

**М. И. Коверова****Менторство как технология подготовки руководителей школ к инновационной деятельности**

В статье рассматриваются теоретические основы менторского сопровождения профессионального роста руководителя, выявлены различные формы и методы этого процесса, его содержательные особенности и характеристики, возможности и условия эффективности. Дан критический анализ отечественных и зарубежных моделей и практик в области подготовки руководителей образовательных организаций к инновационной деятельности. Описан опыт и экспертные оценки результатов применения различных инновационных методик менторского сопровождения. Приводятся результаты собственных исследований автора по проблемам менторского сопровождения при подготовке руководителей московских школ к управлению инновациями в области цифровой трансформации образования.

**Ключевые слова:** менторство, наставничество, система образования, обучение, профессиональный рост, инновационная деятельность, цифровизация образования.

**Введение**

В России активно создается национальная система подготовки управленческих кадров на основе прозрачных и объективных механизмов оценки их деятельности. В любой организации именно управленческая команда может значительно повысить прибыльность, эффективность деятельности, сохранить позиции в условиях конкуренции, разрабатывать и реализовать стратегии развития организации. Именно поэтому как небольшие организации, так и крупные корпорации проявляют огромный интерес к подбору и подготовке управленческих кадров, формированию кадрового резерва.

Менторское сопровождение позволяет реализовать эту подготовку инновационным способом. В условиях динамично развивающегося рынка труда, повышения значимости непрерывного образования роль менторства все более возрастает, делая его современной формой эффективного обучения и всесторонней поддержки специалиста без отрыва от работы. Значительный потенциал менторства определяется тем, что эти гибкие отношения, включенные в контекст обычной профессиональной деятельности либо осуществляемые вне ее, не обязательно должны быть замкнуты на работе. Работа ментора предполагает индивидуальную поддержку руководителя и охватывает не только познавательные, но и ценностно-эмоциональные аспекты становления менеджера образовательной организации [8, с. 70—71].

Само понятие менторства и наставничества не ново. В Европе наставничество известно, по крайней мере, со времен Древней Греции. В дошедшей до нас литературе описаны варианты наставничества древних персов и эллинов. С тех пор в англоязычную культуру вошло понятие менторства, берущего свое начало от имени Ментора, персонажа гомеровской «Одиссеи», оставленного смотрителем на Итаке. В индуизме и буддизме сохранились традиции гуру; в христианстве — старцев; в средневековой цеховой системе — ученичества. В СССР, а потом России наставничество не потеряло свою значимость при адаптации молодых работников на производстве, в профессионально-техническом образовании, средней школе (наставничество как одна из форм методической работы, направленной на помощь опытному учителю молодому специалисту или стажеру адаптироваться к новым условиям деятельности, закрепить ряд необходимых в этих условиях первичных умений и навыков) [5, с. 265; 7; 15, с. 110—111].

© Коверова М. И., 2022

В современном обществе потребность в подобных формах образования сохраняется на самом высоком уровне, поскольку менторство (или наставничество) продемонстрировало свою эффективность во многих областях. Так, например, принцип сопровождения молодого и малоопытного сотрудника на новом рабочем месте стал активно соблюдаться уже во время индустриализации 1930-х годов, что способствовало обучению молодежи непосредственно на рабочем месте [4, с. 16]. В дальнейшем эта практика не только не была забыта, но и распространилась за пределы индустриального сообщества, проникнув в том числе и в сферу образования.

Традиционно под наставничеством понимается всестороннее сопровождение и поддержка молодого специалиста работником с более обширным опытом и знаниями в целевой области, иными словами, помощь в овладении азами профессии. В подавляющем большинстве случаев основной целью наставничества является необходимость «закрепить» молодого специалиста в профессии, фактически адаптировать его к новым условиям труда [16, с. 214].

Действительно, под молодым сотрудником обычно подразумевается человек, не имеющий опыта в конкретной профессии. Однако иногда происходят такие ситуации, в рамках которых менторство, или наставничество, необходимо изменить с той целью, чтобы оно удовлетворило потребности целевой аудитории. Речь идет, в частности, о подготовке руководителей: большинство из них уже обладают достаточным количеством практических и теоретических знаний в области своей профессии, однако не имеют должного представления о новых управленческих задачах и ответственности. Возникает вопрос: кто может и должен стать наставником молодого управленца?

Подготовка управленческих кадров в системе образования является важнейшей государственной задачей. Системные изменения в образовании ориентированы на изменения рынков труда и технологий. Современная школа включена во множественные связи с социальными партнерами (представителями бизнеса, науки, производства, искусства, власти), что обуславливает новые требования к профессионализму руководителя школы и его управленческой команды.

Современный управленец в системе образования — это не просто руководитель, действующий в рамках зафиксированных константных алгоритмов организации и администрирования. Это человек, способный к стратегическому и проектному мышлению, умеющий создавать необходимые его организации алгоритмы и правила, обладающий лидерской харизмой. Это означает, что у современного управленца должны быть развиты новые жесткие компетенции — управление процессами, результатами, кадрами, ресурсами, информацией; мягкие компетенции — навыки публичных выступлений, работа в социальных сетях, эмоциональный интеллект, имидж руководителя, выстраивание деловых коммуникаций; цифровые компетенции, такие как управленческое проектирование. Только такие менеджеры образовательных организаций смогут достичь стратегически важной для государства цели — обеспечить эффективное развитие образовательных организаций с использованием современных технологических инноваций для получения высоких учебно-воспитательных результатов обучающихся.

Традиционная подготовка и переподготовка управленческих кадров, по оценкам экспертов, достаточно дистанцирована от практики и непосредственного места работы каждого слушателя. Современная подготовка управленца не может также строиться по принципу «информационно-знаниевой загрузки», необходимо формирование профессиональных компетенций в условиях реальной управленческой практики. В структуре корпоративного обучения все большую актуальность приобретает так называемый подход «70-20-10», подтверждающий свою популярность широким его распространением за

рубежом. Суть применяемого подхода заключается в том, что 70% всего объема времени занимает обучение за счет решения реальных задач на рабочем месте, 20% — обучение с наиболее опытным сотрудником в виде наставничества, коучинга, менторства или тьюторства и 10% времени отводится на традиционные формы обучения, семинары, тренинги и т.д. [9, с. 83].

Вопрос сопровождения нового сотрудника на рабочем месте решается достаточно просто — назначается наставник из числа более опытных сотрудников организации, как правило, выполняющих ту же работу или работающих в смежной области. Но этот вопрос не так просто решить, если речь идет о наставнике для руководителя или заместителя руководителя образовательной организации. В данном случае осуществить «горизонтальное» наставничество в рамках одной организации невозможно, но можно реализовать вариант наставничества между организациями — менторство. Менторство по своей сути действительно является крайне широким понятием, что также можно отнести и к области его применения. Следовательно, сам термин «менторство» понимается по-разному в различных контекстах.

В данной работе под менторством понимается именно взаимодействие на уровне организаций, а не внутри коллектива, что позволяет находить актуальные решения для вопросов, возникающих в области подготовки управленческих кадров образовательных организаций. Менторство по отношению к управленческим кадрам воспринимается как эффективный подход к развитию персонала, особенно в отношении начинающих управленцев или управленцев, чьи школы показывают низкие учебно-воспитательные результаты.

Зарубежные исследователи особенно подчеркивают, что менторство подразумевает неформальные отношения, ориентированные на долгосрочные цели. Встречи между участниками менторского проекта могут проводиться по мере необходимости, когда человеку требуется какой-либо совет, руководство или поддержка. Менторство, по мнению исследователей, направлено на профессиональное развитие личности со способностью применять навыки, знания и опыт в новых ситуациях и процессах, при этом эмоциональная поддержка является ключевым элементом.

Менторское движение как один из видов наставничества получило поддержку на государственном уровне. В послании Федеральному Собранию Президент России В. Путин сказал: «Значимой задачей считаю развитие движения наставничества. Только объединив передовые знания и нравственные основы, обеспечив подлинное партнерство и взаимопонимание поколений, мы сможем быть сильными» [3]. И еще: «Место наставничеству, верности традициям есть в любом деле. Люди, прогрессивно мыслящие, духовно и нравственно сильные, это хорошо понимают и делают все, чтобы их начинания имели развитие, чтобы на смену им приходили те, кто сохранит и преумножит достигнутое» [2]. «Эффективная система мотивации для наставников должна быть создана, и это должно быть эффективное современное наставничество, передача опыта, конкретных навыков» [1].

Анализ ситуации в области менторства указал на актуальность исследования условий эффективности данной модели повышения квалификации руководящих кадров.

*Цель исследования* — обоснование эффективных подходов к взаимодействию начинающих руководителей образовательных организаций с их менторами при реализации инновационных образовательных проектов.

*Задачи исследования:*

1) уточнить современное понимание сущности и специфики менторства как организационной формы повышения квалификации применительно к руководителям образовательных организаций;

- 2) выявить состояние менторских практик и условия их эффективности;
- 3) провести экспертную оценку различных моделей менторства, применяемых в московской системе повышения квалификации управленческих кадров в сфере образования.

*База исследования:* Корпоративный университет московского образования.

#### **Результаты исследования**

Наставничество, или менторство, как показывает мониторинг имеющихся практик, может принимать различные формы, например, С. И. Поздеева выделяет следующие:

1. «Закрытое совместное действие наставника и подопечного (авторитарная модель организации совместной деятельности): наставник — руководитель, предъявляющий нормы, требования, образцы выполнения профессиональных действий; молодой специалист — подчиненный, исполнитель предъявленных норм, требований, образцов. Культура авторитаризма — культура предъявления норм и требований, разъяснения алгоритмов и инструкций (что, как, зачем), пооперационного контроля и внешней оценки. Данное совместное действие называется закрытым, потому что у подопечного нет возможности реально влиять на то, что делает опытный наставник: он выполняет то, что от него требуется, не всегда понимая назначение и содержание самих требований» [12, с. 88].

2. «Обращенное совместное действие наставника и подопечного (лидерская модель организации совместной деятельности): наставник — лидер (организатор, направляющий), помогающий подопечному поставить и решить проблемы собственной профессиональной деятельности на переходном этапе от трудоустройства и становления к этапу работы и совершенствования в профессии. Молодой специалист в такой модели взаимодействия — соисполнитель, который формулирует собственные профессионально-образовательные затруднения (проблемы, задачи) и ищет, выбирает наставника, который может помочь ему эти проблемы решить. Такое совместное действие называется обращенным, потому что наставник обращается к проблемам, профессиональным затруднениям и интересам своего подопечного и организует совместную работу с ними» [12, с. 88—89].

3. «Открытое совместное действие наставника и подопечного (партнерская модель организации совместной деятельности): наставник — партнер (“значимый другой”), помогающий найти подопечному свою профессионально-карьерную траекторию на этапе совершенствования в профессии, а его подопечный находится в позиции значимого и влиятельного участника производственной, инновационной и общественной деятельности. Данная модель реализуется, когда специалист, уже хорошо освоивший профессию, начинает самоопределяться и искать себя в других (смежных) сферах деятельности (инновации, социальная практика, образовательная практика). Такое совместное действие называется открытым, потому что молодой специалист влияет на него своими действиями и реализует не заданные кем-то стратегии, а то, что для него значимо в профессии. Наставник при этом помогает в реализации этих профессионально-личностных смыслов и обогащает, в свою очередь, собственный профессиональный опыт» [12, с. 89].

Важно отметить, что данная классификация не является единственной, и дискуссии относительно типов менторства и наставничества не утихают. Так, например, зарубежные исследователи представляют такие классификации, как директивное, трансформационное и фасилитативное [17], рефлексивное и «ответное» менторство [18; 19, р. 15; 20; 21, р. 421; 22, р. 174].

Целью менторского движения является формирование профессиональных и личных компетенций руководителей школ, мотивация профессионального роста и повышения профессионального уровня управленцев прежде всего в сфере инноваций. Ментор-



ство — это не только обеспечение профессионального роста, это и становление системы ценностей протеже, введение его в профессиональное сообщество.

Основной задачей ментора является развитие и совершенствование управленческих навыков его протеже в форме индивидуального сопровождения. Опыт показал, что работа директора школы в паре с ментором ведет к повышению результативности образовательной организации. Протеже получает помощь в развитии и реализации своего управленческого потенциала и выработке оптимальной стратегии развития школы при выполнении инновационных проектов.

Анализ зарубежного опыта показывает, что страны, образовательная политика которых ориентирована на подготовку и поддержку новых руководителей при помощи менторского движения, достигли высоких результатов в развитии своих образовательных систем [8, с. 74].

Формы менторского сопровождения достаточно разнообразны. Консультации, семинары, мастер-классы, стажировки, образовательные сессии, тренинги — неполный перечень форм работы ментора. Предметом менторства могут быть как базовые, так и инновационные процессы («нововведения») и даже сама менторская деятельность. То есть ментор может работать с управлением образовательной организацией, развивать компетенции управляющего образовательной организацией (личность или команда), развивать компетенции лидера, готовящегося стать ментором.

Предметом наблюдения и анализа в нашем исследовании выступили такие формы менторского сопровождения, как:

1. Сопровождение программ переподготовки управленческих кадров:
  - сопровождение управленческого проекта руководителя образовательной организации/программы реализации конвергентного подхода заместителя руководителя школы;
  - тренинги и образовательные модули, направленные на формирование дефицитных компетенций управленцев.
2. Стажировки для следующих субъектов:
  - вновь назначенные руководители образовательных организаций;
  - кандидаты на руководящие должности;
  - управленческие команды образовательных организаций;
  - управленческие команды школ, показывающих низкую эффективность деятельности.
3. Работа менторов с управленческими командами образовательных организаций.
4. Мастер-классы менторов для управленческих кадров.
5. Консультационная работа менторов.

Как видим, менторское сопровождение может принимать разнообразные формы и проходить в разных условиях. Однако нельзя не согласиться с утверждением, что большинство успешных практик будут демонстрировать единый набор характеристик, позволяющий им быть в достаточной степени эффективными. В качестве условий успешности менторского сопровождения или наставничества были выделены:

1. Целенаправленность и последовательность. Несомненно, необходимо искать новые пути развития, однако слишком частая смена менторских практик может повлиять на их эффективность.
2. Благоприятная культура. Комфортная среда и культура готовности к получению новых знаний и опыта способствует успешной реализации программы менторства.
3. Четкое распределение ролей и обязанностей. Представленная выше классификация менторства не всегда может быть реализована на практике. Поэтому основной за-

дачей ментора должно стать именно распределение задач и, при необходимости, выдача инструкций протеже.

4. Сотрудничество. Ментору и его протеже важно построить отношения на основе сотрудничества и доверия, что поможет протеже не испытывать чувства своей профессиональной несостоятельности или иного негативного опыта.

5. Время. Важно понимать, что, как уже было сказано выше, менторство является длительным процессом, в рамках которого невозможен быстрый результат. Крайне необходимо, чтобы и ментор, и протеже понимали эту особенность менторского сопровождения.

6. Непрерывность обучения. Данный пункт тесно связан с предыдущим, поскольку эффективность менторского сопровождения обуславливается в том числе и регулярностью консультаций [23, р. 7].

Анализ менторских практик показал, что немаловажное значение для успешности менторского сопровождения играет добровольное участие как со стороны ментора, так и со стороны протеже, их межличностный контакт. Можно сказать, что данный элемент является основой для многих других аспектов их взаимодействия (благоприятная культура, сотрудничество, распределение ролей и обязанностей). Действительно, менторство осуществляется на добровольной и безвозмездной основе, но, тем не менее, этим процессом может руководить государственный орган, в данном случае — структура системы образования. Сочетание государственного управления и общественного характера реализации управляемого процесса строится на принципе влияния. Этот принцип управления отличается от непосредственного руководства, администрирования. Государственная структура не может давать распоряжения и приказы менторам, так как они не являются ее сотрудниками и здесь не работает вертикаль подчинения. Но возможно создать определенные механизмы влияния, направляющие деятельность менторов.

В ходе исследования нами были опробованы следующие аспекты менторства:

- определение целей и задач деятельности менторов;
- критерии отбора руководителей в корпус менторов;
- обучение менторов;
- контроль соответствия менторов и их протеже;
- мониторинг и оценка эффективности деятельности менторов.

Наблюдение и обобщение опыта позволило сделать вывод о том, что немаловажную роль в реализации менторства играют нематериальные ресурсы и факторы, что говорит о менторстве в большей степени как о социальном процессе, в котором доминируют доброжелательное общение и взаимный обмен опытом. Апробация различных проектов подтвердила данное предположение.

Учитывая, что в современном образовании цифровая трансформация является одной из наиболее важных стратегий, позволяющих вывести образовательную систему на качественно иной уровень, мы исследовали функции менторства в первую очередь в «цифровом контексте». Одной группе директоров школ и членам управленческих команд в ходе опытной работы предлагалось реализовать управленческие процедуры по внедрению цифровизации в образовательный процесс самостоятельно, без какой-либо поддержки, а другая (экспериментальная) группа работала в условиях менторского сопровождения.

Результаты исследования показали следующее: новые управленческие процессы требуют новых компетенций, и в условиях менторской поддержки руководители школ быстрее обретают следующие важные навыки:

- навык сотрудничества при поддержке ментора фокусируется на практике лидерства, согласно которой отношения между школьными руководителями, персоналом и заинтересованными сторонами являются важным элементом успешной реализации изменений;

- критическое мышление при помощи ментора обретает форму способности анализировать, оценивать, синтезировать и использовать различные типы рассуждений в соответствии с ситуацией. При этом критическое мышление является необходимым компонентом школьных перемен, поскольку школьные лидеры, обладающие данным навыком, могли в ходе диалога с ментором взглянуть на ситуацию с разных точек зрения и контекстуализировать свое мировоззрение в рамках более широкой картины;

- креативность и инновационность действий у руководителей экспериментальной группы формировались как способность демонстрировать оригинальность и изобретательность в работе. При поддержке наставника эти навыки позволяли адаптировать изменения под контекст школы, трезво определяя ее возможности, в том числе и с точки зрения цифровизации;

- опыт принятия решений при сотрудничестве с ментором развивался как способность выбирать среди альтернативных вариантов действий правильные условия для целей развития эффективности школы. Менторы помогали школьным руководителям разрешать конфликтующие интересы, уметь брать на себя обязательства и принимать правильные решения, которые сведут к минимуму неблагоприятные последствия;

- навык решения проблем формировался как способность разрабатывать новые идеи и решения или превращать проблемы в возможности. Школьные руководители при сотрудничестве с ментором быстрее обретали умение находить способы использования конкретных процессов для поиска ответов на комплексные вопросы, в том числе связанные с цифровизацией образования;

- умение эффективно управлять изменениями относится к навыкам директоров мотивировать учителей к изменениям, поддерживая этот процесс в школе. Процесс освоения приемов руководства и управления школьными изменениями при наличии опытного ментора воспринимался более комплексно, что ставило школьных руководителей в центр внимания как лиц, ответственных за осуществление этих изменений и ответственных за результаты;

- наконец, в условиях менторства предприимчивость в образовании формировалась как способность организационно управлять школой с проявлением инициативы и готовности к разумному риску для создания возможностей улучшения школы.

Таким образом, менторское сопровождение, как показала опытная работа, должно не только передавать молодым управленцам собственно управленческие навыки, но и готовить их к современным быстро меняющимся образовательным условиям, требующим соответствующих компетенций. Опыт также показал, что менторы могут столкнуться и с некоторыми трудностями, среди которых: неготовность к росту вовлеченности управленцев в новые задачи, увеличение объемов коммуникаций (с поставщиками и обслуживающим персоналом цифровых устройств), неудовлетворительная профессиональная среда, не поощряющая к изменениям, неготовность и внутренний страх перемен, нехватка внешней поддержки.

Цифровизация образования подразумевает и цифровизацию менторского сопровождения. Во многом, как мы предполагаем, это будет способствовать более эффективной подготовке управленцев, поскольку они смогут брать пример со своего наставника в расширении использования современных цифровых технологий.

В качестве примера мы проанализировали цифровую среду, которую использует Корпоративный университет московского образования в организации менторского сопровождения. Она представляет собой совокупность основных видов деятельности в менторском сопровождении: развитие компетенций, сопровождение управленческого проекта, обеспечение коммуникации менторов и протеже.

Цифровую среду Корпоративного университета московского образования образует информационная платформа, на которой размещены необходимые инструменты сопровождения менторской деятельности. В контексте менторского сопровождения инструменты имеют как содержательную, так и процессуальную составляющую. На цифровой платформе протеже может осуществить:

- выбор ментора;
- знакомство с мастер-классом от ментора;
- содержательные этапы разработки и реализации управленческого проекта;
- коммуникацию с ментором по вопросам разработки и реализации управленческого проекта;
- консультацию любого ментора — члена ассоциации «Менторы столичного образования»;
- получение информации о предстоящих и прошедших событиях с участием менторов;
- получение материалов конференций.

Один из проектов, который апробирован нами в ходе опытной работы, предполагал активное использование руководителями школ различных инновационных технологий, направленных в том числе на помощь управленцам в реализации стратегий цифровой трансформации образования.

Для поддержки поиска ментора Корпоративным университетом московского образования был разработан электронный ресурс «Начни свой путь с ментором», помогающий протеже выбрать для себя соответствующего ментора посредством просмотра интерактивной карты, содержащей базу данных о менторах московского образования с их визитными карточками.

Визитные карточки менторов, как правило, содержат постоянно обновляемую структурированную информацию. Например, Т. Г. Новикова выделяет следующие структурные элементы «визитки»:

- ссылка на сайт образовательной организации (знакомство с достижениями и результатами школы, которой руководит ментор);
- ссылка на социальные сети ментора (знакомство с интересами и значимыми событиями в жизни ментора, контакт с ментором);
- описание личных достижений (знакомство с достижениями ментора, которые он считает для себя значимыми);
- описание достижений ментора на посту директора (представление о качестве образования и направлениях развития образовательной организации ментора);
- описание сферы научных и профессиональных интересов (представление об интересах ментора, выходящих за рамки его непосредственной деятельности в качестве директора школы);
- перечень тем консультаций для протеже (оценка сильных сторон ментора и соотнесение их с потребностями в профессиональном росте протеже);
- предложения по организации практики для протеже (информация о формах взаимодействия, которые предлагает ментор) и т.д. [11, с. 23].

Карта, размещенная на цифровой платформе, давала возможность ментору и участникам программы переподготовки «Эффективный руководитель» найти информацию об управленческом проекте каждого разработчика независимо от округа или ментора, сопровождающего протеже.

По результатам анализа выбранных слушателями программы переподготовки «Эффективный руководитель» тем управленческих проектов были определены следующие



основные направления: дополнительное образование, информационные технологии, современная цифровая образовательная среда, предпрофессиональное и профессиональное образование, подбор и подготовка кадров, обучение и воспитание детей с ограниченными возможностями здоровья, олимпиадное движение, одаренные дети, эффективный учебный план, управление образовательной организацией на основе анализа больших данных, внутришкольная система оценивания, использование социокультурной среды города, управление финансами, преемственность уровней образования, персонализация образования, развитие талантов школьников, математическое образование, взаимодействие с социальными партнерами.

Разработка управленческого проекта была ограничена временными и ресурсными рамками и, следовательно, требовала системного контроля. С этой целью на цифровой платформе был разработан и успешно внедрен инструмент «Органайзер управленческого проекта». Данный инструмент использовался для эффективной коммуникации протеже со своим ментором, что позволяло говорить о менторском сопровождении еще и как об актуальной форме дистанционного обучения. Как показал опыт, современные технологии существенно облегчают деятельность менторов и их протеже, а дальнейшее развитие информационной платформы может быть направлено на формирование базы интерактивных онлайн-мастер-классов и онлайн-тренингов для протеже.

На данный момент наиболее распространенной формой дополнительного образования являются конференции (в условиях пандемии — в режиме онлайн), однако постепенно актуализируются новые формы, такие, например, как мастер-классы.

Мастер-класс по своей сути подразумевает активное практическое взаимодействие между «мастером» и его учениками, причем если мастер-классы в практических или творческих областях провести гораздо проще, то в аспекте освоения теоретических знаний проводить такого рода мастерские сложнее, что требует от ментора определенного мастерства.

В связи с этим, как показывают наши наблюдения, во многих институтах повышения квалификации, институтах развития образования России создаются новые условия для реализации передовых стратегий менторства. Институт менторства в системе столичного образования является неформальным профессиональным сообществом, создающим открытую систему поддержки руководителей образовательных организаций, информирования о трендах в системе образования. Это сообщество, где происходит обмен профессиональным опытом, выработка новых идей и управленческих решений.

Разработка и реализация управленческих проектов является основой программы переподготовки для московских директоров школ «Эффективный руководитель системы столичного образования», реализованной в Корпоративном университете московского образования. Группа опытных руководителей школ оказывает существенную помощь молодым директорам-коллегам в работе над управленческими проектами, эти руководители-лидеры активно делятся секретами профессионального мастерства на мастер-классах, семинарах и лекциях.

Кроме того, для подготовки управленческих кадров разработаны и реализованы программы «Эффективный руководитель» и «Современный заместитель руководителя образовательной организации». Включение в программу более 30 проектных мастерских и мастер-классов помогает разработчикам управленческих проектов в освоении методологии проектирования, понимании содержания выбранного направления проекта, преодолении дефицитов в формировании некоторых личностных и узких управленческих компетенций [14, с. 11—12]. Мастер-классы раскрывают такие аспекты работы ментора,

как сопровождение управленческих проектов, особенности работы ментора с молодыми руководителями, тонкости работы пар «ментор — протеже» и др.

Практические мастер-классы менторов помогают участникам получить больше ценного опыта и попробовать применить его в своей управленческой деятельности. Однако не всегда участникам действительно удается успешно перенять стратегию действий и адаптировать ее под контекст своей школы. В связи с этим, очевидно, возникает потребность в некоей новой форме тренировки, которая позволит управленцам эффективно решать проблемы на местах. В качестве возможной стратегии удовлетворения данной потребности выступает имитационное моделирование или симуляция трудных управленческих кейсов. Иными словами, в качестве практической задачи ментор представляет участникам реальную ситуацию из своей практики, в которой содержится та или иная проблема. Участники мастер-класса обсуждают вопрос и ищут совместное решение. Симуляция активно внедряется в образование на всех уровнях, однако преимущественно она появляется либо в форме устройств дополненной реальности, которые предлагаются для использования в классах с целью возможности получить практический опыт, который школа не может предоставить учащимся в реальности по тем или иным причинам. Другой распространенный способ связан с профессиональным развитием учителей: в рамках некоторых программ предусматривается просмотр видео или анимации, после которых учителям предлагается оценить действия своего «коллеги» на записи и дать комментарий относительно их конструктивности и уместности.

Управленцам, в свою очередь, даже больше, чем учителям, необходима практическая тренировка и отработка проблемных случаев, поскольку на их должности ошибки означают гораздо больший вред по отношению ко всему коллективу школы. Подобная практика широко используется в западных системах образования, где подобные практические примеры называются кейсами (от англ. case — случай, дело). Например, Гарвардский университет (США) использует специализированные сборники с такими кейсами для подготовки и профессионального развития директоров школ. Проанализировав предложенные примеры, руководители школ смогут научиться диагностировать в своей школе подобные проблемы, распознавать многочисленные каналы влияния и дальнейшие перспективы решения той или иной спорной ситуации. Кроме того, обсуждение предложенных кейсов на занятиях с другими лидерами позволяет обмениваться практическим опытом и развивать критическое мышление [24].

В данном контексте кейс или симуляцию проблемы необходимо рассматривать с реалистичной точки зрения. В кейсе четко обозначается школа и ее контекст, описываются ведущие роли и ключевые фигуры, местоположение школы, количество учеников и объем вмешательства родителей в управленческую деятельность. Подобная детализация необходима для того, чтобы молодые управленцы понимали важность контекста и невозможность создания единого эффективного решения для каждой школы, даже если их вопросы схожи в некоторых аспектах.

Кроме всего прочего, метод моделирования затруднительных ситуаций способствует обучению управленцев наиболее эффективной формуле решения трудностей: «разбивание» проблемы на несколько блоков, каждый из которых решается поэтапно. Таким образом, видение проблемы меняется — она становится системой, для каждой части которой следует найти решение.

В данных условиях ментор становится советником и фактически наблюдает за действием протеже со стороны. Мнение ментора протеже могут учитывать в процессе разработки последовательных действий для решения проблем, но эти советы не носят директивный характер. Протеже в работе с ментором учится анализировать 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.

В процессе взаимодействия происходит выстраивание продуктивных личных взаимоотношений ментора и протеже. По итогам проведенного анализа было выявлено, что результативность реализации управленческих проектов на практике у руководителей, работавших с менторами, составляет 98%, а у руководителей, работавших индивидуально, — 72%. В большинстве случаев взаимоотношения между ментором и протеже не прекращаются после завершения проекта.

**Заключение.** Эксперты отмечают, что менторство уже отреагировало на меняющиеся условия и повсеместную цифровизацию [6, с. 59; 10; 13, с. 190]. Менторы не только обсуждают со своими протеже тему использования и внедрения цифровых технологий, но и сами активно применяют их во время своего сопровождения, что позволяет говорить о менторстве не как о модной тенденции, а, скорее, как об острой необходимости. Самыми уязвимыми лицами в условиях этой необходимости являются именно молодые директора, от которых требуют не только принять на себя управленческие обязанности, но и эффективно руководить учебно-воспитательным процессом в условиях цифровизации образования, что без должной поддержки кажется невозможным.

Таким образом, необходимо отметить, что подобный практический подход к отработке навыков решения комплексных задач помогает управленцам в развитии необходимых навыков и постепенно становится неотъемлемой частью подготовки новых кадров. Зарекомендовавшее свою эффективность за рубежом и частично в России имитационное моделирование становится одной из наиболее многообещающих форм обучения с перспективой объединения с такими областями, как, например, цифровые технологии и обучение.

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы:

1) практика менторов способствует профессиональному становлению и совершенствованию управленческой деятельности руководителей образовательных организаций; наибольшую эффективность при этом показала технология проведения мастер-классов, позволяющая молодым директорам получить больше практических знаний и опыта и дающая возможность менторам получить обратную связь и увидеть примерные цели, запросы и дефициты потенциальных протеже. Организации, проводящие на своих площадках мастер-классы, способствуют инновационному развитию такой важной области современного образования, как менторское сопровождение;

2) условиями эффективности менторства, как показывает опыт, является адекватное понимание ментором и «растущим» руководителем приоритетных задач и наиболее актуальных направлений их сотрудничества, «передача» ментором своему подопечному не только опыта, но и ценностей, смыслов управленческой деятельности в школе, приоритетными целями которой является создание условий для эффективной деятельности и развития субъектов образовательного процесса — учителей и обучающихся в условиях вызовов и перемен, переживаемых образованием.

#### Список использованной литературы

1. В Кремле под председательством Владимира Путина состоялось совместное заседание Государственного совета и Комиссии при Президенте по мониторингу достижения целевых показателей социально-экономического развития России, 23 декабря 2013 года [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/19882> (дата обращения: 08.04.2022).

2. В Кремле состоялась церемония вручения государственных наград Российской Федерации, 22 сентября 2016 года [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/52941> (дата обращения: 08.04.2022).
3. Владимир Путин обратился с Посланием к Федеральному Собранию, 1 марта 2018 года [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/56957> (дата обращения: 08.04.2022).
4. Галагузова М. А., Головнев А. В. Наставничество: из прошлого в настоящее // Педагогический журнал Башкортостана. 2018. № 6 (79). С. 16—22.
5. Долгушева А. Н., Кадневский В. М., Сергиенко Е. И. Наставничество как педагогический феномен: история и современность // Вестник Омского университета. 2013. № 4. С. 264—268.
6. Игнатьева Е. Ю. Педагогическое управление в цифровой образовательной среде // Образовательные технологии. 2020. № 2. С. 57—65. URL: [https://www.iedtech.ru/files/journal/2020/2/2\\_2020\\_57-65.pdf](https://www.iedtech.ru/files/journal/2020/2/2_2020_57-65.pdf).
7. Закаблущая Е. Молодой специалист и наставник — премудрости тандема [Электронный ресурс]. URL: <http://www.artmanage.ru/articles/molodoy-specialist-i-nastavnik.html> (дата обращения: 11.04.2022).
8. Лучкина Т. В. Повышение профессиональной компетентности начинающего учителя посредством наставничества: зарубежный опыт // Профессиональное образование в России и за рубежом. 2012. № 2 (6). С. 67—75.
9. Масалимова А. Р. Традиционные и инновационные формы и методы формирования компетенций, используемые в зарубежной и отечественной практике корпоративного обучения на предприятии // Формирование моделей компетенций в дополнительном профессиональном образовании: вопросы теории и инновационная практика : коллективная монография. Казань : Изд-во «Данис» ИПП ПО РАО, 2015. С. 83—106.
10. Новикова О. И., Ременников В. Б. Управление образовательной организацией в условиях цифровизации и глобализации экономики // Молодой ученый. 2019. № 22 (260). С. 564—565.
11. Новикова Т. Г. Техники, технологии и практики менторского сопровождения в системе столичного образования // Ученые записки ИУО РАО. 2020. № 1 (73). С. 20—25.
12. Поздеева С. И. Наставничество как деятельностное сопровождение молодого специалиста: модели и типы наставничества // Научно-педагогическое обозрение. 2017. № 2 (16). С. 87—91. DOI: 10.23951/2307-6127-2017-2-87-91.
13. Расташанская Т. В. Организация повышения квалификации директоров школ с позиций реализации проектов модернизации образования // Вестник Томского государственного университета. 2012. № 358. С. 188—190.
14. Рытов А. И. Новые подходы и практики подготовки управленческих кадров в системе столичного образования // Ученые записки ИУО РАО. 2020. № 1 (73). С. 10—14.
15. Щастный А. Т., Коневалова Н. Ю., Городецкая И. В., Пашков А. А., Кунцевич З. С., Голубцов В. В. Система наставничества в УО «ВГМУ» // Вестник Витебского государственного медицинского университета. 2019. Т. 18, № 2. С. 110—115. DOI: 10.22263/2312-4156.2019.2.110.
16. Щевьева А. А. Наставничество как элемент системы повышения эффективности использования кадровых ресурсов предприятия // Сервис в России и за рубежом. 2010. № 3 (18). С. 213—223.
17. Aguilar E. *The Art of Coaching: Effective Strategies for School Transformation (First)*. San Francisco : Jossey-Bass, 2013.
18. Borman J., Feger S., Kawakami N. *Instructional Coaching: Key Themes from the Literature*. The Education Alliance Brown University, 2006.
19. Coburn C. E., Woulfin S. L. Reading Coaches and the Relationship Between Policy and Practice // Reading Research Quarterly. 2012. Vol. 47, N 1. P. 5—30. DOI: 10.1002/RRQ.008.
20. Deussen T., Coskie T., Robinson L., Autio E. «Coach» Can Mean Many Things: Five Categories of Literacy Coaches in Reading First // REL Northwest. 2007. N 005. URL: [https://ies.ed.gov/ncee/edlabs/regions/northwest/pdf/REL\\_2007005\\_sum.pdf](https://ies.ed.gov/ncee/edlabs/regions/northwest/pdf/REL_2007005_sum.pdf) (дата обращения: 11.04.2022).
21. Heineke S. F. Coaching Discourse: Supporting Teachers' Professional Learning // The Elementary School Journal. 2013. Vol. 113, N 3. P. 409—433. DOI: 10.1086/521238.
22. Ippolito J. Three Ways That Literacy Coaches Balance Responsive and Directive Relationships with Teachers // The University of Chicago Press Journals. 2010. Vol. 111, N 1. P. 164—190. DOI: 10.1086/653474.
23. King D., Neuman M., Pelchat J., Potochnik T., Rao S., Thompson J. *Instructional Coaching: Professional Development Strategies that Improve Instruction* / Annenberg Institute for School Reform. 17 p. URL: <https://www.annenberginstitute.org/sites/default/files/InstructionalCoaching.pdf> (дата обращения: 11.04.2022).
24. Merseth K., Grandón M. R. [et al.] *Addressing Challenges: Case Studies for Principals* / K. Merseth, ed. Ministry of Education, Chile, 2015. 154 p.

Поступила в редакцию 26.04.2022



**Коверова Мария Ивановна**, руководитель аппарата президента  
Академия реализации государственной политики и профессионального развития работников  
образования Министерства просвещения Российской Федерации  
Российская Федерация, 125212, Москва, Головинское шоссе, д. 8, корп. 2а  
E-mail: [koverovami@apkpro.ru](mailto:koverovami@apkpro.ru)  
ORCID: 0000-0002-6616-8557

UDC 371.113

**M. I. Koverova**

### **Mentoring as a technique to prepare school leaders for innovative educational activities**

The article discusses the theoretical foundations of mentoring support for the professional growth of a leader, identifies various forms and methods of this process, its content features and characteristics, opportunities and conditions for effectiveness. It gives a critical analysis of domestic and foreign models and practices in the field of training leaders of educational organizations for innovative activities. The experience and expert assessments of the results of applying various innovative methods of mentoring are described. The results of the author's own research on the problems of mentoring in the preparation of leaders of Moscow schools for managing innovations in the field of digital transformation of education are presented.

**Key words:** mentoring, coaching, educational system, professional growth and development, innovative educational activities, digitalization of education.

**Koverova Maria Ivanovna**, Head of the Presidential Administration  
Academy for the Implementation of State Policy and Professional Development of Education Workers  
of the Ministry of Education of the Russian Federation  
Russian Federation, 125212, Moscow, Golovinskoe shosse, 8, korp. 2a  
E-mail: [koverovami@apkpro.ru](mailto:koverovami@apkpro.ru)  
ORCID: 0000-0002-6616-8557

### **References**

1. *V Kremle pod predsedatel'stvom Vladimira Putina sostoyalos' sovmestnoe zasedanie Gosudarstvennogo soveta i Komissii pri Prezidente po monitoringu dostizheniya tselevykh pokazatelei sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya Rossii, 23 dekabrya 2013 goda* [The Kremlin hosted a joint meeting of the State Council and the Presidential Commission for Monitoring the Achievement of the Target Indicators of Russia's Socio-Economic Development under the chairmanship of Vladimir Putin, December 23, 2013]. Available at: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/19882>. Accessed: 08.04.2022. (In Russian)
2. *V Kremle sostoyalas' tseremoniya vrucheniya gosudarstvennykh nagrad Rossiiskoi Federatsii, 22 sentyabrya 2016 goda* [The ceremony of presenting state awards of the Russian Federation took place in the Kremlin, September 22, 2016]. Available at: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/52941>. Accessed: 08.04.2022. (In Russian)
3. *Vladimir Putin obratilsya s Poslaniem k Federal'nomu Sobraniyu, 1 marta 2018 goda* [Vladimir Putin Addressed the Federal Assembly, March 1, 2018]. Available at: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/56957>. Accessed: 08.04.2022. (In Russian)
4. Galaguzova M. A., Golovnev A. V. Nastavnichestvo: iz proshlogo v nastoyashchee [Mentoring: from past to present]. *Pedagogicheskii zhurnal Bashkortostana*, 2018, no. 6 (79), pp. 16—22. (In Russian)
5. Dolgusheva A. N., Kadnevskii V. M., Sergienko E. I. Nastavnichestvo kak pedagogicheskii fenomen: istoriya i sovremennost' [Tutorship as a Pedagogical Phenomenon: Past and Present]. *Vestnik Omskogo universiteta — Herald of Omsk University*, 2013, no. 4, pp. 264—268. (In Russian)
6. Ignat'eva E. Yu. Pedagogicheskoe upravlenie v tsifrovoi obrazovatel'noi srede [Pedagogical management in the digital educational environment]. *Obrazovatel'nye tekhnologii*, 2020, no. 2, pp. 57—65. Available at: [https://www.iedtech.ru/files/journal/2020/2/2\\_2020\\_57-65.pdf](https://www.iedtech.ru/files/journal/2020/2/2_2020_57-65.pdf). (In Russian)

7. Zakablutskaya E. *Molodoi spetsialist i nastavnik — premudrosti tandem* [A young specialist and a mentor — the wisdom of a tandem]. Available at: <http://www.artmanage.ru/articles/molodoj-specialist-i-nastavnik.html> Accessed: 11.04.2022. (In Russian)
8. Luchkina T. V. Povyshenie professional'noi kompetentnosti nachinayushchego uchitelya posredstvom nastavnichestva: zarubezhnyi opyt [Increasing the professional competence of a novice teacher through mentoring: foreign experience]. *Professional'noe obrazovanie v Rossii i za rubezhom*, 2012, no. 2 (6), pp. 67—75. (In Russian)
9. Masalimova A. R. Traditsionnye i innovatsionnye formy i metody formirovaniya kompetentsii, ispol'zuyemye v zarubezhnoi i otechestvennoi praktike korporativnogo obucheniya na predpriyatii [Traditional and innovative forms and methods of formation of competencies used in foreign and domestic practice of corporate training at the enterprise]. *Formirovanie modelei kompetentsii v dopolnitel'nom professional'nom obrazovanii: voprosy teorii i innovatsionnaya praktika: kollektivnaya monografiya* [Formation of competency models in additional professional education: theory and innovative practice. A collective monograph]. Kazan, Izd-vo "Danis" IPP PO RAO Publ., 2015, pp. 83—106. (In Russian)
10. Novikova O. I., Remennikov V. B. Upravlenie obrazovatel'noi organizatsiei v usloviyakh tsifrovizatsii i globalizatsii ekonomiki [Management of an educational organization in the context of digitalization and globalization of the economy]. *Molodoi uchenyi*, 2019, no. 22 (260), pp. 564—565. (In Russian)
11. Novikova T. G. Tekhniki, tekhnologii i praktiki mentorskogo soprovozhdeniya v sisteme stolichnogo obrazovaniya [Technics, technologies and practices of mentor support in Moscow education system]. *Uchenye zapiski IUO RAO*, 2020, no. 1 (73), pp. 20—25. (In Russian)
12. Pozdeeva S. I. Nastavnichestvo kak deyatelnostnoe soprovozhdenie mladogo spetsialista: modeli i tipy nastavnichestva [Supervision as an activity support of a young specialist: models and types of supervision]. *Nauchno-pedagogicheskoe obozrenie — Pedagogical Review*, 2017, no. 2 (16), pp. 87—91. DOI: 10.23951/2307-6127-2017-2-87-91. (In Russian)
13. Rastashanskaya T. V. Organizatsiya povysheniya kvalifikatsii direktorov shkol s pozitsii realizatsii proektov modernizatsii obrazovaniya [Organization of qualification improvement courses for school heads as education modernization projects realization]. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta — Tomsk State University Journal*, 2012, no. 358, pp. 188—190. (In Russian)
14. Rytov A. I. Novye podkhody i praktiki podgotovki upravlencheskikh kadrov v sisteme stolichnogo obrazovaniya [New approaches and practices of management training in the system of education in Moscow]. *Uchenye zapiski IUO RAO*, 2020, no. 1 (73), pp. 10—14. (In Russian)
15. Shchastnyi A. T., Konevalova N. Yu., Gorodetskaya I. V., Pashkov A. A., Kuntsevich Z. S., Golubtsov V. V. Sistema nastavnichestva v UO "VGMU" [The system of mentoring in the educational establishment "VSMU"]. *Vestnik Vitebskogo gosudarstvennogo meditsinskogo universiteta — Vestnik of Vitebsk State Medical University*, 2019, vol. 18, no. 2, pp. 110—115. DOI: 10.22263/2312-4156.2019.2.110. (In Russian)
16. Shchev'eva A. A. Nastavnichestvo kak element sistemy povysheniya effektivnosti ispol'zovaniya kadrovyykh resursov predpriyatiya [Mentoring as an element of the system to improve the efficiency of the human resources use at an enterprise]. *Servis v Rossii i za rubezhom*, 2010, no. 3 (18), pp. 213—223. (In Russian)
17. Aguilar E. *The Art of Coaching: Effective Strategies for School Transformation (First)*. San Francisco, Jossey-Bass Publ., 2013.
18. Borman J., Feger S., Kawakami N. *Instructional Coaching: Key Themes from the Literature*. The Education Alliance Brown University, 2006.
19. Coburn C. E., Woulfin S. L. Reading Coaches and the Relationship Between Policy and Practice. *Reading Research Quarterly*, 2012, vol. 47, no. 1, pp. 5—30. DOI: 10.1002/RRQ.008.
20. Deussen T., Coskie T., Robinson L., Autio E. "Coach" Can Mean Many Things: Five Categories of Literacy Coaches in Reading First. *REL Northwest*, 2007, no. 005. Available at: [https://ies.ed.gov/ncee/edlabs/regions/northwest/pdf/REL\\_2007005\\_sum.pdf](https://ies.ed.gov/ncee/edlabs/regions/northwest/pdf/REL_2007005_sum.pdf). Accessed: 11.04.2022.
21. Heineke S. F. Coaching Discourse: Supporting Teachers' Professional Learning. *The Elementary School Journal*, 2013, vol. 113, no. 3, pp. 409—433. DOI: 10.1086/521238.
22. Ippolito J. Three Ways That Literacy Coaches Balance Responsive and Directive Relationships with Teachers. *The University of Chicago Press Journals*, 2010, vol. 111, no. 1, pp. 164—190. DOI: 10.1086/653474.
23. King D., Neuman M., Pelchat J., Potochnik T., Rao S., Thompson J. *Instructional Coaching: Professional Development Strategies that Improve Instruction*. Annenberg Institute for School Reform. 17 p. Available at: <https://www.annenberginstitute.org/sites/default/files/InstructionalCoaching.pdf>. Accessed: 11.04.2022.
24. Merseth K., Grandón M. R. [et al.] *Addressing Challenges: Case Studies for Principals*. K. Merseth, ed. Ministry of Education, Chile, 2015. 154 p.