

**Аналитический отчет**  
**по итогам реализации городского сквозного проекта**  
**«Менторство как эффективный ресурс профессионального становления**  
**административных команд образовательных учреждений»**  
**в 2021-2023 г.г.**

В соответствии с приказами департамента образования администрации городского округа Тольятти от 03.11.2021\_№405-пк/3.2 «Об организации деятельности руководителей и заместителей руководителей в рамках реализации городского сквозного проекта, от 27.09.2022г № 5121/3.2 «Об участии в реализации городского сквозного проекта в 2022-2023 уч.г.). с августа 2021 года по сентябрь 2023 года реализуется городской сквозной проект «Менторство как эффективный ресурс профессионального становления административных команд образовательных учреждений» (далее - Проект). Проект вошёл в управленческий портфель проектов департамента образования «Формирование нового стиля управления административных команд образовательных учреждений». Проект включён в план мероприятий по внедрению региональной программы многофункционального наставничества в общеобразовательных учреждениях г.о. Тольятти (распоряжение Тольяттинского управления министерства образования и науки Самарской области от 21.04.2021 № 96-р).

Проект направлен на обеспечение успешной профессиональной адаптации начинающих управленцев муниципальных образовательных учреждений (далее – МОУ), участников Проекта, на основе технологии интенсивного развития (менторства). Срок реализации Проекта – 2 года (с августа 2021 г. по сентябрь 2023 г.).

Цель Проекта: к сентябрю 2023 года обеспечить успешную профессиональную адаптацию 80% начинающих руководителей и заместителей руководителей, участников проекта, на основе технологии интенсивного развития (менторства).

Для достижения цели Проекта были поставлены и решались следующие задачи:

1. Сформировать сообщества менторов (из числа руководителей и заместителей руководителей МОУ, обладающих успешным опытом в достижении профессиональных и личностных результатов) и начинающих руководителей и заместителей руководителей.

2. Создать условия для совместной разработки и реализации управленческих проектов менторами и начинающими руководителями и заместителями руководителей.

3. Обеспечить организационно-методическое и информационное сопровождение управленческой начинающих руководителей и заместителей руководителей, участников Проекта.

Менторами в Проекте выступили управленцы, проработавшие в должности руководителя и/или заместителя не менее 3-х лет, обладающие успешным опытом в достижении профессиональных и личностных результатов, при этом имеющие опыт разработки и успешной реализации проектов развития образовательной

организации, а также выражающие готовность оказывать помощь начинающим руководителям и заместителям руководителей МОУ (далее менторы). Начинающими стали управленцы, проработавшие в должности руководителя и/или заместителя менее трех лет, желающие получить помощь в профессиональной адаптации и приобрести опыт разработки и реализации проектов развития образовательной организации (далее начинающие). За каждым ментором был закреплён 1 или 2 начинающих руководителя или заместителя руководителя. За 2 года участниками Проекта стали 66 управленцев (28 руководителей и 38 заместителей) из 58 МОУ. Менторами выступили руководители и заместители руководителей МБУ детских садов №№ 2, 45, 54, 56, 128, 147, 199, МАОУ детских садов №№ 27, 69, 210, структурных подразделений детских садов МБОУ «Гимназия № 9», МБУ «Школа № 3», МБУ школ №№ 1, 5, 10, 26, 34, 46, 47, 59, 73, 86, гимназий №№ 39, 48, МБОУ ДО «Планета», ДТДМ, ГЦИР. В качестве начинающих участвовали управленцы МБУ детских садов №№ 5, 23, 26, 28, 33, 46, 50, 51, 53, 64, 81, 110, 197, МАОУ детских садов №№ 79, 210, структурного подразделения детского сада МБУ «Гимназия № 39», МБУ школ №№ 2, 5, 10, 15, 18, 20, 21, 23, 26, 28, 31, 33, 40, 43, 44, 61, 62, 66, 69, 71, МБУ лицеев №№ 37, 60, МБОУ ДО ДМЦ, структурных подразделений дополнительного образования МБУ школ №№ 21, 46.

***Данные мониторинга за два года показали, что доля руководителей и заместителей руководителей МОУ, вошедших в проект в качестве менторов от числа обладающих успешным опытом в достижении профессиональных и личностных результатов, составила 28%, доля начинающих руководителей и заместителей руководителей муниципальных образовательных учреждений всех типов (далее - МОУ), вошедших в проект из числа проработавших менее 3 лет в данной должности - 59%.***

В период реализации Проекта были сформированы сообщества менторов и начинающих. Между ними установлено профессионально-личностное взаимодействие, которое направлено на оказание начинающим административным работникам помощи по актуальным направлениям профессиональной деятельности, организации своей работы в проектном режиме. Начинающими руководителями и заместителями руководителей совместно с менторами были подготовлены и реализованы программы индивидуального развития. В течение 2021-2023 гг. в рамках проекта 10 начинающих руководителей разработали управленческие проекты, направленные на создание управленческих моделей развития учреждения для решения проблем учреждения.

На протяжении двух лет МКОУ ДПО РЦ осуществлял методическое сопровождение Проекта, в рамках которого для менторов было организовано – 4 мероприятия, для начинающих - 9, совместных – 4 (Приложение № 1).

В течение 2-х лет 44 заместителя руководителя обучались в «Школе начинающего завуча», где повысили свои компетенции в вопросах нормативного сопровождения образовательной деятельности, внутришкольного контроля, организации методической работы в ОУ, методики оценки урока в соответствии с ФГОС.

В рамках Проекта в 2022-2023 гг. МКОУ ДПО РЦ было организовано 20 обучающих встреч с целью обучения и передачи управленческого опыта

административными командами образовательных учреждений для начинающих по различным вопросам управленческой деятельности: обеспечение безопасности жизнедеятельности МОУ, кадровая политика, управление учреждением в проектном режиме, управление деятельностью по взаимодействию с родителями, организация платных услуг, организация информационной среды учреждения, формирование и распределение фонда оплаты труда, привлечение внебюджетных средств, сетевое партнерство, подготовка и проведение педагогических советов, решение задач через реализацию управленческого проекта, мотивация всех субъектов образовательной деятельности как механизм повышения качества образования, создание системы управления по подготовке обучающихся к ГИА, решение вопросов кадровой политики, управления методической работой в МОУ.

***Итоги мониторинга показали, что доля начинающих руководителей и заместителей руководителей, участников проекта, принявших участие в мероприятиях проекта, от общего количества вовлеченных в проект, составила 100%. Результаты обратной связи участников Проекта показали, что они высоко оценили актуальность тематики мероприятий, их практическую значимость и уровень организации в формате живого общения.*** Начинаящие руководители отметили, что такое обучение ведет к снижению числа ошибок в профессиональной деятельности, получению полезных практических советов и нужных связей в педагогическом сообществе.

Для обеспечения информационно-методического сопровождения управленческой деятельности менторов, начинающих руководителей и заместителей руководителей МОУ был создан и поддерживается в актуальном состоянии блог «Менторство: поддержка и развитие». На страницах блога размещены методические и диагностические материалы. За 2 года количество просмотров данного интернет-ресурса составило около 6000.

***Данный цифровой ресурс обеспечил свободный доступ к методическим и диагностическим материалам в удобное для каждого участника Проекта время.***

С целью получения информации о процессе и результативности профессионально-личностного взаимодействия менторов и начинающих разработаны и внедрены следующие диагностические инструменты:

- самодиагностика «Колесо компетенций ментора»;
- самодиагностика «Колесо компетенций начинающего»;
- анкеты обратной связи для ментора и начинающего;
- опросник для оценки уровня социально-психологической адаптации руководителя (заместителя руководителя) образовательной организации (адаптированная методика М.А. Дмитриева);
- методика изучения интегральной удовлетворенности трудом (адаптированная методика Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов);
- шаблон и памятка по разработке программ индивидуального развития начинающего руководителя (заместителя руководителя) «Мои компетенции».

Сравнительный анализ результатов мониторинга целевых показателей Проекта показал, что:

- доля начинающих руководителей и заместителей руководителей муниципальных образовательных учреждений всех типов (далее - МОУ), вошедших в проект, из числа проработавших менее 3 лет в данной должности за 2 года увеличилась на 24,3%,

- доля руководителей и заместителей руководителей МОУ, представивших собственный педагогический опыт в рамках мероприятий проекта, от общего количества вовлеченных в проект, составила в 2021-2022 учебном году – 30%, в 2022-2023 учебном году – 50% (увеличение на 20%).

*Анализ результатов мониторинга показал, что участие в Проекте стимулировало участников не только обучаться на мероприятиях, организованных в рамках методического сопровождения, но и транслировать свои знания, передавая опыт начинающим управленцам.* (Приложение 2)

В период реализации Проекта у начинающих два раза был проведен самоанализ уровня их компетенций через самодиагностику «Колесо компетенций».

*Самоанализ показал, что за 2 года наблюдается динамика роста компетенций начинающих ежегодно на 2-3 балла по 10-ти бальной шкале. В среднем от 3-4 баллов до 8-9 баллов.*

В мае 2023 года менторы и начинающие прошли анкетирование, которое показало, что в среднем за год у них было по семь встреч. (Приложение 3),

*По итогам анкетирования установлено, что как для менторов, так и для начинающих приемлемо общение в очно-заочном формате. Наиболее продуктивны очные консультации в заранее определенное время. Все участники Проекта положительно отметили методическое сопровождение, которое способствовало обогащению знаниями о новых методах и приемах работы с педагогическим коллективом. Они оценили значимость разработки и реализации индивидуальных программ развития начинающих, совместную деятельность по созданию управленческих проектов.*

Для выявления уровня профессиональной адаптации и удовлетворенности своей профессиональной деятельностью была проведена диагностика по двум адаптированным методикам (Приложение 4,5)

*Анализ полученных данных показал, что практически у всех респондентов отмечается высокий уровень удовлетворенности профессиональной деятельностью и социально-психологической адаптации и только у 1 участника, не принимающего активного участия в реализации Проекта, низкий уровень адаптации.*

#### **Выводы:**

- 1. Целенаправленная организационно-методическая деятельность МКОУ ДПО РЦ с начинающими руководителями и заместителями руководителей помогла им приобрести новые и совершенствовать имеющиеся управленческие компетенции.*

2. *Технология интенсивного развития и сотрудничество менторов с начинающими управленцами позволила через проведение мероприятий и организацию обучающих встреч с руководителями учреждений по представлению передовых управленческих практик обеспечить положительную динамику уровня профессиональной адаптации и удовлетворенность профессиональной деятельностью у большинства участников проекта.*
3. *Об эффективности и результативности деятельности в рамках Проекта свидетельствует то, что в 2023 году команда Проекта заняла первое место на региональном конкурсе «Лучшие практики наставничества в Самарской области» в номинации «Наставничество в социальной сфере».*

### Методические мероприятия МКОУ ДПО РЦ в рамках Проекта

№ п/п	Срок проведения	Мероприятие	Количество посещений участниками (чел.)
<b>2021-2022 уч.год</b>			
1.	сентябрь 2021 г.	Фасилитационная сессия «Менторство как инструмент совершенствования профессиональных компетенций управленческих кадров» <i>(для всех участников Проекта)</i>	67
2.	сентябрь 2021 г.	Установочный семинар «Управленческие проекты как один из эффективных механизмов развития образовательной организации» <i>(для всех участников Проекта)</i>	82
3.	октябрь – декабрь 2021г.	Школа начинающего завуча <i>(для начинающих)</i>	27
4.	ноябрь 2021 г.	Сессия развития «Мастерская для менторов» <i>(для менторов)</i>	25
5.	ноябрь 2021 г.	Установочный семинар для начинающих руководителей и заместителей руководителей МОУ <i>(для начинающих)</i>	28
6.	ноябрь 2021 г.	Творческая мастерская для начинающих руководителей «Эффективное управление личностными ресурсами» <i>(для начинающих)</i>	19
7.	декабрь 2021 г.	Творческая мастерская для начинающих руководителей «Современные формы методической работы: управленческий аспект» <i>(для начинающих)</i>	15
8.	декабрь 2021 г.	Групповая консультация «Организация мониторинга целевых показателей городского сквозного проекта» <i>(для всех участников Проекта)</i>	15
9.	декабрь-май 2022г.	Городские месячники «В гостях у директора» <i>(8 встреч для начинающих)</i>	76
10.	март 2022г.	Сессии развития для менторов «Мастерская для менторов»	21

11.	март 2022г.	Творческая мастерская «Методическая работа как инструмент принятия управленческих решений» <i>(для менторов)</i>	15
12.	май 2022г.	Творческая мастерская «Копинг- стратегии как инструмент развития личностного потенциала» <i>(для начинающих)</i>	15
<b>2022-2023 уч.год</b>			
1.	январь-апрель 2023г.	Обучающие встречи для начинающих руководителей и заместителей руководителей () <i>(12 встреч для начинающих)</i>	130
2.	октябрь 2022г.	Сессия развития для менторов «Культура доверия как основа ненасильственных изменений» <i>(для менторов)</i>	17
3.	декабрь 2022г.	Творческая мастерская «Использовании онлайн-инструментов для эффективного взаимодействия администрации и педагогического коллектива ОУ» <i>(для начинающих)</i>	21
4.	январь-март 2023г.	Школа начинающего завуча <i>(для начинающих)</i>	17
5.	февраль 2023г.	Сессия развития для менторов «Быть лидером. Практики работы с мышлением» <i>(для менторов)</i>	16
6.	март 2023г.	Обучающий семинар «Работа педагогического коллектива в «Виртуальной учительской» <i>(для начинающих)</i>	16
7.	март 2023г.	Сессия развития «Ненасильственные коммуникации в управлении» <i>(для всех участников Проекта)</i>	54
<b>Итого: 676 посещений</b>			

Приложение № 2

### Сравнительный анализ результатов мониторинга целевых показателей Проекта

№ п/п	Наименование показателя	Значения целевых показателей реализации проекта	
		Май 2021г.	Май 2023г.
1	Доля начинающих руководителей и заместителей руководителей муниципальных образовательных учреждений всех типов (далее - МОУ), вошедших в проект из числа проработавших менее 3 лет в данной должности	34,7%	59%

2	Доля МОУ, использующих элементы технологии интенсивного развития (менторство)	33,8%	36%
3	Доля начинающих руководителей и заместителей руководителей, участников проекта, демонстрирующих положительную динамику уровня профессиональной адаптации	54%	87%
4	Доля начинающих руководителей и заместителей руководителей, от общего количества, вовлеченных в проект, демонстрирующих положительную динамику уровня удовлетворенности своей профессиональной деятельностью	80%	85%
5	Доля руководителей и заместителей руководителей МОУ, вошедших в проект в качестве менторов, от числа обладающих успешным опытом в достижении профессиональных и личностных результатов	31%	31%
6	Доля руководителей и заместителей руководителей МОУ, представивших собственный педагогический опыт в рамках мероприятий проекта, от общего количества вовлеченных в проект	30%	50%
7	Доля начинающих руководителей и заместителей руководителей, участников проекта, принявших участие в мероприятиях проекта, от общего количества вовлеченных в проект	100%	100%

### Приложение 3

Анкетирование менторов и начинающих проходило в дистанционном формате. Респонденты ответили на 7-9 вопросов.

#### Результаты анкетирования участников проекта

№ п/п	Вопрос	Среднее значение по ответам респондентов (в баллах)	
		Менторы	Начинающие
1	Насколько удобен для Вас формат взаимодействия (по 10-бальной шкале):		
1.1	- дистанционный (по телефону, мессенджерам, электронной почте, видеоконференцсвязь (ВКС))	8,8	8,9
1.2	- очный (посещение мероприятий, обсуждение практических заданий/ситуаций, получение консультации)	8,1	8,6



2	Какой способ взаимодействия, по Вашему мнению, был наиболее эффективным (по 10-бальной шкале):		
2.1	- самостоятельное изучение начинающим предоставленных Вами материалов и ответы на возникающие вопросы по электронной почте, мессенджерам, электронной почте	6	7,3
2.2	- в основном самостоятельное изучение начинающим предоставленных Вами материалов и ответы на возникающие вопросы по телефону, ВКС	6,2	7,5
3.3	- очные консультации в заранее определенное время	7,5	7,6
3.4	- очные консультации по мере необходимости	8,2	8,3
3.5	- поэтапный совместный разбор практических заданий/ситуаций	7,5	8,1

Результаты анкетирования в мае 2023 года показали:

- 42% (11 чел.) менторов выбрали дистанционный формат взаимодействия (по телефону, мессенджерам, электронной почте, видеоконференцсвязь (ВКС)); 31% (8чел.) респондентов указали очный формат взаимодействия (посещение мероприятий, обсуждение практических заданий/ситуаций, получение консультации); 27% (7чел.) опрошенных равнозначно (с одинаковым количеством баллов) оценили как очный, так и дистанционный формат взаимодействия.

Большинство начинающих 60% (18 чел.) выбрали смешанный (очно-заочный) формат общения; 23,4% (7 чел.) отметили заочный формат, 16,6% (5чел.) остановили свой выбор на очном формате.

- Отвечая на вопрос о практической пользе методических мероприятий, организованных МКОУ ДПО РЦ», менторы отметили, что они обогатили свои знания инновационными техниками взаимодействия и построения эффективных коммуникаций, расширили представление о команде, научились практикам "Основы доверия", "Золотая тень" и др., познакомились с успешным опытом коллег, приобрели полезные компетенции в области межличностных отношений.

Начинающие ответили, что они смогли получить сведения о практическом опыте работы других учреждений по вопросам работы с родителями, организации работы с кадрами, в том числе с использованием информационных технологий. Мероприятия РЦ на развитие личностных качеств руководителя и межличностных отношений в коллективе помогли им выявить трудности в коллективе и разрешить

некоторые из них, обогатили знания новыми методами и приемами работы с педагогическим коллективом, дали возможность увидеть опыт административных команд образовательных учреждений в решении нестандартных управленческих задач и различные подходы в организации методической работы в учреждениях.

Начинающие руководители и заместители руководителей ответили еще на два вопроса, заключающие полезность от программы индивидуального развития и от разработки и реализации управленческого проекта (для руководителей). Респонденты отметили, что индивидуальная программа развития начинающих (далее – программа) стала средством для организации самообразования, вектором образовательной траектории начинающего. Она помогла получить навык оперативного выявления проблемных зон учреждения, позволила провести анализ собственных управленческих компетенций, повысить ответственность за постановку и выполнение задач, определить ресурсные возможности и план по дальнейшему саморазвитию. Программа способствовала самообразованию управленцев, а также поиску эффективных инструментов лидерского влияния и управления командой и путей творческого взаимодействия с коллективом.

Начинающие руководители учреждений отметили, что наличие управленческого проекта позволяет уверенней продвигаться в достижении поставленных стратегических целей, дает возможность более оперативно и своевременно реагировать на изменения в ходе реализации поставленных задач, во внешней и внутренней среде объекта управления. Управленческий проект четко дал понять цель и результаты, которые планирует достичь управленческая команда школы, способствовал формированию навыков управления и создания команды. Реализация управленческого проекта помогла определить перспективу развития учреждения и достичь намеченных результатов. В ходе проектной деятельности педагогические коллективы внедряли новые способы и технологии в образовательный процесс, что помогло раскрыть творческий потенциал каждого педагога, а руководителю применить разные формы стимулирования и мотивации.

Приложение № 4

**Аналитическая справка  
по результатам оценки уровня социально-психологической адаптации  
начинающих руководителей (заместителей руководителей)**

**Цель:** выявить уровень адаптации руководителей, заместителей руководителей образовательных организаций к профессиональной деятельности.

**Сроки проведения:** декабрь 2021 г. / май 2023г.

**Количество респондентов:** декабрь 2021г. - 28 начинающих, май 2023 года – 30 начинающих.

**Диагностический инструментарий:** Опросник для оценки уровня социально-психологической адаптации руководителя (заместителя руководителя) образовательной организации (адаптированная методика М.А. Дмитриева).

В ходе анкетирования каждому участнику Проекта предлагались 54 утверждения, с которыми можно было согласиться, не согласиться или согласиться частично. Респондент должен был выбрать один из трех предлагаемых вариантов ответа, отражающий собственное мнение, и поставить в колонке для ответов рядом с номером вопроса букву выбранного им ответа. Опрос был организован в дистанционном формате.

В таблице 1 определяется уровень социально-психологической адаптации начинающих руководителей и заместителей руководителей по 2-х бальной шкале.

Таблица 1. – Результаты опроса

№ п/п	Показатели	Среднее значение в баллах (максимальный балл – 2)	
		Декабрь 2021г.	Май 2023г.
1	Удовлетворенность своим положением в коллективе	1,85	1,9
2	Удовлетворенность условиями труда	1,6	1,7
3	Отношение к работе	1,5	1,7
4	Отношение к коллективу	1,5	1,8

*Анализ опроса показал, что респонденты отмечают удовлетворенность своим положением в коллективе по максимальному баллу.*

В таблице 2 определяется социально-психологическая адаптация руководителя (заместителя руководителя) образовательной организации по уровням.

Таблица 2. - Результаты диагностики уровня социально-психологической адаптации.

Уровень адаптации	Количество/ Доля	
	Декабрь 2021г.	Май 2023г.
высокий уровень адаптации	15 чел./54%	26чел./87%
выраженный уровень адаптации	13 чел./46%	3чел./10%
низкий уровень адаптации	0 чел./0%	1чел./3%
выраженная дезадаптация	0 чел./0%	0 чел./0%

*Анализ результатов показывает, что к маю 2023 года у 97% начинающих руководителей и заместителей руководителей отмечен высокий уровень социально-психологической адаптации, у одного респондента, практически не участвующего в мероприятиях проекта, уровень, адаптации не повысился.*

**Аналитическая справка  
по результатам оценки уровня интегральной удовлетворенности трудом  
начинающих руководителей (заместителей руководителей)**

**Цель:** выявить уровень интегральной удовлетворенности своим трудом у руководителей, заместителей руководителей образовательных организаций

**Сроки проведения:** декабрь 2021 г. / май 2023г.

**Количество респондентов:** декабрь 2021г. - 28 начинающих, май 2023 года – 30 начинающих.

**Диагностический инструментарий:** Методика изучения интегральной удовлетворенности трудом (Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов)

В ходе анкетирования каждому участнику Проекта предлагалось оценить 18 утверждений и выбрать то, которое верно для них. Опрос был организован в дистанционном формате.

Суждение об общей и парциальной удовлетворенности трудом (УТ) производилось на основе сопоставления полученных баллов с максимальными показателями, приведенными в ключе обработки диагностического инструментария.

По итогам диагностики, проведенной в декабре 2021г. и мае 2023г., были получены результаты по удовлетворенности трудом.

Таблица - Удовлетворенность трудом.

№ п/п	Ответы	Количество респондентов, показавших высокий уровень удовлетворенности трудом (%)	
		Декабрь 2021г.	Май 2023г.
1	Интерес к работе	95%	95%
2	Удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками	88%	92%
3	Удовлетворенность достижениями в работе	87%	96%
4	Общая удовлетворенность трудом	80%	85%
5	Уровень притязаний в профессиональной деятельности	78%	85%
6	Удовлетворенность условиями труда	78%	85%
7	Удовлетворенность взаимоотношениями с руководством	73%	77%
8	Предпочтение выполняемой работы высокому заработку	60%	69%
9	Профессиональная ответственность	55%	62%

*Полученные результаты участников опроса показали у начинающих руководителей и заместителей руководителей высокий уровень интегральной удовлетворенности трудом.*