РАССМОТРЕНО
На заседании педсовета
МБУДО «ЭБЦ»
протокол № 01
от «31» 08 2021г

УТВЕРЖДЕНО
Приказом и.о.директора МБУДО «ЭБЦ»
от «14» 09 2021 № 110
И.Г.Бусыгина

ПРОГРАММА
ЦЕЛЕВОЙ МОДЕЛИ НАСТАВНИЧЕСТВА
МУНИЦИПАЛЬНОГО БЮДЖЕТНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ЭКОЛОГО-БИОЛОГИЧЕСКИЙ ЦЕНТР»
МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ГОРОДА БРАТСКА

г. Братск

Паспорт программы

Муниципальное образование	город Братск
Образовательное учреждение на базе которого реализуется программа	Муниципальное бюджетное учреждение дополнительного образования «Эколого-биологический Центр»
Юридический и фактический адрес	665708 Иркутская область, г. Братск, ул. Пионерская д 13Б
e-mail	ecocentr2006@yandex.ru
сайт	http://ekobratsk.ru/
Название программы	Программа целевой модели наставничества Муниципального бюджетного учреждения дополнительного образования «Эколого-биологический Центр» муниципального образования города Братска (далее - Программа)
Основания для разработки программы	– Об образовании в Российской Федерации: Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ (с изменениями на 24 апреля 2020 года); – Основы государственной молодежной политики Российской Федерации на период до 2025 года: распоряжение Правительства Российской Федерации от 29 ноября 2014 г. № 2403-Р; – Целевая модель. «Методология (целевая модель) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися», утверждена распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации от 25.12.2019 г. №Р-145; – О государственной молодежной политике в Иркутской области: Закон Иркутской области от 17 декабря 2008 года № 109-оз. – Об утверждении Типового положения о наставничестве в областных государственных учреждениях, подведомственных министерству социального развития, опеки и попечительства Иркутской области: приказ Министерства опеки и попечительства Иркутской области от 24 мая 2019 года № 53-148/19-мпр.
Цель	Оказание профессиональной поддержки и практической помощи молодым специалистам и вновь прибывшим педагогам в профессиональном становлении, успешной и

	быстрой адаптации к профессиональной деятельности в условиях единого учебно-методического пространства, максимально эффективного использования кадрового потенциала учреждения дополнительного образования.
Задачи	1. Организация наставничества по направлениям педагогической деятельности с молодым/начинающим педагогом. 2. Развитие профессионально-значимых качеств педагога 3. Целенаправленное формирование устойчивой и осознанной мотивации быть педагогом. 4. Ускорение процесса профессионального становления педагога и развитие способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на него обязанности.
Участники программы	– заместитель директора – методисты – руководители структурных подразделений – педагог-психолог – педагоги дополнительного образования
Ожидаемые результаты	<u>Для наставника:</u> – приобретение опыта работы в качестве наставника; – передача опыта работы молодому педагогу/начинающему педагогу; – создание социально-психологических и организационно-методических условий для успешной адаптации начинающего специалиста. <u>Для молодого/начинающего педагога:</u> – овладение профессиональными навыками и педагогическими технологиями; – адаптация в коллективе и получение практической подготовки к профессиональной деятельности; – формирование уверенности в своем профессиональном росте; – повышение методической грамотности. <u>Для учреждения:</u> – предупреждение оттока кадров; – повышение качества образования; – повышение уровня аналитической культуры всех участников образовательного процесса.

Пояснительная записка

Сегодня мы наблюдаем изменения, происходящие в системе образования и перед учреждениями дополнительного образования ставятся новые задачи, которые предусмотрены нормативными документами. В частности, Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 03.07.2016) «Об образовании в Российской Федерации», Федеральный закон от 02.05.2016 г. №122-ФЗ «О профессиональных стандартах в РФ», Основы государственной молодежной политики Российской Федерации на период до 2025 года (утв. Распоряжением Правительства РФ от 29.11.2014 №2403-Р), федеральный проект «Успех каждого ребенка».

В условиях перехода Российской Федерации от индустриального к постиндустриальному информационному обществу нарастают вызовы системе образования, что предполагает переход от задачи «массового» образования к проектированию пространства персонального образования для самореализации личности. В этой связи ценностный статус дополнительного образования приобретает новое осмысление: уникальная и конкурентноспособная социальная практика наращивания мотивационного потенциала личности и инновационного потенциала общества.

Успешное решение поставленной задачи достигается за счет открытости дополнительного образования, проявляющейся в следующих аспектах:

- Нацеленность на взаимодействие с социально-профессиональными и культурно-досуговыми общностями взрослых и сверстников, занимающихся тем же или близким видом деятельности;
- Возможность для педагогов и обучающихся включить в образовательный процесс актуальные явления социокультурной реальности, опыт их проживания и рефлексии;
- Благоприятные условия для генерирования и реализации общественных инициатив и проектов.

Все эти преобразования невозможны без совершенствования профессионального мастерства педагогических кадров. И сегодня огромное значение приобретают вопросы формирования кадрового потенциала. В этой связи наставничество и шефство становятся актуальным трендом развития дополнительного образования. Следует отметить, что наставничество и шефство – это систематическая и целенаправленная деятельность по передаче опыта, знаний, ценностей и традиций от старших к младшим членам общества.

При этом не стоит забывать, что это добровольный вид деятельности социально активных людей или волонтеров, которых объединяет не только опосредованная передача опыта от «старшего» к «младшему», но и умение строить социальные отношения, получить новые навыки, найти поддержку и друзей, почувствовать себя способным что-то совершать.

От профессионализма педагогических кадров напрямую зависит формирование личностных компетенций у обучающихся, направленных на

приобретение навыков адаптации, самообразования и беспрерывного личностного самосовершенствования.

Наставничество в Муниципальном бюджетном учреждении дополнительного образования «Эколого-биологический Центр» муниципального образования города Братска (далее – МБУДО «ЭБЦ», ЭБЦ, Эколого-биологический Центр), мало чем отличается от классической концепции наставничества и предполагает такую систему обучения персонала, при которой передача знаний происходит непосредственно на рабочем месте, когда более опытный сотрудник передает свои навыки новичку. Но в системе образования можно говорить о наставничестве не только между различными категориями сотрудников.

Эффективность практики наставничества в МБУДО «ЭБЦ», заключается в том, что перечень методических мероприятий образует систему, которая имеет цель, структуру, специально сформированные, действующие связи и отношения между компонентами, и обязательно продуктом её деятельности являются показатели профессионального роста педагога и обучающегося, развитие их творческого потенциала, а, в конечном счёте, на рост уровня профессиональных и личностных компетенций и на положительную динамику качества всего образовательного процесса в учреждении.

Наставничество в Эколого-биологический Центре – это добровольный вид деятельности социально активных и профессионально компетентных сотрудников. Объединяет их не только опосредованная передача опыта от «старшего» к «младшему», но и умение сопереживать, понять и принять.

Прежде чем решать задачи наставничества в условиях учреждения дополнительного образования, необходимо проанализировать кадровый ресурс педагогического коллектива. Исходя из специфики образовательной деятельности в учреждении дополнительного образования, наставничество необходимо не только молодому специалисту, а так называемым *начинающим* педагогическим работникам. Соответственно можно выделить некоторые категории педагогов, которые больше всех нуждаются в помощи наставника:

- молодой педагог – выпускник педагогического ССУЗа или ВУЗа;
- педагог с опытом работы в учреждениях общего образования;
- специалист по профилю предмета, не имеющий педагогического образования.

Активно в учреждения дополнительного образования привлекаются специалисты из других профессиональных областей, что позволяет расширять востребованные для современных детей направления. И конечно, данным специалистам в большей степени требуется методическая помощь.

С какими же проблемами зачастую сталкиваются начинающие педагоги? Как правило, нынешним выпускникам педагогических ССУЗов или ВУЗов и педагогам, пришедшим из учреждений общего образования, не хватает специальных теоретических знаний и практических умений для работы в системе дополнительного образования, так как в основном они имеют

подготовку по квалификации «учитель». На практике можно наблюдать ситуацию расхождения их базовой подготовки с теми задачами, которые решаются в нашем учреждении.

Именно поэтому необходимо развивать систему наставничества в коллективе, которая бы помогла «начинающему» педагогу избежать момента неуверенности в собственных силах, наладить успешную коммуникацию со всеми участниками педагогического процесса, сформировать мотивацию к дальнейшему самообразованию.

Целевой моделью наставничества в МБУДО «Эколого-биологический Центр» является – *оказание профессиональной поддержки и практической помощи молодым/начинающим специалистам в профессиональном становлении, успешной и быстрой адаптации к профессиональной деятельности в условиях единого учебно-методического пространства, максимально эффективного использования кадрового потенциала учреждения дополнительного образования.*

Основная задача руководителя-наставника на начальном этапе становления педагога – это помощь в установлении профессиональных связей в коллективе. Руководитель-наставник определяет профессиональные потребности педагога и, исходя из этого, выстраивает профессиональную общность (пары, триады). Эти связи могут меняться в зависимости от приоритетных индивидуальных задач начинающего педагога.

Так, например, для решения организационно-методических задач выстраиваются профессиональные связи с методистами. Начинающий педагог активно включается в уже традиционные для учреждения механизмы повышения профессиональной компетентности, которые способствуют быстрому и комфортному вхождению в профессию.

Особое место в сопровождении начинающего педагога занимает инструмент планирования и контроля своего профессионального развития. Это индивидуальная программа профессионального развития педагога.

Лучшие результаты педагогического коллектива достигаются тогда, когда созданы условия для сотрудничества, присутствует доверие, налажен профессиональный контакт. Важной стороной наставничества является процесс не просто взаимодействия, а взаимовлияния. И это нужно не только начинающему педагогу, но и самому наставнику. Ведь говорят, что настоящий учитель – это тот, кто готов учиться у каждого встречного, а настоящий ученик – тот, кто видит в каждом своего учителя. Наставник – это и тот, кто готов учиться и открывать для себя новые знания, современные тенденции развития дополнительного образования через призму индивидуальности своих молодых коллег.

Отдавая свои знания, опыт, силы и время, постоянно анализируя свой путь, можно более четко увидеть то совершенное в профессии, к чему стоит стремиться.

Содержание наставничества

Организация наставничества в процессе повышения профессиональной компетентности носит поэтапный характер и включает в себя формирование и развитие функциональных и личностных компонентов деятельности начинающего педагога (проектировочного, организационного, конструктивного) и соответствующих им профессионально важных качеств. Поэтому наставник выстраивает свою деятельность в три этапа:

I. **Адаптационный этап.** Наставник определяет круг обязанностей и полномочий молодого/начинающего педагога, а также выявляет пробелы в его умениях и навыках, чтобы выработать программу адаптации.

II. **Основной этап (проектировочный).** Наставник разрабатывает и реализует программу адаптации, осуществляет корректировку профессиональных умений молодого/начинающего педагога, помогает выстроить ему индивидуальную программу профессионального развития педагога.

III. **Контрольно-оценочный этап.** Наставник проверяет уровень профессиональной компетентности молодого/начинающего педагога, определяет степень его готовности к выполнению своих функциональных обязанностей.

Этапы оказания помощи молодому педагогу в профессиональном становлении

Содержание плана	**Этапы**		
	Адаптационный	**Основной (проектировочный)**	**Контрольно-оценочный**
Задачи	– Определить сформированность профессионально значимых качеств; – разработать адаптационный план профессионального становления молодого/начинающего педагога	Сформировать потребность у молодого/начинающего педагога в проектировании своего дальнейшего профессионального роста	Сформировать у молодого/начинающего педагога способность и стремление к рефлексии своей профессиональной деятельности, умения критически оценивать процесс профессионального становления и развития, самостоятельно управлять своим профессиональным развитием.
Формы работы	Индивидуальная	Индивидуальная, коллективная	Индивидуальная, групповая, коллективная

Средства, методы	Средства: – диагностика; – посещение занятий и мероприятий, организация их самоанализа; – стимулирование всех форм самостоятельности, активности в учебно-воспитательном процессе; – формирование навыков самоорганизации; – позитивное приятие выбранной профессии. Методы: репродуктивные, наблюдение, анкетирование, беседа.	Работа по индивидуальной программе профессионального развития педагога, выявление индивидуального стиля деятельности, создание портфолио. Методы: информационные (посещение занятий, мастер-классов, обучение в школе современного педагога); творческой активности, проблемные, наблюдение, беседа, анкетирование.	Педагогическая рефлексия, участие в профессиональных дискуссиях, посещение и анализ открытых учебных занятий, развитие творческого потенциала, мотивация участия в инновационной деятельности. Методы: Комплексные (педагогические мастерские, мастер-классы, проблемно-деловые игры, рефлексивно-деловые игры)

Механизм реализации программы

Наставничество организуется на основании приказа директора МБУДО «ЭБЦ» о закреплении наставника, который издается не позднее двух недель с момента назначения молодого/начинающего педагога на должность.

Руководство за деятельностью наставников осуществляет руководитель структурного подразделения по организации методической работы.

Наставник выбирается из наиболее подготовленных педагогов по следующим критериям: высокий уровень профессионализма, развитые коммуникативные навыки, опыт методической работы, способность и готовность делиться имеющимся опытом.

Назначение производится при обоюдном согласии сторон.

Наставник составляет индивидуальный план наставничества над молодым/начинающим педагогом на учебный год и в конце учебного года дает заключение, где оценивается степень его выполнения.

Планируемые результаты реализации программы

Для наставника:

– приобретение опыта работы в качестве наставника;
– передача опыта работы молодому /начинающему педагогу;

– создание социально-психологических и организационно-методических условий для успешной адаптации начинающего специалиста.

Для молодого/начинающего педагога:
– овладение профессиональными навыками и педагогическими технологиями;
– адаптация в коллективе и получение практической подготовки к профессиональной деятельности;
– формирование уверенности в своем профессиональном росте;
– повышение методической грамотности.

Для учреждения:
– предупреждение оттока кадров;
– повышение качества образования;
– повышение уровня аналитической культуры всех участников образовательного процесса.

Индикативные показатели программы

1. Умение планировать учебную деятельность, как собственную, так и ученическую, на основе творческого поиска через самообразование.
2. Овладение методикой проведения учебных занятий в соответствии с современными требованиями.
3. Умение работать с детским коллективом на основе изучения личности ребенка, проведение индивидуальной работы.
4. Умение проектировать учебное занятие, рабочую программу, дополнительную общеобразовательную программу.

Критерии оценивания наставником педагогической деятельности молодого/начинающего педагога

№	Показатели	Допустимы уровень	Минимальный уровень	Продвинутый уровень	Высокий уровень
		0 баллов	1 балл	2 балла	3 балла
1. Теоретическая готовность к практике преподавания					
1	Уровень теоретической подготовки по преподаваемой дисциплине				
2	Свободное владение материалом учебного занятия				
	Итого баллов:				
2. Методическая готовность к практике преподавания					
1	Умение самостоятельно составлять конспект учебного занятия или				

	технологической карты				
2	Умение вызвать интерес у обучающихся к теме учебного занятия, к изучаемой проблеме				
3	Умение осуществлять контроль за качеством освоения учебного материала обучающимися (опрос)				
4	Умение использовать технологии активного обучения				
5	Умение поддерживать обратную связь с коллективом учащихся в течение всего учебного занятия				
6	Умение организовать самостоятельную творческую работу обучающихся на учебном занятии				
	Итого баллов:				
3. Психологическая и личностная готовность к преподавательской деятельности					
1	Умение анализировать собственную преподавательскую деятельность				
2	Умение свободного коллективного и индивидуального общения на учебном занятии				
3	Владение вербальными и невербальными средствами общения				
4	Наличие чувства уверенности в себе				
	Итого баллов:				

Относительный бальный показатель суммируется и переводится в процентный показатель по формуле

$$X = \frac{100 \, x \, n1}{n}$$

где:

X *– показатель развития в %*;

n1 *– число баллов, набранных педагогом;*

n *– максимальное число баллов для данного компонента.*

Анализ полученных в ходе исследования данных позволит представить усредненный уровень сформированности компонентов профессиональной компетентности молодого/начинающего педагога.

Приложение 2

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН
Наставничества

Ф.И.О. молодого специалиста или вновь принятого педагогического работника, не имеющего специальной подготовки в системе дополнительного образования или обучающегося в учреждении среднего профессионального образования или высшего образования _____
_____

Профессия (должность)_____
Структурное подразделение_____
Отчетный период_____

№ п/п	Мероприятия[1]	Сроки исполнения	Оценка выполнения[2] (дата, подпись наставника)
1.	Составление индивидуального плана наставничества, согласование у руководителя структурного подразделения.		
2.	Ознакомление с основополагающими документами учреждения, целями и задачами, направлениями текущей деятельности.		
3.	Знакомство с деятельностью структурного подразделения, отношениями подчиненности.		
4.	Получение консультативной помощи методистов, руководителей структурных подразделений, психолога.		
5.	Участие в проводимых конкурсах, научно-практических конференциях и других мероприятиях для педагогов, в отношении которых установлено наставничество.		
6.	Подготовка к аттестации специалиста.		
7.	Повышение общеобразовательного уровня, участие в общественной жизни учреждения.		
8.	Проверка выполнения индивидуального плана наставничества.		

_____ _____
дата подпись наставника

Ознакомлен: _____ _____
дата подпись наставляемого

[1] *Обозначены только некоторые основные мероприятия и направления, индивидуализированный план должен быть максимально конкретизирован; порядок мероприятий должен составляться по хронологии.*

[2] *Заполняется наставником в свободной форме: выполнено, не выполнено, требуется повторное изучение и т. д.*

Приложение 3.

Отчет
об итогах наставничества

Молодой специалист или вновь принятый педагогический работник, не имеющий специальной подготовки в системе дополнительного образования или обучающийся в учреждении среднего профессионального образования

_____

(фамилия, имя, отчество)

Образование_____

Профессия (должность)_____

Структурное подразделение_____

Периоды наставничества с «_____»_____20___г.

по «_____»_____20___г.

Заключение о результатах работы по наставничеству

Показатель	Краткая характеристика достигнутых показателей
Знания по профилю работы	
Навыки по профилю работы	
Объем выполняемых должностных обязанностей	
Результаты работы	
Отношение к работе	
Работоспособность	
Инициативность	
Дисциплинированность	
Взаимоотношение с коллегами	
Выполнение требований и стандартов профессиональной деятельности	

Вывод:

_____

_____

_____

_____

Рекомендации:

_____

_____

_____

_____

_____

Наставник_____

(должность, ФИО наставника, подпись)

«___» _____20___г.

С отчетом об итогах наставничества ознакомлен:

_____

(ФИО наставляемого, подпись)

«___» _____20___г.

<u>Примечание.</u>

1. *В целом, эффективность работы молодого специалиста и других категорий работников, в отношении которых установлено наставничество степень его адаптации в коллективе по результатам наставнической работы оцениваются по двум взаимосвязанным показателям:*

- *результаты работы - оцениваются руководителем подразделения и наставником по степени выполнения специалистом своих трудовых обязанностей и индивидуальных поручений и заданий;*
- *взаимодействие с коллегами по работе - оценивается руководителем подразделения, наставником и сотрудниками по различным, характеризующим данный показатель, параметрам: готовность и способность воспринимать новые знания, скорость восприятия информации, качество выполняемой работы, взаимоотношения в коллективе и др.*

2. *В* ***разделе*** *«Вывод» указывается:*

- *объём и качество выполнения индивидуального плана наставничества;*
- *готовность к самостоятельному исполнению специалистом трудовых обязанностей.*

3. *В* ***разделе*** *«Рекомендации» отмечаются:*

- *вопросы, которые необходимо дополнительно изучить молодому специалисту и другим категориям работникам, в отношении которых установлено наставничество, недостатки, которые следует устранить;*
- *методы и способы, с помощью которых необходимо улучшить работу специалиста.*

Приложение 4.

Исследование уровня комфортности молодых и вновь прибывших педагогов в период трудовой адаптации

Наиболее целесообразным методом изучения уровня комфортности педагогов при поступлении на работу является анонимный анкетный опрос. Для изучения основных аспектов трудовой адаптации в коллективе молодым и вновь прибывшим педагогам предлагается анкета, состоящая из двух частей. Первая часть направлена на изучение организационного аспекта, вторая часть - на изучение социально-психологического аспекта трудовой адаптации.

Анкета
«Исследование уровня комфортности молодых и вновь прибывших педагогов в период трудовой адаптации»

Уважаемый сотрудник! Просим вас оценить организационный аспект трудовой адаптации в нашем коллективе и ответить на следующие вопросы:

№	Компоненты комфортности	Да	Нет	Не знаю
1.	Ознакомлены ли Вы с:			
	- уставом учреждения,			
	- правилами внутреннего трудового распорядка,			
	- режимом работы,			
	- должностными обязанностями,			
	- оплатой труда и учебной нагрузкой,			
	- правилами и действиями в чрезвычайных ситуациях,			
	- пожарными выходами на случай эвакуации,			
	- требованиями пропускной системы.			
2.	Ознакомлены ли Вы руководителем вашего отдела			
	- вашим рабочим местом, кабинетом,			
	- структурой учреждения,			
	- коллегами отдела			
	- общим планом работы учреждения.			
	- программами, проектами, реализуемыми в учреждении			
	- системой отчетности: формой, периодичностью, содержанием.			

К каким специалистам Вы обращаетесь при возникновении трудностей в учебно-воспитательном процессе?_____

В помощи каких специалистов Вы нуждаетесь в своей работе?_____
_____
_____

Анкета
«Оценка социально-психологического аспекта трудовой адаптации молодых и вновь прибывших педагогов»

Уважаемый сотрудник! Для оценки социально-психологического аспекта трудовой адаптации просим Вас ответить на следующие вопросы.

1. **С каким из приведенных ниже утверждений Вы больше всего согласны?**
   а) большинство из членов нашего коллектива – хорошие, симпатичные мне люди
   б) в нашем коллективе есть всякие люди
   в) многие коллеги меня не устраивают

2. **Вам нравится работать в нашем коллективе?**
   а) да, меня все устраивает
   б) не знаю, не задумывался над этим
   в) меня многое не устраивает

3. **Охарактеризуйте атмосферу, присущую коллективу.**
   а) дружеская
   б) атмосфера взаимного уважения
   в) деловая атмосфера
   г) «каждый сам за себя»
   д) нездоровая, нетоварищеская атмосфера

4. **Как часто, Вы считаете, надо устраивать совместные праздники и вечера досуга?**
   а) как можно чаще
   б) 1-2 раза в год
   в) я не люблю подобных мероприятий

5. **Считаете ли вы, что было бы лучше, если бы члены нашего коллектива жили близко друг от друга?**
   а) да, конечно
   б) скорее да, чем нет
   в) не задумывалась над этим
   г) скорее да, чем нет
   д) нет

6. **Вы бы сменили место работы, если бы представилась возможность? Если да, то по какой причине?**
   _____

7. **Если бы Вы были вынуждены поменять работу, стремились бы Вы к общению с членами нашего коллектива?**
   а) да, конечно
   б) затрудняюсь ответить
   в) нет

8. **Как Вы считаете, что могло бы повлиять на большее сплочение нашего коллектива?**
   а) проведение совместного отдыха
   б) совместное решение производственных проблем
   в) совместное решение личных проблем
   г) увеличение зарплаты

9. **Какие качества членов нашего коллектива привлекают Вас больше всего?**
   а) профессиональные
   б) личные
   в) никакие

10. **С кем из членов коллектива Вы общаетесь больше всего?**
   а) я с удовольствием общаюсь со всеми
   б) со всеми понемногу
   в) с теми, с кем непосредственно работаю
   г) только с руководителем подразделения
   д) стараюсь свести общение со всеми к минимуму

11. **Как Вы считаете, легко ли новые люди вливаются в наш коллектив?**
   а) достаточно легко
   б) они долго держаться особняком
   в) не знаю, не задумывалась над этим

12. **Могли бы вы дать достаточно полную характеристику деловых и личностных качеств большинства членов коллектива?**
   а) да
   б) пожалуй, да
   в) не знаю, не задумывалась над этим
   г) пожалуй, нет
   д) нет

13. **Оцените сплоченность нашего коллектива по 5-ти бальной шкале.**
   Min 1_____2_____3_____4_____5 max

14. **Как часто у Вас бывают конфликты с кем-то из членов нашего коллектива?**
   а) никогда
   б) редко, от случая к случаю
   в) с определенными людьми
   г) стараюсь избегать людей, с которыми может возникнуть конфликт
   д) постоянно

15. **По денной шкале укажите, пожалуйста, свой возраст.**
   а) до 25 лет
   б) 26-40 лет
   в) 41-55
   г) старше 55 лет

16. **Укажите продолжительность Вашей работы в коллективе.**
   а) менее года
   б) 1-3 года
   в) 4-10 лет
   г) более 10 лет

Спасибо за ответы!