

Донскова Людмила Александровна
Уральский государственный экономический университет
Брашко Евгения Владимировна
МАОУ СОШ № 67
Брашко Иван Сергеевич
Уральский государственный экономический университет

Стейкхолдерские подходы в управлении человеческими ресурсами в системе образования

Аннотация. Современные изменения в системе общего образования требуют поиска эффективных механизмов управления человеческими ресурсами, обеспечивающих профессиональное развитие педагогов и повышение устойчивости образовательных организаций. Несмотря на широкое распространение традиционного наставничества, существующие модели не в полной мере учитывают потенциал стейкхолдерского взаимодействия и современные формы профессионального сотрудничества. Цель исследования заключалась в разработке и апробации стейкхолдерского подхода к управлению человеческими ресурсами на основе инновационной модели наставничества в общеобразовательной организации. Разработанная модель предусматривает создание двух новых школьных методических объединений – «Лиги наставников» и «Лиги молодых учителей», внедрение различных форм наставничества, организацию индивидуального и группового методического сопровождения, систему оценки эффективности и механизмы управления возможными рисками. Апробация модели подтвердила целесообразность расширения традиционной структуры методической работы.

Ключевые слова: Инновационное наставничество, управление человеческими ресурсами, мотивация педагогов, реверсивное наставничество

Donskova Lyudmila Alexandrovna
Ural State University of Economics
Brashko Evgeniya Vladimirovna
MAOU Secondary school No. 67
Brashko Ivan Sergeevich
Ural State University of Economics

Stakeholder Approaches to Human Resource Management in the Education System

Abstract. Modern changes in the general education system require the search for effective human resource management mechanisms that ensure the professional development of teachers and increase the sustainability of educational organizations. Despite the widespread use of traditional mentoring, existing models do not fully take into account the potential of stakeholder interaction and modern forms of professional cooperation. The purpose of the study was to develop and test a stakeholder approach to human resource management based on an innovative mentoring model in a general education organization. The developed model provides for the creation of two new school methodological associations – the League of Mentors and the League of Young Teachers, the introduction of various forms of mentoring, the organization of individual and group methodological support, a system for evaluating effectiveness and risk management mechanisms. The testing of the model confirmed the expediency of expanding the traditional structure of methodological work.

Keywords: Innovative mentoring, human resources management, teacher motivation, reverse mentoring

Наставничество - это одна из самых древних и эффективных технологий формирования педагогических кадров на основе субъект-субъектных отношений, однако, в педагогической деятельности наставничество используется относительно недавно, придя на смену шефству над молодыми специалистами, расширив границы его деятельности. Одним из первых о наставничестве говорил еще древний мыслитель Платон, отмечая важность роли наставника в процессе постижения мира идей подопечным. Одним из первых современных ученых, кто выделил наставничество как важный элемент входа в профессию, был один из основателей андрагогики в нашей стране, профессор С.Г. Вершловский, определивший наставничество как способ подготовки педагога к осуществлению образовательной деятельности, способствующий изучению профессии изнутри с помощью опытного коллеги [1]. Роль наставника является наиболее эффективной формой управления развитием кадрового потенциала региональной системы образования. Наставничество определяют как сложно структурированную синергетическую систему, которая направлена на самоорганизацию и самореализацию образовательного пространства, где одну из ключевых ролей играют педагогические кадры [2-3].

Традиционное наставничество осуществляется в форме педагогического сопровождения будущих педагогов и молодых специалистов в интеграционных процессах общего образования. Именно этим, отечественное понимание наставничества отличается от зарубежного, где наставник и наставляемый не рассматриваются как начальник и подчиненный или ученик и учитель [4, 5]. Они являются партнерами, соратниками, между которыми устанавливаются взаимовыгодные, продуктивные отношения по обмену знаниями и опытом. Оба участника этих отношений получают и приносят пользу друг другу, что позитивно отражается на их профессиональной деятельности [6-7].

Наиболее отвечающими современным тенденциям образования нам представляются школьное сопровождение группы молодых педагогов; межвозрастное профессиональное развитие педагогического коллектива; создание определенных условий для наставляемого, направленных на достижение профессиональных целей в контексте возникающих обстоятельств; дистанционное наставничество; инновационное наставничество, учитывающее потребности в сотрудничестве и делегирование руководством школы полномочий педагогам в управлении коллективом [8-10].

Цель исследования – разработать стейкхолдерские подходы в управлении человеческими ресурсами в системе образования на примере модели наставничества в общеобразовательной организации.

Организация наставничества в этом ключе требует инновационных форм работы в данной сфере, подключая к традиционным школьным методическим объединениям еще два школьных методических объединения (ШМО) - наставников и наставляемых. В ШМО наставников включаются педагоги, востребованные педагогическим коллективом для выполнения функций в соответствии с вышеперечисленными формами работы, а в ШМО наставляемых - молодые специалисты и принятые в текущем году педагогические работники, проходящие период адаптации на новом месте работы, а также работающие в школе студенты последних курсов педагогических вузов. Параллельно с работой двух ШМО в коллективе и отдельно в ШМО наставляемых вводится модель ситуационного наставничества. Новые ШМО не отменяют традиционных методических объединений в школе и уже известные формы наставничества, но позволяют вовлечь в движение наставников до 80% педагогов школы, а это актуально и с учетом вышеперечисленных нормативных документов и нового Порядка аттестации педагогических работников.

В ходе реализации проекта выделяются следующие этапы:

Этап 1. Организационно-подготовительный - 2023/2024 учебный год. Изучались теоретические положения наставничества, проводилось анкетирование педагогического

коллектива, анализировались данные по направлениям работы: запросы педагогов и темы транслирования опыта. Результатом работы является проект новой модели наставничества в школе, когда педагоги распределены не только по традиционным ШМО, но и включены в новые формы посредством методического объединения наставников, куда входят педагоги, указанные в анкете другими педагогами, опыт которых по определенным направлениям хотелось бы перенять.

Этап 2. Внедренческий - 2024/2025 учебный год. Назначаются руководители ШМО, включая новые, а также закрепляются наставнические пары и группы. Апробируется новая школьная модель наставничества и инновационные формы наставничества. Проводится повторная диагностика, анализ результатов, внесение корректив в ход проекта.

В МАОУ СОШ № 67 создается шесть традиционных методических объединений учителей, деятельность которых курирует зам. директора по НМР - учителей начальных классов; русского языка и литературы; математики и информатики; иностранного языка; общественно-научных предметов и искусства; естественнонаучных предметов, технологии, физкультуры и ОБЖ, а также два новых методобъединения - для ведения инновационной деятельности и развития инновационных форм наставничества - ШМО наставников и наставляемых. К работе подключается педагог-психолог, в задачу которого входит анкетирование, диагностика и обработка результатов в ходе реализации Проекта.

По итогам анкетирования в апреле 2024 г. выявлены профессиональные дефициты педагогов и зоны затруднений, проблематика, зона задач, для решения которых педагогам нужны поддержка и сопровождение.

Таблица 1. Запросы и предложения наставляемых и наставников

Запросы и дефициты педагогов	Направления, по которым педагог готов делится опытом, сопровождать
Индивидуальные запросы и предложения	
Написание сценариев классного часа	Написание сценариев к мероприятиям
Методика преподавания предмета	Методика преподавания предмета
Помочь разнообразить уроки	Креативные идеи для преподавания предмета
Групповые формы работы	Групповые формы работы, активные методы обучения
Образовательные платформы	Образовательные платформы
Современные технологии / игровые технологии	Геймификация образовательного процесса
Обучение работы с интерактивной доской	-
Опыт участия в профессиональных конкурсах	-
-	Внедрение медиа в образование
Групповые запросы и предложения	
Работы с детьми с ОВЗ, в том числе с тяжелыми нарушениями речи	
Работа с родителями / помощь в классном руководстве / решение конфликтных ситуаций в классе	Работа с родителями / организация и проведение родительских собраний / опыт классного руководства и лайфхаки
Проектная деятельность	Проектная деятельность

Еще одной инновационной формой работы будет наставничество одного школьного объединения над другим, проводившее ряд мероприятий как внутри школы, так и для педагогов района и города.

Определены формы методической работы наставников с наставляемыми как индивидуальные, так и групповые: корпоративное методическое сопровождение;

профессиональное консультирование; ярмарка педагогических идей; единый методический день; коворкинг; мастермайнд; коуч-сессия; методический обучающий семинар; открытые уроки; мастер-классы; беседы; индивидуальное консультирование; совместные педагогические события.

В состав ШМО наставляемых входят молодые специалисты, классные руководители без опыта классного руководства, учителя со стажем, выбравшие на учебный год роль наставляемого, вновь принятые педагогические работники, которым нужно сопровождение в период адаптации в новом коллективе. Составлен прогноз рисков и способы их преодоления (таблица 2).

Таблица 2. Прогнозируемые риски и способы их преодоления

Риски	Способы избегания рисков или снижения нагрузки на педагогов
Увеличение «бумажной» работы (планы, отчеты) наставников	Положение о распределении стимулирующей части предусматривает материальное поощрение наставников
Выделение дополнительного времени на работу наставников и наставляемых	Стимулирование наставников и наставляемых в т.ч. за достижение высоких показателей в учебно-методической и общественной работах за четверть, а также стимулирование наставляемых за достижения на муниципальных и региональных отраслевых конференциях. Включение лучших сотрудников в кадровый резерв образовательного учреждения.
Увеличение нагрузки на педагога-психолога	Делегирование части нагрузки на заместителя директора
Увеличение нагрузки наставников	Представление лучших наставников и наставляемых к отраслевым наградам

Для достижения заявленных результатов были определены показатели эффективности деятельности:

1. Показатели эффективности управленческих решений: 1.1. Обеспеченность кадрами соответствующей квалификации. Показатель отражает 100% обеспеченность педагогическими кадрами; 1.2. Использование стимулирующих механизмов для решения проблем в кадровой политике. Показатель отражает наличие нормативных локальных актов в области наставничества, наличие в них мотивации педагогических кадров к наставнической деятельности; 1.3. Сокращение оттока педагогических работников. Показатель отражает отсутствие уволившихся по причине отсутствия сопровождения и поддержки в педагогическом коллективе.

2. Эффект от реализации инновационной деятельности: 2.1. Научно-технический эффект. Отражает полезность применения новой формы наставничества, наделение традиционного подхода новыми свойствами и характеристиками, новыми функциональными возможностями, легкости применения; 2.2. Ресурсный эффект. Рациональное использование трудовых ресурсов. Показатели отражают воздействие инновационной деятельности на качество работы.

3. Показатели групповой эффективности деятельности педагогического коллектива: 3.1. Социально-психологический климат педагогического коллектива; 3.2. Наличие перспектив и конкретных целей. Наличие кадрового резерва школы в соответствии с личными запросами педагогов в карьерном росте; 3.3. Высокий мотивационный уровень педагогического коллектива. Показатель мотивационной готовности педагогического

коллектива к работе в инновационных условиях в сфере наставничества; 3.4. Привлекательность содержания деятельности наставников.

Определены критерии и показатели эффективности проекта, которые представлены в таблице 3.

Таблица 3. Критерии и показатели эффективности проекта

Критерий	Показатель эффективности
Количество педагогов, вовлеченных в наставническую деятельность в качестве наставника	50%
Увеличение количества педагогов, прошедших аттестацию на квалификационную категорию по должности, педагог-наставник, педагог-методист	25%
Увеличение количества педагогов, имеющих: - собственные методические разработки - публикации - выступления по теме наставничества	Увеличение доли транслирующих свой опыт наставников / наставляемых - 40% / 5% - 60% / 20% - 40% / 5%
Увеличение доли педагогов, принимающих участие в профессиональных конкурсах муниципального и выше уровня, в том числе по теме наставничества	Увеличение на 27% за текущий учебный год с 23% до 50%
Повышение результативности участия педагогов в профессиональных конкурсах от числа участников	Увеличение на 27% за текущий учебный год с 13% до 40%
Благоприятный социально-психологический климат	Высокий уровень социально-психологического благополучия в коллективе

Необходимые условия: повышение квалификации педагогических работников по теме наставничества, в том числе стажировки как в Свердловской области, так и за ее пределами; стимулирование деятельности наставников и наставляемых. Достоверность достигнутых результатов инновационной деятельности обеспечивается материалами диагностики и мониторинга реализации инновационного проекта.

Апробация подтвердила необходимость создания двух дополнительных школьных методических объединений – «Лига молодых» (молодые специалисты), «Лига наставников» (педагоги, являющиеся наставниками по).

Список источников

1. Горелова А. В. Наставничество как путь повышения качества образования / А. В. Горелова, А. Е. Гульпак // Современные технологии обучения в условиях цифровой трансформации среднего профессионального и высшего образования : Сборник материалов III Международной научно-практической конференции, Омск, 21 марта 2023 года. – Омск: Сибирский государственный автомобильно-дорожный университет (СибАДИ), 2023. – С. 194-197. – EDN DVOABJ.
2. Журавлева Н. Н. Организация наставничества как необходимое условие управления качеством образования / Н. Н. Журавлева // Казначеевские чтения. Воспитание и обучение в современном обществе: актуальные аспекты теории и практики : Сборник научных трудов XIV Международной научно-практической конференции, Новосибирск, 01 января – 31 2022 года. – Новосибирск: Международная Славянская академия наук, образования, искусств и культуры, 2022. – С. 39-42. – EDN FGTVEB.
3. Наставничество в сфере образования - фактор развития региональной системы образования / Е. Н. Мясичева, Ж. М. Яхтанигова, Е. В. Чуприкова, К. С. Лагода // Проблемы

современного образования. – 2021. – № 5. – С. 91-100. – DOI 10.31862/2218-8711-2021-5-91-100. – EDN APEEFZ.

4. Пань Л. Совместная деятельность и гибкая модель занятости / Л. Пань, Е. В. Нехода // Управленец. – 2024. – Т. 15, № 4. – С. 52-66. – DOI 10.29141/2218-5003-2024-15-4-5. – EDN PMHNSV.

5. Романченко М. К. Наставничество в среднем профессиональном образовании: проблемы и перспективы / М. К. Романченко, В. А. Кориков // Среднее профессиональное образование. – 2024. – № 5(345). – С. 38-44. – EDN RTSXNC.

6. Галеева Л. В. Наставничество: современные модели взаимодействия / Л. В. Галеева // Современное образование: актуальные вопросы и инновации. – 2021. – № 4. – С. 64-67. – EDN BIRQHY.

7. Балацкий Е.В., Екимова Н.А. Концептуальная модель долгосрочного развития России в условиях новых вызовов // Управленец. – 2025. Т. 16, № 3. С. 17–32. DOI: 10.29141/2218-5003-2025-16-3-2. EDN: QMVMYW.

8. Yüncü V. Sparking leadership and perceived organizational support as predictors of cyberloafing / V. Yüncü, E. Ağtaş // The Manager. – 2024. – Vol. 15, No. 4. – P. 67-80. – DOI 10.29141/2218-5003-2024-15-4-6. – EDN TSUKDP.

9. Захаров С. В. Институт наставничества, пути реализации на производстве и в образовании: обзор / С. В. Захаров // Наука и образование : Материалы XXVI Всероссийской с международным участием научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. В 3-х томах, Томск, 22 апреля – 08 2024 года. – Томск: Томский государственный педагогический университет, 2024. – С. 154-157. – EDN ENDLWQ.

10. Аркадьева Е. А. Развитие наставничества через эффективные формы методического сопровождения педагогов / Е. А. Аркадьева, М. В. Солдатова // Педагогика, психология, общество: от теории к практике : материалы III Всероссийской научно-практической конференции, Чебоксары, 20 декабря 2023 года. – Чебоксары: Общество с ограниченной ответственностью «Издательский дом «Среда», 2023. – С. 357-358. – EDN HBUASZ.

Сведения об авторах

Донскова Людмила Александровна, к.с.-х.н., доцент, Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Россия.

Брашко Евгения Владимировна, магистр, заместитель директора, МАОУ СОШ № 67 с углубленным изучением отдельных предметов, Екатеринбург, Россия.

Брашко Иван Сергеевич, к.т.н., старший преподаватель, Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Россия.

Information about the authors

Donskova Lyudmila Alexandrovna, Candidate of Agricultural Sciences, Associate Professor, Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia.

Brashko Evgeniya Vladimirovna, Master's degree, Deputy Director, MAOU Secondary School No. 67 with in-depth study of individual subjects, Yekaterinburg, Russia.

Brashko Ivan Sergeevich, Candidate of Technical Sciences, Senior Lecturer, Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia.