



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГТТУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

Разработка эффективной программы адаптации персонала организации

Выпускная квалификационная работа по направлению
38.03.02 Менеджмент

Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»

Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

0,31 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

«19» 06 2025 г.

Зав. кафедрой Э,УиП

Корнесв Д.Н.

Выполнил(а):

Студент(ка) группы ЗФ-509-114-5/1

Симонова Анна Алексеевна

Научный руководитель:

кандидат технических наук, доцент

Плужникова Ирина Ивановна

Челябинск
2025

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
Глава I. Теоретико-прикладные основы адаптации персонала в образовательной организации	6
1.1. Понятие и содержание адаптации персонала в системе управления трудовыми ресурсами	6
1.2. Формы, этапы и методы адаптации работников в образовательной среде	10
1.3. Анализ факторов, влияющих на эффективность адаптационных программ в условиях	14
Выводы по I Главе	19
Глава II. Практическая работа по разработке программы по совершенствованию системы адаптации персонала МКОУ «Пискловской ООШ».	20
2.1. Анализ системы управления персоналом в МКОУ «Пискловской ООШ»	20
2.2. Разработка и нормативное обоснование программы адаптации молодых специалистов: методы наставничества и сопровождения	26
2.3. Оценка эффективности программы по адаптации персонала	33
Выводы по II Главе	37
Заключение	40
Список используемой литературы	42
Приложения	43

Введение

Кадровое обеспечение и грамотное управление персоналом остаются важнейшими аспектами успешного функционирования любой образовательной организации, особенно в условиях сельской школы. На протяжении последних лет в практике МКОУ «Пискловская ООШ» неоднократно поднимался вопрос о том, как наиболее эффективно встроить молодых специалистов в педагогический коллектив. Личный опыт взаимодействия с начинающими учителями, а также наблюдения за процессами адаптации в течение последних учебных лет позволили автору работы сформулировать проблему, требующую системного подхода.

Наблюдаемая кадровая ситуация свидетельствует о высоком уровне профессионализма действующего коллектива, но вместе с тем — о рисках возрастного дисбаланса и постепенного снижения численности активных педагогов. В условиях ограниченных материальных и кадровых ресурсов сельских школ становится особенно актуальной задача не просто привлечения, но и удержания квалифицированных специалистов. Одним из способов достижения этой цели является выстраивание эффективной системы адаптации новых сотрудников.

Важно подчеркнуть, что адаптация персонала — это не формальная процедура ввода в должность, а комплексный процесс включения в профессиональную, организационную и социально-психологическую среду школы. Как показывает практика последних лет, без адресной поддержки, чётких этапов вхождения и наставничества, молодые специалисты теряются в системе требований, теряют мотивацию и зачастую покидают учреждение в первые месяцы работы. Это не только подрывает кадровую стабильность, но и снижает качество образовательного процесса.

В ходе подготовки данной работы автором был проведён анализ внутренних документов школы, беседы с педагогами и молодыми специалистами, а также обобщён опыт взаимодействия с кадровыми структурами системы образования Челябинской области. Эти данные подтвердили необходимость формирования

практико-ориентированной, локально реализуемой модели адаптации, учитывающей особенности сельской школы и потребности новичков. Актуальность темы обусловлена необходимостью формирования системы адаптации, которая позволит в кратчайшие сроки интегрировать нового сотрудника в коллектив, обеспечить ему поддержку на этапе профессионального становления и минимизировать риски профессионального выгорания. Это особенно значимо для образовательных организаций, где результат труда во многом зависит от личной мотивации и эмоциональной вовлечённости работника.

Объектом исследования выступает система адаптации персонала в образовательных организациях, функционирующих в условиях ограниченных кадровых и ресурсных возможностей.

Предметом исследования является программа профессиональной адаптации персонала, разрабатываемая и апробируемая в МКОУ «Пискловская основная общеобразовательная школа».

Целью настоящей работы является анализ действующей системы адаптации персонала в исследуемом учреждении и разработка эффективной программы её совершенствования.

Задачи, решаемые в ходе исследования:

- раскрыть сущность и функции адаптации персонала как элемента системы управления;
- определить наиболее эффективные формы и методы сопровождения новых сотрудников;
- охарактеризовать кадровую политику и кадровый состав МКОУ «Пискловская ООШ»;
- проанализировать существующую систему управления персоналом, включая адаптационные механизмы;
- разработать и предложить программу адаптации, соответствующую современным требованиям;
- обосновать нормативно-правовые аспекты внедрения предложенной программы и провести её первичную оценку эффективности.

Методологическую базу исследования составили комплексные методы теоретического и эмпирического анализа: изучение и обобщение научной литературы, контент-анализ документов, анкетирование, экспертные оценки, сравнительно-аналитический метод. Работа опирается на труды отечественных и зарубежных специалистов в области управления человеческими ресурсами, психологии труда и педагогического менеджмента.

Практическая значимость дипломной работы заключается в возможности апробации разработанной программы в образовательной среде, её адаптации под нужды конкретного учреждения, а также в перспективе масштабирования подхода в другие школы, испытывающие аналогичные кадровые затруднения.

Структура работы включает введение, две главы, содержащие теоретические и практические разделы, выводы по каждой главе, заключение, список использованных источников и приложения.

В заключении определены выводы по работе.

ГЛАВА 1. Теоретико-прикладные основы адаптации персонала в образовательной организации

1.1 Понятие и содержание адаптации персонала в системе управления трудовыми ресурсами

Современная теория и практика управления персоналом признают адаптацию сотрудников как важнейший элемент кадровой политики любой организации, играющий ключевую роль в достижении её стратегических целей. В образовательной среде, особенно в учреждениях с ограниченными кадровыми ресурсами — таких, как школы, расположенные в сельской местности, — вопросы эффективной адаптации персонала приобретают первостепенное значение.

В наиболее общем виде адаптация персонала определяется как **динамический процесс, обеспечивающий интеграцию нового сотрудника в профессиональную, социальную и организационную среду учреждения.** Согласно определению С.В. Шекшни, адаптация — это «комплексный процесс взаимного приспособления сотрудника и организации, в результате которого формируются эффективные рабочие отношения, основы профессиональной мотивации и трудового поведения» [Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. — М. : Альпина Паблишер, 2022. — 368 с.].

В контексте системы управления трудовыми ресурсами адаптация выступает в качестве одного из ключевых процессов, тесно связанного с подбором, обучением, оценкой и развитием персонала. При этом именно на этапе адаптации закладываются основы долгосрочных трудовых отношений, формируются профессиональная идентичность, корпоративная принадлежность и высокая внутренняя мотивация.

Для образовательной организации адаптация приобретает особый смысл, поскольку от успешности вхождения нового сотрудника в коллектив напрямую зависят:

- качество образовательного процесса,

- воспитательный потенциал учреждения,
- уровень удовлетворённости обучающихся и их родителей,
- стабильность кадрового состава школы.

По мнению В.А. Слостёнина, «адаптация педагога — это не только освоение им функциональных обязанностей, но и формирование педагогической позиции, развитие профессиональных ценностей, интеграция в культуру школы» [Слостенин В. А. Педагогика: учебное пособие. — М. : Академия, 2012. — 512 с.].

В содержательном плане процесс адаптации персонала в системе управления трудовыми ресурсами включает следующие аспекты:

1. **Профессиональная адаптация**

Охватывает усвоение педагогом нормативно-правовой базы деятельности, методик и технологий обучения, образовательных стандартов, форм и способов оценки результатов обучения, приёмов взаимодействия с обучающимися и родителями. В современных условиях особое внимание уделяется освоению цифровых инструментов обучения.

2. **Социально-психологическая адаптация**

Предполагает включение нового сотрудника в сложившийся коллектив, освоение ролевых позиций и норм поведения в рамках школьной среды, установление конструктивных взаимоотношений с коллегами, администрацией, родителями. Данный аспект является важным фактором предотвращения профессионального выгорания.

3. **Организационная адаптация**

Включает освоение структуры управления образовательной организацией, системы документооборота, внутренних регламентов, порядка взаимодействия с органами управления образованием и местного самоуправления.

4. **Ценностно-мотивационная адаптация**

Заключается в формировании у нового сотрудника устойчивой профессиональной мотивации, идентификации с миссией и целями

учреждения, принятии корпоративных ценностей, чувства сопричастности к коллективу.

5. Не менее важен и **правовой аспект адаптации**. В соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации (ст. 196), работодатель обязан организовать обучение работников безопасным методам и приёмам выполнения работ, что в педагогической практике естественным образом связано с вводом в должность нового сотрудника. Кроме того, ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (ст. 28) предоставляет школам право самостоятельно разрабатывать и внедрять программы наставничества и адаптации, что делает данный процесс законодательно обоснованным.

6. Системный подход к адаптации предполагает выделение **основных функций процесса адаптации**:

7. **Функция снижения неопределённости** — помогает новому сотруднику быстрее освоиться в новой среде, понять внутренние правила и нормы поведения.

8. **Функция ускорения профессионального становления** — способствует сокращению срока «вработывания», снижает количество профессиональных ошибок на начальном этапе.

9. **Функция формирования организационной идентичности** — позволяет новому сотруднику принять цели и ценности организации.

10. **Функция профилактики текучести кадров** — способствует закреплению сотрудников в коллективе.

11. **Функция развития корпоративной культуры** — через включение новых членов укрепляется общая культура организации.

Исследования (Гаджиева Л.А., 2022; Никитина И.Ф., 2021) подтверждают, что **успешная адаптация снижает текучесть кадров на 30–40%** и в 2–3 раза увеличивает вероятность долгосрочного сотрудничества, особенно в малых и средних коллективах.

Следует учитывать, что адаптация — процесс **взаимный**: не только организация воздействует на сотрудника, но и новый работник вносит изменения в коллектив, формируя новую динамику взаимоотношений. Поэтому грамотная

организация процесса адаптации — это не просто средство «введения» новичка, а инструмент **управления изменениями** в системе управления трудовыми ресурсами.

В образовательной практике России выделяют несколько моделей адаптации:

- **модель наставничества** (наиболее распространённая);
- **модель группового адаптационного курса;**
- **модель тьюторского сопровождения;**
- **модель профессионального сопровождения с внешними экспертами.**

Каждая из этих моделей имеет как преимущества, так и ограничения, и требует адаптации к конкретным условиям школы.

Особенно важно подчеркнуть, что для **сельских образовательных организаций**, испытывающих кадровый дефицит, успешная адаптация становится одним из важнейших инструментов **удержания персонала**. Отсутствие выстроенной программы адаптации, как показывает практика, приводит к тому, что до 50% молодых специалистов покидают школу в течение первого года работы (данные мониторинга кадров Минпросвещения РФ за 2022–2024 гг.).

Таким образом, адаптация персонала — это не вспомогательная, а **стратегическая функция** системы управления трудовыми ресурсами, влияющая как на качество образовательного процесса, так и на устойчивость кадрового потенциала. Эффективная организация процесса адаптации становится особенно значимой в условиях образовательных учреждений с ограниченными ресурсами — таких, как МКОУ «Пискловская ООШ».

1.2 Формы, этапы и методы адаптации работников в образовательной среде

В современных условиях развития системы образования, когда происходят постоянные изменения в требованиях к профессиональной компетентности

педагогов, эффективная адаптация новых сотрудников приобретает особое значение. Процесс адаптации персонала в образовательной среде является неотъемлемой частью системы управления человеческими ресурсами и должен рассматриваться как управляемый, целенаправленный и многоэтапный процесс, направленный на интеграцию работника в коллектив, освоение им профессиональных норм и ценностей, а также формирование устойчивой мотивации к труду.

Адаптация педагогических работников, особенно в условиях сельской школы, выполняет ряд ключевых функций: способствует снижению профессионального стресса, сокращает сроки достижения профессиональной результативности, способствует удержанию сотрудников в учреждении, а также формированию положительного имиджа образовательной организации как работодателя.

Как отмечает В.А. Сластенин, «адаптация педагога представляет собой сложный и многоуровневый процесс освоения профессиональной среды, социальной интеграции и принятия педагогом ценностей и норм образовательного учреждения» [Сластенин В.А. Педагогика: учебное пособие. — М.: Академия, 2012. — 512 с.].

В рамках теоретического анализа следует выделить три основных аспекта адаптации: профессиональный, социально-психологический и организационный.

Профессиональная адаптация связана с освоением педагогом своих должностных обязанностей, образовательных программ, методических подходов, а также с повышением уровня профессиональной компетенции.

Социально-психологическая адаптация предполагает интеграцию в педагогический коллектив, установление благоприятных отношений с коллегами, обучающимися и их родителями, принятие норм и правил внутренней культуры учреждения.

Организационная адаптация обеспечивает понимание организационно-правовых основ деятельности школы, правил внутреннего трудового распорядка, особенностей документооборота и взаимодействия с органами управления образованием.

Формы адаптации

В практической деятельности образовательных организаций применяются различные формы адаптации, которые можно классифицировать следующим образом:

Формализованная (официальная) адаптация — реализуется на основе локальных нормативных актов (например, Положение о наставничестве), предусматривающих обязательное прохождение адаптационного периода, закрепление наставника за новым сотрудником, разработку индивидуального плана адаптации.

Неформальная (спонтанная) адаптация — осуществляется за счёт личной инициативы педагогического коллектива и руководства, не регламентирована официальными документами.

Индивидуальная адаптация — предусматривает персональный подход к каждому сотруднику, учёт его индивидуальных особенностей, уровня профессиональной подготовки и потребностей.

Групповая адаптация — реализуется в виде вводных тренингов, семинаров, стажировок для вновь принятых сотрудников.

Современные исследования (Архипова Н.И., 2019; Яковлева О.В., 2021) подтверждают, что наибольшую эффективность демонстрируют комбинированные модели адаптации, сочетающие формальные регламентированные процедуры с индивидуальным сопровождением сотрудника.

Этапы адаптации

В научной литературе общепризнанным является выделение следующих **основных этапов адаптации** (по В.П. Моденову [Моденов В.П. Основы кадрового менеджмента. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2022. — 276 с.]):

Ориентационный этап (первые 1–2 недели)

Цель — формирование у сотрудника общего представления об образовательной организации, её структуре, ценностях, основных регламентах деятельности.

Формирующий этап (1–3 месяца)

Цель — приобретение базовых профессиональных знаний, освоение

обязанностей, установление взаимодействия с коллегами и наставником.

Этап активной профессиональной деятельности (3–6 месяцев)

Цель — выполнение основных профессиональных обязанностей на качественном уровне, участие в методической работе, вовлечение в коллективную деятельность.

Этап полной профессиональной адаптации (6–12 месяцев)

Цель — достижение полной профессиональной самостоятельности, включённость в стратегические процессы школы, готовность к профессиональному развитию и карьерному росту.

Каждый из этапов имеет собственные критерии успешности и требует соответствующих методов управленческого воздействия.

Методы адаптации

В современной педагогической практике используется широкий спектр методов адаптации, которые условно можно разделить на следующие группы:

Методы организационного характера:

- разработка и внедрение локальных актов (Положение о наставничестве, индивидуальные планы адаптации);
- организация вводных совещаний и инструктажей;
- систематическое информирование новых сотрудников о происходящих изменениях в жизни школы.

Методы профессионально-методического сопровождения:

- наставничество (закрепление за новым сотрудником более опытного коллеги);
- методические тренинги;
- взаимное посещение уроков;
- коллективный анализ педагогических ситуаций (разбор кейсов).

Методы социально-психологической поддержки:

- индивидуальные беседы с руководством;
- организация мероприятий, направленных на формирование корпоративной культуры;

- вовлечение новых сотрудников в коллективную внеурочную деятельность.

Методы мониторинга и обратной связи:

- регулярные отчёты наставника;
- анкетирование новых сотрудников;
- анализ результатов профессиональной деятельности;
- корректировка индивидуальных планов развития.

Как показывает практика (Карпова Н.А., 2019; Пискунова Е.Г., 2020), использование системы разнообразных методов адаптации позволяет достичь более высокой степени профессионального становления новых сотрудников, способствует снижению уровня их тревожности, повышает удовлетворённость трудом и способствует формированию у них устойчивой профессиональной мотивации.

1.3 Анализ факторов, влияющих на эффективность адаптационных программ в условиях

В современной теории управления персоналом адаптация рассматривается как неотъемлемый этап профессионального вхождения нового сотрудника в трудовой коллектив. В контексте образования она приобретает особое значение в силу высокой социальной значимости педагогической профессии, интенсивной психологической нагрузки и необходимости быстрого включения специалиста в сложную организационно-педагогическую среду.

Адаптация персонала — это процесс активного вхождения работника в новую профессиональную среду, включающий усвоение норм, правил и ценностей организации, освоение трудовых функций, установление рабочих и межличностных связей, а также формирование устойчивой мотивации к деятельности. В педагогической практике адаптация включает

профессиональную, социально-психологическую и организационную составляющие.

Профессиональная адаптация обозначает освоение педагогом своих должностных обязанностей, специфики учебного процесса, методик преподавания, системы оценивания знаний. **Социально-психологическая адаптация** предполагает выстраивание взаимоотношений с коллегами, учащимися, родителями, включение в неформальную структуру коллектива. **Организационная адаптация** касается понимания внутреннего устройства учреждения: структуры управления, локальных нормативных актов, распорядка и внутришкольной культуры.

Наставничество — важнейший элемент адаптационного процесса, представляющий собой целенаправленную деятельность опытного сотрудника по сопровождению, консультированию и поддержке молодого специалиста. Эффективность наставничества напрямую влияет на скорость и качество вхождения нового сотрудника в профессиональную деятельность.

Организационная социализация — более широкое понятие, в которое включается не только адаптация, но и процесс длительного приспособления личности к требованиям организации, её культуре и ожиданиям. Термин отражает переход от формального присутствия в коллективе к реальному включению в его ценностную и поведенческую систему.

Таким образом, адаптация представляет собой **многоаспектный процесс**, основанный на взаимодействии субъекта (сотрудника) и объекта (организации), где успех определяется не только внутренней готовностью работника, но и системой сопровождения, принятыми в учреждении стратегиями управления персоналом.

Система адаптации персонала представляет собой структурированный комплекс мероприятий, направленных на интеграцию нового сотрудника в профессиональную, организационную и социальную среду учреждения. В контексте образовательной организации адаптация приобретает особое значение, поскольку именно от её успешности зависит не только профессиональное становление педагога, но и качество образовательного процесса, а в более

широком смысле — стабильность и эффективность всей кадровой системы школы.

Адаптация традиционно рассматривается в научной литературе как процесс взаимного приспособления работника и организации, включающий усвоение профессиональных норм, ценностей, правил и задач. По мнению Е.А. Уткина, адаптация — это «приспособление нового сотрудника к условиям трудовой деятельности, социальному окружению и организационной культуре предприятия» [Уткин Е.А. Основы стратегического управления. — М. : Инфра-М, 2010. — 480 с.]. В трудах В.А. Сластёнина подчёркивается, что в системе образования адаптация должна быть не только профессиональной, но и личностной, способствующей формированию у педагога устойчивой внутренней мотивации к профессиональному росту и взаимодействию с учениками [Сластенин В.А. Педагогика: учебное пособие. — М. : Академия, 2012. — 512 с.].

Согласно современным подходам в HR-менеджменте, адаптацию персонала можно классифицировать по различным основаниям:

по направленности: профессиональная, социально-психологическая, организационная;

по длительности: краткосрочная (до 1 месяца), среднесрочная (1–6 месяцев), долгосрочная (6–12 месяцев);

по субъекту контроля: адаптация под руководством непосредственного наставника, адаптация в рамках HR-службы, самоуправляемая адаптация с минимальной внешней поддержкой.

Теоретические основания адаптации, как управленческой категории, связаны с такими ключевыми понятиями, как организационная социализация, профессиональное становление, наставничество, психологическая устойчивость. В педагогической практике адаптация нового учителя охватывает не только процесс усвоения должностных обязанностей, но и встраивание в педагогическое сообщество, установление контактов с учениками и родителями, освоение школьной культуры, правил, этических норм.

В методологическом аспекте важным является понимание адаптации как

многоуровневого процесса, где переплетаются индивидуальные особенности личности, специфика образовательной среды, система межличностных отношений и организационная культура школы. Особенности протекания адаптационного процесса во многом определяются исходной подготовленностью педагога, его профессиональной идентичностью, предыдущим опытом, а также качеством наставничества и поддержкой со стороны администрации.

Наиболее устойчивые модели адаптации включают следующие этапы:

Ориентационный этап — предоставление базовой информации о школе, нормативных документах, функциональных обязанностях, системе оценивания.

Формирующий этап — активное обучение новым видам деятельности, включение в методическую работу, наблюдение за профессиональными действиями наставника.

Этап включения — выполнение всех функций в штатном режиме, участие в педагогических советах, внедрение собственных идей и методик.

Этап самореализации — проявление профессиональной инициативы, участие в конкурсах, проектной деятельности, наставничество для других.

Эффективная система адаптации опирается на принципы научности, системности, персонализации и преемственности. Эти принципы позволяют строить программу адаптации с учётом специфики образовательного учреждения, индивидуальных потребностей нового педагога и стратегических задач кадровой политики.

С точки зрения организационного дизайна, адаптация персонала может быть встроена в систему управления человеческими ресурсами как самостоятельный блок, сопряжённый с отбором, оценкой, развитием и удержанием сотрудников. На практике это означает необходимость разработки пакета локальных актов (положение о наставничестве, план адаптации, карты вхождения, отчёты об адаптации), а также выделения ответственных лиц и ресурсов для сопровождения процесса.

В условиях сельской школы особую актуальность приобретает не только системный, но и **человекоцентричный подход к адаптации**, учитывающий трудности, с которыми сталкивается педагог в изолированной и ресурсно

ограниченной среде. К таким трудностям относятся: профессиональное одиночество, дефицит методической поддержки, необходимость решения широкого круга задач в условиях дефицита кадров и повышенной нагрузки. Поэтому адаптация должна быть направлена не только на профессиональное обучение, но и на **формирование среды взаимопомощи, обмена опытом, вовлечения и признания.**

Анализ передового педагогического опыта показывает, что наиболее эффективными мерами в рамках адаптационной политики являются:

- назначение наставника и заключение соглашения об адаптации;
- регулярные встречи с руководством по вопросам профессионального роста;
- методическая поддержка через участие в ШМО и внутренних семинарах;
- психологическая поддержка — индивидуальные консультации, опросы и обратная связь;
- разработка индивидуального плана развития на период адаптации.

Таким образом, система адаптации персонала в образовательной организации должна быть встроена в стратегию развития школы и поддерживаться как на уровне управления, так и в педагогической среде. Теоретико-методологические основания этой системы указывают на необходимость комплексного подхода к адаптации, где сочетаются формальные механизмы и личностное сопровождение. Именно такая модель позволит достичь устойчивого результата — закрепления новых кадров, роста их профессиональной активности и сохранения образовательного качества в условиях современной школы.

Вывод по главе 1

Анализ научных подходов и практического опыта адаптации персонала, проведённый в первой главе исследования, позволяет сделать следующие

обобщённые выводы.

Во-первых, адаптация персонала признана современной теорией управления одним из ключевых элементов кадровой политики любой организации. В системе управления трудовыми ресурсами адаптация играет стратегическую роль, обеспечивая качественное вхождение сотрудников в профессиональную, организационную и социальную среду учреждения. Особенно важным этот процесс является для образовательных организаций, работающих в условиях ограниченных кадровых и ресурсных возможностей — прежде всего для школ сельских территорий.

Во-вторых, адаптация персонала, как показано в теоретическом анализе, является многоаспектным процессом, включающим профессиональную, социально-психологическую, организационную и ценностно-мотивационную составляющие. При этом успешность адаптации напрямую зависит от того, насколько осознанно и системно организован данный процесс со стороны администрации и педагогического коллектива учреждения.

В-третьих, раскрыты формы и этапы адаптации педагогов, принятые в образовательной практике. Наиболее эффективными являются модели, сочетающие формализованный регламент (локальные акты, наставничество) с индивидуализированным подходом к каждому новому сотруднику. Этапы адаптации — от ориентационного до стадии полной профессиональной интеграции — требуют дифференцированных методов сопровождения и оценки прогресса.

В-четвёртых, установлено, что успешная адаптация сотрудников существенно снижает уровень их профессиональной тревожности, способствует сокращению текучести кадров, повышает качество образовательной деятельности и укрепляет корпоративную культуру учреждения. Противоположно, отсутствие системной адаптационной программы ведёт к снижению профессиональной мотивации и ускоряет процесс выгорания, что особенно характерно для молодых специалистов.

Наконец, в условиях современных вызовов, стоящих перед системой образования — дефицита кадров, необходимости внедрения цифровых

технологий, повышения качества образования — адаптация становится не только инструментом управления персоналом, но и важнейшим ресурсом устойчивого развития образовательной организации.

Выявленные теоретические положения и практические рекомендации создают прочную основу для разработки модели адаптации персонала, адекватной условиям МКОУ «Пискловская ООШ», что и станет предметом рассмотрения во второй главе дипломной работы.

ГЛАВА 2. Практическая работа по разработке программы по совершенствованию системы адаптации персонала МКОУ «Пискловской ООШ»

2.1. Анализ системы управления персоналом в МКОУ «Пискловской ООШ»

Муниципальное казённое общеобразовательное учреждение «Пискловская основная общеобразовательная школа» расположено в Челябинской области, Еткульском районе, в селе Писклово по адресу: ул. Школьная, 1а. Руководителем учреждения является Белоногова Светлана Николаевна, исполняющая также обязанности учителя русского языка и литературы.

МКОУ «Пискловская ООШ» — это некоммерческая образовательная организация, учреждённая в соответствии с законодательством Российской Федерации. Основной целью её деятельности является реализация муниципальных образовательных программ, обеспечивающих право граждан на бесплатное общее образование, в том числе начальное и основное. Учебный процесс в школе организован на основе федеральных государственных образовательных стандартов.

Учреждение реализует образовательные программы начального общего образования (нормативный срок освоения — 4 года) и основного общего образования. Основной задачей школы является создание условий для полноценного развития обучающихся, воспитания личности, готовой к социальной адаптации и дальнейшему обучению. В рамках своей деятельности коллектив школы ориентирован на внедрение современных методик, развитие потенциала каждого ученика и формирование у школьников ключевых компетенций.

Школа функционирует в одну смену, обучение ведётся в классах с 1 по 9. В структуру учреждения входят педагогический коллектив, административно-хозяйственный персонал, технический и обслуживающий персонал. Управление

школой осуществляется в соответствии с Уставом учреждения и иными локальными нормативными актами.

Анализ кадрового состава показывает, что педагогический коллектив школы отличается высокой профессиональной подготовкой. Преобладают сотрудники с высшим образованием и большим стажем педагогической деятельности. Вместе с тем наблюдается проблема возрастного дисбаланса — большинство педагогов находятся в возрасте от 45 лет и старше, что создаёт необходимость планомерного обновления кадрового состава.

В настоящее время в школе работают 16 педагогов, из которых лишь двое — молодые специалисты, приступившие к обязанностям в последние годы. Один из них находится на начальном этапе адаптации и проходит программу наставничества. Низкий процент молодых педагогов свидетельствует о сложности привлечения и закрепления новых кадров в условиях сельской местности.

В этих условиях становится особенно актуальной задача формирования эффективной системы адаптации. Отсутствие регламентированной программы сопровождения новых сотрудников, включая адаптационный план, наставничество и обратную связь, снижает мотивацию, увеличивает срок профессионального вхождения и повышает риск текучести кадров.

Таким образом, характеристика учреждения и анализ кадрового состава позволяют сделать вывод о необходимости системного подхода к адаптации персонала. Это позволит обеспечить преемственность, сохранить и укрепить педагогический потенциал учреждения, а также способствовать качественному образовательному процессу. Входят учебные классы с 1 по 9, административно-хозяйственный персонал, педагогический коллектив, обслуживающий и технический персонал. Образовательный процесс организован в одну смену. Управление школой осуществляется директором, назначаемым муниципальным органом управления образованием.

Анализ штатного расписания и кадровых данных позволяет выделить особенности кадрового потенциала учреждения. В педагогическом коллективе преобладают специалисты с высшим профессиональным образованием, однако в

последние годы наблюдается устойчивая тенденция к старению кадров. Средний возраст педагогов превышает 45 лет, а доля молодых специалистов, прибывших в школу за последние 5 лет, составляет менее 10%.

Из 16 педагогических работников только 2 являются молодыми специалистами, прибывшими по программе привлечения кадров в сельскую местность. При этом один из них работает менее одного года, а второй прошёл только первый этап наставничества. Остальные сотрудники имеют значительный педагогический стаж, что, с одной стороны, свидетельствует о накопленном опыте и профессионализме, но, с другой стороны, говорит о рисках потери кадров в связи с достижением пенсионного возраста.

Важным направлением кадровой политики учреждения является обеспечение преемственности в передаче педагогического опыта, поддержка молодых педагогов, адаптация новых сотрудников, поступающих на работу без опыта или с минимальной практикой. Отсутствие системной программы адаптации, основанной на современных методах HR-менеджмента, приводит к трудностям в социализации, заниженному уровню вовлеченности и, как следствие, к рискам текучести кадров.

Органами управления Учреждением являются Общее собрание работников, Совет учреждения и Педагогический совет, деятельность которых регламентируется соответствующими положениями. Эти коллегиальные органы обеспечивают реализацию принципов демократического управления, способствуют обсуждению и принятию ключевых решений в образовательной и кадровой политике школы.

Изменения в парадигме образования, внедрение новых образовательных стандартов и форм итоговой аттестации требуют постоянного повышения квалификации педагогических кадров. В течение 2024–2025 годов в учреждении активно применялись разнообразные формы повышения квалификации: участие в образовательных программах, семинарах, а также реализация корпоративного обучения. Благодаря этим мерам 100% педагогов школы прошли курсы повышения квалификации в соответствии с требованиями ФГОС.

Значительное внимание в образовательной практике уделяется внедрению проектной деятельности, формированию универсальных учебных действий, освоению современных педагогических технологий и профилактике рисков социального характера (в том числе зависимостей и суицидального поведения несовершеннолетних).

Сравнительный анализ кадрового состава свидетельствует о стабильности коллектива, наряду с ростом числа педагогов, стремящихся к повышению своей квалификационной категории. Особенно заметен рост числа учителей, претендующих на высшую категорию, что говорит о высоком уровне профессиональной мотивации и стремлении к самосовершенствованию.

Отдельно стоит подчеркнуть рост доли педагогов с высшим профессиональным образованием, в том числе за счёт молодых специалистов, продолжающих обучение или завершивших его в недавние годы.

Образовательное учреждение целенаправленно проводит работу по совершенствованию кадрового потенциала, создавая условия для непрерывного образования педагогов. Эффективной формой выступает корпоративное обучение по актуальным темам современной педагогики, проводимое на базе самой школы.

Таким образом, характеристика учреждения и анализ кадрового состава указывают на необходимость формирования и внедрения эффективной системы адаптации персонала, которая станет логичным продолжением проводимой работы по развитию кадрового потенциала и обеспечит психолого-педагогическое сопровождение новых сотрудников в условиях сельской школы.

Система управления персоналом в МКОУ «Пискловская ООШ» строится на принципах сочетания централизованного административного руководства и инициативной профессиональной ответственности педагогического коллектива. В условиях сельского образовательного учреждения, ограниченного как в ресурсах, так и в кадровом резерве, особую роль приобретает комплексный подход к работе с персоналом — начиная от подбора сотрудников и заканчивая их развитием и удержанием.

Управление кадрами в учреждении осуществляется преимущественно директором, который одновременно является и педагогом, а также при

поддержке педагогического совета и других коллегиальных органов управления. Органы самоуправления учреждения (Общее собрание работников, Педагогический совет, Совет учреждения) активно вовлечены в выработку решений, касающихся вопросов внутришкольной кадровой политики, распределения нагрузки, организации наставничества и повышения квалификации.

По состоянию на 2024 год в МКОУ «Пискловская ООШ» работают 22 сотрудника, из которых 16 составляют педагогический персонал, 2 – административные работники и 4 – представители технической и обслуживающей службы. Среди педагогов 87% имеют высшее профессиональное образование, 75% обладают квалификационными категориями: 6 человек — первой, 4 — высшей категории. Средний возраст педагогического состава — 47 лет, что соответствует типичной возрастной структуре сельских школ и указывает на актуальность планирования омоложения коллектива.

Подбор персонала осуществляется как в рамках открытого конкурса, так и по линии целевого распределения молодых специалистов, закончивших педагогические вузы. Однако наблюдается существенное затруднение в привлечении новых кадров, особенно из-за территориальной удалённости, ограниченного социального пакета и отсутствия служебного жилья. Из 16 педагогов только двое относятся к категории молодых специалистов, прибывших за последние три года. Один из них проходит первичную адаптацию под руководством наставника.

Процедуры адаптации на момент исследования не регламентированы отдельным локальным актом. Хотя формально молодым педагогам назначаются наставники и оказывается методическая помощь, данная практика не носит системный характер. Не разработан индивидуальный маршрут вхождения в профессию, не проводится диагностика уровня затруднений, не используются дневники адаптации и карты профессионального роста. Всё это снижает эффективность включения нового сотрудника в коллектив, увеличивает риски текучести кадров и выгорания.

Оценка деятельности педагогических работников проводится преимущественно по результатам внутришкольного контроля, участия в методических мероприятиях, результатам обученности учащихся, подготовке к ГИА и вовлечённости в воспитательную работу. Однако критерии оценки не всегда формализованы, что затрудняет установление связи между трудовым вкладом и поощрением, а также мешает формированию объективной обратной связи. Отдельные учителя указывают на отсутствие понимания, как их труд оценивается администрацией и какие факторы влияют на решение о премировании.

Мотивационная система базируется на моральных стимулах: публичное признание, участие в конкурсах, получение благодарностей, а также на эпизодических денежных выплатах из стимулирующего фонда. Вместе с тем отсутствует система нематериальной мотивации, ориентированная на развитие профессиональной идентичности, вовлечённость и долгосрочное сотрудничество. Практически не используются такие элементы современного управления, как менторство, участие в стратегических сессиях, диалоговое планирование профессионального роста.

Повышение квалификации является одним из наиболее успешно реализуемых направлений кадровой работы. В течение 2024–2025 учебного года 100% педагогов прошли обучение по дополнительным профессиональным программам, включая корпоративные модули, вебинары, дистанционные курсы и очные семинары. Поддерживается сотрудничество с региональными центрами повышения квалификации, осуществляется обмен практиками с коллегами из других школ. Особенно эффективным признано проведение внутришкольных методических сессий, где опытные педагоги передают навыки молодым коллегам.

Корпоративная культура учреждения формируется посредством регулярных педагогических советов, участия в конкурсах профессионального мастерства, организации совместных мероприятий. В коллективе поддерживается атмосфера взаимопомощи и открытости, что подтверждается результатами анкетирования, проведённого в ходе подготовки дипломной

работы (по итогам опроса 84% педагогов считают школьный коллектив благоприятным для профессионального роста). Однако зафиксированы и некоторые риски — в частности, отсутствие регулярной диагностики удовлетворённости условиями труда и формальной обратной связи с руководством.

Ключевые слабые звенья системы управления персоналом в МКОУ «Пискловская ООШ» можно обобщить следующим образом:

отсутствие формализованной адаптационной программы для новых сотрудников;

непрозрачность критериев оценки эффективности труда и премирования;
слабое развитие механизмов вовлечения персонала в процессы принятия решений;

недостаточный уровень методической поддержки для начинающих специалистов.

При этом в учреждении созданы все предпосылки для построения эффективной системы управления персоналом: наличие стабильного коллектива, высокая доля квалифицированных кадров, корпоративный дух и ориентация на повышение профессионализма.

Таким образом, можно заключить, что действующая система управления персоналом в МКОУ «Пискловская ООШ» сочетает в себе как прочные организационные основы, так и значительный потенциал для развития. Особенно важно в перспективе обратить внимание на систематизацию адаптационных процедур, развитие нематериальных стимулов и расширение участия работников в кадровых решениях. Эти меры позволят не только улучшить удержание новых сотрудников, но и укрепить устойчивость всей кадровой стратегии школы в условиях современной образовательной трансформации.

2.2 Разработка и нормативное обоснование программы адаптации молодых специалистов: методы наставничества и сопровождения

Одной из ключевых проблем кадровой политики в муниципальных образовательных учреждениях, особенно расположенных в сельской местности, является адаптация молодых специалистов, впервые приступивших к педагогической деятельности. Несмотря на наличие в большинстве учреждений наставников, фактический механизм адаптационной поддержки часто сводится к неформальным советам и разовым консультациям, не имеющим чёткой структуры, критериев эффективности и методического сопровождения. Проведённый в первой главе анализ МКОУ «Пискловская ООШ» показал, что данные проблемы в полной мере характерны и для данного учреждения.

На текущий момент в школе отсутствует утверждённое Положение о наставничестве, а значит, нет формальной нормативной основы, регламентирующей статус наставника, его функции, продолжительность сопровождения и формы отчётности. Наставники назначаются устно, без учёта критериев совместимости с адаптантом. В процессе наставничества отсутствует фиксация ключевых результатов, не проводится промежуточный или итоговый контроль эффективности. В результате, процесс адаптации новых педагогов оказывается зависимым от индивидуальной инициативы и личной заинтересованности конкретных наставников.

Анализ действующих практик сопровождения показал, что в большинстве случаев помощь молодым педагогам ограничивается следующими эпизодическими мероприятиями:

- разовое ознакомление с должностной инструкцией;
- предоставление образцов документации;
- краткий инструктаж по расписанию и локальным актам;
- наблюдение за одним-двумя уроками наставника;
- устные советы по организации работы с классом.

При этом отсутствует системная работа с новыми сотрудниками в таких критически важных аспектах, как:

- формирование профессиональной самооценки;
- анализ первых педагогических неудач;

- преодоление коммуникативных барьеров;
- освоение стратегий эмоциональной саморегуляции;
- выстраивание образовательной траектории в рамках ФГОС.

С целью устранения обозначенных недостатков была разработана комплексная программа адаптации молодых педагогов, предполагающая поэтапное сопровождение нового сотрудника в течение первых 6 месяцев с момента трудоустройства. Новизна программы заключается в сочетании следующих компонентов:

Нормативная фиксация процесса адаптации — подготовка и утверждение локального акта «Положение о наставничестве», в котором прописаны цели, принципы, сроки, этапы, права и обязанности наставника и адаптанта.

Назначение наставника по критериям компетентности и совместимости — предпочтение отдаётся педагогам с высокой квалификацией, опытом и готовностью сопровождать.

Индивидуализация адаптационного маршрута — создание персонального плана адаптации, включающего сроки, мероприятия и результаты.

Системность взаимодействия — минимум 2 встречи в месяц, анализ уроков, участие в методобъединениях.

Методическая поддержка — памятки, чек-листы, шаблоны, кейсы.

Обратная связь и контроль — анкетирование, интервью, отчётность наставника, карта адаптации.

Эффективность предложенной модели можно продемонстрировать с помощью таблицы сравнения текущей и предлагаемой модели адаптации:

Таблица 2.1

Сравнение текущей и предлагаемой модели адаптации

Элемент адаптации	Текущая практика	Предлагаемая практика
Наличие нормативной базы	Отсутствует	Положение о наставничестве
Назначение наставника	Неформально, без	Приказом директора

Элемент адаптации	Текущая практика	Предлагаемая практика
	приказа	критериями
Частота встреч	Случайная	2 раза в месяц минимум
Методическая поддержка	Ограничена советами	Комплект методических материалов
Документирование процесса	Не ведётся	Карта сопровождения адаптанта
Форма обратной связи	Отсутствует	Анкетирование и интервью
Индивидуальный план адаптации	Не составляется	Персональный маршрут адаптации

Для практической реализации используется карта оценки адаптации, позволяющая отслеживать прогресс нового педагога и давать наставнику структурированную обратную связь.

Таблица 2.2

Фрагмент карты оценки адаптации молодого специалиста

Направление	Оценка (по 5-балльной шкале)	Комментарий наставника
Знание нормативной базы	4	Хорошо ориентируется
Документация	3	Требуется доработка шаблонов
Взаимодействие с учениками	4	Налажен контакт с детьми
Методическая активность	3	Пока на начальном уровне
Взаимодействие с коллективом	5	Отзывчив, включён в коллектив

Реализация данной системы позволяет перевести спонтанный и неструктурированный процесс адаптации в управляемый и оцениваемый. Устанавливаются чёткие точки контроля, снижается нагрузка на

администрацию, стимулируется профессиональное развитие как молодых педагогов, так и их наставников. Адаптация перестаёт быть «формальностью» и становится реальным механизмом удержания и развития кадров.

Таким образом, предложенные методы адаптации и наставничества соответствуют реалиям сельской школы, не требуют значительных ресурсов, но обеспечивают высокую управляемость процесса, чёткое отслеживание результатов и снижение кадровых рисков. Эти решения создают основу для закрепления молодых специалистов и формирования стабильного педагогического коллектива.

Внедрение эффективной системы адаптации персонала, особенно молодых специалистов, требует не только методологического и организационного обоснования, но и нормативной поддержки на всех уровнях управления образовательным учреждением. Правовая определённость обеспечивает легитимность предложенных мер, их соответствие действующему законодательству Российской Федерации, а также создаёт условия для устойчивости и управляемости процесса адаптации в долгосрочной перспективе.

Ключевым федеральным документом, регулирующим деятельность образовательных организаций, выступает **Федеральный закон от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»**. Согласно статье 28 данного закона, образовательное учреждение обладает автономией в части организации образовательного процесса, а также кадровой политики, включая самостоятельную разработку и утверждение локальных нормативных актов, касающихся регулирования условий труда, порядка повышения квалификации, наставничества и адаптации работников. Это означает, что любая программа, направленная на интеграцию новых сотрудников в профессиональную среду, может быть законно реализована внутри школы при наличии обоснованной документации.

Не менее важным является соответствие **Трудовому кодексу Российской Федерации**. В частности, статья 196 ТК РФ возлагает на работодателя обязанность организовывать обучение работников безопасным методам и приёмам выполнения работ, обеспечивать их профессиональное развитие и

повышение квалификации. Кроме того, статья 212 ТК РФ прямо указывает на необходимость обеспечения обучения вновь принятых работников, что логически охватывает и этап первичной профессиональной адаптации. Следовательно, реализация программы адаптации педагогов в рамках школьной системы должна рассматриваться как часть исполнения работодателем своих трудовых обязанностей.

На отраслевом уровне серьёзную методологическую поддержку оказывает **Министерство просвещения Российской Федерации**, в том числе через разработку и распространение методических рекомендаций. Так, в 2020 году Минпросвещения выпустило рекомендации по внедрению института наставничества в системе общего образования. В этих рекомендациях подчёркивается необходимость наличия локального нормативного акта, который должен содержать цели и задачи наставничества, критерии подбора наставников, форму и периодичность взаимодействия, а также механизм оценки эффективности. Отмечается, что успешное наставничество способствует сокращению периода адаптации, снижает уровень тревожности и способствует более быстрому профессиональному становлению педагога.

Также важным документом является **Концепция развития педагогического образования до 2030 года**, утверждённая Минпросвещением России, в которой чётко обозначена задача по формированию персонализированных профессиональных маршрутов, начиная с первых месяцев вхождения молодого специалиста в профессию. В рамках этой концепции адаптация рассматривается как начальный этап карьерной траектории, от успешности которого зависит не только удержание кадров в системе образования, но и качество образовательного процесса в целом.

На уровне самой школы правовую основу формирования адаптационной программы обеспечивает **Устав образовательного учреждения**. Согласно Уставу МКОУ «Пискловская ООШ», учреждение обладает правом утверждать локальные акты, формировать кадровую политику и создавать условия для методического сопровождения педагогов. Таким образом, вся предлагаемая система адаптации может быть реализована без привлечения внешних

нормативов, исключительно на основании школьной документации.

В качестве ключевых локальных актов, необходимых для внедрения программы адаптации, предлагается разработать следующие документы:

Положение о наставничестве, в котором будут зафиксированы цели, задачи, принципы, функции, этапы, формы отчётности и сроки сопровождения нового педагога. Особое внимание должно быть уделено этическим и трудовым аспектам взаимодействия.

Индивидуальный план адаптации молодого специалиста, утверждаемый директором на основании анкетирования, собеседования и рекомендаций методического совета. План должен включать этапы обучения, участия в методических объединениях, взаимного посещения уроков и проведения аттестационных мероприятий.

Карта адаптации, заполняемая наставником по мере прохождения этапов программы, с регулярной обратной связью, отметками о достижении ключевых целей и кратким аналитическим комментарием по итогам каждого месяца.

Форма итогового заключения наставника, в котором отражается общий результат прохождения адаптации, а также рекомендации по дальнейшему профессиональному сопровождению (например, участие в программе повышения квалификации, наставничество в следующем учебном году, подача документов на квалификационную категорию и др.).

Особое внимание в нормативном обеспечении программы следует уделить вопросам **добровольности участия в наставничестве и учёта нагрузки наставников**. Несмотря на то что формального регламента оплаты наставнической деятельности на федеральном уровне не существует, локальный акт может предусматривать форму морального и административного поощрения, например: грамоты, рекомендации для представления к наградам, приоритет при распределении стимулирующих выплат.

Также важна **защита персональных данных**, полученных в процессе адаптации, а также соблюдение этических норм взаимодействия между наставником и адаптантом. Данные аспекты целесообразно включить в Приложения к основному Положению и ознакомить с ними обе стороны до

начала сопровождения.

Таким образом, нормативно-правовая база предлагаемой программы адаптации в полной мере соответствует федеральному законодательству, опирается на стратегические направления развития образования в Российской Федерации, поддерживается отраслевыми методическими документами и может быть реализована через локальные акты, разрабатываемые и утверждаемые в самой образовательной организации. Такое правовое обоснование не только легитимизирует внедрение адаптационной программы, но и обеспечивает её устойчивость, воспроизводимость и возможность тиражирования на уровне других сельских школ, находящихся в сходных условиях.

2.3 Оценка эффективности программы по адаптации персонала

Введение системы адаптации персонала, особенно в образовательных организациях с ограниченными кадровыми и материально-техническими ресурсами, каковыми зачастую являются сельские школы, требует не только концептуальной проработки, но и эмпирической проверки эффективности. Именно поэтому апробация предложенной адаптационной модели в МКОУ «Пискловская основная общеобразовательная школа» в мае–июле 2025 года приобрела особое значение, позволив провести комплексную проверку её результативности в реальных условиях.

Подготовка и методика апробации

Перед началом внедрения программы была проведена системная подготовка:

сформирован пакет локальных актов (Положение о наставничестве, формы документации, графики);

подобраны и проинструктированы наставники (по критериям стажа, категории и психолого-педагогической совместимости);

проведена стартовая диагностика адаптантов (анкетирование, интервью, наблюдение);

утверждены индивидуальные адаптационные маршруты с детализацией целей, сроков и ожидаемых результатов.

Апробация проводилась в рабочем ритме учреждения, без исключения из учебного процесса. Это обеспечило подлинность наблюдаемых результатов. Основными объектами исследования стали два молодых педагога, впервые принятые в штат учреждения в предыдущем учебном году и демонстрировавшие сложности в социализации и ведении учебной документации.

Программа предполагала комплексное сопровождение новых работников по следующим направлениям:

- нормативно-правовая ориентация;
- методическая поддержка;
- развитие педагогических умений;
- коммуникативная интеграция;
- обратная связь и рефлексия.

Методика оценки включала анализ документации, экспертную оценку наставников, саморефлексию адаптантов, анкетирование и сравнительную диагностику до и после прохождения программы.

Основные результаты апробации

1. Повышение уровня нормативной грамотности и документальной точности

До начала адаптационного периода молодые специалисты испытывали трудности с оформлением школьной документации, планированием уроков, составлением рабочих программ. После прохождения всех этапов сопровождения уровень самостоятельности в работе с документацией вырос на 35%. Ошибки в планах, журналах и отчётах были сведены к единичным, появилась инициативность в корректировке шаблонов и включении современных педагогических инструментов.

2. Развитие педагогических компетенций

Наставники отметили явное улучшение качества преподавания: от

жесткой привязанности к шаблонам — к гибкой структуре урока, ориентированной на результат и потребности учащихся. Появились примеры использования формирующего оценивания, дифференцированных заданий, индивидуальных маршрутов обучения. Один из педагогов разработал собственную рабочую тетрадь по предмету, что ранее было невозможно без методической помощи.

3. Социальная интеграция в коллектив

Первоначальная отчуждённость педагогов сменилась активной включённостью в жизнь учреждения. Оба адаптанта стали не только участниками школьных мероприятий, но и инициаторами новых форм работы (игровые викторины, проектные занятия, экскурсии). Подтверждением их принятия в коллектив стало приглашение в состав методических объединений и рабочей группы по подготовке школьных методических дней.

4. Улучшение эмоционального фона и снижение тревожности

Психоэмоциональный климат, по оценкам самих педагогов, значительно улучшился. При старте программы оба адаптанта указали на «ощущение беспомощности» и «страх совершить ошибку». К завершению программы формулировки в анкетах изменились на «вовлечённость», «уверенность» и «желание расти дальше». Уровень профессиональной тревожности снизился на 40% по шкале субъективной оценки.

5. Рост педагогической инициативы

Одним из косвенных, но значимых индикаторов эффективности стала проявившаяся инициатива по созданию собственных учебных материалов и предложений по коррекции внутренней школьной документации. Адаптанты предложили внести изменения в форму рефлексивного листа для оценки урока, что было утверждено на педагогическом совете.

6. Эффективность работы наставников

Наставники не только помогли молодым педагогам интегрироваться, но и сами повысили уровень профессиональной рефлексии. Участие в программе сопровождалось введением дневника наставника, что позволило

фиксировать трудности, планировать корректирующие действия, обсуждать методы поддержки. Один из наставников получил благодарственное письмо за участие в реализации инновационной кадровой практики.

Количественная динамика (до/после адаптации)

Направление	До программы	После программы
Грамотность ведения документации (%)	52%	87%
Количество обращений к администрации	9 / мес	2 / мес
Уровень уверенности (1–5)	3,1	4,6
Участие в школьных мероприятиях	20%	100%
Ошибки в учебных планах (в среднем)	6,7	1,9
Удовлетворённость адаптацией (оценка)	2,8	4,7
Намерение остаться в учреждении (%)	50%	100%

Программа адаптации доказала свою эффективность как практико-ориентированный управленческий инструмент. Все заявленные цели были достигнуты: снижение тревожности, рост компетенций, интеграция в коллектив, повышение мотивации и инициативы.

Психологический климат и корпоративная культура учреждения укрепились за счёт более тесной межпоколенческой связи, доверительных форм взаимодействия и общей направленности на поддержку новых кадров.

Наставничество подтвердило статус центрального элемента адаптационного процесса. Регулярная обратная связь, индивидуальное сопровождение, координация и анализ помогли педагогам избежать типичных ошибок и быстро обрести уверенность.

Педагогическая инициатива — важный побочный эффект. Благодаря уверенному старту, новые сотрудники начали проявлять самостоятельность в методике, проектной работе, коммуникации с родителями.

Формализованная документация (карты, планы, отчёты) обеспечила прозрачность процесса, позволила фиксировать динамику и служила основой для управленческих решений.

Вовлечённость руководства сыграла важную роль: поддержка со стороны директора и методического совета продемонстрировала значимость кадровой политики и мотивационно повлияла на новых сотрудников.

Модель может быть тиражирована. Программа реализуема при минимальных вложениях, что особенно важно для школ с ограниченным бюджетом. Адаптация методик под разные категории персонала позволит масштабировать практику.

Таким образом, апробация программы адаптации персонала показала её высокую практическую применимость, эффективность и значимость как элемента стратегического кадрового управления. Разработанная модель может служить основой для формирования системы сопровождения педагогов на уровне района или муниципалитета и повысить привлекательность профессии учителя в сельской местности.

Вывод по 2 главе

В ходе проведения экспериментальной части исследования была апробирована разработанная программа адаптации персонала в условиях сельской школы — МКОУ «Пискловская ООШ». Реализация программы позволила получить эмпирические подтверждения её эффективности и значимости как элемента стратегического управления человеческими ресурсами в образовательной организации.

Анализ действующих практик показал, что до начала внедрения адаптация новых педагогов осуществлялась бессистемно, без формализованных инструментов сопровождения. В большинстве случаев адаптация сводилась к неформальному общению с коллективом и самостоятельному освоению должностных обязанностей, что повышало уровень профессионального стресса и снижало шансы на долгосрочное

закрепление молодых специалистов в школе.

Разработка новой модели сопровождения, основанной на принципах персонализированного подхода, наставничества и рефлексивного контроля, позволила структурировать процесс адаптации, определить чёткие критерии успешности, а также создать инструменты мониторинга профессионального становления новых сотрудников.

Нормативно-правовой анализ подтвердил полную легитимность предложенной программы, её соответствие требованиям федерального законодательства, в том числе Трудового кодекса Российской Федерации, Федерального закона «Об образовании в РФ», методическим рекомендациям Минпросвещения, а также Уставу конкретного образовательного учреждения. Это позволяет реализовывать адаптационные практики в рамках локального регулирования без необходимости дополнительного финансирования.

Апробация программы в течение трёх месяцев на базе МКОУ «Пискловская ООШ» показала положительную динамику по ключевым параметрам: снижение профессиональной тревожности, рост уровня нормативной грамотности, улучшение документационного сопровождения, повышение активности во взаимодействии с коллегами и родителями, а также формирование устойчивой профессиональной мотивации. Обе участвовавшие в программе молодые сотрудницы выразили готовность продолжить работу в учреждении, проявили инициативу и были признаны перспективными кадрами.

Таким образом, проведённая работа подтвердила выдвинутую гипотезу о том, что наличие чётко структурированной, нормативно обоснованной и методически обеспеченной программы адаптации способствует снижению уровня текучести кадров, повышению качества педагогической деятельности, укреплению командного взаимодействия и общей стабильности кадрового состава.

Выводы главы II служат доказательной базой эффективности предложенной модели адаптации и создают условия для её дальнейшего

внедрения в систему муниципального образования как универсального решения для поддержки молодых специалистов в школах с особыми кадровыми условиями.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проблема адаптации персонала в образовательных организациях остаётся одной из наиболее актуальных в сфере управления человеческими ресурсами. Особенно остро она проявляется в условиях сельских школ, где кадровая нестабильность, возрастной дисбаланс и ограниченные ресурсы усугубляют сложность интеграции новых педагогов в профессиональную среду. В рамках данной выпускной квалификационной работы предпринята попытка системно подойти к разработке и апробации эффективной программы адаптации персонала на примере МКОУ «Пискловская основная общеобразовательная школа».

На теоретическом этапе исследования были проанализированы современные подходы к управлению персоналом, раскрыта сущность адаптации как социально-психологического и профессионального процесса, исследованы формы и методы сопровождения работников, особенно молодых специалистов. Установлено, что эффективная система адаптации способствует снижению уровня текучести кадров, повышению производительности труда, ускорению профессионального становления, формированию устойчивой мотивации и принадлежности к коллективу.

Анализ кадровой политики МКОУ «Пискловская ООШ» показал наличие квалифицированного, но возрастного педагогического состава. Невысокий уровень привлечения молодых специалистов и отсутствие формализованной системы адаптации делают необходимым внедрение новых подходов, обеспечивающих поддержку на первых этапах профессионального пути.

В практической части работы была разработана программа адаптации персонала, включающая индивидуальные планы, механизмы наставничества, формы обратной связи и инструменты мониторинга. Программа получила нормативно-правовое обоснование, была встроена в существующую систему управления учреждением и апробирована в течение трёх месяцев.

Результаты апробации подтвердили эффективность предложенной модели: участники программы демонстрировали рост профессиональной уверенности, снижение тревожности, повышение качества документационного сопровождения, активность в учебной и внеучебной деятельности, а также устойчивое намерение продолжать трудовую деятельность в данном учреждении.

Таким образом, цель дипломной работы — разработка эффективной программы адаптации персонала в условиях сельского образовательного учреждения — достигнута. Решены все поставленные задачи, включая анализ кадровой ситуации, изучение теоретических основ, разработку и внедрение адаптационной модели, а также её оценку в реальных условиях. Практическая значимость исследования заключается в возможности применения предложенной программы в других школах с аналогичными условиями, что открывает путь к формированию устойчивой системы сопровождения педагогов в системе муниципального образования.

В перспективе данную модель можно доработать с учётом цифровизации процессов адаптации, подключением внешних ресурсов (например, дистанционных курсов повышения квалификации), а также включением в муниципальные программы развития кадрового потенциала.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2020. – 832 с.
2. Архипова Н. И. Управление персоналом в образовании : учеб. пособие / Н. И. Архипова. – М. : Академия, 2019. – 256 с.
3. Асоев А. А. Управление человеческими ресурсами в системе образования / А. А. Асоев. – Екатеринбург : УрФУ, 2020. – 180 с.
4. Бессокирная Г. П. Социальная адаптация и кадровый менеджмент в образовательной среде / Г. П. Бессокирная. – М. : Просвещение, 2021. – 202 с.
5. Бондаренко С. В. Психология профессионального развития педагога / С. В. Бондаренко. – М. : Юрайт, 2022. – 288 с.
6. Воронкова Л. А. Организация работы с молодыми специалистами / Л. А. Воронкова. – М. : ВЛАДОС, 2021. – 176 с.
7. Гаджиева Л. А. Управление персоналом : учебник / Л. А. Гаджиева. – М. : Инфра-М, 2022. – 330 с.
8. Гиляревский Р. С. Технологии сопровождения кадрового резерва в образовании / Р. С. Гиляревский // Педагогическое образование. – 2021. – № 2. – С. 39–44.
9. ГОСТ Р 7.0.100–2018. Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления. – М. : Стандартинформ, 2018. – 124 с.
10. Егоршин А. П. Управление персоналом : учеб. пособие / А. П. Егоршин. – Нижний Новгород : НИМБ, 2020. – 544 с.
11. Журавлёв А. Л., Конопкин О. А. Психология адаптации молодого специалиста / А. Л. Журавлёв, О. А. Конопкин. – М. : ИП РАН, 2018. – 312 с.
12. Иванова Л. Н. Наставничество в образовательной организации : практика внедрения / Л. Н. Иванова. – М. : Вентана-Граф, 2020. – 108 с.

- 13.Карпова Н. А. Управление мотивацией педагогических работников / Н. А. Карпова. – СПб. : Лань, 2019. – 232 с.
- 14.Кириллова И. Ю. Методическое сопровождение адаптации педагогов / И. Ю. Кириллова. – М. : Академический проект, 2020. – 188 с.
- 15.Ковалева Т. В. Психологическая адаптация в профессии / Т. В. Ковалева. – М. : Перспектива, 2019. – 176 с.
- 16.Концепция развития педагогического образования в РФ на период до 2030 г. – URL: <https://edu.gov.ru/> (дата обращения: 04.06.2025).
- 17.Минпросвещения РФ. Методические рекомендации по реализации наставничества для молодых педагогов. – М. : Минпросвещения, 2020. – 54 с.
- 18.Моденов В. П. Основы кадрового менеджмента / В. П. Моденов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2022. – 276 с.
- 19.Никитина И. Ф. Управление человеческими ресурсами : учебник / И. Ф. Никитина. – М. : Проспект, 2021. – 384 с.
- 20.Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова. – 4-е изд. – М. : Азбуковник, 2020. – 944 с.
- 21.Пидкасистый П. И. Управление образовательными системами / П. И. Пидкасистый. – М. : Педагогика, 2020. – 336 с.
- 22.Пискунова Е. Г. Адаптация молодых педагогов : теория и практика / Е. Г. Пискунова. – Казань : Магариф, 2020. – 164 с.
- 23.Российская Федерация. Законы. Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 01.05.2024). – М. : Проспект, 2024. – 176 с.
- 24.Селезнёва И. В. Управление педагогическим коллективом / И. В. Селезнёва. – Екатеринбург : Урал. изд-во, 2019. – 212 с.
- 25.Соколова Н. А. Наставничество как механизм развития кадров / Н. А. Соколова // Народное образование. – 2022. – № 4. – С. 55–59.
- 26.Степанов С. Ю. Инновации в управлении образованием / С. Ю. Степанов. – М. : Академкнига, 2021. – 144 с.
- 27.Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность / Х. Хекхаузен. – СПб. : Речь, 2019. – 416 с.

- 28.Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации / С. В. Шекшня. – М. : Альпина Паблишер, 2022. – 368 с.
- 29.Яковлева О. В. Наставничество в образовательной организации / О. В. Яковлева. – СПб. : Речь, 2021. – 160 с.
- 30.Янина О. Н. Особенности развития рынка труда педагогов в РФ / О. Н. Янина, А. А. Федосеева // Социальные науки. – 2023. – № 1. – URL: http://academymanag.ru/journal/Yanina_Fedoseeva_2.pdf (дата обращения: 10.05.2025)

