

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2021, №5, Том 13 / 2021, No 5, Vol 13 <https://esj.today/issue-5-2021.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/40ECVN521.pdf>

Ссылка для цитирования этой статьи:

Патутина, Н. А. Модель управления наставничеством в педагогическом коллективе: теоретическое обоснование / Н. А. Патутина, М. А. Ревина // Вестник евразийской науки. — 2021. — Т. 13. — № 5. — URL: <https://esj.today/PDF/40ECVN521.pdf>

For citation:

Patutina N.A., Revina M.A. Model of mentoring management in the teaching staff: theoretical justification. *The Eurasian Scientific Journal*, 13(5): 40ECVN521. Available at: <https://esj.today/PDF/40ECVN521.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.).

Статья подготовлена при финансовой поддержке РФФИ, проект № 19-013-00659

Патутина Наталия Анатольевна

ГАОУ ВО «Московский городской педагогический университет», Москва, Россия
Профессор кафедры «Государственного и муниципального управления и правопедения»

Доктор педагогических наук, доцент

E-mail: patutinaw@yandex.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2286-7361>

РИНЦ: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=405272

Ревина Марина Андреевна

ФБГОУ ВО «Московский государственный технологический университет «СТАНКИН», Москва, Россия

Доцент кафедры «Философии»

Кандидат социологических наук, доцент

E-mail: rewina@mail.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7015-6102>

РИНЦ: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=419870

Модель управления наставничеством в педагогическом коллективе: теоретическое обоснование

Аннотация. В статье представлено теоретическое обоснование модели управления наставничеством в педагогическом коллективе. Авторы отмечают, что наставничество является одним из инструментов, которые обеспечивают наиболее гибкую адаптацию работников к реальным корпоративным условиям. В научной литературе представлено разнообразие трактовок наставничества. В широком смысле этот феномен рассматривается способ передачи опыта, знаний и навыков от более опытных менее опытным коллегам. В узком понимании наставничество раскрывается как кадровая технология, обеспечивающая адаптацию и профессиональное развитие молодого специалиста. Авторы статьи отмечают, что, несмотря на активный интерес к изучению этого явления в деятельности образовательных организаций, уделяется недостаточное внимание вопросам управления наставничеством в педагогическом коллективе.

Целью статьи является теоретическое обоснование модели управления наставничеством в педагогическом коллективе. Она обусловила необходимость решения двух задач: определить и обосновать структуру модели управления наставничеством в педагогическом коллективе; определить и обосновать содержание основных блоков этой модели.

Методами решение поставленных задач являются: теоретический анализ междисциплинарных исследований по вопросам организации наставничества в разных организациях, в том числе, образовательных; моделирование управления наставничеством в

педагогическом коллективе с опорой на положения системного подхода и процессного подхода в менеджменте.

В ходе решения первой задачи на основе анализа междисциплинарных исследований была разработана структура модели управления наставничеством, представленная совокупностью трех взаимосвязанных блоков: целевой, организационный, диагностический.

В ходе решения второй задачи при определении содержания каждого блока модели авторы статьи исходили из того, что оно обусловлено спецификой наставничества как кадрового процесса и особенностью этого процесса в педагогическом коллективе. В статье представлено обоснование содержания каждого из блоков модели. Содержание представлено совокупностью целенаправленных видов деятельности, обеспечивающих реализацию управленческого цикла, объектом которого выступает процесс наставничества в педагогическом коллективе.

В заключении статьи авторы называют возможные перспективы исследования, сформулировать которые позволили полученные результаты.

Ключевые слова: модель управления; управление наставничеством; наставничество в образовательной организации; педагогический коллектив; процессный подход; организация наставничества

Введение

В условиях динамичного мира приобретают актуальность кадровые инструменты, которые обеспечивают наиболее гибкую адаптацию работников к реальным корпоративным условиям. Одним из них является наставничество. Этот организационный феномен имеет давнюю практику и ему посвящен массив исследований как зарубежных, так и отечественных ученых. В настоящей работе не стоит задача анализа определений этого явления. Вместе с тем следует отметить, что среди научных трактовок наставничества выделяется несколько смысловых векторов, которые обуславливают логику изучения этого феномена.

В наиболее общем значении наставничество понимается как универсальная технология передачи опыта, знаний, формирования навыков, компетенций, метакомпетенций и ценностей через неформальное взаимообогащающее общение, основанное на доверии и партнерстве¹. Такая трактовка этого понятия отражает педагогическую сущность наставничества. Деятельность наставника заключается в восполнении того или иного образовательного дефицита подшефного. Основными функциями наставника выступают педагогическая поддержка, обучение, медиация, стимулирование самообразование подшефного. Педагогическая сущность наставничества проявляется не только (и не столько) в учебно-воспитательном процессе в образовательных организациях, но и в производственном процессе. Наставничество традиционно применялось в отечественной производственной практике. В настоящее время наблюдается подъем интереса к этой сфере взаимоотношений на производстве. Одной из тенденций современных исследований корпоративного наставничества является рассмотрение взаимодействия наставника и его подопечного именно как педагогического процесса, происходящего в условиях решения производственных задач.

¹ Письмо Минпросвещения России от 23.01.2020 N МР-42/02 "О направлении целевой модели наставничества и методических рекомендаций" (вместе с «Методическими рекомендациями по внедрению методологии (целевой модели) 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») // http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_347071/.

Отмечается, что активности наставника лежат в плоскости постановки учебно-производственных задач перед наставляемым, перевода рабочих задач в обучающие и развивающие. Наставник обеспечивает выполнение рабочих задач поддержкой наставляемого, позитивной и негативной обратной связью, мотивированием своего подопечного. В исследованиях, проводимых в русле названного подхода к пониманию наставничества, ставится акцент на проблематике организации наставнической деятельности, взаимодействия наставника и наставляемого, рассматриваются вопросы содержания, методов, форм и инструментов такого взаимодействия [1–3].

Для настоящего исследования интерес представляет рассмотрение наставничества в более узком значении — как кадровой технологии, которая обеспечивает передачу посредством планомерной работы знаний, навыков и установок от более опытного сотрудника — менее опытному.² Исследования, рассматривающие наставничество в таком ключе, изучают возможности этой технологии в решении задач адаптации персонала, развития сотрудников, корпоративного обучения. Наставничество рассматривается как один из ключевых элементов HR-стратегии. В таких исследованиях обсуждаются вопросы оценки эффективности наставничества, КРІ наставников, связь наставничества с организационной культурой, роль лидеров в процессе наставничества, построение корпоративной системы наставничества, уровень рабочей нагрузки сотрудников-наставников [1; 4–7]. Вместе с тем можно отметить, что наряду с обсуждением разных аспектов организации корпоративного наставничества уделяется недостаточное внимание изучению управления этим организационным процессом.

Анализ исследований наставничества показывает значительный интерес ученых к изучению этого феномена в педагогических коллективах [8–12]. Такое внимание объясняется актуальным запросом практики на решение проблем профессиональной адаптации и развития молодых учителей. Об этом свидетельствуют результаты международного исследования педагогического корпуса³ и документы органов исполнительной власти Российской Федерации¹. Актуальность изучения вопросов управления наставничеством в педагогическом коллективе обусловлена также тем, что большинство исследований в этой сфере посвящены анализу самого процесса взаимодействия наставника и молодого педагога, но практически не затрагивают управленческих аспектов.

В связи с этим целью статьи является теоретическое обоснование модели управления наставничеством в педагогическом коллективе. Поставленная цель обуславливает две основные задачи: (1) определить и обосновать структуру модели управления наставничеством в педагогическом коллективе; (2) определить и обосновать содержание основных блоков этой модели.

Методы исследования

Методами решения поставленных задач являются: теоретический анализ междисциплинарных исследований по вопросам организации наставничества в разных организациях, в том числе, образовательных; моделирование управления наставничеством в педагогическом коллективе с опорой на положения системного подхода и процессного подхода в менеджменте.

² Методический инструментарий по применению наставничества на государственной гражданской службе // <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70428476/>.

³ Отчет по результатам Международного исследования учительского корпуса по вопросам преподавания и обучения Talis-2018 (teaching and learning international survey). Часть 1. — М.: Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки РОСОБРНАДЗОР., 2019. — 41 с.

Результаты и обсуждение

Решение первой задачи направлено на определение основных компонентов модели управления наставничеством в педагогическом коллективе. При построении структуры модели будем исходить из следующей идеи. Модель управления наставничеством в педагогическом коллективе в части структурных элементов обладает свойствами, обусловленными сущностью процесса управления в целом.

Основные положения процессного подхода в менеджменте (в классическом понимании) отражают идею о том, что управление представляет собой непрерывную серию взаимосвязанных действий или функций [13; 14]. Содержанием процесса управления в этой концепции является совокупность управленческих функций. Следуя традициям, заложенным А. Файолем [15], современный менеджмент рассматривает следующие функции управления как базовые: целеполагание и планирование, организация, координация, мотивация, контроль.

Некоторой трансформацией этой концепции является теория управленческой триады [16], которая «уплотняет» традиционные функции управления и ставит акцент на цикличности этого процесса. Согласно этой теории содержанием процесса управления является цикл повторяющихся трех управленческих действий: планирование (включая целеполагание), создание условий для реализации целей и планов (организация, координация, мотивация), контроль за исполнением целей и реализацией планов.

Эта теория согласуется с актуальной в настоящее время методологией P-D-C-A (Plan-Do-Check-Act), известной как цикл Деминга — Шухарта [17]. Она представляет собой алгоритм действий руководителя по управлению процессом и достижению его целей.

Названные функции и модели реализуются в управленческом процессе не независимо от объекта управления. Следовательно, модель управления наставничеством в организации должна включать в себя такие компоненты, которые обеспечивают реализацию основных функций.

С учетом этого в структуре модели управления наставничеством было решено выделить три основных блока: целевой, организационный, диагностический (рис. 1).

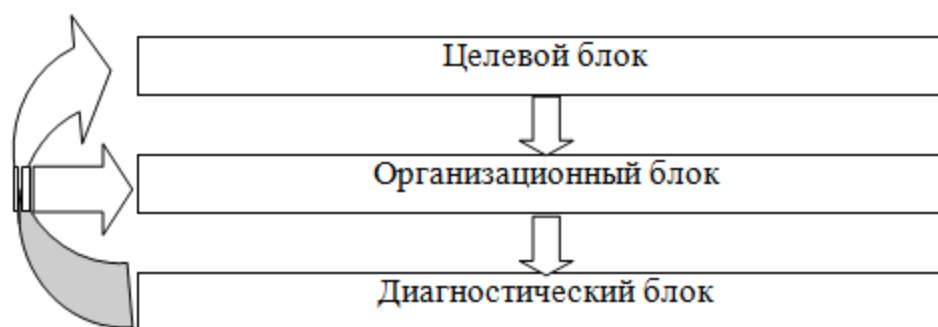


Рисунок 1. Структура модели управления наставничеством (составлено автором)

Представленная структура модели управления наставничеством имеет общий характер. Конкретизация ее применительно к деятельности образовательной организации происходит на этапе определения содержания каждого блока модели. Такая логика моделирования определяется основными принципами системного подхода: от общего к частному, от простого к сложному.

В ходе решения второй задачи при определении содержания каждого блока модели исходили из того, что оно обусловлено спецификой наставничества как кадрового процесса и особенностью этого процесса в педагогическом коллективе.

Анализ исследований [1; 6; 7; 18] по вопросам организации наставничества позволил выявить ряд существенных характеристик этого организационного процесса.

- Основу наставничества составляет взаимодействие. Исходя из этого, организация наставничества обусловлена особенностями субъектов, целей и задач взаимодействия, норм и ценностей взаимодействия, средств и ситуации взаимодействия. Важным при этом является, что каждый участник этого процесса занимает субъектную позицию, характеризующуюся активностью, ответственностью, возможностью выбора. Субъекты такого взаимодействия могут быть как индивидуальными, так и групповыми.

- Наставничество приводит к изменениям в поведении и отношениях наставляемого. Это свидетельствует о том, что наставничество имеет педагогическую сущность. Поэтому компетенции наставников кроме профессиональных (экспертных) знаний и умений должны включать в себя способности применять знания и умения в сфере образования взрослых.

- Наставничество является кадровым процессом и частью системы управления персоналом. Поэтому важными условиями внедрения наставничества является создание локальной нормативной базы, организационного механизма (обеспечивает планомерный подбор наставляемых и их подопечных, разработку методического инструментария, составление стандартов деятельности наставников и программы наставничества), разработку показателей эффективности наставника и процесса наставничества; разработку системы стимулирования наставников.

- Наставничество представляет собой не только формально организованное, но и межличностное взаимодействие. Поэтому важно учитывать, что результат наставничества обусловлен внутренней мотивацией и заинтересованностью участников процесса, социально-психологической атмосферой в коллективе, организационной культурой. В связи с этим актуальность приобретает система стимулирования педагогических работников к участию в программе наставничества и информационное сопровождение наставничества.

Наставничество в педагогическом коллективе, согласно, нормативным документам¹, понимается как взаимодействие молодого специалиста (при опыте работы от 0 до 3 лет) или нового сотрудника (при смене места работы) с опытным и располагающим ресурсами и навыками педагогом, оказывающим первую разностороннюю поддержку.

Специфика наставничества в педагогическом коллективе обусловлена характером управления образовательной организацией, спецификой деятельности педагогических работников, особенностями персонала. На основе анализа исследований наставничества в образовательных организациях и нормативной базы, можно назвать некоторые свойства, присущие этому феномену в трудовом коллективе образовательной организации.

- Основными участниками (субъектами) этого процесса в документах Министерства просвещения РФ названы наставник, наставляемый и куратор.

Наставником является участник программы наставничества, имеющий успешный опыт в достижении жизненного, личного и профессионального результата, готовый и компетентный поделиться опытом и навыками, необходимыми для стимуляции и поддержки процессов самореализации и самосовершенствования наставляемого.

Наставляемый — участник программы наставничества, который через взаимодействие с наставником и при его помощи и поддержке решает конкретные жизненные, личные и профессиональные задачи, приобретает новый опыт и развивает новые навыки и компетенции.

Куратор — сотрудник организации, который отвечает за организацию программы наставничества.

Анализ исследований, посвященных изучению наставничества в педагогическом коллективе, позволяют сделать некоторые дополнения в перечень и характеристики субъектов такого взаимодействия.

Важным участником процесса наставничества в педагогическом коллективе является руководитель образовательной организации, который определяет идеологию, ценности и цели процесса наставничества, что обеспечивает корпоративную легитимность этого кадрового инструмента. На этапе целеполагания процесса наставничества он является ключевой фигурой, его позиция определяет свойства всей модели управления наставничеством в педагогическом коллективе³.

В современных условиях носители ролей наставника и наставляемого в педагогическом коллективе могут быть не совсем типичные. В ситуации активного внедрения цифровых технологий может быть актуальным «наставничество наоборот» — когда молодой педагог помогает опытному, более старшему, коллеге осваивать новый (цифровой) педагогический и инструментарий. В этом случае требуется корректировка концепции программы наставничества в образовательной организации [1].

- Особенностью наставничества в педагогическом коллективе является специфика компетенций наставника. Педагоги-наставники имеют богатый педагогический опыт работы с детьми. Во взаимодействии с наставляемыми — коллегами они не всегда меняют модель отношений с собственно педагогической на андрагогическую, что может приводить к недовольству подопечных и конфликтам [9]. Это обуславливает необходимость особого внимания к методическим материалам и программам подготовки наставников в педагогическом коллективе.

- Наставничество в трудовом коллективе образовательной организации слабо осознается менеджментом как кадровый процесс и часть системы управления персоналом в силу того, что эта система в таких организациях пока еще недостаточно сформирована. Изучение практики деятельности образовательных организаций позволяет сделать вывод о том, что организационный механизм процесса наставничества представлен фрагментарно и не имеет полноценного документального оформления. Это свойство наставничества в педагогическом коллективе определяет необходимость конкретизации содержания каждого блока модели управления наставничеством в образовательной организации с опорой на современный процессный подход.

- Особенностью наставничества в педагогическом коллективе является дуализм мотивации наставников. С одной стороны, с возрастанием педагогического стажа наблюдается усиление доли патриотической мотивации у учителей школы⁴, что позволяет предположить о наличии у них позитивной мотивации передавать опыт молодым коллегам, помогать им в профессиональном становлении. С другой стороны, внутренняя мотивация педагогов становится наставниками снижается в условиях увеличения рабочей нагрузки учителей³ [19]. В такой ситуации возрастает актуальность работы по формированию корпуса наставников с использованием специальных методов изучения мотивации педагогов, разработки с учетом этого методов стимулирования педагогов становиться наставниками, а также формирования в образовательной организации соответствующих ценностей посредством организации внутренней коммуникации.

⁴ Использованы неопубликованные данные Патутиной Н.А. и Нефедовой Т.А. по результатам исследования типов мотивации (по Герчикову) учителей Московской школы.

На основе проведенного анализа и с учетом основных положений процессного подхода, который рассматривает любой организационный процесс как целенаправленную совокупность взаимосвязанных видов деятельности, преобразующую по определенной технологии входы в выходы, имеющие ценность для потребителя [20], было определено содержание каждого блока модели управления наставничеством (рис. 2). В условиях ограниченности объема статьи и с учетом поставленных задач, содержание модели было описано в категориях видов деятельности, обеспечивающих реализацию конкретного блока модели управления наставничеством, и возможных результатов каждого из них (выходов), которые в свою очередь являются входными данными для последующих (других) видов деятельности внутри модели. Содержание модели может реализовываться как последовательно, так и параллельно. Решение об этом принимается в каждом конкретном случае и находит отражение в календарном графике организации наставничества в педагогическом коллективе.

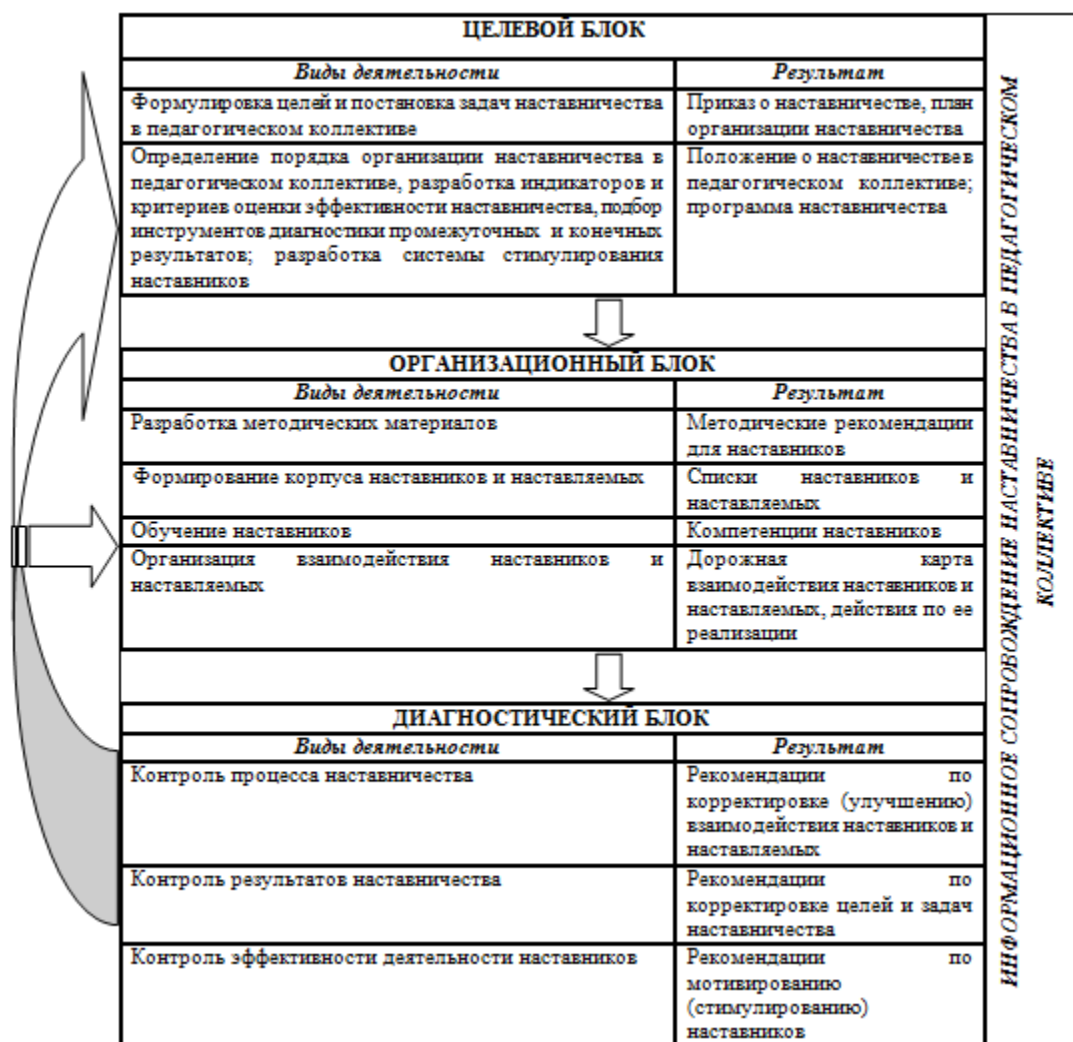


Рисунок 2. Содержание модели управления наставничеством в педагогическом коллективе (составлено автором)

Первым шагом в реализации целевого блока является постановка целей и задач наставничества в педагогическом коллективе. Основную роль в этом играет руководитель образовательной организации, определяя роль наставничества в стратегии развития образовательной организации. Он же принимает решение о том, кто из сотрудников будет выполнять функции куратора программы наставничества. В рамках того же блока на этапе планирования разрабатывается порядок организации наставничества в педагогическом

коллективе, определяются индикаторы и критерии оценки эффективности наставничества и деятельности наставников, выбираются инструменты диагностики промежуточных и конечных результатов, разрабатывается система стимулирования наставников. Деятельность в рамках этого блока осуществляется на основе анализа стратегических документов образовательной организации (например, Программы развития), данных о кадровых показателях педагогического коллектива, сведений о потребностях молодых педагогов и другой информации, необходимой для принятия соответствующих решений в рамках этого блока. Результатом управленческих действий на этом этапе реализации модели будут локальные нормативные акты, регулирующие организацию наставничества в педагогическом коллективе.

Управленческие действия, составляющие содержание организационного блока, направлены на создание условий, обеспечивающих достижение поставленной цели, реализации задач и плана. Они включают в себя обоснование форм, методов, инструментов наставничества, разработку соответствующего им методического инструментария; мероприятия по формированию действующего и резервного корпуса наставляемых и наставников, с учетом формальных требований и индивидуальных потребностей, мотивов педагогов; обучение наставников применению разработанного методического материала; организацию взаимодействия наставников с наставляемыми. Входами для названных видов деятельности являются результаты, полученные при реализации целевого блока. На выходе должны быть сформированы методические материалы для наставников и утвержденные списки участников взаимодействия; сформированы определенные компетенции наставников; составлена дорожная карта взаимодействия наставников с наставляемыми и организована на ее основе их совместная деятельность. Реализацию этого блока обеспечивает куратор программы наставничества.

Диагностический блок модели обеспечивает получение информации о текущем состоянии процесса наставничества и о его результатах, о результативности деятельности наставников согласно поставленным задачам и определенным ранее критериям. Входами для видов деятельности на этом этапе управления наставничеством в педагогическом коллективе являются документы, разработанные на этапах целеполагания и организации. Результатами являются рекомендации по совершенствованию взаимодействия наставников и наставляемых, по корректировке целей и задач, по мотивированию и стимулированию наставников.

Исследование показало, что реализация всех блоков модели должна обеспечиваться информационным сопровождением организации процесса наставничества в педагогическом коллективе. Это требование определяется сущностью коммуникации как связующего процесса в управлении и актуальностью внутренних коммуникаций в формировании организационной культуры образовательной организации [21; 22].

Заключение

Проведенное исследование позволило решить поставленные задачи. На основе анализа междисциплинарных исследований с учетом положений системного подхода и процессного подхода в менеджменте была разработана структура модели управления наставничеством, представленная совокупностью трех взаимосвязанных блоков: целевой, организационный, диагностический.

Определено и обосновано содержание каждого из этих блоков. Содержание представлено совокупностью целенаправленных видов деятельности, обеспечивающих реализацию управленческого цикла, объектом которого выступает процесс наставничества в педагогическом коллективе.

Цель исследования достигнута. Полученные результаты позволяют определить перспективы настоящего исследования: выявление и обоснование предпосылок использования цифровых инструментов наставничества в педагогическом коллективе; изучение условий реализации наставничества в педагогическом коллективе как бизнес-процесса; разработка модели информационного сопровождения наставничества в педагогическом коллективе; научно-методическая разработка содержания подготовки руководителей и HR-специалистов образовательных организаций к реализации модели управления наставничеством в педагогическом коллективе.

ЛИТЕРАТУРА

1. Кларин М.В. Современное наставничество: новые черты традиционной практики в организациях XXI века // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2016. № 5. С. 92–112.
2. Merga M., Mason S. (2021) Mentor and peer support for early career researchers sharing research with academia and beyond // Heliyon 7. URL: [https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440\(21\)00277-2?_returnURL=https%3A%2F%2Flinkinghub.elsevier.com%2Fretrieve%2Fpii%2FS2405844021002772%3Fshowall%3Dtrue](https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440(21)00277-2?_returnURL=https%3A%2F%2Flinkinghub.elsevier.com%2Fretrieve%2Fpii%2FS2405844021002772%3Fshowall%3Dtrue) (дата обращения 14.10.2021).
3. Spangle J., Ghalei H., Corbett A. (2021) Practical advice for mentoring and supporting faculty colleagues in STEM fields: Views from mentor and mentee perspectives// JBC Asmb Award Article. September. URL: [https://www.jbc.org/article/S0021-9258\(21\)00865-6/fulltext](https://www.jbc.org/article/S0021-9258(21)00865-6/fulltext) (дата обращения 14.10.2021).
4. Патутина Н.А. Обусловленность корпоративного образования характеристиками культурной среды организации// Управление корпоративной культурой. 2012. № 2. С. 128–137.
5. Yang, C. (2017). The influence of supervisor cultural intelligence on employee wellbeing. // Academy of Management Proceedings. URL: <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2017.13364abstract> (дата обращения 15.10.2021).
6. Charoensukmongkol P. (2021) Supervisor-subordinate guanxi and emotional exhaustion: The moderating effect of supervisor job autonomy and workload levels in organizations // Asia Pacific Management Review June URL: https://www.researchgate.net/publication/352471768_Supervisor-subordinate_guanxi_and_emotional_exhaustion_The_moderating_effect_of_supervisor_job_autonomy_and_workload_levels_in_organizations (дата обращения 15.10.2021).
7. Jyot J., Sharma P. (2017) Empirical investigation of a moderating and mediating variable in between mentoring and job performance: A structural model // Journal of Work and Organizational Psychology. 33. 55–67.
8. Mok S., Staub F. (2021) Does coaching, mentoring, and supervision matter for pre-service teachers' planning skills and clarity of instruction? A meta-analysis of (quasi-)experimental studies // Teaching and Teacher Education 107 URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0742051X21002092?via%3Dihub> (дата обращения 15.10.2021).

9. Jaspers W., Prins F., Meijer P., Mainhard T., Wubbels T. (2021) Mentor teachers' intended intervening during student teachers' lessons: A vignette study in Dutch primary education // Teaching and Teacher Education July URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0742051X21000664?via%3Dihub> (дата обращения 06.10.2021).
10. Шилова О.Н., Ермолаева М.Г., Ахтиева Г.Р. Современное состояние и проблемы развития института наставничества молодых учителей // Человек и образование. 2018. № 4(57). С. 202–209.
11. Коликова Е.Г. Создание в образовательной организации предметно-развивающей среды через двухуровневую систему наставничества // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. — 2017. Выпуск 4(33). С. 57–63.
12. Киселёва О.О. Организационно-методическая модель стажировочной площадки на базе школы, реализующей программы развития одаренности школьников// Фундаментальные проблемы воспитания в условиях современных социальных процессов: материалы международной научно-практической конференции (8–10 декабря 2020 г., Новосибирск) / под редакцией Т.А. Ромм, З.И. Лаврентьевой, Е.М. Скрыпниковой. Новосибирск: ООО «Немо Пресс», 2020. С. 176–188.
13. Друкер Питер Ф. Энциклопедия менеджмента.: Пер. с англ. М.: Издательский дом "Вильямс", 2004. 432 с.
14. Гвишиани Д.М. Организация и управление. Социологический анализ буржуазных теорий. М.: Издательство «Наука», 1970. 382 с.
15. Файоль А. Общее и промышленное управление / Пер. Б.В. Бабина-Кореня с предисл. А.К. Гастева. М.: Центральный институт труда, 1923. 122 с.
16. Андреев А.Ф., Макрусев, В.В. Аналитическое обеспечение принятия управленческих решений в таможенных органах Российской Федерации // Монография. Российская таможенная академия. М. 2014. 168 с.
17. Деминг У. Эдвард. Новая экономика. М.: Эксмо, 2006. 208 с.
18. Теория и методика социального воспитания сотрудников в корпорации. Монография / Киселёва О.О., Кривошеин Н.В., Патутина Н.А. и др. / Под ред. Н.А. Патутиной. М.: Научные технологии, 2018. 416 с.
19. Каспаржак А.Г. Институциональные тупики российской системы подготовки учителей // Вопросы образования. 2013. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/institutsionalnye-tupiki-rossiyskoy-sistemy-podgotovki-uchiteley> (дата обращения: 29.10.2021).
20. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М.: РИА «Стандарты и качество», 2004. 408 с.
21. Патутина Н.А. Ревина М.А. Организационная культура школы: реальное состояние и перспективы // Сибирский педагогический журнал. 2020. № 4. С. 7–17.
22. Celep C. Yilmazturk O.E. (2012) The relationship among organizational trust, multidimensional organizational commitment and perceived organizational support in educational organizations //Procedia — Social and Behavioral Sciences. 46. pp. 5763–5776.

Patutina Nataliya Anatol'evna

Moscow City University, Moscow, Russia

E-mail: patutinaw@yandex.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2286-7361>

RSCI: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=405272

Revina Marina Andreevna

Moscow State University of Technology «STANKIN», Moscow, Russia

E-mail: rewina@mail.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7015-6102>

RSCI: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=419870

Model of mentoring management in the teaching staff: theoretical justification

Abstract. The article presents the theoretical substantiation of the mentoring management model in the teaching staff. The authors note that mentoring is one of the tools that provide the most flexible adaptation of employees to real corporate conditions. The scientific literature provides a variety of interpretations of mentoring. In a broad sense, this phenomenon is considered a way of transferring experience, knowledge and skills from more experienced to less experienced colleagues. In a narrow sense, mentoring is revealed as a personnel technology that ensures adaptation and professional development of a young specialist. The authors of the article note that, despite the active interest in the study of this phenomenon in the activities of educational organizations, insufficient attention is paid to the management of mentoring in the teaching staff. The purpose of the article is the theoretical substantiation of the mentoring management model in the teaching staff. It made it necessary to solve two problems: to define and substantiate the structure of the mentoring management model in the teaching staff; define and substantiate the content of the main blocks of this model. Methods for solving the assigned tasks are: theoretical analysis of interdisciplinary research on the organization of mentoring in different organizations, including educational; modeling of mentoring management in the teaching staff based on the provisions of the systems approach and the process approach in management. In the course of solving the first problem, based on the analysis of interdisciplinary research, the structure of the mentoring management model was developed, represented by a set of three interrelated blocks: target, organizational, and diagnostic. In the course of solving the second problem, when determining the content of each block of the model, the authors of the article proceeded from the fact that it is due to the specifics of mentoring as a personnel process and the peculiarity of this process in the teaching staff. The article presents the rationale for the content of each of the blocks of the model. The content is represented by a set of purposeful activities that ensure the implementation of the management cycle, the object of which is the process of mentoring in the teaching staff. In the conclusion of the article, the authors name possible research prospects.

Keywords: management model; mentoring management; mentoring in an educational organization; teaching staff; process approach; mentoring organization