

Современная школа

УДК 005.963.2+371.12+378.091.398

Поддержка школ с низкими результатами обучения средствами командного наставничества

А. В. Ильина

<https://orcid.org/0000-0002-9331-6615>
avilyina@mail.ru

А. В. Коптелов

<https://orcid.org/0000-0002-5253-5440>
avkoptelov@rambler.ru

А. В. Машуков

<https://orcid.org/0000-0002-0755-946X>
avmashukov@mail.ru

А. Г. Обоскалов

<https://orcid.org/0000-0002-0272-2733>
oboskalovag@rambler.ru

Support schools with low learning outcomes through team mentoring

A. V. Ilyina

A. V. Koptelov

A. V. Mashukov

A. G. Oboskalov

Аннотация

Проблема исследования и обоснование ее актуальности. Сформировавшийся уникальный опыт Челябинской области по организации поддержки школ с низкими результатами обучения позволил на региональном уровне выработать практику командного наставничества. Данная практика позволяет эффективно решать проблемы по повышению качества образования в указанных школах, что свидетельствует об актуальности предлагаемой публикации. Результаты эмпирического исследования по формированию практики командно-

го наставничества позволили определить целевую установку статьи. Методологию исследования составили положения подходов к пониманию сущности наставничества, рассматриваемого с точки зрения психологических, педагогических, социологических, менеджерских аспектов. Кроме того, авторы опирались на нормативные основания действующего законодательства в сфере образования и актуальные программные документы, определяющие тренды и приоритеты государственной образовательной политики. В контексте указанных подходов авторы статьи дают определение

командного наставничества. В статье выделяются и даются сущностные характеристики принципов командного наставничества: командного менеджмента, равный – равному, комплексности и одновременности, адресности и целевого характера. Авторы, характеризуя деятельностные методы командного наставничества, которые рассматриваются в плоскости дополнительного о профессионального образования, приходят к выводу, что его характерной особенностью является профессиональное развитие всех участников, с одной стороны. С другой стороны, осуществляется сокращение сроков и повышение эффективности в области выравнивания возможностей по достижению качества образования в конкретной школе. Сформированная практика командного наставничества и анализ полученных ее результатов позволили авторам статьи выделить социально-педагогические эффекты, которые возникают в процессе совместной деятельности школ, которым оказывается поддержка и которые ее оказывают. Этим определяется практическая значимость проведенного исследования.

Abstract

The research problem and the rationale for its relevance. The unique experience of Chelyabinsk Region in organizing support to schools with low learning outcomes allowed the development of team mentoring practices at the regional level. This practice allows us to effectively address problems in improving the quality of education in these schools, which demonstrates the relevance of the proposed publication. The results of an empirical study on the formation of team mentoring practice allowed us to determine **the goal of this article.**

Methodology. The research methodology was based on the provisions of approaches to understanding the essence of mentoring, which is considered from the point of view of psychological, pedagogical, sociological and managerial aspects. In addition, the authors relied on the regulatory basis of existing legislation in the sphere of education and current program documents that define trends and priorities of the state educational policy. Within the context of these approaches, the authors of the article define team mentoring. The article distinguishes and gives the essence of the principles of team mentoring: team management, peer-to-peer, complexity and simultaneity, target-

ing and target nature. The authors, characterizing the activity methods of team mentoring, which are considered in the plane of additional professional education, come to the conclusion that its characteristic feature is the professional development of all participants, on the one hand. On the other hand, there is a reduction in time and an increase in efficiency in the area of equalization of opportunities to achieve quality education in a particular school. The formed practice of team mentoring and analysis of its results allowed the authors of the article to identify social and pedagogical effects that arise in the process of joint activities of schools that are supported and provided with support. This determines the practical significance of the research.

Ключевые слова: школы с низкими результатами обучения, наставничество, командное наставничество, региональные команды наставников, принципы командного наставничества, организационные формы деятельности команд наставников, образовательный интенсив.

Keywords: schools with low learning outcomes, mentoring, team mentoring, regional mentoring teams, principles of team mentoring, organizational forms of activities of mentoring teams, educational intensity.

Введение

В соответствии с программными документами, определяющими приоритеты государственной политики в сфере образования одним из направлений является реализация мероприятий по повышению качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях. В различных регионах Российской Федерации отрабатываются всевозможные варианты поддержки указанных школ с учетом имеющихся ресурсов и на основе выбора наиболее оптимальных стратегий управления, позволяющих обеспечить качество образования на должном уровне [1–5]. В Челябинской области проект поддержки школ с низкими результатами обучения реализуется с 2016 года. За весь период его реализации был накоплен уникальный опыт по вопросам управления данным проектом на региональном уровне формирования научно-методических и организационно-управленческих условий сопровождения школ, нуждающихся в поддерж-

ке, выбора стратегий их поддержки. Авторы данной статьи, а также их коллеги [6; 7] неоднократно освещали различные аспекты поддержки школ в научных и методических публикациях в научно-педагогических изданиях¹. Вместе с тем накопленный опыт научно-методического сопровождения указанных школ постоянно дает возможность перманентного развития сложившейся практики с учетом меняющейся социально-экономической и социокультурной ситуации, а также происходящих изменений в профессионально-педагогической практике. В том числе это касается конкретных технологий и форм поддержки. Одной из положительно зарекомендовавших себя форм является командное наставничество, о характери-

¹ Ильясов Д. Ф. [и др.]. Образовательный технопарк: новые возможности повышения качества образования / Д. Ф. Ильясов, В. Н. Кеспикив, М. И. Солодкова, Е. А. Коузова, Т. А. Данельченко, А. В. Коптелов, Г. В. Яковлева // *Современные проблемы науки и образования*. 2016. № 5. URL: <http://science-education.ru/ru/article/view?id=25289> (дата обращения: 07.10.2020); Кеспикив В. Н. [и др.]. Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения на основе механизма сетевого взаимодействия / В. Н. Кеспикив, М. И. Солодкова, А. В. Ильина, А. В. Коптелов, А. В. Машуков // *Отечественная и зарубежная педагогика*. 2017. Т. 2 № 3 (40). С. 8–18.; Региональная практика привлечения профессионально-экспертного сообщества к реализации проекта поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях // *Современное педагогическое образование*. 2018. № 6. С. 19–24.; Ильина А. В. [и др.]. Принятие эффективных управленческих решений на основе аудита качества управления в школах с низкими результатами обучения / А. В. Ильина, А. В. Коптелов, А. В. Машуков // *European Social Science Journal*. 2018. № 6. С. 246–254.; Ильина А. В. [и др.]. Особенности регионального мониторинга реализации адресных программ поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях / А. В. Ильина, А. В. Коптелов, А. В. Машуков, А. Г. Обоскалов // *European Social Science Journal*. 2018. № 8. С. 359–374.; Ильина А. В. [и др.]. Подходы к организации превентивной и адресной поддержки школ с низкими результатами обучения на муниципальном уровне / А. В. Ильина, А. В. Коптелов, А. В. Машуков, А. Г. Обоскалов, М. И. Солодкова // *Современное педагогическое образование*. 2019. № 9. С. 98–105.

стике методологических и методических оснований которого пойдет речь в данной статье.

Обзор литературы

Ключевым основанием для формирования и развития командного наставничества, безусловно, является сложившаяся и устоявшаяся теория и практика наставничества как в управлении персоналом, так и в обучении и профессиональном развитии кадров, в том числе в системе образования. Причем необходимо отметить, что анализ научных публикаций по проблематике наставничества позволяет выделить широкий спектр подходов и процессов напрямую и косвенно свидетельствующих об его эффективности как при профессиональном развитии отдельных специалистов, так и продвижении организации в целом. Проведенный анализ современных публикаций о наставничестве позволяет выделить некоторые отдельные аспекты, в частности:

– психологические аспекты наставничества как возможного ресурса развития взрослого человека [8–10];

– социологические аспекты наставничества как важного элемента кадровой политики предприятий, позволяющего решить организационные задачи адаптации и обучения новых работников и развития потенциала уже работающих [11; 12];

– педагогические аспекты наставничества как особого вида педагогического взаимодействия, основывающегося на поддержке и сотрудничестве, а также профессиональном развитии наставника и наставляемого [13; 14], в том числе как формы непрерывного образования взрослых [15–17];

– менеджерские аспекты наставничества как механизма воспроизводства кадрового потенциала организации, способствующего формированию и развитию корпоративной культуры [18–20].

В целом практически все авторы, рассматривая различные аспекты наставничества, сходятся во мнении о том, что в современном понимании наставничество – это «стратегически значимый элемент системы развития персонала, который выдвигает на первый план задачи формирования уникальных знаний, навыков и компетенций сотрудников, развития их потенциала, формирования поведенческих моделей, соответствующих целям развития организации,

повышения вовлеченности и инновационной активности персонала» [21]. При этом в теории и практике управления персоналом наставничество рассматривается как ключевая стратегия развития организаций.

Необходимо отметить, что в современных контекстах наставничество уже не рассматривается как форма обучения специалиста, имеющего незначительный трудовой стаж и относительно небольшой возраст, (молодого специалиста) специалистом-стажистом.

В современных условиях на первый план выдвигается тезис об обучении менее опытного более опытным.

При этом уровень «опытности» не определяется возрастом или стажем.

В сложившейся практике обучения персонала отдельно выделяется такая форма обучения, как «обратное наставничество», под которым понимается современная форма обучения в процессе работы и способ создания длительных двусторонних рабочих отношений между сотрудниками коллектива различного возраста.

В процессе обратного наставничества обе стороны (старшее и младшее поколение) растут одновременно: первая – технически, вторая – приобретая бесценный опыт.

В процессе обратного наставничества молодые специалисты обучают своих более старших коллег современным технологическим достижениям, обращению с новейшими гаджетами, вводят их в курс современных трендов [22].

При определении сущности понимания командного наставничества в контексте поддержки школ с низкими результатами обучения мы будем ориентироваться на понятие наставничества, под которым понимается «универсальная технология передачи опыта, знаний, формирования навыков, компетенций, метакомпетенций и ценностей через неформальное взаимообогащающее общение, основанное на доверии и партнерстве»². Кроме того, нам представляется

² Распоряжение Минпросвещения России от 25.12.2019 № Р-145 «Об утверждении методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися».

важным ориентироваться еще на два понятия, установленных в распорядительном акте Министерства просвещения РФ – наставник и наставляемый. Так, в нем в качестве наставника определяется «участник программы наставничества, имеющий успешный опыт в достижении жизненного, личностного и профессионального результата, готовый и компетентный поделиться опытом и навыками, необходимыми для стимуляции и поддержки процессов самореализации и самосовершенствования наставляемого». Под наставляемым понимается «участник программы наставничества, который через взаимодействие с наставником и при его помощи и поддержке решает конкретные жизненные, личные и профессиональные задачи, приобретает новый опыт и развивает новые навыки и компетенции»³.

Методология (материалы и методы)

В соответствии с действующим нормативно-правовым регулированием системы образования Российской Федерации, а именно: распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации утверждена методология (целевая модель) наставничества обучающихся. Данная методология разработана для применения ее в учреждениях, которые осуществляют образовательную деятельность по реализации основных образовательных программ общего образования, дополнительных общеобразовательных программ и программ среднего профессионального образования в целях достижения результатов федеральных проектов «Современная школа», «Молодые профессионалы» и «Успех каждого ребенка» национального проекта «Образование». Целью внедрения указанной модели наставничества является максимально полное раскрытие потенциала личности наставляемого, которое необходимо для успешной самореализации как личной, так и профессиональной в современных условиях неопределенности, а также создание условий для формирования эффективной системы поддержки, самоопределения и профориентации. Причем это распространяется не только на обучающихся в возрасте от 10 лет, но также это касается педагогических работников разных уровней образования и молодых специалистов.

³ Там же.

В качестве задач в контексте использования технологии наставничества для повышения качества образования в школах с низкими результатами обучения принципиально важными становятся задачи целевой модели, лежащие в плоскости:

– формирования психологически комфортной среды для профессионального развития педагогов;

– создания площадки эффективного обмена личностным и профессиональным опытом для каждого участника образовательной и профессиональной деятельности;

– формирования эффективного и открытого сообщества вокруг образовательного учреждения, обеспечивающего комплексную поддержку его деятельности, в котором сформированы доверительные и партнерские отношения.

Таким образом, все вышеобозначенные позиции позволяют нам определить сущностную характеристику командного наставничества в контексте трендов государственной политики в сфере образования и с учетом современных подходов в теории и практике обучения персонала. Командное наставничество – это разновидность универсальной технологии наставничества, позволяющая осуществлять передачу сложившегося опыта и необходимых знаний, формирование необходимых навыков, компетенций, метакомпетенций⁴, ценностей в неформальном общении, которое основывается на доверии и партнерстве двух и более команд образовательных организаций.

Прежде всего необходимо отметить, что в рамках реализации поддержки школ с низкими результатами обучения формируются региональные команды наставников, под которыми мы понимаем активные сообщества профессионалов, деятельность которых направлена на

⁴ Метакомпетенции – способность формировать у себя новые навыки и компетенции самостоятельно, а не только манипулировать полученными извне знаниями и навыками (распоряжение Минпросвещения России от 25.12.2019 № Р-145 «Об утверждении методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися»).

создание пространства обмена знаниями, практик и опыта в области достижения качества образования в школах, которым оказывается поддержка, а также транслирования технологий их формирования и организации деятельности на муниципальный уровень по каскадному принципу.

Региональные команды наставников аккумулируют наиболее активных представителей регионального профессионального сообщества. Как правило, это команды конкретных образовательных организаций, занимающих лидирующие позиции в региональной системе общего образования, так называемые школы-лидеры. К данной категории относятся общеобразовательные организации, которые, во-первых, показывают на региональном и федеральном уровнях высокие результаты в части достижения результатов качества образования, определяющиеся по результатам внешних независимых процедур оценивания. Во-вторых, наличием успешного опыта инновационной деятельности на региональном и федеральном уровнях, который подтверждается статусом региональной и/или федеральной инновационной площадки. Команда школы-лидера организует взаимодействие с одной или несколькими командами школ, которым оказывается поддержка с целью оказания помощи в достижении ими надлежащего качества образования соответствии с нормативно закрепленным определением в Федеральном законе № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». Данное взаимодействие осуществляется одновременно по различным практическим аспектам и направлениям деятельности школ, которым оказывается поддержка: управленческим, методическим, психолого-педагогическим, воспитательным и иным аспектам деятельности.

В состав региональных команд наставников входят также команды из представителей региональных и муниципальных учреждений дополнительного профессионального образования. Еще одной категорией участников региональных команд являются представители профессионально-экспертного и научно-педагогического регионального сообщества, чей потенциал активно используется при организации поддержки школ с низкими результатами обучения. В частности, это члены регионального учебно-методического объединения в

системе общего образования, Экспертного совета по апробации и распространению моделей управления качеством образования в общеобразовательных организациях с низкими результатами общего образования и в общеобразовательных организациях, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, представители органов исполнительной власти субъекта РФ и органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, учреждений высшего профессионального образования.

Результаты и их описание

Командное наставничество как технология взаимодействия школ-лидеров и школ, получающих поддержку, призвана обеспечить решение следующих проблемных зон в области:

- низкой мотивации на непрерывное развитие профессионального мастерства педагогических и руководящих работников;

- низкой информированности о возможных ресурсах федерального, регионального, муниципального, институционального уровней, позволяющих обеспечить должный уровень качества образования;

- отсутствия мотивации и возможностей осознанного и целенаправленного выбора использования выше обозначенных ресурсов;

- отсутствия мотивации и возможностей для участия обучающихся в различных интеллектуальных конкурсах, состязаниях, социально ориентированных проектах, общественных акциях, волонтерском движении и т. д.

- недостаточно высокого уровня сформированности системы методической работы / внутриорганизационного непрерывного развития профессионального мастерства, обеспечивающей профессиональное развитие педагогов непосредственно в своей образовательной организации;

- отсутствия механизмов выявления и/или актуализации профессиональных дефицитов и профессиональных потребностей у педагогических и управленческих работников образовательных организаций;

- отсутствия мотивации и механизмов инициирования, вовлечения и участия педагогических коллективов и отдельных работников образовательных организаций в инновационную деятельность на муниципальном, межмуниципальном, региональном и федеральном уровнях.

Деятельность команд наставников направлена на системную поддержку и сопровождение педагогов и руководителей школ с низкими результатами обучения, осуществляющуюся посредством формирования горизонтальных связей, идей и ресурсов, обеспечивающих продвижение выше обозначенных школ в части достижения качества образования. Специфика деятельности команд наставников, а следовательно, каждого их участника, заключается в том, что она реализуется одновременно в трех основных сферах – методической, проектной, профессиональной (педагогической или управленческой в зависимости от должностного статуса наставника). Ключевое значение в деятельности участников командного наставничества заключается в передаче своего личного опыта, а не только имеющегося в теории и практике образования представления об этом опыте.

Команды наставников формирует и организует свою деятельность на принципах командообразования, где каждый ее участник разделяет цели, ценности и общие подходы к совместной деятельности по реализации проекта поддержки школ с низкими результатами обучения, имеет взаимодополняющие компетенции, принимает на себя ответственность за конечные результаты.

Кроме того, в соответствии с принципами командного менеджмента [23–28] в командах наставников осуществляется распределение полномочий посредством функционально-ролевой соотнесенности (исполнение внутрикомандных ролей). Выделяются следующие характеристики команд наставников:

- единство цели (команды участников имеют общую цель, которая совпадает с целями проекта поддержки школ);

- значительная автономность деятельности в процессе наставничества;

- следование общим правилам и оптимальное распределение функций и объемов работ при организации наставнической деятельности;

- синергетичность и высокая слаженность работы при осуществлении наставнической деятельности: взаимодополняемость и взаимозаменяемость ролей за счет высокого профессионализма участников команды наставников;

– устойчивость команд наставников (оправдываемость взаимных ожиданий ее участников);

– в коммуникациях характерны широкие горизонтальные связи, формальное лидерство сочетается с партнерскими отношениями;

– развитие наставнической команды обеспечивается взаимной открытостью, свободой обмена информацией, взаимообучением;

– коллективная и взаимная ответственность за результаты совместной наставнической деятельности в проекте поддержки школ;

– высокая мотивация к достижению успеха, нацеленность на результат, основанные на принципе сопричастности общему делу (каждый участник команды знает, почему он принимает участие в проекте поддержки школ);

– высокая продуктивность наставнической деятельности относительно конкретной школы, которой оказывается поддержка.

В процессе формирования команд наставников вырабатываются общие правила функционирования и развития, определяющиеся особенностями командной деятельности: добровольность вхождения в команду; коллективное исполнение работы, наличие у каждого участника функций и обязанности выполнения заданий; коллективная ответственность; автономная самоорганизация и самоуправление команды; мотивация команды на конечный результат; повышенная исполнительская дисциплина (каждый член команды несет ответственность за конечный общекомандный результат); настроенность на открытый взаимообмен и взаиморазвитие.

Кроме принципов командного менеджмента, при формировании деятельности командного наставничества учитывались еще ряд принципов методологического и методического характера. В частности, принцип приоритетности равноправного взаимодействия школьных команд (принцип «равный – равному»). Данный принцип выделяется в качестве приоритетного, поскольку с точки зрения квалификационной иерархии представители разных общеобразовательных организаций находятся в одном статусе и осуществляют обучение обучающихся одного уровня образования. Данный принцип позволяет:

– устранить психологический барьер между наставнической командой и командой настав-

ляемых, устанавливаются неформализованные отношения;

– лучше выявлять и понимать потребности и мотивацию друг друга;

– задавать «нескромные» вопросы и уточнять подробности, что позволяет расширить профессиональные знания или навыки, компетенции у представителей наставляемой команды, сделать их очень практичными;

– передавать личный опыт, неформализованный в виде обучающего курса, а «от себя»;

– сформировать пространство обмена знаниями и опытом, где мотивация участников команды наставников может передаваться представителям школы, которым оказывается поддержка, а также энтузиазм, с которым они делятся опытом, это делает процесс обмена опытом эмоциональным и запоминающимся.

Еще одним принципом командного наставничества является принцип комплексности и одновременности мер поддержки по разным направлениям практической деятельности школы, которой оказывается поддержка. Данный принцип раскрывает особенность проведения конкретных мероприятий, в которых одновременно могут оказаться активными участниками сопровождения все участники образовательных отношений (педагоги и управленцы, обучающиеся и их родители (законные представители) школ, которым оказывается поддержка. Оказание поддержки в форме командного наставничества может осуществляться сразу по нескольким направлениям (например, методическая поддержка педагогов, поддержка представителей администрации по конкретной управленческой проблеме, поддержка обучающихся по вопросам психологического сопровождения и т. д.) посредством проведения одновременно разных конкретных мероприятий для разных категорий участников образовательных отношений.

Немаловажное значение имеет учет принципа адресности и целевого характера, означающий применение методических, кадровых, информационных и иных ресурсов школ, которые участвуют в командном наставничестве, а также разработанных в рамках их совместной деятельности продуктов, способствующих разрешению конкретных проблемных ситуаций, возникающих в деятельности конкретной школы. Другими словами, отбор ресурсов и разработка

совместных продуктов осуществляется «под профессиональный заказ» школы (и/или ее представителей), которой оказывается поддержка в форме командного наставничества. Данный принцип позволяет обеспечивать выравнивание возможностей по достижению современного качества образования в этой конкретной школе.

Обсуждение

Проведя сравнительный анализ командного наставничества с традиционным, явно выделяются отличительные особенности. При организации традиционного наставничества, например, опытного педагога с молодым специалистом, преимущественно преобладает объяснительно-иллюстративный метод работы. В подобной наставнической паре профессиональное развитие характерно для педагога, который является наставляемым, в части методических и технологических приемов реализации известного обоим метода обучения или воспитания. При командном наставничестве применение объяснительно-иллюстративного метода не отрицается, но он не является приоритетным и доминирующим. Здесь преобладают деятельностные формы передачи конкретных техник и практик для всех участников командного наставничества с учетом выше указанных принципов, а также осуществляется достижение совместного результата, в процессе которого происходит профессиональное развитие всех участников наставнического процесса.

В связи с тем, что профессиональное развитие в командном наставничестве происходит непосредственно в профессиональном общении, существенное «приращение компетенций» происходит в освоении необходимых новых теоретических знаний и практических способов педагогической/управленческой деятельности, которое способствует развитию нового уровня мотивации к непрерывному развитию своего профессионального мастерства. Таким образом, отличительными особенностями командного наставничества мы выделяем две ключевые позиции. Первая заключается в том, что в процессе командного наставничества происходит развитие профессиональной компетентности абсолютно всех его участников. Вторая – в повышении эффективности деятельности субъектов наставничества по выравниванию возможностей по достиже-

нию качества образования в конкретной школе в достаточно короткие сроки.

Деятельность команд наставников разворачивается в плоскости дополнительного профессионального образования, прежде всего, при организации системы специально отобранных и взаимосвязанных краткосрочных обучающих мероприятий, образовательных событий и активностей, обеспечивающих методическую помощь педагогам и руководителям, которым оказывается поддержка с учетом их профессиональных дефицитов.

Отбор организационных форм деятельности команд наставников осуществляется на основе сетевого принципа обучения, при котором траектории разрешения профессиональных дефицитов подбираются индивидуально для каждой школьной команды, которой оказывается поддержка.

Реализуются данные формы разрешения профессиональных дефицитов в очном режиме при личной встрече, в режиме реального времени при использовании телекоммуникационных сетей (телефония, скайп, различные онлайн платформы), а также в автономном офлайн-режиме.

К наиболее хорошо себя зарекомендовавшим в проекте поддержки школ можно отнести такие обучающие мероприятия и образовательные активности, как мастер-классы, фокус-группы, консалтинговые сессии, проектно-методические семинары, совместные образовательные и социальные проекты для обучающихся и др.

Одной из значимых форм деятельности команд наставников выделяются образовательные интенсивы. Образовательный интенсив предполагает решение практико-ориентированных кейсов по различным направлениям педагогической и управленческой деятельности посредством организации командной работы, в процессе которой происходит освоение новых компетенций, актуальных и эффективных практик педагогической и управленческой деятельности. Приоритетной задачей образовательных интенсивов является совершенствование образовательной деятельности в школах с низкими результатами обучения с учетом современных образовательных и управленческих технологий и выбора индивидуальных управленческих, методических, педагогических стратегий адрес-

ной поддержки школ⁵. Образовательный интенсив предполагает активное деятельностное участие представителей команды школы, которой оказывается поддержка, команды региональных наставников, при условии, что часть из них выполняет функции экспертов. Например, представители команд региональных и/или муниципальных учреждений дополнительного профессионального образования.

Анализ деятельности поддержки школ с низкими результатами в форме командного наставничества позволяет выделить ряд социально-педагогических эффектов. В частности, в процессе формирования, функционирования и развития команд наставников:

- формируется/совершенствуется проектно-методическая культура участников не только наставнических команд, но и представителей школ, которым оказывается поддержка;

- формируется/совершенствуется культура командной работы, продуктивной коммуникации, обеспечивающей снятие профессиональных дефицитов и затруднений у представителей школ, которым оказывается поддержка;

- осуществляется генерация идей и практика их реализации в области командного наставничества, а также развития проектно-методической компетентности участников команд наставников;

- деятельность команд наставников становится образцом командной работы для школ, которым оказывается поддержка, мотивируя их на непрерывное профессиональное развитие;

- осуществляется формирование лучших образовательных и управленческих практик сопровождения и поддержки педагогов и руководителей школ, в процессе которых осуществляется их совершенствование и доведение до технологического цикла;

⁵ Технология выбора стратегий представлена в практическом пособии: Муниципальные модели организации превентивной и адресной поддержки школам с низкими результатами обучения и школам, функционирующим в неблагоприятных социальных условиях: практическое пособие для руководителей муниципальных органов управления образованием, педагогических и руководящих работников образовательных организаций, специалистов учреждений дополнительного профессионального образования / Д. Ф. Ильясов, М. И. Солодкова, А. В. Коптелов, А. А. Севрюкова и др. Челябинск: ЧИППКРО, 2019. 108 с.

- формируются устойчивые профессиональные связи между участниками командами наставников и командами школ, с которыми осуществляется их взаимодействие.

Кроме того, в процессе командного наставничества происходит укрепление профессионально-партнерских связей между его участниками, выражающегося:

- в создании авторских методических сетей по конкретной профессиональной проблематике;

- в участии в совместных профессионально-общественных проектах на межмуниципальном, региональном, федеральном уровнях;

- в организации совместных сетевых проектов для педагогов, обучающихся, их родителей (законных представителей), в том числе с использованием возможностей социальных сетей.

Тем самым, все это свидетельствует о повышении степени доверия участников командного наставничества друг к другу, основанного на разнообразном опыте результативных совместных действий и событий, который направлен на повышение качества в школах с низкими результатами обучения.

Заключение

На основе представленного анализа некоторых подходов в современных научных публикациях, характеристики приоритетов государственной политики в области достижения качества общего образования, сформировавшегося уникального опыта сопровождения школ с низкими результатами обучения на региональном уровне была обоснована проблема и актуальность применения командного наставничества в практике поддержки указанных школ. Авторами сформулировано понятие командного наставничества, выделены его принципы, даны их существенные характеристики. Были представлены подход к формированию региональных команд наставничества и характеристика их деятельности в реальной практике по повышению качества образования в школах, которым оказывается поддержка. В статье командное наставничество представлено как технология взаимодействия на горизонтальном уровне школьных команд с разным уровнем достижения качества образования и региональных команд наставников, обеспечивающая непрерывное развитие профессиональной компетентности их участников. Социально-педагогические

эффекты, полученные по результатам практики командного наставничества при реализации проекта поддержки школ с низкими результатами обучения, свидетельствуют о новизне, теоретической и практической значимости, проведенного исследования.

Библиографический список:

1. Созонтова, О. В. Региональная модель методической поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях / О. В. Созонтова. – Текст : непосредственный // Региональное образование: современные тенденции. – 2018. – № 1 (34). – С. 12–16.
2. Миронова, С. Б. Поддержка школ с низкими образовательными результатами и школ, находящихся в сложных социальных условиях: региональный опыт / С. Б. Миронова. – Текст : непосредственный // Вестник Саратовского областного института развития образования. – 2017. – № 3 (11). – С. 84–87.
3. Поцукова, Т. А. Повышение качества образования в школах со стабильно низкими результатами / Т. А. Поцукова. – Текст : непосредственный // Сибирский учитель. – 2017. – № 5 (114). – С. 26–35.
4. Коровина, О. Ю. Модель (программа) поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях / О. Ю. Коровина, Л. Ю. Козырева. – Текст : непосредственный // Источник. – 2017. – № 4. – С. 5–8.
5. Ахметшина, Г. Х. Региональный опыт реализации мероприятий государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» по повышению качества образования в школах с низкими результатами и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, путем реализации региональных проектов и распространения их результатов / Г. Х. Ахметшина. – Текст : непосредственный // Образование: опыт, проблемы и перспективы развития Всероссийская научно-практическая конференция : сборник итоговых материалов / под общей редакцией Л. Н. Нугумановой. – 2018. – С. 145–151.
6. Ильясов, Д. Ф. Разработка адресных программ поддержки школ, демонстрирующих низкие образовательные результаты и находящихся в неблагоприятных социальных условиях / Д. Ф. Ильясов, В. Н. Кеспилов, М. И. Солодкова, Т. А. Данельченко. – Текст : непосредственный // European Social Science Journal (Европейский журнал социальных наук). – 2017. – № 10. – С. 252–260.
7. Ильясов, Д. Ф. Проектирование модельных программ поддержки школ с низкими результатами обучения, реализующих общеобразовательные программы в очно-заочной форме / Д. Ф. Ильясов, В. Н. Кеспилов, М. И. Солодкова и др. – Текст : непосредственный // Современные наукоемкие технологии. – 2018. – № 2. – С. 142–148.
8. Стрижицкая, О. Ю. Наставничество и самоактуализация взрослых / О. Ю. Стрижицкая. – Текст : непосредственный // Проблемы современной науки и образования. – 2015. – № 12 (42). – С. 247–251.
9. Лисовская, Н. Б. Профессионально-психологический портрет наставников молодых специалистов / Н. Б. Лисовская, К. В. Колесниченко. – Текст : электронный // Письма в Эмиссия. Оффлайн (The Emissia.Offline Letters): электронный научный журнал. – 2012. – ART 1795. – URL: <http://www.emissia.org/offline/2012/1795.htm> (дата обращения: 10.11.2020).
10. Палитай, И. С. Наставничество как технология работы с молодыми лидерами в современной России: психологические основания и возможности реализации / И. С. Палитай, С. Ю. Попова, А. В. Селезнева. – Текст : непосредственный // Образование личности. – 2019. – № 3–4. – С. 19–27.
11. Субочева, О. Н. Наставничество как фактор эффективности организации / О. Н. Субочева. – Текст : непосредственный // Общество: социология, психология, педагогика. – 2016. – № 12. – С. 25–27.
12. Кеменев, Д. А. Наставничество как новый формат профессионального развития госслужащих / Д. А. Кеменев. – Текст : непосредственный // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2019. – № 11. – С. 59–65.
13. Дудина, Е. А. Наставничество как особый вид педагогической деятельности: сущностные характеристики и структура / Е. А. Дудина. – Текст : непосредственный // Вестник Новосибирского государственного педагогического университета. – 2017. – Т. 7. – № 5. – С. 25–36.

14. Безенкова, Т. А. Наставничество как социально-педагогическая технология профилактики семейного неблагополучия / Т. А. Безенкова, С. Н. Испулова, Е. В. Олейник. – Текст : непосредственный // Перспективы науки и образования. – 2018. – № 6 (36). – С. 147–154.
15. Нугуманова, Л. Н. Наставничество как форма непрерывного образования и профессиональной самореализации педагога / Л. Н. Нугуманова, Т. В. Яковенко. – Текст : непосредственный // Проблемы современного педагогического образования. – 2018. – № 60–4. – С. 302–305.
16. Ройтблат, О. В. Наставничество как один из инструментов реализации непрерывного образования взрослых / О. В. Ройтблат, Н. Н. Суртаева. – Текст : непосредственный // Непрерывное образование. – 2018. – № 3 (25). – С. 14–17.
17. Ворновская, Н. И. Наставничество как форма непрерывного образования учителя / Н. И. Ворновская, Е. И. Мычко. – Текст : непосредственный // Перспективы науки. – 2019. – № 3 (114). – С. 223–225.
18. Кларин, М. В. Современное наставничество: новые черты традиционной практики в организациях XXI века / М. В. Кларин. – Текст : непосредственный // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. – 2016. – № 5. – С. 92–112.
19. Сизоненко, Р. В. Наставничество как механизм социального воспроизводства кадрового потенциала промышленного предприятия / Р. В. Сизоненко. – Текст : непосредственный // Известия Уфимского научного центра РАН. – 2019. – № 3. – С. 87–91.
20. Новосадова, О. М. Управление корпоративной культурой в эпоху перемен / О. М. Новосадова. – Текст : непосредственный // Мотивация и оплата труда. – 2020. – № 3. – С. 212–219.
21. Эсаулова, И. А. Новые модели наставничества в практике обучения и развития персонала зарубежных компаний / И. А. Эсаулова. – Текст : электронный // Стратегии бизнеса. – 2017. – № 6 (38). – С. 8–13. – URL: <https://doi.org/10.17747/2311-7184-2017-6-08-13> (дата обращения: 10.11.2020).
22. Блиникова, А. В. Рекомендации по формированию профессиональных компетенций в системе подготовки бакалавров «Управление персоналом» посредством наставнической деятельности / А. В. Блиникова, М. В. Большедворская, М. В. Кузнецова. – Текст : непосредственный // Педагогический ИМИДЖ. – 2018. – № 3 (40). – С. 148–161.
23. Муругова, Е. Г. Командный менеджмент: ролевые позиции в команде / Е. Г. Муругова. – Текст : непосредственный // Педагогическое образование в России. – 2012. – № 6. – С. 41–43.
24. Копылова, Е. Н. Формирование управленческих команд государственных региональных программ: модель, коммуникации, ответственность / Е. Н. Копылова. – Текст : непосредственный // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. – 2015. – № 1. – С. 186–192.
25. Долгов, М. Командный менеджмент в России. Методы формирования и развития командных эффектов в организации / М. Долгов, Е. Доценко, А. Нефедов и др. – Текст : непосредственный // Управление персоналом. – 2005. – № 24. – С. 37–45.
26. Ленская, И. Ю. Преимущества использования командного менеджмента и особенности применения тимбилдинга в процессе стабилизации персонала современных организаций / И. Ю. Ленская. – Текст : электронный // Интернет-журнал «Наукovedение». – 2017. – Том 9. – № 1. – URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/47EVN117.pdf> (дата обращения: 10.11.2020).
27. Байков, Е. А. Применение технологий командного менеджмента в интересах повышения эффективности деятельности предприятий медиаиндустрии / Е. А. Байков, Д. Г. Константинова. – Текст : непосредственный // Петербургский экономический журнал. – 2014. – № 4. – С. 38–44.
28. Белбин, Р. М. Команды менеджеров. Как объяснить их успех или неудачу / Р. М. Белбин. – Москва, 2009. – 227 с. – Текст : непосредственный.

References:

1. Sozontova, O. V. *Regional model of methodological support to schools with low learning outcomes and schools functioning in adverse social conditions* [Regional'naya model' metodicheskoy podderzhki shkol s nizkimi rezul'tatami obucheniya i shkol, funkcioniruyushchih v neblagopriyatnyh social'nyh usloviyah], *Regional education: current trends*, 2018, No. 1 (34), pp. 12–16.

2. Mironova, S. B. *Support of schools with low educational results and those in difficult social conditions: regional experience* [Podderzhka shkol s nizkimi obrazovatel'nymi rezul'tatami i shkol, nahodyashchih'sya v slozhnyh social'nyh usloviyah: regional'nyj opyt], Bulletin of Saratov Regional Institute of Education Development, 2017, No. 3 (11), pp. 84–87.
3. Potsukova, T. A. *Improving the quality of education in schools with consistently low results* [Povyshenie kachestva obrazovaniya v shkolah so stabil'no nizkimi rezul'tatami], Siberian teacher, 2017, No. 5 (114), pp. 26–35.
4. Korovina, O. Yu. *Model (program) of support of schools with low learning outcomes and schools functioning in adverse social conditions* [Model' (programma) podderzhki shkol s nizkimi rezul'tatami obucheniya i shkol, funkcioniruyushchih v neblagopriyatnyh social'nyh usloviyah], Source, 2017, No. 4, pp. 5–8.
5. Akhmetshina, G. H. *Regional experience in implementing activities of the state program of the Russian Federation “Education Development” to improve the quality of education in schools with low results and in schools operating in adverse social conditions through the implementation of regional projects and dissemination of their results* [Regional'nyj opyt realizacii meropriyatij gosudarstvennoj programmy Rossijskoj Federacii “Razvitie obrazovaniya” po povysheniyu kachestva obrazovaniya v shkolah s nizkimi rezul'tatami i v shkolah, funkcioniruyushchih v neblagopriyatnyh social'nyh usloviyah, putem realizacii regional'nyh proektov i rasprostraneniya ih rezul'tatov], Education: Experience, Problems and Development Prospects Russian Scientific and Practical Conference, Proceedings. Ed by L. N. Nugumanova, 2018, pp. 145–151.
6. Ilyasov, D. F., Kespikov, V. N., Solodkova, M. I., Danelchenko, T. A. *Development of targeted programs to support schools that demonstrate low educational results and are in adverse social conditions* [Razrabotka adresnyh programm podderzhki shkol, demonstriruyushchih nizkie obrazovatel'nye rezul'taty i nahodyashchih'sya v neblagopriyatnyh social'nyh usloviyah], European Social Science Journal, 2017, No. 10, pp. 252–260.
7. Ilyasov, D. F., Kespikov, V. N., Solodkova, M. I., et al *Design of the model programs for the support of the schools with the low results of education implementing the general education programs in the part-time form* [Proektirovanie model'nyh programm podderzhki shkol s nizkimi rezul'tatami obucheniya, realizuyushchih obshcheobrazovatel'nye programmy v ochno-zaochnoj forme], Modern high technologies, 2018, No. 2, pp. 142–148.
8. Strizhitskaya, O. Yu. *Mentoring and self-actualization of adults* [Astavnichestvo i samoaktualizaciya vzroslyh], Problems of modern science and education, 2015, No. 12 (42), pp. 247–251.
9. Lisovskaya, N. B., Kolesnichenko, K. V. *Professional and psychological portrait of mentors of young specialists* [Professional'no-psihologicheskij portret nastavnikov molodyh specialistov], The Emissia. Offline Letters: electronic scientific journal, 2012. Available at: <http://www.emissia.org/offline/2012/1795.htm> (accessed date: 11/10/2020).
10. Palitai, I. S., Popova, S. Yu., Selezneva, A. V. *Mentoring as a technology for working with young leaders in modern Russia: psychological foundations and implementation opportunities* [Nastavnichestvo kak tekhnologiya raboty s molodymi liderami v sovremennoj Rossii: psihologicheskie osnovaniya i vozmozhnosti realizacii], Personal education, 2019, No. 3–4, pp. 19–27.
11. Subocheva, O. N. *Mentoring as a factor of organizational efficiency* [Nastavnichestvo kak faktor effektivnosti organizacii], Society: sociology, psychology, pedagogy, 2016, No. 12, pp. 25–27.
12. Kemenev, D. A. *Mentoring as a new format for the professional development of civil servants* [Nastavnichestvo kak novyj format professional'nogo razvitiya gossluzhashchih], Humanitarian, socio-economic and social sciences, 2019, No. 11, pp. 59–65.
13. Dudina, E. A. *Mentoring as a special type of pedagogical activity: essential characteristics and structure* [Nastavnichestvo kak osobyj vid pedagogicheskoy deyatel'nosti: sushchnostnye harakteristiki i struktura], Bulletin of Novosibirsk State Pedagogical University, 2017, Vol. 7, No. 5, pp. 25–36.
14. Bezenkova, T. A., Ispulova, S. N., Oleynik, E. V. *Mentoring as a social and pedagogical technology for the prevention of family dysfunction* [Nastavnichestvo kak social'no-pedagogicheskaya tekhnologiya profilaktiki semejnogo neblagopoluchiya], Prospects of science and education, 2018, No. 6 (36), pp. 147–154.

15. Nugumanova, L. N., Yakovenko, T. V. *Mentoring as a form of continuous education and professional self-realization of a teacher* [Nastavnichestvo kak forma nepreryvnogo obrazovaniya i professional'noj samorealizacii pedagoga], *Problems of modern pedagogical education*, 2018, No. 60–4, pp. 302–305.
16. Roitblatt, O. V., Surtaeva, N. N. *Mentoring as one of the tools to implement continuous adult education* [Nastavnichestvo kak odin iz instrumentov realizacii nepreryvnogo obrazovaniya vzroslyh], *Continuous education*, 2018, No. 3 (25), pp. 14–17.
17. Vornovskaya, N. I., Michko, E. I. *Mentoring as a form of continuing education of a teacher* [Nastavnichestvo kak forma nepreryvnogo obrazovaniya uchitelya], *Prospects of science*, 2019, No. 3 (114), pp. 223–225.
18. Clarin, M. V. *Modern Mentoring: new features of traditional practice in organizations of the XXI century* [Sovremennoe nastavnichestvo: novye cherty tradicionnoj praktiki v organizacijah XXI veka], *ETAP: economic theory, analysis, practice*, 2016, No. 5, pp. 92–112.
19. Sizonenko, R. V. *Mentorship as a mechanism of social reproduction of the industrial enterprise personnel potential* [Nastavnichestvo kak mekhanizm social'nogo vosproizvodstva kadrovogo potenciala promyshlennogo predpriyatiya], *Izvestia Ufa Scientific Center RAS*, 2019, No. 3, pp. 87–91.
20. Novosadova, O. M. *Management of corporate culture in the era of change* [Upravlenie korporativnoj kul'turoj v epohu peremen], *Motivation and remuneration of labour*, 2020, No. 3, pp. 212–219.
21. Esaulova, I. A. *New models of mentoring in practice of personnel training and development of foreign companies* [Novye modeli nastavnichestva v praktike obucheniya i razvitiya personala zarubezhnyh kompanij], *Business strategies*, 2017, No. 6 (38), pp. 8–13. Available at: <https://doi.org/10.17747/2311-7184-2017-6-08-13> (accessed date: 11/10/2020).
22. Blinnikova, A. V., Bolshevorskaya, M. V., Kuznetsova, M. V. *Recommendations on formation of professional competencies in the system of Bachelor's training "Personnel management" through mentoring* [Rekomendacii po formirovaniyu professional'nyh kompetencij v sisteme podgotovki bakalavrov "Upravlenie personalom" posredstvom nastavnicheskoy deyatel'nosti] *Pedagogical IMIDZh*, 2018, No. 3 (40), pp. 148–161.
23. Murugova, E. G. *Team management: role positions in a team* [Komandnyj menedzhment: rolevye pozicii v komande], *Pedagogical education in Russia*, 2012, No. 6, pp. 41–43.
24. Kopylova, E. N. *Formation of management teams of the state regional programs: model, communications, responsibility* [Formirovanie upravlencheskih komand gosudarstvennyh regional'nyh programm: model', kommunikacii, otvetstvennost'], *State and municipal management*, 2015, No. 1, pp. 186–192.
25. Dolgov, M., Dotsenko, E., Nefedov, A. *Team management in Russia. Methods of formation and development of team effects in the organization* [Komandnyj menedzhment v Rossii. Metody formirovaniya i razvitiya komandnyh effektorov v organizacii], *Personnel management*, 2005, No. 24, pp. 37–45.
26. Lenskaya, I. Yu. *Advantages of using team management and peculiarities of teambuilding application in the process of personnel stabilization in modern organizations* [Preimushchestva ispol'zovaniya komandnogo menedzhmenta i osobennosti primeneniya timbilinga v processe stabilizacii personala sovremennyh organizacij], *Internet journal "Naukovedenie"*, 2017, Vol. 9, No. 1. Available at: http://naukovedenie.ru/PDF/47E_VN117.pdf (accessed date: 11/10/2020).
27. Baikov, E. A., Konstantinova, D. G. *Application of the team management technologies for increasing of the media industry enterprises efficiency* [Primenenie tekhnologij komandnogo menedzhmenta v interesah povysheniya effektivnosti deyatel'nosti predpriyatij mediaindustrii], *Saint Petersburg Economic Journal*, 2014, No. 4, pp. 38–44.
28. Belbin, R. M. *Management teams. How to explain their success or failure* [Komandy menedzherov. Kak ob'yasnit' ih uspekhi ili neudachu], 2009. 227 p.