



**Человек и образование 2013-2024**

ISSN 2079-8784

URL - <http://ras.jes.su>

Все права защищены

Выпуск 3 (72) Том . 2022

## **Менторское сопровождение управленческих проектов руководителей образовательных организаций**

**Коверова Мария Ивановна**

*руководитель аппарата президента, Академия реализации государственной политики и профессионального развития работников образования Министерства просвещения Российской Федерации  
Российская Федерация, Москва*

### **Аннотация**

В данной статье рассмотрены различные формы менторского сопровождения как одной из стратегий подготовки управленческих кадров для системы образования; роль менторского сопровождения в реализации начинающими директорами инновационных проектов, а также трудности, преодолеваемые руководителями школ при поддержке менторов, и преимущества, которые менторское сопровождение предоставляет молодым управленцам. Проанализирован опыт работы ассоциации «Менторы столичного образования», обосновано значение менторского сопровождения инновационных проектов для последующей деятельности управленческих кадров в системе образования.

**Ключевые слова:** менторство, сопровождение, управленческие кадры, управленческий проект, система образования, инновационная деятельность

**Дата публикации:** 08.12.2022

### **Ссылка для цитирования:**

Коверова М. И. Менторское сопровождение управленческих проектов руководителей образовательных организаций // Человек и образование – 2022. – Выпуск 3 (72) С. 33-44 [Электронный ресурс]. URL: <https://человекиобразование.рф/S181570410023057-7-1> (дата обращения: 19.05.2024). DOI: 10.54884/S181570410023057-7

1 **Введение.** Менторство в своем первоначальном смысле есть способ мотивации начинающих специалистов в начале их трудовой жизни, а также средство передачи и распределения так называемого тихого знания, то есть всех умений и навыков, почерпнутых и накопленных в течение трудовой жизни [1]. Собственно, менторство (наставничество) осознанно или неосознанно применяется с незапамятных времен ровно столько, сколько люди находятся в процессе совместной трудовой деятельности, общения: установки, знания и умения всегда передавались более опытными менее искушенным посредством общения, показа образцов действия, целенаправленного обучения.

2 В условиях динамичных изменений форм и способов трудовой деятельности, повышения значимости непрерывного образования роль менторства как современной формы эффективного обучения и поддержки становления специалиста без отрыва от работы все более возрастает. Значительный потенциал менторства определяется тем, что это гибкие отношения, включенные в контекст обычной профессиональной деятельности либо осуществляемые вне ее, поскольку наставнические отношения необязательно должны быть замкнуты только на работе. Работа ментора предполагает индивидуальную поддержку и охватывает не только познавательные, но и другие виды опыта, включая ценностно-эмоциональные процессы.

3 Таким образом, само понятие менторства подразумевает помощь в освоении новых знаний и навыков, которую более опытный ментор оказывает своему подопечному. В современном обществе менторство давно стало востребованной практикой, используемой во многих областях человеческой деятельности. Менторское сопровождение принимает разнообразные формы, поскольку, являясь преимущественно персонифицированной работой, стремится удовлетворить ключевые потребности именно подопечного в паре «ментор – протеже».

4 Широко распространена практика менторского сопровождения управленческих проектов. Ментор сопровождает протеже при решении управленческих задач, консультирует, но не руководит им в смысле администрирования и не принимает на себя выполнение тех или иных его задач.

5 **Проблема.** В нашем исследовании рассматривалась основная функция ментора – формирование профессиональных и личных компетенций руководителей школ, мотивация их профессионального роста и повышения профессионального уровня. Необходимо было выяснить, каким образом работа протеже в паре с ментором может приводить к повышению результативности образовательной организации, каким образом он получает уверенность в оценке результативности управленческого проекта, помощь в выработке оптимальной стратегии развития школы, разработке и реализации управленческого проекта.

6 **Ход и результаты исследования.** Для решения поставленной проблемы мы обратились к некоторым менторским практикам. В качестве примера можно привести практику ассоциации «Менторы столичного образования» – общественно-профессионального сообщества наиболее успешных руководителей московских школ, целью которого является распространение опыта эффективного

управления образовательной организацией, в частности, подготовка и экспертное сопровождение реализации управленческих проектов, созданных совместно с менее опытными коллегами. Представители ассоциации менторов считают своей задачей помогать коллегам продумывать стратегию развития образовательных организаций, поддерживать и корректировать проекты, в осуществлении которых наметились трудности, а также давать импульс к рождению новых инновационных проектов.

7 Ассоциация поддерживает профессиональное становление молодых руководителей и помогает им в реализации управленческих проектов. Актуальными направлениями ее деятельности являются: совершенствование управленческой деятельности руководителей образовательных организаций; трансляция эффективных управленческих практик; организация консультативной деятельности.

8 Опыт показал, что работа директора в паре с ментором ведет к повышению результативности образовательной организации и, соответственно, к повышению образовательных результатов школьников. Протеже получает помощь в разработке и реализации управленческого проекта и выработке оптимальной стратегии развития школы. Ментор разделяет с директором ответственность за управленческий проект, процесс его реализации, результаты и возможные риски.

9 Помимо индивидуального сопровождения, менторы также участвуют и в других формах профессиональной поддержки, в числе которых семинары, лекции и мастер-классы. Мастер-классы существенно отличаются от традиционных форм передачи информации, представляя собой практико-ориентированные занятия, в рамках которых управленцы учатся решать реальные задачи, которые им предлагает ментор. В ходе мастер-класса ментор демонстрирует образец управленческой деятельности (модель принятия и реализации управленческого решения, способы, приемы, технологии управления различными ситуациями), организует деятельность участников, способствующую пониманию и освоению образца (тренинг, проба, игра, проектирование, защита проекта и т.д.). Участники мастер-класса имеют возможность проверить свое понимание образца деятельности, демонстрируемого ментором. Предметом понимания является назначение, содержание, сильные стороны демонстрируемой управленческой практики и ее ограничения. Участники могут вступить в сетевое взаимодействие и получить консультативное сопровождение от ментора.

10 Мастер-классы мы разделили на два вида: первый направлен на формирование универсальных управленческих компетенций, второй – на освоение компетенций, связанных с определенным аспектом деятельности школы – управляемым процессом (тематические мастер-классы).

11 Мастер-классы, в свою очередь, предназначены: а) для руководителей и заместителей руководителей образовательных организаций; б) для самих руководителей-менторов.

12 Как следует из проведенного анализа, тематические мастер-классы, как правило, посвящают таким востребованным управленцами аспектам деятельности школы, как: общие вопросы организации образовательного процесса; обучение на

разных уровнях; формирование цифровой образовательной среды; управление инновационными процессами; участие школы в городских проектах; профильное и предпрофессиональное образование; организация образовательного процесса с разным контингентом обучающихся.

<sup>13</sup> Таким образом, менторское сопровождение принимает различные формы и является одним из наиболее эффективных методов подготовки управленческих кадров. Одной из наиболее востребованных менторских практик является менторское сопровождение инновационных управленческих проектов.

<sup>14</sup> Своеобразным выпускным экзаменом, призванным продемонстрировать все те навыки, которые специалист получил в ходе прохождения курсов повышения квалификации, является разработка и реализация управленческого проекта [2]. Нами был изучен опыт реализации программы переподготовки «Эффективный руководитель», реализованной в «Корпоративном университете московского образования» (далее – КУМО) и предусматривавшей менторское сопровождение управленческого проекта в качестве завершающей ступени подготовки управленческого персонала. В противовес «информационно-знаниевой загрузке» основой такой подготовки управленческих кадров стала направленность на формирование профессиональных компетенций в условиях реальной управленческой практики. В процесс подготовки были включены: диагностика уровня компетенций и определение их дефицитов, сочетание обучения в больших и малых группах, гибкая система модулей, привлечение специалистов из других областей, интерактивные занятия с применением современных информационных технологий.

<sup>15</sup> Участие в программе приняли более 20 экспертов-тренеров, решавших реальные задачи по формированию необходимых для современных руководителей профессиональных и личностных компетенций. Занятия с высоким образовательным эффектом по неспецифичным, как считалось ранее, управленческим компетенциям (управление информацией, управление инновационными процессами, имидж руководителя, управление стрессами, брендинг образовательной организации, навыки публичных выступлений и др.) провели признанные профессионалы в своих областях. Работа состояла из семи основных этапов.

<sup>16</sup> *1 этап.* Протеже формулировал тему управленческого проекта. Ментор либо утверждал, либо помогал протеже скорректировать ее. Комментарий ментора или его отметка об утверждении темы отображались в органайзере управленческого проекта. Далее тема управленческого проекта проходила согласование с руководством КУМО, ответственным за результаты переподготовки слушателей программы.

<sup>17</sup> *2 этап.* Разработчик определял цели и задачи своего проекта, заполнял электронную форму о своем проекте на портале дополнительного профессионального образования. Ментор корректировал и утверждал предложения разработчика, передавая ему опыт разработки управленческого проекта в плане постановки цели и задач, их связанности, способов проверки задач на полноту и достаточность, оценки реалистичности цели, анализа проблем

и перспектив развития его образовательной организации, оценки значимости и конкретности поставленной цели.

<sup>18</sup> *3 этап.* Разработчик обосновывал актуальность и возможные результаты реализации управленческого проекта. На данном этапе задачей ментора являлась проработка вместе с исполнителем понимания значимости проекта для развития образовательной организации, определение реально достижимых результатов, критериев их достижения. Существенной являлась также роль ментора в обеспечении правильной ориентировки своего протеже во внешних рамках деятельности образовательной организации (государственная политика, перспективы системы образования, финансово-экономические и правовые рамки, социально-психологические факторы и т. п.).

<sup>19</sup> *4 этап.* Разработчик выстраивал дорожную карту проекта, определяя действия и ресурсы для решения каждой задачи. Ментор на данном этапе выступал как тренер управленческих навыков в таких аспектах, как необходимые и достаточные действия для решения задачи, определение внешних и внутренних, открытых и скрытых ресурсов и т.д. Разработанная дорожная карта утверждалась ментором. Важным на данном этапе становился также опыт ментора в работе с управленческой командой и коллективом школы, обеспечения принятия проекта педагогами, родителями и другими заинтересованными в развитии школы субъектами.

<sup>20</sup> *5 этап.* Публичная защита управленческого проекта, при подготовке которой ментор помогал своему протеже подготовиться к публичному выступлению перед экспертами, передавая ему навыки коммуникации, публичного выступления и тонкости формирования имиджа школы.

<sup>21</sup> *6 этап.* Реализация управленческого проекта – ментор сопровождал разработчика, помогая ему осваивать умения работать с командой и в команде, делегировать полномочия, корректировать планы, проводить мониторинг промежуточных результатов.

<sup>22</sup> *7 этап.* Ментор помогал провести анализ эффективности деятельности и ее результатов, присутствовал на презентации результатов реализации управленческого проекта. После завершения проекта ментор и протеже могли прекратить свое сотрудничество или приступить к разработке следующего управленческого проекта.

<sup>23</sup> Этот новый формат выпускной работы помогает начинающему руководителю не только обрести процессуальный опыт, но и добиться реального полезного результата для школы в определенные сроки и с использованием имеющихся ресурсов. Управленческий проект предполагает ответственность за достижение конечного результата, разделенную между всеми участниками проектной команды, а его реализация требует применения новых подходов и технологий. Кроме того, управленческий проект является способом решения проблемы, актуальной для конкретной школы.

<sup>24</sup> Экспертный анализ данного опыта показал, что за счет реализации управленческих проектов была повышена эффективность управления ресурсами

(например, эффективность доходов и расходов, оплаты труда), произошел рост вклада образовательных организаций в качественное образование (показатели государственной аттестации, сохранности контингента школ, результаты Всероссийской олимпиады школьников, WorldSkills, Junior Skills, массовости любительского спорта). Школы активно включились в реализацию городских проектов (Московская электронная школа, инженерные, медицинские, кадетские предпрофессиональные классы и др.).

<sup>25</sup> Имеются, таким образом, основания рекомендовать региональным системам повышения квалификации руководящих кадров сферы образования апробировать возможности применения данного опыта на своих территориях. Это, как можно предположить, позволит усовершенствовать подготовку управленческих кадров и вывести ее на качественно иной уровень. По оценкам экспертов эффективность менторского сопровождения подтверждается результативностью реализации управленческих проектов: у руководителей, работавших с менторами, она составляет 98%, а у руководителей, работавших индивидуально, – 72%. При наличии менторского сопровождения успешнее преодолеваются различные трудности, связанные с самыми разнообразными аспектами деятельности как ментора, так и управленца или образовательной организации в целом.

<sup>26</sup> Говоря о проблемах использования технологии менторства, в первую очередь следует отметить дефицит специалистов, способных выполнять менторскую функцию. Отбор, подготовка и оценка эффективности деятельности менторов являются важнейшими составляющими успешного менторского сопровождения. Эти три процесса позволяют задать необходимые для развития системы образования акценты: какими качествами должен обладать ментор, какие компетенции необходимо развивать у менторов и, наконец, по каким качественным и количественным показателям будет определяться эффективность каждого ментора и менторского движения в целом.

<sup>27</sup> Успешным ментором может быть не каждый успешный руководитель, поскольку успешность в разных видах деятельности определяется разными критериями. Для формирования корпуса менторов столичного образования были разработаны критерии отбора. Обобщение опыта позволило построить «портрет» эффективного ментора. Кандидат в менторы должен быть: успешным руководителем образовательной организации, его образовательная организация должна показывать хорошие результаты; с высоким уровнем рефлексии и коммуникативной культуры; готов ради развития системы образования инвестировать свое время и силы в профессиональный рост других руководителей образовательных организаций.

<sup>28</sup> Для подготовки руководителей к менторской деятельности в КУМО была разработана специальная программа «Техники и технологии менторского сопровождения в системе московского образования». 78 менторов прошли подготовку по данной программе. В программу были включены образовательные сессии, мастерские и тренинги, лектории клуба менторов, образовательные экспедиции.

29 Анализ опыта выявил проблемы ресурсной обеспеченности проектов. Так, одним из главных условий становится цифровая среда. Эффективное пользование ею предполагает развитие соответствующих компетенций, касающихся использования электронных ресурсов для сопровождения управленческого проекта, обеспечения коммуникации менторов и протее. Цифровые технологии существенно повышают масштабность и доступность менторства [3]. Более того, дистанционное менторство с использованием современных технологий позволяет сократить время и издержки на передвижение менторов: в рамках московских проектов более половины менторов осуществляли менторское сопровождение при личной встрече или по электронной почте, одна треть менторов пользовались мобильной связью и скайпом.

30 Поскольку менторское сопровождение предусматривает тесное взаимодействие между ментором и его протее, необходимо создать прочную правовую основу для реализации подобных проектов. Менторское сопровождение управленческих кадров в системе образования опирается на нормативно-правовую базу: положение о менторском сопровождении; договор ментора и протее; устав ассоциации «Менторы столичного образования».

31 Положение о менторском сопровождении разработано в соответствии с Федеральным законом от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», иными нормативно-правовыми актами и Уставом КУМО. Оно определяет основные цели, задачи, принципы и порядок организации менторского сопровождения участников программы переподготовки руководителей образовательных организаций Москвы «Эффективный руководитель столичной системы образования».

32 Основной формой организации менторского сопровождения является индивидуальная работа с протее или групповая работа с 2–5 протее на протяжении прохождения программы профессиональной переподготовки. Участие в менторском сопровождении осуществляется на безвозмездной основе опытными директорами, заинтересованными в развитии системы образования столицы. Согласно Положению, ментором является опытный руководитель образовательной организации столичного мегаполиса, обеспечивающий высокие образовательные результаты и отвечающий требованиям профессионального стандарта руководителя.

33 Договор о менторском сопровождении заключается между ментором и протее. Предметом договора является разработка управленческого проекта. Согласно договору, ментор обязуется осуществлять сопровождение разработки управленческого проекта, обеспечивая конфиденциальность и индивидуальный подход. Разработчик обязуется при разработке управленческого проекта придерживаться рекомендаций ментора.

34 В Москве оформление менторского движения в ассоциацию «Менторы столичного образования» вызвало необходимость разработки и регистрации Устава ассоциации. Этот документ закрепил статус ассоциации как корпоративной некоммерческой организации, которая не ставит извлечение прибыли основной целью своей деятельности. Устав разработан в соответствии с Конституцией

Российской Федерации, Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях», Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, общепризнанными принципами и нормами международного права. Устав определяет цели, задачи, предмет и виды деятельности, структуру и управление, порядок принятия новых членов, их права и обязанности, регулирует имущественные права.

<sup>35</sup> Наличие положения о менторском сопровождении, договора ментора с протеже, а также Устава ассоциации менторов обеспечивает четкую дифференциацию практически складывающихся многообразных вариантов взаимодействия управленцев на горизонтальном уровне. Также наличие нормативно-правовой базы является механизмом управления кадровой политикой в системе образования. Необходимо отметить один из наиболее важных аспектов, который способен вызвать трудности во время реализации менторского сопровождения, – психологический барьер. Начинающие управленцы часто не готовы участвовать в подобных проектах в силу некоторых неочевидных причин. Например, не все управленцы начинают свою деятельность в данном направлении в юном возрасте – у многих из них за плечами имеется обширный опыт преподавательской практики, что может привести к ложному чувству собственной компетентности. Кроме того, ряд управленцев, даже будучи готовыми к приобретению новых знаний, могут создать прочные отношения с ментором и реализовывать свой управленческий потенциал, опираясь на его опыт.

<sup>36</sup> Отношения ментора с протеже – это всегда персонифицированные отношения. Ментор, как более опытный руководитель, искренне заинтересован в профессиональном росте менее опытных коллег и готов вкладывать свое время и силы в других директоров и другие школы. Ментор помогает руководителю школы получить ценные знания, поддержку, приобрести необходимые знакомства и связи, подобрать правильных партнеров, знакомит с лучшими практиками управленческой деятельности. Ментор сопровождает директора при решении управленческих задач, консультирует, но не руководит и не делает вместо него. Задача ментора – формирование профессиональных и личных компетенций руководителей школ, мотивация профессионального роста и повышения профессионального уровня [4].

<sup>37</sup> Отношения ментора и протеже носят достаточно тесный личностный характер с высокой степенью доверия и открытости. Отсутствие этих качеств в их отношениях, как показал опыт, ведет к прекращению взаимодействия, так как закрытость протеже или ментора, недоверие друг к другу делают невозможным осуществление рефлексивного отношения к практике, обеспечение преемственности в ценностях и принципах.

<sup>38</sup> Ментор становится для протеже образцом для подражания как в профессиональном плане, так и нередко в стиле поведения. Другим принципом отношений является максимальное развитие способностей и интересов протеже, в котором ментор занимает позицию тренера, создающего максимально открытую, свободную среду для развития даже тех компетенций, которыми может не

обладать сам ментор. Наблюдения показали, что между ментором и протеже могут сложиться и партнерские отношения. В таком случае процесс обучения и развития превращается в процесс взаимообучения и взаимного развития [5]. Каждый из этой пары делится тем, что умеет лучше своего партнера. И наконец, отношения могут касаться только профессионального аспекта, не затрагивая личный и социальный слои. Этот принцип взаимодействия имеет меньше характеристик менторства и больше приближается к обучению на рабочем месте (преподаватель, коуч, тренер и т.д.).

<sup>39</sup> Выбор ментора разные протеже могут осуществлять на разных основаниях. Для одних важны показатели эффективности работы школы, другие ориентируются на предлагаемые ментором идеи или личные достижения и интересы ментора. В большинстве случаев пара «ментор – протеже», заключив договор, плодотворно работает до завершения управленческого проекта, но бывают и такие ситуации, когда реальное взаимодействие ментора с протеже не складывается. Во многом это объясняется тем, что отношения в этой паре персонифицированы в смысле доминирования личных амбиций у одной из сторон. Удачно сложившиеся отношения в паре могут быть продолжены после реализации проекта.

<sup>40</sup> Сказанное позволяет выделить критерии, которые могут существенно повысить эффективность менторского сопровождения: психологическая готовность протеже к участию в проекте; выбор ментора, соответствующего критериям протеже и наоборот; прочные, уважительные и доброжелательные отношения в паре «ментор – протеже», основанные на взаимовыгодном сотрудничестве; четкая формулировка целей и взаимное понимание зон ответственности; честность и открытость в работе; готовность к обратной связи и доброжелательной критике; схожесть интересов в профессиональной области.

<sup>41</sup> По итогам анализа, следует подчеркнуть, что эффективность реализации менторского сопровождения во многом зависит именно от психологической совместимости двух главных участников. Менторство подразумевает тесную совместную работу и готовность к переменам. На ментора в данном случае возложена большая ответственность, связанная в первую очередь с поиском грамотного психологического подхода к построению взаимоотношений с протеже, который изначально находится в несколько уязвимой позиции. Опыт неудачного менторства в дальнейшем может полностью оттолкнуть специалиста от подобных форм профессионального развития или даже привести к неуверенности в своих профессиональных компетенциях и профессиональному выгоранию. В связи с этим к составлению пары «ментор – протеже» необходимо подходить со всей ответственностью. Кроме того, важно понимать, что в некоторых случаях подбор идеальной пары может занять достаточно длительное время, особенно если кадровый потенциал в регионе ограничен.

<sup>42</sup> Говоря о менторском сопровождении, необходимо отметить, что его основной задачей является подготовка управленцев к решению практических задач в сфере своей профессиональной деятельности и, как следствие, независимости в принятии решений и готовности брать на себя ответственность за последствия. Как уже отмечалось выше, менторство предполагает относительную

свободу действий протеже: наставник дает советы, корректирует деятельность протеже, но его указания не носят директивный характер. Протеже в работе с ментором анализирует процесс и результаты своей управленческой деятельности и ориентируется на развитие профессиональных компетенций, открыто информирует ментора о своих индивидуальных управленческих затруднениях, принимает конструктивную критику и использует рекомендации ментора в своей практической управленческой деятельности, оценивая эффективность собственных управленческих решений. Под самостоятельностью в данном контексте понимается не полная автономия руководства школы, а, скорее, готовность эффективно управлять образовательной организацией, опираясь на опыт своих коллег, но при этом умея адаптировать его под контекст своей зоны ответственности.

<sup>43</sup> Ментор столичной системы образования – это успешный руководитель, обладающий опытом в сфере профессиональной деятельности, владеющий управленческими навыками, искренне заинтересованный в помощи коллегам, готовый к конструктивной критике и обратной связи в процессе совместного анализа ситуаций, поддерживающий другого руководителя в профессиональном становлении. Ментор столичной системы образования помогает начинающему директору освоить основные трудовые функции, входящие в профессиональный стандарт в соответствии с приказом Минтруда России от 19.04.2021 № 250н «Об утверждении профессионального стандарта “Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)”». Помимо прочего, менторское сопровождение может заключаться в помощи:

- в рамках педагогического анализа – в изучении состояния, тенденций развития, объективной оценке образовательных процессов, результатов и выработке на этой основе рекомендаций по упорядочению системы и переводу ее в более высокое качественное состояние;
- в рамках подготовки управленческих решений – в определении программы деятельности коллектива по эффективному разрешению возникшей задачи на основе анализа информации о текущем состоянии, контроль исполнения и анализ причин недостижения заданных показателей;
- в вопросах методической поддержки учителей – в выборе методического инструментария, доказавшего свою успешность на практике;
- в рамках внутреннего контроля – в овладении инструментами всестороннего изучения и анализа образовательной деятельности в школе, проведения наблюдений, контрольных мероприятий, обследований.

<sup>44</sup> Поскольку менторское сопровождение уже доказало свою эффективность в реализации управленческих проектов, справедливо предположить, что оно оказывает значительное положительное влияние на личность директоров школ. Во многом это влияние может быть описано понятием самоэффективности, которое определяется как: уверенность в собственной компетентности; готовность к выполнению обязательств; вера в свои силы и возможности. Концепция самоэффективности впервые появилась в работах канадско-американского психолога Альберта Бандуры. Люди с развитым чувством самоэффективности

видят сложные проблемы в качестве профессиональных задач, которые нужно решить; развивают интерес к деятельности, в которой они участвуют; быстро восстанавливаются от неудач, поражений и разочарований. Самоэффективность относится к достижению конкретной цели, в то время как уверенность в себе подразумевает отношение человека к себе и восприятие себя в целом [6].

<sup>45</sup> Таким образом, основной задачей менторского сопровождения является подготовка управленцев к эффективному руководству образовательными организациями. Приемы, которые используют менторы в отношении курируемых ими директоров, могут применяться этими директорами в отношении руководимых ими педагогических коллективов. Это, например, относится к ситуациям, в которых директору необходимо: выявить основной «разрыв» в компетенциях между настоящим и требуемым для эффективной работы; оценить уровень существующей профессиональной компетенции учителей; выявить перечень знаний, навыков, которыми необходимо овладеть; выявить стереотипы, мешающие эффективно работать; определить направления профессионального развития различных типологических групп педагогов.

<sup>46</sup> В западных системах образования выделяется особый тип лидерства – *coaching leadership*, который подразумевает использование стиля наставничества и менторства при управлении школьным коллективом. Данный тип основан на оптимизме, самоэффективности, положительных эмоциях и непрерывном обучении. Согласно зарубежным исследователям, лидеры, которые придерживаются данного типа управления, меньше нуждаются в контроле и руководстве, демонстрируют готовность к помощи другим в развитии, открыты для обратной связи и индивидуального взаимодействия. Такие лидеры на собственном примере мотивируют учителей к постоянному развитию и совершенствованию [7].

<sup>47</sup> Некоторые из данных практик могут быть эффективно перенесены в управленческие реалии образовательной организации, однако директору необходимо будет скорректировать часть из них для сохранения своей позиции руководителя: несмотря на позитивный эффект партнерского диалога в рамках менторского сопровождения, в реалиях управления педагогическим коллективом подобная форма отношений не всегда уместна [8].

<sup>48</sup> Говоря о возможностях воздействия директоров на учителей, в том числе и с помощью применения менторских практик, важно упомянуть не только профессиональное развитие последних, но и готовность к внедрению инновационных практик на базе школы. Преобладающее большинство менторов умеют мотивировать разработчиков управленческих проектов, несут ответственность за качество разработанного проекта, обладают развитыми навыками межличностного общения, умеют поддерживать протее. Подобные качества, демонстрируемые директором школы, также способны положительно повлиять на инновационную деятельность учителей [9].

<sup>49</sup> Немалый вклад вносит также понимание директором потребностей, взглядов и убеждений своего преподавательского коллектива. Здесь можно провести аналогию с подбором пары «ментор – протее». Разумеется, идеального

совпадения характеров, взглядов и устремлений одного человека со множеством ожидать не приходится, однако более подробное изучение своих подчиненных поможет директору лучше увидеть потенциал и траекторию развития.

<sup>50</sup> Исследования подтверждают, что учителя, чувствуя поддержку и участие со стороны директора, гораздо чаще обращаются к нему за советом и спокойнее воспринимают благожелательную критику. Такой стиль руководства позволяет директору, применяя менторские стратегии, держать руку на пульсе, своевременно корректируя деятельность учителей и направляя их к внедрению инноваций.

<sup>51</sup> **Выводы.** Делая выводы, важно отметить, что менторами становятся сами управленцы, которые добились успехов в своей деятельности. Именно своим примером они мотивируют своих протеже в рамках реализации менторского сопровождения на самосовершенствование и повышение своих компетенций. Таким же образом и директора могут становиться ориентирами для своих преподавателей, стимулируя их к развитию и инновационной деятельности.

<sup>52</sup> В рамках данной работы были проведен обзор современных менторских практик, направленных на развитие управленческого потенциала системы образования. Было выявлено, что одной из наиболее актуальных форм менторства является менторское сопровождение управленческих проектов наравне с инновационными мастер-классами менторов. Были проанализированы потенциальные трудности, связанные с реализацией менторских проектов, а также особо отмечена важность психологической составляющей пары «ментор – протеже». Кроме того, были кратко описаны положительные результаты, которых могут достигнуть директора в своей управленческой практике с использованием различных менторских методик.

<sup>53</sup> Работа менторов способствует профессиональному становлению и совершенствованию управленческой деятельности руководителей образовательных организаций, и, естественно, организация менторского движения не осталась без внимания коллег из городов России. Распространение менторского движения в городах России – новая стадия развития менторинга. Поэтому можно предположить, что в дальнейшем такая форма подготовки управленческих кадров получит дополнительный толчок/импульс к развитию, что позволит вывести практику руководства общеобразовательными учреждениями России на качественно новый уровень.

---

#### **Библиография:**

1. Fagenson-Eland E., Amendola K. Perceptions of mentoring relationships // *Journal of Vocational Behavior*. 1957. V. 51. No. 1. Pp. 29-42.
2. Малкина Е.А., Дубовая Л.С. Менторство как инструмент развития кадрового потенциала региональной системы общего образования // *Профессиональное образование в России и за рубежом*. 2020. № 2(38). С. 29-34.
3. Edwards L.R. (2020). How Principals Learn to Be Technology Leaders: A Critical Incident Qualitative Study. Doctor of Philosophy (PhD), Dissertation, Educational

Foundations & Leadership, Old Dominion University [Электронный ресурс]. URL: [https://digitalcommons.odu.edu/efl\\_etds/233](https://digitalcommons.odu.edu/efl_etds/233) (дата обращения: 15.04.2022).

4. Дубовая Л.С., Малкина Е.А. Повышение качества управления образовательными организациями посредством деятельности общественно-профессионального института менторства // Сибирский учитель. 2020. № 1(128). С. 14-18.

5. Hudson P. (2013). Mentoring as professional development: 'growth for both' mentor and mentee. Professional development in education, 39 (5). DOI: <https://doi.org/10.1080/19415257.2012.749415>.

6. Bandura A. (1997). Self-efficacy: the exercise of control. New York: Freeman. [Электронный ресурс]. URL: [https://scholar.google.com/scholar\\_lookup?hl=en&publication\\_year=1997&author=A.+Bandura&title=Self-efficacy%3A+the+exercise+of+control](https://scholar.google.com/scholar_lookup?hl=en&publication_year=1997&author=A.+Bandura&title=Self-efficacy%3A+the+exercise+of+control) (дата обращения: 15.04.2022).

7. Berg Morten & Karlsen Jan. (2020). Coaching leadership style: a learning process. International Journal of Knowledge and Learning. DOI: <https://doi.org/13.356.10.1504/IJKL.2020.10033158>.

8. Майерс Д. Самоэффективность // Социальная психология. СПб.: Питер, 2011. С. 68-69. ISBN 978-5-4237-0138-3.

9. Шубнякова Н.Г., Новожилова Н.А. Менторство как инструмент поддержки и развития инновационных проектов // Социально-экономические преобразования и проблемы: сборник научных трудов. Н. Новгород: ООО «Научно-исследовательский социологический центр», 2015. С. 194-205.

# Mentoring of Management Projects of Educational Organizations Heads

**Marija Koverova**

*Chief of Staff of the President, Academy for the Implementation of State Policy and Professional Development of Education Personnel  
Russian Federation, Moscow*

## **Abstract**

This article analyses various forms of mentorship as one of the strategies for training education system managers. The study concentrates on the role of mentoring support in the implementation of innovative projects by novice school principals, as well as the obstacles that principals overcome with the support of mentors, and the advantages that mentoring support provides to young managers. Within the scope of the research the Association «Mentors of Metropolitan Education» experience was studied. The article provides evidence of the importance of mentoring support during the implementation of innovative projects for the subsequent activities of managers in the education system.

**Keywords:** mentoring, support, educational managers, management project, education system, innovative activity

**Publication date:** 08.12.2022

## **Citation link:**

Koverova M. Mentoring of Management Projects of Educational Organizations Heads // Man and Education – 2022. – Issue 3 (72) С. 33-44 [Electronic resource]. URL: <https://человекиобразование.рф/S181570410023057-7-1> (circulation date: 19.05.2024). DOI: 10.54884/S181570410023057-7

---

Код пользователя: 0; Дата выгрузки: 19.05.2024; URL - <http://ras.jes.su/human-edu/s181570410023057-7-1> Все права защищены.