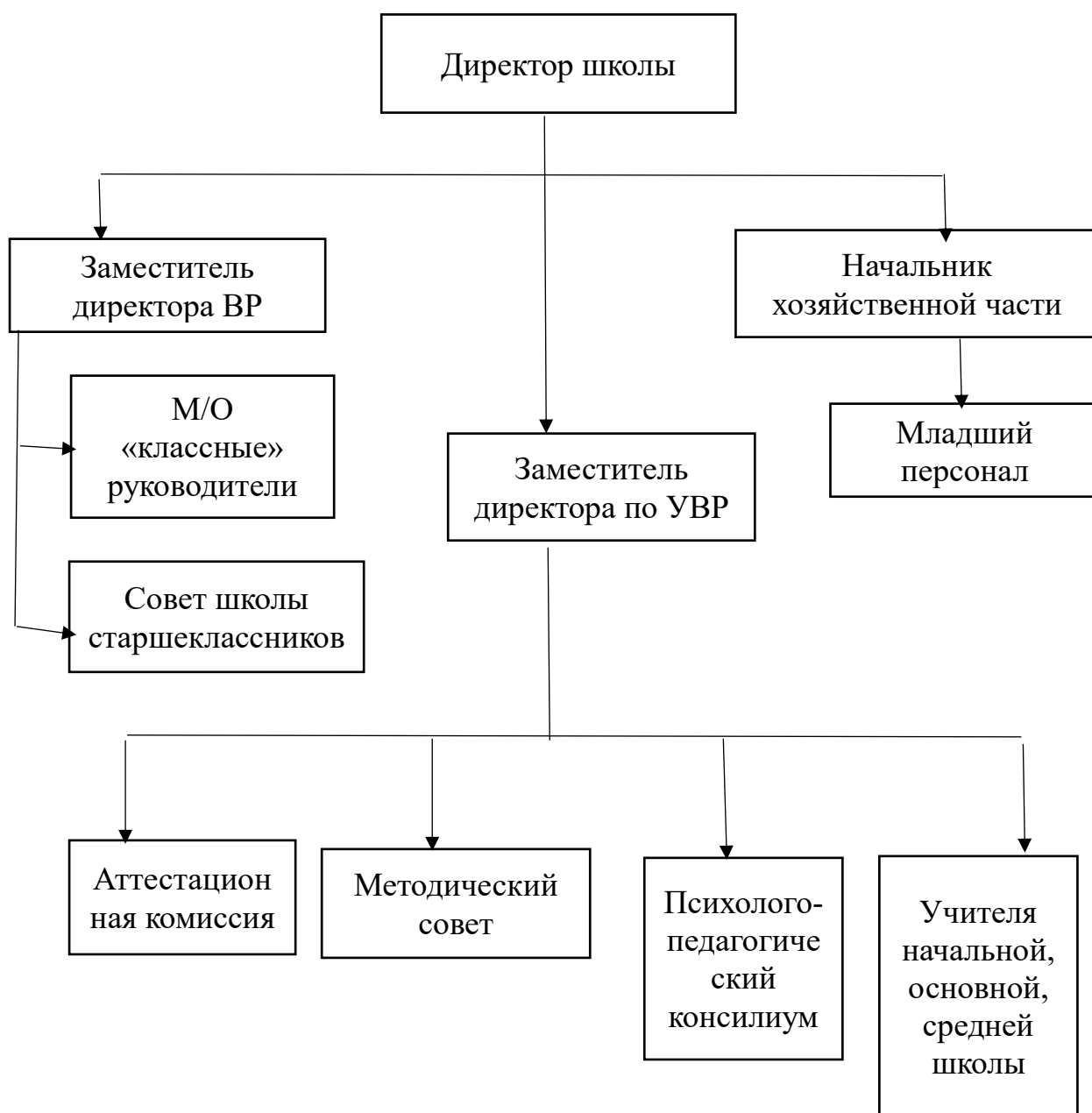


Рисунок Е.1 – Организационная структура
МБОУ «Ильинская средняя общеобразовательная школа»