

4К УПРАВЛЯ
БУДУЩИМ

300 ЛЕТ
КУЗБАСС

УПРАВЛЯ
БУДУЩИМ
4К

4К УПРАВЛЯ
БУДУЩИМ

4К УПРАВЛЯ
БУДУЩИМ

Организация менторства (взаимодействия ментора и менти) в системе образования

4К УПРАВЛЯ
БУДУЩИМ

4К

УПРАВЛЯ
БУДУЩИМ

Access Int
Program Mentoring

Motivate Expertise Develop

MENTORING

УПРАВЛЯ
БУДУЩИМ

Experienced Guiding Method

Direction Leadership Career

Workshops People Work

Seminars Training Window

Professional

4К

УПРАВЛЯ
БУДУЩИМ
4К

4К УПРАВЛЯ
БУДУЩИМ

Кемерово 2021

Министерство образования и науки Кузбасса
Кузбасский региональный институт повышения квалификации
и переподготовки работников образования

**Организация менторства
(взаимодействия ментора и менти)
в системе образования**

Методические рекомендации

Кемерово 2021

УДК 37.018.46
ББК 74.204
О-64

*Рекомендовано
учебно-методическим советом
Кузбасского регионального института
повышения квалификации
и переподготовки работников образования*

Составители:

О. Г. Красношлыкова, доктор педагогических наук, профессор, ректор КРИПКиПРО;

Л. С. Дубовая, кандидат экономических наук, доцент, заведующая отделом менторского сопровождения управленческих кадров КРИПКиПРО

Рецензенты:

Ю. А. Коцарь, кандидат биологических наук, директор Центра развития кадрового потенциала руководителей образовательных организаций и стратегических инициатив КРИПКиПРО;

В. Г. Черемисина, кандидат педагогических наук, доцент межвузовской кафедры общей и вузовской подготовки ФГБОУ ВО «Кемеровский государственный университет»;

И. Г. Бозина, кандидат педагогических наук, директор МБОУ «Лицей № 20» г. Междуреченска

О-64 **Организация менторства** (взаимодействия ментора и менти) в системе образования: методические рекомендации / составители: О. Г. Красношлыкова, Л. С. Дубовая. – Кемерово: Издательство КРИПКиПРО, 2021. – 44 с. – ISBN 978-5-7148-0752-7. – Текст : непосредственный.

Методические рекомендации разработаны для обеспечения научно-методического сопровождения взаимодействия ментора и менти (стажера, консультируемого) в системе образования и позволяют разобраться в терминологии менторства, понять основные цели, задачи и принципы менторства, задачи участников менторства, содержат описание вариантов взаимодействия ментора и менти, алгоритм (этапы) взаимодействия ментора и менти по вопросам управленческой деятельности в системе образования, а также критерии и показатели оценки результативности взаимодействия ментора и менти.

Адресованы руководящим и педагогическим работникам образовательных организаций, специалистам методических служб и организаций дополнительного профессионального образования.

УДК 37.018.46
ББК 74.204

ISBN 978-5-7148-0752-7

© Красношлыкова О. Г., Дубовая Л. С.,
сост., 2021
© Издательство КРИПКиПРО, 2021

Введение

Для достижения национальных целей и стратегических задач развития Российской Федерации на период до 2024 г., а также целей Национального проекта «Образование» – обеспечения глобальной конкурентоспособности и вхождения российского общего образования в десятку лучших мировых систем, воспитания гармонично развитой и социально ответственной личности на основе духовно-нравственных ценностей народов РФ, исторических и национально-культурных традиций необходимо повышение эффективности управления образовательными организациями. Успешное выполнение современной образовательной организацией задач, направленных на достижение нового качества образования, напрямую зависит от компетентности руководящих работников.

Непрерывное пополнение, совершенствование знаний, умений и навыков, профессиональный рост и развитие компетенций руководящих работников образовательных организаций в условиях стратегических изменений, касающихся как системы в целом, так и деятельности руководящих работников – требование сегодняшнего дня.

Одно из главных нововведений, непосредственно затрагивающих управленческие кадры системы образования, состоит во введении профессионального стандарта руководителя образовательной организации и новой модели аттестации руководителей.

Инновационные процессы, происходящие в настоящее время в российском образовании, влияют на то, что появляются другие инновационные задачи, которые должны решать руководящие работники школ в рамках реализации приоритетов государственной политики в области образования.

Решение нестандартных, инновационных задач осложняется не только отсутствием у руководителей образовательных организаций тех или иных конкретных знаний, опыта разработки и принятия решений в подобных ситуациях, но и несформированностью компетенций, позволяющих самостоятельно принимать эффективные для такого класса задач решения.

Поэтому сегодня стоит задача – помочь руководителям овладеть способами решения конкретных управленческих задач по достижению целевых ориентиров государственной политики, помочь в понимании не только того, что нужно делать, но и как действовать при решении каждой инновационной задачи.

Исходя из вышеизложенного, существует необходимость изменения подходов к подготовке руководящих кадров в региональной системе обра-

зования путем организации профессиональных коммуникаций между руководящими работниками и обмена опытом, распространения лучших практик управленческой деятельности, внедрения наставничества.

О важности наставничества указано в стратегических документах федерального уровня. В Послании Президента Федеральному Собранию от 1 марта 2018 г. говорится о такой задаче в сфере образования, как развитие движения наставничества. 2 марта 2018 г. вышел Указ Президента РФ «Об учреждении знака отличия «За наставничество», который свидетельствует о значимости деятельности по наставничеству. В Указе Президента РФ от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» говорится, что Правительству РФ при разработке национального проекта в сфере образования следует исходить из того, что к 2024 г. необходимо обеспечить создание условий для развития наставничества. В настоящее время тема наставничества в образовании является одной из центральных в Нацпроекте «Образование» (включая федеральные проекты «Современная школа», «Успех каждого ребенка», «Учитель будущего», «Социальные лифты для каждого», «Молодые профессионалы»).

В Кемеровской области – Кузбассе в целях поощрения граждан за заслуги в развитии системы наставничества Коллегией Администрации Кемеровской области от 11.03.2019 № 153 утвержден знак отличия «Почетный наставник Кузбасса». И в 2020 г. в сфере образования деятельности общественно-профессионального института наставничества получила новое развитие. Приказом Министерства образования и науки Кузбасса от 10.06.2020 № 988 утверждена новая редакция Положения об общественно-профессиональном институте наставничества в образовательных организациях Кемеровской области – Кузбасса и разработаны методические рекомендации по применению различных видов наставничества в общественно-профессиональном институте наставничества. Функционирование общественно-профессионального института наставничества предполагает выделение, кроме традиционного наставничества (работа с молодыми специалистами), еще следующих видов: менторства, тьюторства, коучинга.

Каждый из представленных видов наставничества предполагает решение определенного круга задач и проблем профессиональной деятельности и первоначальных ключевых запросов педагогических и руководящих работников.

Необходимость в разработке методических рекомендаций обусловлена несформированностью общественно-профессионального института менторства в сфере образования и отсутствием методических материалов по организации менторства руководящих работников образовательных организаций.

Методические рекомендации разработаны для обеспечения научно-методического сопровождения организации менторства руководящих работников образовательных организаций, т.е. взаимодействия ментора и менти в системе образования и включают: описание терминологии менторства, цели, задачи и принципы менторства, задачи участников менторства, описание вариантов и алгоритма (этапов) взаимодействия ментора и менти по вопросам управленческой деятельности, а также критерии и показатели оценки результативности взаимодействия ментора и менти в системе образования.

Методические рекомендации адресованы руководящим и педагогическим работникам образовательных организаций, специалистам методических служб и организаций дополнительного профессионального образования.

Основой для разработки рекомендаций стали следующие материалы: материалы проекта по судейскому менторству Центра IRIS Университета штата Мэрилэнд совместно с Союзом судей Республики Казахстан при поддержке Верховного Суда Республики Казахстан [18]; пособия Академии «Росатом»: «Пособие ментора: Программа менторинга», «Пособие менти: Программа менторинга» [14; 15]; практическое пособие по менторству, разработанное экспертами Коллегии Theodor-Heuss-Kolleg (Германия) Ириной Одишария, Моникой Штоббе Никзентайтис, Озгюром Нури Димиром [13]; «Равный равному»: пособие для менторов, подготовленное коллективом авторов в рамках проекта «Диалог ради перемен» [13]; «Менторинг: инструкция по применению. Искусство развивать себя, сотрудников, компании», первое российское пошаговое руководство менторинга, разработанное А. Прицкер [17].

История развития менторства

Концепцию менторства, так же как и происхождение названия, можно найти в античной мифологии. Ментором звали героя гомеровской поэмы, мудрого друга, которому Одиссей, отправляясь в плавание, доверил воспитание сына Телемаха и управление домом. Ментор вел с Телемахом развивающие диалоги. Их особенность в том, что Ментор не давал никаких приказаний, не говорил, как следует поступать Телемаху, а стремился, чтобы молодой человек развивал свой ум и принимал собственные решения. Он относился к нему не как к объекту воспитания, а как к взрослой, самостоятельной, свободной личности и ставил целью диалога с ним – развитие [12; 17; 18].

Понятие «менторство» пришло в нашу страну относительно недавно. «Наставничество» – это перевод на русский язык английского слова *mentoring*, поэтому в литературе и в речи профессионалов данной сферы можно встретить употребление слов «менторинг» и «наставничество» в качестве синонимов [17].

В мире известны две модели наставничества (североамериканская и европейская).

Североамериканская (спонсорское наставничество, патронаж) тяготеет к директивности. Наставником обычно является человек, старший по возрасту или более влиятельный. В роли наставника может выступать непосредственный руководитель сотрудника. Отношения в рамках этой модели иерархичны: наставник говорит, как нужно делать, а подопечный следует его советам и перенимает опыт. По мнению ученых, данному подходу не хватает разнообразия инструментов, потому что ситуация спонсорства делает наставляемого зависимым от своего наставника.

Европейская модель (менторство) – это модель развивающего наставничества. Наставник обладает скорее большим опытом в том или ином вопросе, чем большим влиянием. Отношения предполагают двустороннее обучение, то есть и наставник, и ученик учатся друг у друга, и их отношения взаимовыгодны. Эта модель подразумевает «забывание» любых значимых различий, чтобы обе стороны могли вести себя на равных и отношения были построены на доверии. В данной модели обучаемый называется не протеже, а ученик (*mentee*). Задача наставника в этой модели – консультировать ученика, применяя коучинг и фасилитацию. В европейской модели непосредственный руководитель не может быть наставником своего подчиненного, но является участником процесса его обучения [17; 18].

В России широко практикуется только наставничество в его спонсорской модели. Менторинг, в отличие от патронажа, отвечает современному запросу развития руководителей. Наставничество необходимо новичку, у которого мало или совсем нет знаний и опыта, который хочет поддержки. Наставник говорит подопечному, как и что делать, при этом от последнего ожидается, что он будет выполнять все указания. Цель менторинга – поддержка и развитие человека, его мышления, креативности, самостоятельности. Эта форма помощи хороша для людей с критическим мышлением, для тех, кому важно расти в партнёрских отношениях. Традиционное наставничество, например, не до конца подходит руководителям, потому что иногда сотруднику важно услышать не только «как делать», но и «давай вместе посмотрим, как сделать», важно увидеть несколько вариантов. Компетенции ментора – это навыки лидера, который хочет помогать людям расти, становиться более зрелыми и способными.

В ведущих странах мира особое внимание этому феномену начали уделять примерно с середины 90-х годов прошлого века. Менторинг применяется в развитии социальных институтов. В Великобритании и США реализуются различные менторские программы – от профилактики правонарушений среди «трудных подростков» до интеграции в профессиональную среду людей с ограниченными возможностями здоровья. Существуют многочисленные примеры использования менторинга в образовательных организациях, компаниях на уровне корпоративной культуры, бизнесе и международных проектах.

В ведущих странах менторинг органично встроен в систему менеджмента, созданы отдельные социальные институты, занимающиеся организацией этого процесса. Так, в США работает около 200 менторских сообществ, Англии – около 50, Австралии – около 30. Международный форум лидеров бизнеса (IBLF) реализует в 50 странах собственную менторскую программу. В 2013 г., согласно данным Агентства по подбору персонала Adesso, 79 процентов работодателей предлагали внутренние менторские схемы. В исследовании развития обучения и талантов, проводимом Королевским институтом персонала и развития (CIPD), менторинг упоминается в числе важнейших лидерских навыков.

Это вполне логично, поскольку менторинг является ценным ресурсом для руководителей, он позволяет наиболее полно реализовать управленческий потенциал как менти, так и ментора [17].

В 2018 г. журнал Harvard Business Review назвал менторство главным трендом в менеджменте, т. к. только 10 процентов сотрудников работают стабильно хорошо, 10 процентов – стабильно плохо и работа 80 процентов зависит от искусства управления и наставничества [3].

Всемирно известные успешные бизнесмены не скрывают, что они пользовались помощью менторов. Вот что по этому поводу пишет Ричард

Брэнсон в своей книге «Путь Богородицы: всё, что я знаю о лидерстве»: «Что общего между Ларри Пейджем, Стивом Джобсом и вашим покорным слугой? Мы все получали помощь менторов. Да, даже крайне неординарно мыслящий основатель Apple время от времени пользовался советами и поддержкой. Не важно, кем вы являетесь, откуда вы пришли или чего вы добились, хороший ментор всегда является бесценным активом...».

В России менторинг как метод развития лидерского потенциала делает только первые шаги, менторские объединения появились в нашей стране в 2012 г. Пожалуй, крупнейшим из них на сегодняшний день является Ассоциация менторов бизнес-школы Сколково; менторство внедряют крупнейшие компании: «Северсталь», МТС, «Ростелеком», «Росатом», Сбер и др.

Основной вектор продвижения менторинга на территории нашей страны связан с развитием лидерского потенциала управленцев. Менторинг используется как ресурс повышения эффективности руководителей высшего и среднего звена. Многие менеджеры на собственном опыте убедились в результативности методики.

В самом ближайшем будущем менторские взаимоотношения проникнут во все сферы деятельности, включая бизнес, государственное управление, образование, здравоохранение, построение семейных отношений [17].

В январе 2020 г. Новокузнецк стал ментором города Камешково Владимирской области в рамках проекта «Моногорода. РФ. Менторство» по направлению формирования городской среды [10], и в этом же году в Российской Федерации была создана национальная федерация профессиональных менторов и коучей [9].

Более подробная информация об истории развития менторства представлена в [12; 13; 17; 18; 19].

Менторство в системе образования

С 2015 г. в столичной системе образования активно развивается новый подход к подготовке управленческих кадров – менторское сопровождение. Менторство – новый социальный институт в системе московского образования. Менторами стали результативные руководители образовательных организаций, которые пользуются признанием и авторитетом в образовательном сообществе, готовы поделиться опытом и навыками с коллегами и искренне заинтересованные в профессиональном росте менее результативных коллег. И уже сформировалась целая ассоциация «Менторы столичного образования».

Представители ассоциации активно участвуют в программах повышения квалификации руководителей и заместителей руководителей Москвы и городов России, сопровождают их управленческие проекты, используя все возможности информационных систем, разработанных специально для этих целей. Менторы проводят мастер-классы и тренинги, ведут интернет-консультации в проекте «Час с ментором». Создан интернет-ресурс «Карта “Менторы столичного образования”» с визитными карточками, содержащими предложения менторов по направлениям, в которых их школы добились высоких результатов. По мнению экспертов, работа директоров-менторов повышает гарантии скорейшего профессионального становления руководителей образовательных организаций.

Менторство в столичной системе образования позволяет решить ряд задач, в том числе познакомиться с управленческим опытом эффективной профессиональной деятельности лидеров, совершенствовать навыки принятия грамотных управленческих решений, устанавливать личные взаимоотношения менее опытных руководителей образовательных организаций со своими более опытными коллегами [11]. Лариса Полякова, председатель Ассоциации «Менторы столичного образования», директор школы № 962, считает, что менторство – это важный **ресурс развития системы столичного образования**. Менторы помогают своим коллегам стать профессиональными управленцами [5].

Менторство как тип управленческого наставничества активно внедряется и показывает свою результативность и в других регионах РФ [20].

Что же включает в себя понятие «менторство»?

Образованное от менторства понятие «менторинг» заимствовано из английского языка (*mentoring*). Таким образом, вполне допустимо использование сразу двух понятий – «менторинг» и «менторство», т. к. они равнозначны [17].

Глоссарий

Менторство – это взаимодействие опытного руководящего работника – ментора и руководящего работника, испытывающего потребность в разрешении профессиональных затруднений, развитии профессиональных компетенций – менти, в процессе которого **через неформальное взаимообогащающее общение, основанное на доверии и партнерстве**, происходит передача управленческого опыта и знаний от руководящего работника к руководящему работнику и развитие профессиональных компетенций, в том числе дополнительных профессиональных компетенций для нестандартных управленческих задач.

Ментор – успешный руководящий работник образовательной организации, имеющий опыт в сфере профессиональной деятельности, владеющий управленческими навыками, показывающий стабильно высокие результаты работы.

Менти (стажер, консультируемый) – участник менторства, который через взаимодействие с ментором и при его помощи и поддержке решает конкретные профессиональные задачи, приобретает новый опыт и развивает профессиональные компетенции.

Менторская пара – сформированное взаимодействие ментора с менти.

Координатор:

на региональном уровне – отдел менторского сопровождения управленческих кадров Кузбасского регионального института повышения квалификации и переподготовки работников образования;

на муниципальном уровне – специалисты муниципальных методических служб.

Содержание

Введение.....	3
История развития менторства	6
Менторство в системе образования.....	9
Варианты взаимодействия ментора и менти в системе образования	15
Алгоритм (этапы) взаимодействия ментора и менти в системе образования.....	19
Оценка результативности взаимодействия ментора и менти в системе образования.....	27
Заключение.....	30
Список использованной литературы	31
Приложения.....	34
<i>Приложение 1.</i> Смарт-технология для постановки развивающих целей в менторстве.....	34
<i>Приложение 2.</i> Форма индивидуальной образовательной траектории профессионального развития руководящего работника (индивидуальный план взаимодействия)	35
<i>Приложение 3.</i> Манифест ментора	37
<i>Приложение 4.</i> Этический кодекс ментора	37
<i>Приложение 5.</i> Форма для краткого резюме встреч ментора с менти	38
<i>Приложение 6.</i> Опросный лист менти о взаимодействии с ментором (оценка результатов).....	39
<i>Приложение 7.</i> Опросный лист менти о взаимодействии с ментором (оценка процесса)	41
<i>Глоссарий</i>	43

Учебное издание

**Организация менторства
(взаимодействия ментора и менти)
в системе образования**

Методические рекомендации

Составители:

Красношлыкова Ольга Геннадьевна
Дубовая Людмила Сергеевна

Редактор **Т. В. Тулупова**
Технический редактор **С. А. Стрекатов**
Текст к верстке подготовила **И. А. Конькова**
Дизайн обложки: **С. А. Стрекатов**

Подписано в печать 14.04.2021.
Формат 60x84^{1/16}. Гарнитура Times New Roman.
Усл. печ. л. 2,7. Уч.-изд. л. 2,7.
Тираж 150 экз. Заказ № 40

Адрес редакции и типографии:
Издательство КРИПКиПРО,
650070, Российская Федерация,
Кемеровская область – Кузбасс, г. Кемерово, ул. Заузелкова, д. 3