

УДК 378.046.4

*Людмила Сергеевна ДУБОВАЯ, кандидат экономических наук, доцент, заведующая отделом менторского сопровождения управленческих кадров Кузбасского регионального института повышения квалификации и переподготовки работников образования, г. Кемерово*

## Сущность менторства в сфере образования и отличие от других технологий обучения

Развитие профессиональной компетентности руководящих работников школ происходит в контексте выполнения государственных задач. Ключевое условие достижения национальных и стратегических целей развития в сфере образования — вхождение Российской Федерации в число 10 ведущих стран мира по качеству общего образования. Так как традиционная форма повышения квалификации не в полной степени учитывает формируемые адресные запросы в части содержания повышения квалификации и требующие индивидуального подхода к их разрешению, то существует необходимость модернизации системы повышения квалификации с помощью организации управленческого наставничества по технологии менторства как «горизонтального обучения». Сложность применения менторства как технологии обучения заключается в недостаточной изученности данного феномена и незначительном использовании в сфере образования. В статье на основе изучения научной литературы определены ключевые отличия менторства как технологии обучения от коучинга, наставничества, тренерства, консультирования. Представленная структура менторской сессии в формате профессиональной развивающей беседы позволяет более детально понять содержание менторства руководящих работников образовательных организаций, а также выделить ключевые компетенции, которые необходимы руководящему работнику как ментору. Результаты исследования расширяют знания о феномене «менторство» в сфере образования и позволяют разработать механизм менторского сопровождения руководящих работников с целью развития их профессиональных компетенций.

**Ключевые слова:** руководящие работники; менторство; ментор; менти; критерии; компетенции; технология обучения.

*Lyudmila S. DUBOVAYA, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Mentoring Management Personnel, Kuzbass Regional Institute of Advanced Training and Retraining of Education Workers, Kemerovo*

## Mentoring in the Field of Education: Its Essence and Differences from Other Learning Technologies

The development of professional competence of school managers in terms of the implementation of state tasks is the key-point and condition for achieving national and strategic development goals in the field of education, i. e. the entry of the Russian Federation into the top 10 countries in the world in terms of the quality of general education. Since the traditional form of professional development does not fully take into account the formed targeted requests in terms of the content of professional development, and requires an individual approach to their resolution, there is a need to modernize the system of professional development and to organize the managerial mentoring using mentoring technology as “horizontal training”. The difficulty of using mentoring as a learning technology lies in the deficit of knowledge content of this phenomenon, and its insufficient use in the education spaces. Based on the critical study of current scientific scholarship, the article identifies the key differences between mentoring as a learning technology and coaching, mentoring, and consulting. The presented structure of the mentoring session in the format of a professional developing conversation allows us to understand thoroughly the content of mentoring managers of educational organizations, as well as to identify the key-competencies which are necessary to use in the activities of a senior employee as a mentor. The results of the study expand the knowledge about the phenomenon of “mentoring” in the education allowing us to determine a mechanism for mentoring managers to develop their professional competencies.

**Keywords:** managers; mentoring; mentor; mentee; criteria; competencies; training technology.

**А**ктуальность развития профессиональной компетентности руководящих работников образовательных организаций определяется значимостью их профессиональной деятельности в достижении приоритетных национальных задач и обеспечении повышения качества образования [11; 19].

Не решив проблему развития профессиональной компетентности руководящих работников школ в контексте достижения государственных задач в сфере образования, невозможно модернизировать систему общего образования, обеспечить глобальную конкурентоспособность и достичь национальных и стратегических целей развития в сфере образования — вхождение Российской Федерации в число 10 ведущих стран мира по качеству общего образования.

Непрерывное пополнение, совершенствование знаний, умений и навыков, профессиональный рост и развитие компетенций руководящих работников образовательных организаций в рамках реализации приоритетных направлений национального проекта «Образование» — требование сегодняшнего дня [5].

Традиционная форма в основном обеспечивает лишь соблюдение прав на повышение квалификации не реже чем один раз в три года, установленных статьей 197 Трудового кодекса РФ и пунктом 2 части 5 статьи 47 Федерального закона № 273-ФЗ «Об образовании в РФ», но в меньшей степени при этом учитывает формируемые адресные запросы в части содержания повышения квалификации и требующие персонализированного подхода к их разрешению.

Исходя из вышеизложенного, а также из рекомендаций Министерства Просвещения РФ [2], существует необходимость модернизации системы повышения квалификации с помощью интеграции формального и неформального образования. Организация управленческого наставничества с использованием технологии менторства как «горизонтального обучения» в рамках функционирования системы Р2Р обеспечит адресный и персонализированный подход к разрешению профессиональных затруднений (дефицитов) руководящих работников, преемственность знаний, навыков и накопленного управленческого опыта, организацию профессиональных коммуникаций между руководящими работниками, распространение лучших практик управленческой деятельности [4]. Сложность применения менторства как технологии обучения и ресурса непрерывного профессионального развития руководителей образовательных организаций заключается в недостаточной изученности феномена менторства и незначительном использовании в сфере образования.

Цель исследования — определение сущности менторства и его отличие от других технологий обучения в системе непрерывного профессионального развития руководящих образовательных организаций.

Сегодня в образовании всё чаще речь идет о возрождении института наставничества. В послании Президента Федеральному собранию РФ от 1 марта 2018 года говорится о такой задаче в сфере образования, как развитие движения наставничества. 2 марта 2018 года вышел Указ Президента РФ «Об учреждении знака отличия “За наставничество”», который свидетельствует о значимости деятельности по наставничеству [5]. Указ Президента РФ от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» удостоверяет, что при разработке национального проекта в сфере образования Правительству РФ следует ориентироваться на то, чтобы к 2024 году обеспечить создание условий для развития наставничества. Тема наставничества в образовании является одной из ключевых в нацпроекте «Образование».

Впервые идея наставничества как способа обучения и воспитания взрослых была реализована в христианстве. Философы во все времена стремились определить ключевые задачи наставника. Сократ такой задачей считал пробуждение мощных душевных сил ученика. Беседы Сократа были направлены на то, чтобы помочь «самозарождению» истины в сознании обучающегося. По мнению Ж.-Ж. Руссо «уметь ничего не делать с учеником — главное искусство наставника».

Данные источника [3] свидетельствуют, что понятие «наставничество» приобрело свое современное значение в середине 60-х годов XX века и рассматривалось как действенная форма профессиональной подготовки и нравственного воспитания молодежи.

Английский автор Дэвид Меггинсон одним из первых пытался дать определение наставничеству. В его определении наставничество трактуется как существенная помощь персоналу, который нуждается в перспективе, видении будущих возможностей.

Идеи наставничества не считаются новыми ни в российском, ни в зарубежном опыте. Однако со временем практики наставничества были усовершенствованы за счет вариативности применяемых технологий [3].

В мире известны две модели наставничества (североамериканская и европейская). Североамериканская модель наставничества, известная еще как спонсорское наставничество или патронаж, стремится к директивности: наставник говорит, как нужно делать, а подопечный следует его советам и перенимает опыт. В данной модели наставником, как правило, является человек старший по возрасту или более влиятельный. Непосредственный руководитель сотрудника также может выступать в роли наставника. По мнению ученых, данной модели не хватает разнообразия инструментов, потому что ситуация спонсорства делает наставляемого зависимым от своего наставника.

Европейская модель известна еще как модель развивающего наставничества или менторства. В данной модели наставник, как правило, имеет больше опыта в

интересующем вопросе, чем влияния. Отношения построены на двустороннем обучении: ученик и наставник учатся друг у друга, отношения взаимовыгодны и построены на доверии. Основная задача наставника в этой модели — консультировать ученика, применяя коучинг и фасилитацию. Обучаемого в данной модели называют ученик (mentee), а не протеже. Непосредственный руководитель сотрудника не может выступать в роли наставника [16; 17].

В России широко практикуется наставничество в его спонсорской модели. Менторинг, в отличие от патронажа, отвечает современному запросу развития руководителей. Абсолютно разделяем точку зрения А. Прицкер о том, что традиционное наставничество не до конца подходит руководителям, поскольку иногда важно услышать не только, «как делать», но и «давай вместе посмотрим, как сделать». С помощью профессиональной развивающей беседы (менторской сессии) важно увидеть несколько вариантов и тем самым способствовать развитию внутреннего потенциала человека, его мышления, креативности, самостоятельности [16].

В 2020 году в сфере образования Кузбасса деятельность 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 учреждениях Кемеровской области — Кузбасса [15], и разработаны методические рекомендации по применению различных видов наставничества в общественно-профессиональном институте наставничества [10]. Функционирование общественно-профессионального института наставничества предполагает выделение, кроме традиционного наставничества (работа с молодыми специалистами), еще следующих видов: менторство, тьюторство, коучинг.

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

Менторство — это новый вид управленческого наставничества, который трансформировался в сферу образования из бизнеса [17] и уже показал свою результативность в Москве и Ростове-на-Дону [6; 12; 20].

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: не давал никаких приказаний, не говорил, как следует поступать Телемаху, а стремился, чтобы молодой человек развивал свой ум и вырабатывал собственные реше-

ния. Его отношение к Телемаху было не как к объекту воспитания, а как к взрослой, самостоятельной, свободной личности [13; 16; 17].

Этимология слова «ментор» показывает, что оно появилось из греческого языка: *men* — «тот, кто думает», *tor* — суффикс, который обозначает мужской пол [21]. Ментор является специалистом, состоявшимся в своей профессиональной области, готовым осуществлять наставничество над своим подопечным [9].

Ментор — опытный руководитель, который инвестирует свои знания, умения и время в развитие управленческих навыков и карьеры менти, выступая для него в качестве «ролевой игры» [14].

Ментор — это опытный специалист, готовый делиться своей профессиональной экспертизой, знаниями и навыками с менее опытным (протеже), а также оказывать ему психологическую поддержку, чтобы помочь ему развить навыки, приобрести знания и социально адаптироваться к профессии [17].

Понятие «менторство» пришло в нашу страну относительно недавно. Образованное от менторства понятие «менторинг» заимствовано из английского языка (mentoring). Таким образом, вполне допустимо использование сразу двух понятий — «менторинг» и «менторство», так как оба имеют абсолютно одинаковое значение [16].

Руководитель консалтинговой империи Clutterbuck Associates Д. Клаттербак, известный своими исследованиями в области менторинга и коучинга, в своей работе «Mentoring in Action» описывает менторство как «помощь одного человека другому в совершении значимых качественных переходов на иной уровень знаний, профессиональных навыков или мышления и сознания» [21].

Джули Старр дает следующее определение менторинга: «Менторинг — это уникальные взаимоотношения, в которых один человек (ментор) обеспечивает поддержку получения новых знаний, развития и прогресса другого человека (ученика). Это стратегическое партнерство, при котором ментор работает вместе с учеником, верит в него, предлагает информацию, совет и помощь в том виде, который придаст менти сил» [16].

Автор книги «Менеджер-наставник» Гаррет Льюис рассматривает понятие менторства как ряд процессов и систему отношений, в которой один человек предлагает помощь, руководство, совет и поддержку другому [13].

Менторинг — взаимное партнерство в обучении, в котором люди оказывают содействие друг другу в профессиональном и личном развитии через тренинги, моделирование ролей, консультирование, совместное использование знания и обеспечение эмоциональной поддержки [14].

В системе образования Кузбасса под менторством понимается вид управленческого наставничества как взаи-

действие 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 [10].

Абсолютно разделяем позицию коллектива авторов пособия для менторов «Равный равному» — менторство является учебным процессом, основанным на закономерностях теории экспериментального обучения Дэвида Колба. Согласно Д. Колбу, «обучение — это процесс, в ходе которого через трансформацию опыта создаются знания. Знание рождается после усвоения опыта и его трансформации». Менторство является учебным процессом, когда, с одной стороны, ментор поддерживает менти в ориентации в новых условиях, а также в рефлексии полученного опыта. С другой стороны, этот учебный процесс является взаимным, ведь и ментор, и менти постоянно учатся друг у друга [13].

Далее остановимся на том, чем менторство отличается от других известных технологий обучения в системе непрерывного профессионального развития работников сферы образования — коучинга, наставничества, тренинга, консалтинга и т. п.

Коучинг — полностью недирективный метод: коуч спрашивает, но не говорит, как делать. Согласно международным стандартам, коуч задает вопросы, в то время как клиент, отвечая на данные вопросы, находит значимые для себя решения, другой взгляд, другое отношение. В коучинге фокус внимания — на том, как мыслит подопечный, а не на содержательной части разговора. Также коуч не дает готовых советов. В менторинге внимание акцентируется на профессиональном и/или личностном развитии менти. Ментор может делиться с менти личным опытом, советом, решением [16]. Возвращаясь к вопросу связи между менторингом и коучингом, можно сказать, что техники коучинга (умение задавать вопросы, слушать, наблюдать, умение быть искренним, интерес к другому человеку) могут стать частью формата менторинга и эффективно организовывать беседу.

С другой стороны, менторинг допускает прямое консультирование и предоставление готовых советов, что противоречит принципам и правилам коучингового формата работы. Таким образом, менторинг является более широким понятием и может включать в набор своих инструментов некоторые коучинговые техники; при этом между этими двумя понятиями нельзя ставить знак равенства [13].

Наставничество — директивный метод: «я говорю — ты делаешь». Наставничество рекомендуют применять к молодым сотрудникам, когда есть необходимость сделать по образцу и готовность выполнить, как скажут, для достижения результата. Задача и цель наставничества — подготовка эффективного сотрудника для конкретной организации. Задача и цель менторинга — не просто дать решение, а научить менти думать в контексте проблемы. Решение менти — это, как правило, синтез его решений и решений ментора, то есть, рассказав о своем решении и услышав предложения ментора, менти выбирает для себя подходящий план и шаги его реализации. По шкале «недирективность — директивность» менторинг находится между наставничеством и коучингом [16].

Консультантом является специалист, который располагает набором соответствующих компетенций, информации, решений, опыта для усовершенствования методов ведения бизнеса. Основная задача консультанта — найти причины проблемы и предоставить результативные способы решения. Задача менторинга — способствовать развитию внутреннего потенциала менти. И если ментор учит принимать эффективные решения в условиях конкретной организации, то консультант выдает уже готовый «пакет» решений [16].

Тренинг как технология обучения директивен. Тренер имеет свою программу обучения, набор упражнений для ее освоения. Участники в рамках тренинга двигаются по заранее составленному сценарию. Фокус внимания тренера сосредоточен на выработке конкретного навыка у группы участников. В отличие от тренинга менторинг сфокусирован не на выработку конкретного навыка с помощью применения определенной техники, а на развитие потенциала. Тренер может не владеть профессиональными компетенциями в теме, условия освоения которой он создает. Напротив, ментор имеет достаточную профессиональную компетентность в определенном направлении.

В таблице представлены ключевые отличия менторства как технологии обучения от наставничества, коучинга, тренинга, консалтинга. При составлении таблицы использовались следующие работы [7; 16; 18].

Основой менторства является профессиональная развивающая беседа ментора с менти (или менторская сессия). Менторская сессия — сеанс взаимодействия ментора и менти, направленный на достижение прогресса менти в выбранной менти сфере с привлечением ресурсов ментора. Это специально выделенное время (20–90 минут), в течение которого происходит сфокусированное исследование заявленного вопроса, то есть участники сотрудничества ищут решения для задач менти в формате развивающей беседы. Цель менторской сессии — выяснить, чего для себя хочет менти, и выполнить функцию ментора — помочь менти найти решение, как достичь желаемого [16].

**Ключевые отличия менторства как технологии обучения от коучинга, наставничества, тренинга, консалтинга**

Характеристики	Менторство	Коучинг	Наставничество	Тренинг	Консалтинг
Цель	Разрешение профессиональных затруднений менти	Движение к определенной цели	Обучение профессии молодых специалистов через передачу готовых способов профессионального поведения и опыта	Обучение применению полученных знаний на практике	Найти причины проблем и предложить эффективные пути решения в каждой конкретной ситуации
Фокус внимания	На профессиональном и/или личностном развитии менти	На том, как мыслит подопечный, а не на нем самом	На том, как выполняет работу наставляемый	Выработка конкретного навыка у всей группы	На проблемах и их причинах
Метод	Частично директивный	Недирективный	Директивный	Директивный	Директивный
Техника	Ментор не только задает вопросы, но и приводит определенные примеры из жизни, побуждающие менти принять собственное решение. У ментора вопросы диагностические. Допускается прямое консультирование и предоставление готовых советов	Коуч задает вопросы, а клиент отвечает на них, находя значимые решения, другой взгляд, другое отношение к какой-то теме. Коуч не высказывает своих рекомендаций и не делится собственным опытом	Наставник говорит подопечному, что и как нужно делать в тех или иных ситуациях	Набор упражнений для освоения конкретного навыка	Консультант использует методы с целью сбора информации, исследовательские и обучающие методы, правила, процедуры и техники консультирования
Роль	Обучить умения принимать эффективные управленческие решения в условиях конкретной организации	Исследовательская, то есть помочь клиенту найти путь достижения желаемого	Научить применять наставляемого те или иные знания	Обучить конкретным навыкам	Экспертное консультирование по определенным вопросам
Ожидаемый результат	Развитие профессиональных компетенций менти	Раскрытие внутреннего потенциала клиента к достижению определенной цели	Подготовка эффективного сотрудника для конкретной организации	Выработка конкретного навыка путем освоения определенной техники	Консультант выдает готовый «пакет вариантов» для решения проблем



Рисунок. Структура менторской сессии в формате профессиональной развивающей беседы

Структура менторской сессии в формате профессиональной развивающей беседы представлена на рисунке.

При разработке структуры менторской сессии использовались следующие работы [1; 16], а также выделенные выше ключевые особенности менторства как технологии обучения в сфере образования.

Менторская сессия начинается с умения создавать доверие в диалоге. Или с «рапорта». Установление контакта и выстраивание доверительных отношений является фундаментом менторской сессии. Без доверия менторство не сработает. Когда «рапорт» установлен, и все готовы к сфокусированной работе, начинается второй шаг — контракт. На данном шаге формулируется и записывается конечная цель, которую участники хотят достичь, и цель на данную конкретную менторскую сессию (если конечная цель выходит за рамки сессии). Таким образом, ментор максимально проясняет запрос менти, то есть уточняет, какую задачу менти хочет решить [16].

После того, как цели поняты, наступает следующий шаг — создание опыта, то есть исследование вопроса, поиск возможностей и ресурсов для достижения цели. Именно на данном шаге могут прийти самые интересные мысли, инсайты, открыться энергия, ясность и все необходимые ресурсы для движения к целям [1]. В рамках данного шага ментор обязательно спрашивает у менти, как он видит решение задачи. Это делается для того, чтобы стимулировать менти к самостоятельному поиску вариантов достижения цели. Менти знает свою ситуацию лучше, чем ментор, поэтому, возможно, в его сознании уже есть решение. Задавая вопросы, ментор помогает менти это решение (через озвучивание) понять и сформулировать. Направить менти на самостоятельный поиск решения — это коучинговый формат. И если ментор задает уточняющие вопросы, проникает в смысл сказанного, он помогает мышлению менти сформулировать решение вопроса.

После того как ментор услышал решение от менти, он спрашивает: «Могу ли я Вам сказать свое мнение?» И наставник сообщает собственную точку зрения, как он видит решение задачи менти, — этим он буквально выполняет функционал ментора [16].

Следующий шаг — первые шаги. Увидев и прояснив многие ценные моменты, менти прорабатывает ближайшие шаги движения к цели. Идеи и планы превращаются в алгоритм достижения цели и решения задач.

Менти волен выбрать что-то из собственных идей, либо решений ментора, либо синтез вариантов. Поскольку менторинг — недирективный метод сотрудничества, окончательный выбор всегда стоит за менти. И менти прислушивается к идеям ментора, потому что участвует в беседе как партнер.

Следующий шаг — сверка с запросом и ценность. Уже ближе к завершению менторской сессии важно подвести итоги: насколько менти реализовал свой запрос, насколько приблизился к своим целям, что произошло ценного в период сессии. То есть важно подвести итоги — в чем была ее ценность для менти.

Завершение сессии — благодарность со стороны ментора, готовность в дальнейшем поддерживать менти и развивающая обратная связь. Благодарность, которую ментор выражает в самом конце — еще больше усиливает доверительные, партнерские отношения. За что может быть благодарен ментор своему собеседнику? За открытость, готовность к исследованию, стремление к саморазвитию, за доверие. Развивающая обратная связь в завершении сессии позволяет в лаконичном формате закрепить результаты сессии и повысить мотивацию реализовать то, что было намечено.

Для того, чтобы руководящему работнику образовательной организации в качестве ментора эффективно оказывать помощь в развитии профессиональных компетенций другого руководящего работника, необходимо владеть соответствующими компетенциями. Руководящий работник как ментор может обладать

знаниями, опытом, ресурсами, которые требуются для развития других руководящих работников, однако он может оказаться некомпетентен в форме его передачи и развитии потенциала управленцев.

Основываясь на работах [13; 16], ключевыми компетенциями руководящего работника образовательной организации в качестве ментора являются:

- 1) философия и ценность менторства;
- 2) становление доверительного контакта в менторстве;
- 3) активное слушание;
- 4) постановка развивающих целей;
- 5) выведение на самоанализ с помощью развивающих вопросов;
- 6) выведение на генерацию идей;
- 7) способность вдохновлять и ставить задачи, бросающие вызов способностям партнера по развитию путем предоставления развивающей обратной связи и рефрейминга;
- 8) поддержание эффективного фокуса;
- 9) эмоциональный интеллект;
- 10) способность презентации, самопрезентации и передачи личного опыта.

В различных ситуациях и при решении различных задач одни компетенции могут оказаться более значимы, чем другие, однако в целом все они равно необходимы для успешного взаимодействия с менти. Каждая из компетенций вносит свой вклад в эффективный менторинг.

Для определения компетенций, которые есть у руководящего работника образовательной организации как ментора, и тех, что требуют развития, можно использовать тест, представленный в пособии для менторов «Равный равному» [13].

Таким образом, в статье на основе изучения научной литературы определены ключевые отличия менторства как технологии обучения от коучинга, наставничества, тренерства, консультирования. Представленная структура менторской сессии в формате профессиональной развивающей беседы позволяет более детально понять содержание менторства руководящих работников образовательных организаций, а также выделить ключевые компетенции, которые необходимы руководящему работнику как ментору. Результаты исследования расширяют знания о феномене менторства как технологии обучения в сфере образования и позволяют разработать механизм менторского сопровождения руководящих работников с целью развития их профессиональных компетенций.

#### Список литературы

1. Аткинсон, М. Пошаговая система коучинга / М. Аткинсон. — Киев : Companion Group, 2010. — 256 с. — Текст : непосредственный.
2. Базовые модели подготовки и повышения квалификации управленческих кадров системы общего образования: письмо от 26.12.2019 № 1325 ФГАОУ ДПО ЦРГОП и ИТ «Центр реализации государственной образовательной политики и информационных технологий». — Текст : электронный. — URL: <https://rso.kuz-edu.ru/index.php/news-menedj/1193-predstavleny-bazovye-modeli-podgotovki-i-povysheniya-kvalifikatsii-upravlencheskikh-kadrov-sistemy-obshchego-obrazovaniya-razrabotannye-po-zadaniyu-minprosveshcheniya-rossii> (дата обращения: 07.03.2021).
3. Гедулянова, Н. С. Рациональная модель системы наставничества как условие эффективного управления персоналом в российской организации / Н. С. Гедулянова, Л. В. Горовая, Е. В. Богданович // Образовательные ресурсы и технологии. — 2013. — № 2. — С. 11–21. — Текст : электронный. — URL: <https://www.muiu.ru/vestnik/pp/chitateliam/poisk-po-statyam/7801/28985> (дата обращения: 07.03.2021).
4. Дубовая, Л. С. Менторство как ресурс профессионального развития руководящих работников школ / Л. С. Дубовая, А. А. Давыденко // Отечественная и зарубежная педагогика. — 2020. — № 5. — Т. 1. — Текст : электронный. — URL: [http://ozp.instrao.ru/images/2020/OZP\\_5\\_71\\_1\\_2020.pdf](http://ozp.instrao.ru/images/2020/OZP_5_71_1_2020.pdf) (дата обращения: 07.03.2021).
5. Дубовая, Л. С. Повышение качества управления образовательными организациями посредством деятельности общественно-профессионального института менторства / Л. С. Дубовая, Е. А. Малкина // Сибирский учитель. — 2020. — № 1. — Текст : электронный. — URL: [http://www.sibuch.ru/sites/default/files/pdf\\_36](http://www.sibuch.ru/sites/default/files/pdf_36) (дата обращения: 07.03.2021).
6. Илюхина, В. Ментор — значит наставник? / В. Илюхина // Учительская газета. — 2017. — № 10. — Текст : электронный. — URL: <http://www.ug.ru/archive/69068> (дата обращения: 07.03.2021).
7. Клиш, Н. Н. Наставничество на государственной службе — новая технология профессионального развития государственных служащих (зарубежный и российский опыт наставничества на государственной службе) / Н. Н. Клиш, В. А. Январев ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — Москва : Изд. дом Высшей школы экономики, 2014. — 64 с. — Текст : электронный. — URL: [https://www.hse.ru/data/misc/library/WP8\\_2014\\_01.pdf](https://www.hse.ru/data/misc/library/WP8_2014_01.pdf) (дата обращения: 07.03.2021).
8. Льюис, Г. Менеджер-наставник. Стратегия воспитания талантов и передачи знаний / Г. Льюис. — Киев : Баланс Бизнес Букс, 2002. — Текст : непосредственный.
9. Менторство как элемент методики работы преподавателя в системе высшего профессионального образования / Т. Ю. Цибилова, О. М. Августан, Д. А. Сергеев, С. А. Марданов // Современные проблемы науки и образования. — 2017. — № 4. — Текст : электронный. — URL: <https://science-education.ru/article/view?id=26646> (дата обращения: 07.03.2021).
10. Методические рекомендации по применению различных видов наставничества в общественно-профессиональном институте наставничества. — Текст : электронный. — URL: [https://drive.google.com/file/d/1DX86jK0XCQ86\\_GD5IAvbYQ9DxXMyUnU1T/view](https://drive.google.com/file/d/1DX86jK0XCQ86_GD5IAvbYQ9DxXMyUnU1T/view) (дата обращения: 07.03.2021).

11. Паспорт национального проекта «Образование» : [утвержден президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 № 16]. — Текст : электронный. — URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_319308](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_319308) (дата обращения: 07.03.2021).

12. Полякова, Л. Мастера делает практика. Менторство как новый социальный институт московской системы образования / Л. Полякова // Учительская газета. — 2017. — № 33. — Текст : электронный. — URL: <http://www.ug.ru/archive/71237> (дата обращения: 07.03.2021).

13. Пособие для менторов «Равный равному». — Текст : электронный. — URL: <https://docplayer.ru/43764326-Soderzhanie-vvedenie-1-razdel-mentoring-i-ego-osobennosti-popyatie-i-osnovnye-principy-mentoringa-mentoring-v-razlichnyh-sferah-i-kontekstah.html> (дата обращения: 07.03.2021).

14. Пособие ментора. Программа менторинга. — Текст : электронный. — URL: <http://rosatom-academy.ru/media/poleznye-materiali/posobie-mentora> (дата обращения: 07.03.2021).

15. Приказ Министерства образования и науки Кузбасса от 10.06.2020 № 988 «О внесении изменений в приказ департамента образования и науки Кемеровской области от 16.04.2015 № 809 «Об утверждении положения об общественно-профессиональном институте наставничества в образовательных учреждениях Кемеровской области». — Текст : электронный. — URL: <https://ipk.kuz-edu.ru/index.php/8-kategoriya/82-assotsiatsii-uchitelej-blok> (дата обращения: 07.03.2021).

16. Прицкер, А. Менторинг: инструкция по применению. Искусство развивать себя, сотрудников, компании / А. Прицкер. — Москва : Издательские решения, 2021. — 125 с. — Текст : непосредственный.

17. Руководство по менторству / Центр IRIS. — Текст : электронный. — URL: [www.sud.gov.kz/system/files\\_force/page\\_docs/rukovodstvo\\_po\\_mentorstvu.doc](http://www.sud.gov.kz/system/files_force/page_docs/rukovodstvo_po_mentorstvu.doc) (дата обращения: 07.03.2021).

18. Соколова, Е. И. Анализ терминологического ряда «коуч», «ментор», «тьютор», «фасилитатор», «эдавайзер» в контексте непрерывного образования / Е. И. Соколова // Непрерывное образование: XXI век. — 2013. — Вып. 4. — Текст : электронный. — URL: <https://i121.petrstu.ru/journal/article.php?id=2171> (дата обращения: 07.03.2021).

19. Указ Президента РФ от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года». — Текст : электронный. — URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_357927](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_357927) (дата обращения: 07.03.2021).

20. Эффективный руководитель — эффективная организация : информационно-методический сборник / под ред. М. А. Гвозденко. — Ростов-на-Дону, 2018. — 58 с. — Текст : электронный. — URL: <https://rostov-gorod.ru/upload/medialibrary/03f/2.pdf> (дата обращения: 07.03.2021).

21. Clutterbuck, D., Megginson, D. (2006). *Mentoring in Action*. — 2<sup>nd</sup> ed. — London and Philadelphia: Kogan Page. — 269 p.

## References

1. Atkinson, M. (2010). *Step-by-step Coaching System*. — Kiev : Companion Group. 256 p.

2. Basic Models of Training and Advanced Training of Managerial Personnel of the General Education System: Letter No. 1325 dated 26.12.2019 of the Federal State Educational Institution DPO CRCOP and its "Center for the Implementation of State Educational Policy and Information Technologies". — Available at: <https://rso.kuz-edu.ru/index.php/news-menedj/1193-predstavleny-bazovye-modeli-podgotovki-i-povysheniya-kvalifikatsii-upravlencheskikh-kadrov-sistemy-obshchego-obrazovaniya-razrabotannye-po-zadaniyu-minprosveshcheniya-rossii>.

3. Gedulyanova, N. S., Gorovaya, L. V., Bogdanovich, E. V. (2013). Rational Model of the Mentoring System as a Condition for Effective Personnel Management in the Russian Organization // *Educational Resources and Technologies*. — No. 2. — P. 11–21. — Available at: <https://www.muiiv.ru/vestnik/pp/chitateliam/poisk-po-statyam/7801/28985>.

4. Dubovaya, L. S., Davydenko, A. A. (2020). Mentoring as a Resource for Professional Development of School Managers // *Domestic and Foreign Pedagogy*. — No. 5. — Vol. 1. — Available at: [http://ozp.instrao.ru/images/2020/OZP\\_5\\_71\\_1\\_2020.pdf](http://ozp.instrao.ru/images/2020/OZP_5_71_1_2020.pdf).

5. Dubovaya, L. S., Malkina, E. A. (2020). Improving the Quality of Management of Educational Organizations through the Activities of the Socio-Professional Institute of Mentoring // *Siberian teacher*. — No. 1. — URL: [http://www.sibuch.ru/sites/default/files/pdf\\_36](http://www.sibuch.ru/sites/default/files/pdf_36).

6. Ilyukhina, V. (2017). *Mentor — means mentor?* // *Teacher's newspaper*. — No. 10. — Available at: <http://www.ug.ru/archive/69068>.

7. Klishch, N. N., Yanvarev, V. A. (2014). *Mentoring in the Civil Service — a New Technology of Professional Development of Civil Servants (Foreign and Russian Experience of Mentoring in the Civil Service) / National research. University "Higher School of Economics"*. — Moscow : Publishing House of the Higher School of Economics. — 64 p. — Available at: [https://www.hse.ru/data/misc/library/WP8\\_2014\\_01.pdf](https://www.hse.ru/data/misc/library/WP8_2014_01.pdf).

8. Lewis, G. (2002). *Manager-mentor. Strategy of talent education and knowledge transfer*. — Kiev : Balance Business Books.

9. Tsibizova, T. Yu., Augustan, O. M., Sergeev, D. A., Mardanov, S. A. (2017). *Mentoring as an Element of the Teacher's Work Methodology in the System of Higher Professional Education // Modern Problems of Science and Education*. No. 4. — Available at: <https://science-education.ru/article/view?id=26646>.

10. *Methodological Recommendations for the Use of Various Types of Mentoring in the Socio-Professional Institute of Mentoring*. — Available at: <https://drive.google.com/file/d/1DX86jK0XCQ86GD5IAvbyQ9DxXMyUnUIT/view>.

11. *Passport of the National Project "Education"* : [Approved by the Presidium of the Presidential Council for Strategic Development and National Projects, Protocol No. 16



of 24.12.2018]. — Available at: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_319308](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_319308).

12. Polyakova, L. (2017). *Masters Do Practice. Mentoring as a New Social Institute of the Moscow Education System* // *Uchitelskaya gazeta*. No. 33. — Available at: <http://www.ug.ru/archive/71237>.

13. *Guide for Mentors "Equal to Equal"*. — Available at: <https://docplayer.ru/43764326-Soderzhanie-vvedenie-1-razdel-mentoring-i-ego-osobnosti-ponyatie-i-osnovnye-principy-mentoringa-mentoring-v-razlichnyh-sferah-i-kontekstah.html>.

14. *Mentor's Manual. Mentoring Program*. — Available at: <http://rosatom-academy.ru/media/poleznye-materiali/posobie-mentora>.


15. *Order of the Ministry of Education and Science of Kuzbass of 10.06.2020 No. 988 "On Amendments to the Order of the Department of Education and Science of the Kemerovo Region of 16.04.2015 No. 809 "On Approval of the Regulations on the Public and Professional Institute of Mentoring in Educational Institutions of the Kemerovo Region"*. — Available at: <https://ipk.kuz-edu.ru/index.php/8-kategoriya/82-assotsiatsii-uchitelej-blok>.

16. Pritzker, A. (2021). *Mentoring: Instructions for Use. The Art of Developing Yourself, Employees, and Companies*. — Moscow : Publishing solutions. — 125 p.

17. *Guide to Mentoring / Centeriris*. — Available at: [www.sud.gov.kz/system/files\\_force/page\\_docs/rukovodstvo\\_po\\_mentorstvu.doc](http://www.sud.gov.kz/system/files_force/page_docs/rukovodstvo_po_mentorstvu.doc).

18. Sokolova, E. I. (2013). *Analysis of the Terminological Series "Coach", "Mentor", "Tutor", "Facilitator", "Adviser" in the Context of Continuing Education // Continuing Education: the 21<sup>st</sup> Century. Issue 4*. — Available at: <https://lll21.petrstu.ru/journal/article.php?id=2171>.

19. *Decree of the President of the Russian Federation No. 474 of 21.07.2020 "On the National Development Goals of the Russian Federation for the Period up to 2030"*. — Available at: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_357927](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_357927).

20. *Effective Manager-Effective Organization: Information and Methodological Collection / ed. by M. A. Gvozdenko*. — Rostov-on-Don, 2018. — 58 p. — Available at: <https://rostovgorod.ru/upload/medialibrary/03f/2.pdf>. 

## ПАМЯТНЫЕ ДАТЫ

1 июня — Международный день защиты детей (Учреждён в 1949 году на Московской сессии совета Международной демократической федерации женщин)

2 июня — 145 лет со дня рождения русского писателя Константина Андреевича Тренева (1876–1945)

4 июня — Международный день невинных детей — жертв агрессии (Отмечается по решению ООН с 1983 года)

5 июня — Всемирный день окружающей среды (Отмечается по решению ООН с 1972 года)

6 июня — Пушкинский день России (Указ Президента РФ от 21.05.1997 года № 506 «О 200-летию со дня рождения А. С. Пушкина и установлении Пушкинского дня России»)

8 июня — 105 лет со дня рождения русского поэта, переводчика Георгия Афанасьевича Ладонщикова (1916–1992)

9 июня — 105 лет со дня рождения немецкого писателя Юрия Брезана (1916–2006)

11 июня — 210 лет со дня рождения русского критика Виссариона Григорьевича Белинского (1811–1848)

12 июня — День России (Указ Президента РФ от 02.06.1994 года № 1113 «О государственном празднике Российской Федерации»)

14 июня — Всемирный день донора крови

14 июня — 130 лет со дня рождения русского детского писателя Александра Мелентьевича Волкова (1891–1977)

15 июня — 85 лет со дня рождения Михаила Михайловича Державина (1936–2018), актера театра и кино, телеведущего

17 июня — 110 лет со дня рождения русского писателя Виктора Платоновича Некрасова (1911–1987)

19 июня — 235 лет со дня рождения Федора Николаевича Глинки (1786–1880), поэта, писателя, декабриста

19 июня — 100 лет со дня рождения австралийской детской писательницы Патриции Райтсон (1921–2010)

20 июня — 100 лет со дня рождения русского детского писателя Анатолия Марковича Маркуши (1921–2005)

22 июня — День памяти и скорби (Указ Президента РФ от 08.06.1996 года № 857 «О Дне памяти и скорби» в честь памяти защитников Отечества и начала Великой Отечественной войны 1941–1945 гг.)

23 июня — Международный олимпийский день (Учреждён Международным олимпийским комитетом в 1948 году во время 42 сессии МОК в Санкт-Морице)

26 июня — Международный день борьбы со злоупотреблением наркотическими средствами и их незаконным оборотом (Учреждён Генеральной Ассамблеей ООН в 1987 году)

27 июня — День молодежи

29 июня — 120 лет со дня рождения русской писательницы Елены Яковлевны Ильиной (1901–1964)

30 июня — 110 лет со дня рождения польского писателя Чеслава Милоша (1911–2004)