

## II ПЕДАГОГИКА PEDAGOGICS

DOI: 10.20913/2618-7515-2022-4-10

УДК 378

Оригинальная научная статья

### Методология менторинга в контексте руководства дошкольной образовательной организацией

**А. М. Гарифуллина**

*Казанский федеральный университет*

*Казань, Российская Федерация*

*e-mail: alm.garifullina2012@yandex.ru*

**Аннотация.** *Введение.* Методология менторинга – самостоятельная научная область. За рубежом последние несколько десятилетий научными основами менторинга пользуются не только в бизнес-индустрии, но и в структурах образовательных организаций. Менторинг представляет собой особый управленческий потенциал с техниками и методами по взаимодействию, способствующими прогрессу и положительным преобразованиям в организации. Руководитель дошкольной образовательной организации в условиях глобализации не может более придерживаться авторитарного стиля управления, который был популярен длительное время. Менторинг является аттрактивным способом управления образовательной организацией, его методология позволяет многим руководителям освоить структуру эффективного управления образовательной организацией с применением таких техник, как шедоунг, коучинг, баддинг, эдвайзинг. В статье рассматриваются последние исследования в области менторинга: наиболее «продвинутые» подходы; методы, способы и техники воплощения научных основ в практику дошкольной образовательной организации. *Постановка задачи.* Цель – формирование понятия о менторинге в дошкольной образовательной организации. Исходя из цели можно выделить главную задачу исследования, которая будет заключаться во внедрении методологии менторинга в работу руководителя (ментора) дошкольной образовательной организации. *Методика и методология исследования.* Методом исследования выступает критический анализ зарубежной литературы по теме западного, в том числе американского менторинга – с 1990 г. и до наших дней. Нами применяются метод критического мышления и метод экспертного мнения, с их помощью исследованы регионы Поволжья (Чувашская, Марийская республики) и регион Предуралья (Республика Башкортостан). *Результаты исследования.* Представления о наставничестве обобщаются с менторингом. Наша задача – выделить менторинг как направление, которое демонстрирует субъектную позицию наставника (где руководитель единолично «наставляет» подопечного) и объективную позицию ментора (где менти-педагогу предлагаются варианты и способы принятия самостоятельного решения). *Выводы.* Руководители дошкольных образовательных организаций отмечают, что применение менторинга позволяет рассматривать взаимодействие в контексте «делай, как ты можешь, но способов решения у тебя множество». Более уверенно проходит процесс делегирования обязанностей между менти-педагогами, что, безусловно, ведет к преобразованию управленческого потенциала. Научные основы менторинга адаптируются под глобализацию образовательного пространства, вносят новые компоненты в структуру взаимоотношений руководителей и подчиненных. Коэффициенты интеллекта и эмоциональности позволяют учитывать индивидуальные особенности менторов и менти в образовательной организации.

**Ключевые слова:** менторинг, ментор, коэффициенты интеллекта, эмоциональный интеллект, менти-педагог

**Финансирование.** Работа выполнена за счет средств Программы стратегического академического лидерства Казанского (Приволжского) федерального университета (Приоритет – 2030).

**Для цитирования:** *Гарифуллина А. М.* Методология менторинга в контексте руководства дошкольной образовательной организацией // Профессиональное образование в современном мире. 2022. Т. 12, №4. С. 698–705. DOI: <https://doi.org/10.20913/2618-7515-2022-4-10>

DOI: 10.20913/2618-7515-2021-4-10  
Full Article

## Methodology of mentoring in the context of the guidance of a preschool educational organization

Garifullina, A. M.

Kazan Federal University

Kazan, Russian Federation

e-mail: alm.garifullina2012@yandex.ru

**Abstract.** *Introduction.* The methodology of mentoring is an independent scientific field. Over the past few decades, the scientific foundations of mentoring have been used abroad not only in the business industry, but also in the structures of educational organizations. Mentoring is a special managerial capacity, with techniques and methods of interaction that contribute to the progress and positive changes in the organization. Head of a preschool educational organization in the context of globalization simply cannot adhere to the authoritarian management style that has been popular for a long time. Mentoring is an attractive way to manage an educational organization, its methodology allows many leaders to master the structure of effective management of an educational organization, using techniques such as shadowing, coaching, budding, advising. In the article, we reviewed the latest research in the field of mentoring: the most «advanced» approaches; methods, ways and techniques for translating the scientific foundations into the practice of a preschool educational organization. *Purpose setting.* The goal is to form the concept of mentoring in a preschool educational organization. Based on the goal, we can single out the main task of the study, which will be to introduce the methodology of mentoring into the work of the head (mentor) of a preschool educational organization. *Methodology and methods of the study.* The research method was a critical analysis of foreign literature on the topic of Western, including American mentoring since the 1990s. until the present. We used the approach of critical thinking and the method of expert opinion, with the help of which we studied the Volga region area (Chuvash and Mari republics) and the Cis-Urals region area (Republic of Bashkortostan). *Results.* Ideas about mentoring are generalized with mentoring. Our task was to single out mentoring as a separate direction, which demonstrates the subjective position of the instructor (where the leader single-handedly «instructs» the ward) and the objective position of the mentor (where the mentee teacher is offered options and ways to make an independent decision). *Conclusion.* The leaders of preschool educational organizations note that the use of mentoring allows us to consider interaction in the context of «do as you can, but you have many ways to solve it». The process of delegating responsibilities between mentee teachers is more confident, which certainly transforms managerial potential. The scientific foundations of mentoring are being adapted to the globalization of the educational space, introducing new components into the structure of relationships between managers and subordinates. The coefficients of intelligence and emotionality make it possible to take into account the individual characteristics of mentors and mentees in an educational organization.

**Keywords:** mentoring, mentor, intelligence quotients, emotional intelligence, mentee teacher

**Financing.** This paper has been supported by the Strategic Academic Leadership Program (Priority – 2030) of the Kazan Federal University.

**Citation:** Garifullina, A. M. [Methodology of mentoring in the context of the guidance of a preschool educational organization]. *Professional education in the modern world*, 2022, vol. 12, no. 4, pp. 698–705. DOI: <https://doi.org/10.20913/2618-7515-2022-4-10>

**Введение.** Изменения, происходящие в системе образования, демонстрируют процесс различных преобразований во взаимоотношениях педагогов и детей, а также их родителей, что особенным образом сказывается на взаимодействии педагогического состава образовательной организации; на пьедестал возводятся отношения руководителя и педагога. В предыдущих исследованиях мы рассматривали педагогическое взаимодействие в пространственной среде: переход из академического формата в цифровой как фактор, влияющий на развитие «самости» будущего педагога, на развитие его управленческих качеств

с применением научных основ менторинга. В настоящем исследовании мы рассмотрим различные факторы, влияющие на управленческий потенциал руководителя дошкольной образовательной организацией [1–3]:

- факторы IQ (intelligence quotient – англ. «уровень интеллекта»);
- EQ (emotional quotient – англ. «эмоциональный фактор»);
- SQ (spiritual quotient – англ. «духовный фактор»), влияющий на становление личности руководителя дошкольной образовательной организации как ментора.

Цель статьи заключается в определении понятий об IQ, EQ и SQ как самостоятельных единицах в научных основах менторинга. В качестве альтернативы классическому руководству вслед за бизнес-индустрией в США руководители образовательных организаций предпочли применять менторинг.

Отличительной особенностью современной дошкольной образовательной организации является то, что подавляющее большинство современных руководителей, в первую очередь, менеджеры – обладатели базового экономического и юридического образования. Зарубежные тенденции привели нас к процессу менеджментизации – совокупности (набору) особых профессионально значимых компетенций руководителя. На смену пришла переквалификация, на которую впоследствии наложили запрет, а с недавнего времени педагоги и руководители не просто преобразовывают свою квалификацию, а дополняют ее научной степенью магистра в высших педагогических учебных заведениях.

Дошкольное образование на сегодняшний день демонстрирует небывалый подъем в качестве высококвалифицированных кадров, которые, в свою очередь, продолжают повышать уровень взаимодействия в контексте преобразования качественных управленческих навыков: ментора и менти-педагогов.

Зачатки научных основ менторинга появились в 1990-х гг.: на уровне эксперимента стали применять элементы баддинга, шедоунга и популярного на сегодняшний день коучинга. В образовательной среде менторинг прочно закрепился в начале XXI в., когда его научные основы впервые применили в дошкольной образовательной организации [3–6].

После проведенного в Соединенных Штатах Америки эксперимента руководители образовательных организаций признались, что самым сложным оказался отказ от привычного поиска «виноватых» в чем-либо сотрудников. Педагоги и специалисты образовательных организаций отметили, что сомнение в собственных силах практически исчезает, когда руководитель прекращает «обвинять» и «пугать» в процессе деятельности образовательной организации.

Обучая руководителей образовательных организаций принципам практической деятельности с применением элементов менторинга, тренеры сосредоточились на типах поведения руководителей. В общественной ментор-организации Lindementor (США) работают с руководителями с выраженной способностью к осуждению и поиску виноватых в среде подчиненных, которые создают помехи в процессе профессиональной деятельности педагогов и персонала. Презентуя

руководителям с подобным типом поведения альтернативные варианты взаимодействий, где происходит делегирование обязанностей на основе доверия, стимуляции командной работы, порождающих любознательность и партнерство, исследователи отметили повышение эффективности деятельности образовательной организации.

Результаты эксперимента были следующими: успешность образовательной организации возросла на 43%. Под критериями успешности было принято понимать организацию различных мероприятий в командной работе (то есть с делегированием обязанностей и ответственности без повышенного контроля со стороны руководителя). Если отобразить этот результат на кривой эффективности, то это 43-процентный рост результатов. Менторинг в системе образования позволяет создать культуру высоких результатов, поскольку организационное мышление преобразовывается во взаимозависимости с окружающей действительностью [7–9].

Американская дошкольная образовательная организация сознательно внедрила проект по замене иерархической структуры на культуру доверия и созависимости коллектива педагогов – StarChild Academy (штат Флорида). Ими были опубликованы результаты деятельностного подхода, реализуемого в детском саду, все менти-педагоги говорят о своих руководителях как о менторах и опытных коучах. Руководство дошкольной организации признается, что отказ от распоряжений ощущается как потеря власти (например, в случаях, где руководителем демонстрировался авторитарный стиль управления), однако менти-педагоги стали охотнее выполнять поручения ментора (78%, до эксперимента эти результаты не превышали 42%) и инициатива стала исходить от менти-педагогов (82%, до эксперимента этот результат не превышал 50%) [9].

Спустя год подобной практики в детском саду StarChild Academy полностью изменилась система поощрений, менти-педагоги самостоятельно распределяют выделенное финансирование с учетом выполненной работы (на методических объединениях открыто обсуждается вопрос поощрений, награждений по результатам эффективности каждого сотрудника). Исходя из проведенного эксперимента участниками выявлено несколько направлений, о которых упоминалось чаще всего: коэффициент интеллекта, эмоциональный коэффициент, духовный коэффициент. Под духовностью подразумевается желание не демонстрировать религиозные предпочтения, а взаимодействовать с окружающей действительностью, то, что профессор Э. Дентон из Чикагского университета определила как «фундаментальное желание найти в жизни главный смысл и цель и жить цельной жизнью» [10–12].

Безусловно, этот пример заставляет нас задуматься, однако не все подходы могут применяться в условиях российского менторинга. Для подробного ознакомления с нашим исследованием мы приводим ниже результаты педагогического диалога на научных основах менторинга в РФ.

**Постановка задачи.** В процессе изучения научных основ менторинга для системы дошкольного образования в Казанском федеральном университете проведен ряд исследований, где применялись методы критического мышления и экспертного мнения (экспертами стали руководители дошкольных образовательных организаций, а также методисты, которые входят в резервную группу будущих руководителей (всего 156 человек)) [13].

Для высокоэффективного лидерства очень важно учитывать факторы, которыми руководствуется менти-педагог. Существует несколько факторов, влияющих на взаимодействие в педагогическом коллективе разных людей: IQ – коэффициент интеллекта, EQ – эмоциональный коэффициент и SQ – духовный коэффициент.

Согласно исследованиям университета Висконсин (США) эмоциональный коэффициент (EQ) важнее для выдающихся результатов, чем коэффициент интеллекта (IQ). Менторинг сказывается на эмоциональной составляющей руководителя: поскольку менторинг не является готовой технологией, которую можно легко применить в определенных ситуациях. Для конкретной ситуации всегда есть несколько вариантов решения. В этом и заключается основной механизм и преимущество менторинга. Менторинг – способ эффективного взаимодействия с людьми, естественный, альтернативный стиль демонстрации образа мыслей и жизни. Менторинг призван укреплять взаимоотношения; открыто демонстрировать уважение к достоинствам и видению менти-педагогов; учитывать в практике не только уровень интеллекта собеседника, но и его эмоциональный и духовный фон, которые зачастую являются наиболее значимыми в профессиональной деятельности педагогов. Именно эмоциональная и социальная составляющие позволяют лучше адаптироваться к окружающим условиям, а также проявлять «гибкие» (soft skills) навыки взаимодействия. Это способность относиться к окружающей действительности исходя из парадигмы доверия, а не страха, поэтому менторинг, безусловно, находится во взаимозависимом секторе кривой «когнитивности», а значит, презентует высокие результаты.

Следовательно, для повышения эмоционального и духовного коэффициентов необходимо выбрать тактическое поведение, при этом нет необходимости сверяться с академическим спи-

ском «правильных» видов поведения. В нашем исследовании респондентам предлагалось подумать над тем, что бы сказали о них люди (выразить в трех словах); какие чувства они вызывают в процессе общения с домочадцами, коллегами, на работе / соседями / друзьями / руководством / подчиненными (описать чувства).

**Методика и методология исследования.** Ученый-исследователь С. Кови описывает менторинг следующим образом: «Главное – вперед, мы понимаем, что вступаем в область иного измерения. Независимо от того, какова ваша должность – президент компании или дворник – при переходе от независимости к взаимозависимости вы вступаете в роль лидера» [14].

Исходя из вышеизложенного эффективная взаимозависимость имеет большое значение. У менторов есть навыки для того, чтобы создавать взаимозависимые отношения в положительном ключе, когда в системе дошкольного образования педагоги могут реализовывать свой творческий потенциал, доверяя друг другу. Культуру взаимозависимости необходимо создавать для того, чтобы в коллективе был доступ к потенциалу каждого сотрудника для того, чтобы перестроить тип отношений между менти-педагогами и менторами-руководителями.

В 1995 г. исследования Д. Гоулмана произвели интеллектуальный бум на международной арене. Эмоциональный интеллект оказался в приоритете в таких направлениях, как спорт (поскольку, именно в нем берет начало коучинг), культура, искусство, медицина и образование. Исследование Д. Гоулмана показало, что эмоциональный интеллект (который он назвал EQ или EI) дает значительные преимущества в построении эффективного руководства. Его слова вполне возможно перенести на руководство дошкольной образовательной организацией. Оказалось, что для успеха в сфере образования эмоциональный интеллект во много раз важнее, чем академические или технические знания, причем для любого уровня: начиная от приглашенного персонала заканчивая высшим звеном руководства [14; 15].

Успех в менторинге измеряется как на уровне отношений в коллективе, так и продуктивностью в профессиональной деятельности педагога. Зарубежные ученые отмечают пропорциональное соотношение вышеупомянутым категориям – 75:25, то есть, когда речь идет о высоком уровне результативности, на первое место выходят положительные взаимоотношения в коллективе и только после этого можно говорить о профессионально-значимых компетенциях. В этом случае требуется эмоциональный и духовный интеллект.

Способность взаимодействовать с коллективом исходя из парадигмы доверия, не испы-

тывая при этом страха перед социумом, и есть эмоциональный коэффициент. Он находится в независимом секторе кривой эффективности, где рождаются высокие результаты деятельности. Благодаря Д. Гоулману эмоциональный интеллект стал не только приемлемым, но и необходимым.

Менторинг для лидеров является способом повышения качества деятельности, необходимого для высокой эффективности профессиональной деятельности. В менторинге особое значение имеет осознанный подход.

У осознанности есть несколько аспектов. Профессор Университета Калифорнии Д. Макфарлейн выдвинул идею о том, что «менторинг призван создавать для педагогов волнующее и безопасное приключение, достойное того, чтобы искать «новое» в своей профессиональной деятельности. Большинство педагогов работающих в системе образования искренне хотят внести личный вклад в решение тех или иных проблем и посвятить свою жизнь чему-то стоящему, а именно детям и их развитию. Менторы могут использовать это желание, если помогут менти-педагогам развить скрытый потенциал через коучинг как особый стиль взаимодействия, а также повысить уровень эмоционального интеллекта с помощью встреч тет-а-тет» [14; 15].

Ментору понадобятся особые профессиональные навыки. По мнению Д. Макфарлейна первым навыком является умение задавать вопрос с целью повысить осознанность и ответственность менти-педагога; второй навык – умение менти слушать и выполнять все рекомендации ментора. Однако для наибольшей эффективности ментору необходимо повысить уровень сложности через коучинг. Ментор может проводить наблюдение за менти в процессе его профессиональной дея-

тельности, в его рабочих условиях. В подобном подходе заложено гораздо больше информации, которая поможет руководителю образовательной организации изучить проблемы и перспективы развития менти. Именно в процессе подобной работы в США созданы упражнения на основе визуализации практических ситуаций [16–19].

**Результаты исследования.** Исследования в Казанском федеральном университете позволяют сделать вывод, что в процессе применения нижеприведенных упражнений педагогам была предоставлена возможность критически осмыслить два вопроса:

1) каким типом лидера хотелось бы стать, если бы представилась такая возможность (self-presentation)?

2) с каким типом лидера хотелось бы работать, если было бы возможным выбирать (independent choice)?

Одним из основных присущих менторингу показателей является поддержка руководителя с высоким уровнем эмоционального коэффициента в области осознанного на пути достижения успеха дошкольной образовательной организацией.

Эмоциональный и духовный коэффициенты можно понимать как интеллект межличностного общения, как развитые личностные и социальные навыки. В процессе применения экспертного мнения выявлено, что существуют следующие ключевые черты, присущие ментору:

- уверенность в себе;
- эмпатия;
- адаптивные навыки;
- желание преобразовывать окружающую действительность.

В более широком смысле эти навыки можно объединить в самостоятельные группы (рис. 1).



Рис. 1. Осознанность как основополагающий фактор развития ментора  
Fig. 1. Mindfulness as a fundamental factor in the development of a mentor

Поскольку эмоциональный и духовный коэффициенты важны для успеха в процессе руководства педагогической деятельностью в детском

саду, а менти-педагоги и система дошкольного образования в целом призваны готовить детей к жизни в социальном мире, отсутствие соответ-

ствующей подготовки у педагогов является весомым упущением для конкретной образовательной организации.

Согласно результатам исследования тип ментора, который представляют себе большинство менти-педагогов в качестве будущего «Я», предполагает наличие 73% эмоционального коэффициента (которые проявляются в развитии навыков «самости» (рис. 2)) и лишь 27% коэффициента

интеллекта. Исследование позволило сделать вывод о том, что людям с высоким уровнем EQ свойственны особые качества личности: они более «гибкие», умеют принимать обстоятельства, в которых оказались, адаптируются в них гораздо быстрее, чем те, у кого IQ выше; умеют извлекать полезное для своей деятельности, а также более стрессоустойчивы и при необходимости быстро мобилизуются.

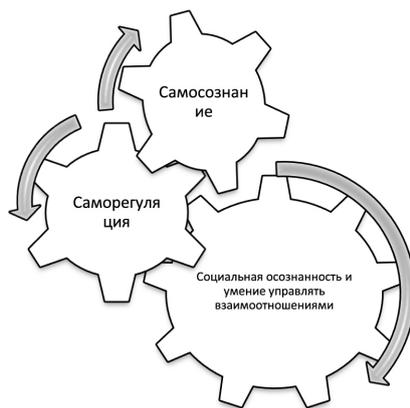


Рис. 2. Навыки «самости», выявленные экспертной группой (156 руководителей ДОО)  
Fig. 2. Skills of «selfhood» identified by the expert group (156 heads of preschool institutions)

Теоретические знания в области эмоциональной грамотности, по мнению Е. Кес [20], просто необходимы: «Азбука чувств – детский сад, который создает идеальные условия для развития эмоционального интеллекта юного поколения через игры, структурированные интерактивные упражнения и менторинг. С ключевыми навыками не рождаются, их приобретают в течение всей жизни, тут вспомнятся люди или действия, которые оказались «банком» чувств и эмоций. После этого можно осознать, какова истинная сила эмоционального интеллекта. Чтобы лично его прочувствовать, рекомендуется проделать следующее упражнение: вспомните того взрослого, которым восхищались в детстве» [21; 22]. Как выяснилось, большинство отвечает одинаково, применяя следующие характеристики: добрый, отзывчивый, позитивный, дружелюбный и др. Набор характеристик и качеств, которые приходят на ум, не зависят ни от страны, ни от культуры, ни от религии, этноса или вероисповедания. Следующий этап упражнения предлагает подумать, как бы тот самый взрослый поступил в той или иной ситуации.

**Выводы.** В результате внедрения научных основ менторинга в практику дошкольной образовательной организации можно достичь эффективного управления педагогическим составом. В процессе менторских взаимоотношений раскрываются новые возможности для повышения качества образования, определяются воздействия на деятельность и поведение менти-педагогов с применением не только интеллектуальной деятельности, но и эмоционального и духовного факторов. Высокий уровень лояльности ментора позволит создать благоприятную атмосферу в коллективе образовательной системы, инвестиция времени в менти-педагогов разовьет способность к обратной связи.

Огромное значение оказывает и интеллектуальный, и эмоциональный, и духовный коэффициенты, они являются предопределяющими факторами в процессе руководства дошкольной образовательной организацией. Успешность менторинга будет зависеть от соблюдения вышеизложенных аспектов и позволит обеспечить эффективное управление дошкольной образовательной организацией.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гарифуллина А. М. Реализация научных основ менторинга в американской системе дошкольного образования // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2020. № 1. С. 179–185.
2. Гарифуллина А. М., Башинова С. Н. Менторинг в системе дошкольного образования Российской Федерации // Казанский педагогический журнал. 2019. № 6. С. 104–107.

3. Genao S. Culturally responsive pedagogy: Reflections on mentoring by educational leadership candidates. *Issues in Educational Research*. 2016. Vol. 26, no. 3. P. 431–445.
4. Габдулхаков В.Ф. О технологиях педагогического образования в федеральных университетах // Сборник тезисов по итогам Профессорского форума 2019 «Наука. Образование. Регионы». Москва, 2019. Т. 2. С. 162–164.
5. Goleman D. *Social intelligence*. Нью-Йорк, 2007. 416 p.
6. Еремин В.А. Отчаянная педагогика: организация работы с подростками. Москва: ВЛАДОС, 2017. 176 с.
7. Welton A.D., Mansfield K.C., Lee P.-L. Mentoring matters: an exploratory survey of educational leadership doctoral students» perspectives // *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*. 2014. Vol. 22, no 5. P. 481–509. DOI: 10.1080/13611267.2014.983330.
8. Гарифуллина А.М. Педагогическая технология подготовки будущих педагогов к работе в детской поликультурной среде // *Казанская наука*. 2017. №6. С. 104–107.
9. Геммерлин Т.В., Белякова Н.Н. Эффективные формы наставничества в государственном образовательном учреждении «Начальная школа-детский сад» 1839 // Развитие института наставничества в условиях модернизации педагогического образования: материалы межрегион. науч.-практ. конф. Москва, 2010. С. 14–19.
10. Жеребятьева С.В. Модель совершенствования профессионального мастерства педагогов // *Справочник старшего воспитателя дошкольного учреждения*. 2010. № 10. С. 5–15.
11. Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. Москва: Альпина Паблишер, 2017. 388 с.
12. Гарифуллина А.М. Менторинг – тайм-менеджмент для дошкольной организации в условиях цифровизации образования Российской Федерации // *Вестник Северо-Кавказского федерального университета*. 2021. №1. С. 171–176.
13. Закурдаева С.Ю., Чинарева О.А. Наставничество как средство создания целостной развивающей среды в образовании // Развитие института наставничества в условиях модернизации педагогического образования: материалы межрегион. науч.-практ. конф. Москва, 2010. С. 28–30.
14. Кови С.Р. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. Москва: Альпина Паблишер, 2018. 265 с.
15. Garifullina Alm.M., Zakirova V.G., Bashinova S.N., Pomortseva N., Garifullina Ais.M. Self-actualization of a young teacher»s personality in multicultural child educational environment // *IFTE-2019: proc. of the V International forum on teacher education*. Kazan, 2019. P. 102–111.
16. Doran G.T. There»s a S.M. A. R.T. way to write management»s goals and objectives // *Management Review*. 1981. Vol. 70. P. 35–36.
17. Каменская И.Н. Модель управления развитием корпоративной культуры педагогов дошкольного образовательного учреждения // *Теория и практика образования в современном мире: материалы V Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, июль 2014 г.)*. Санкт-Петербург, 2014. С. 34–37.
18. Кес Е.А. *Азбука чувств и эмоций*. Москва: Феникс-Премьер, 2020. 63 с.
19. Попов А.А., Проскуровская И.Д. Педагогическая антропология в контексте идей самоопределения // *Вопросы образования*. 2007. №3. С. 186–198.
20. Гагаев П.А., Гагаев А.А. *Русская цивилизация и крестьянство: педагогика соборности*. Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2018. 151 с.
21. Габдулхаков В.Ф., Гарифуллина Альм. М., Гарифуллина Айс. М. Наставнический подход в контексте дошкольного образования: проблемы и перспективы // *Вестник образования: сб. ст. и метод. материалов III Междунар. образоват. сес. «Высшая шк. педагогики: учитель, воспитатель, наставник»*. Москва, 2019. С. 112–116.
22. Waaland T. Educational leadership, autonomy and mentoring provided: investigating the moderating influence of educational leadership // *International Journal of Leadership in Education*. 2016. Vol.19, no. 4, P. 464–481.

#### REFERENCES

1. Garifullina A. M. Implementation of the scientific foundations of mentoring in the American system of preschool education. *Bulletin of the North Caucasus Federal University*, 2020, no. 1, pp. 179–185. (In Russ.).
2. Garifullina A.M., Bashinova S.N. Mentoring in the system of preschool education of the Russian Federation. *Kazan Pedagogical Journal*, 2019, no. 6, pp. 104–107. (In Russ.).
3. Genao S. Culturally responsive pedagogy: reflections on mentoring by educational leadership candidates. *Issues in Educational Research*, 2016, vol. 26, no. 3, pp. 431–445.
4. Gabdulkhakov V.F. About technologies of pedagogical education in federal universities. *Collection of abstracts based on the results of the Professorial forum 2019 «Science. Education. Regions»*. Moscow, 2019, vol. 2, pp. 162–164. (In Russ.).
5. Goleman D. *Social intelligence*. New York, 2007, 416 p.
6. Eremin V.A. *Desperate pedagogy: organization of the work with adolescents*. Moscow, VLADOS, 2017, 176 p. (In Russ.).

7. Welton A. D., Mansfield K. C., Lee P.-L. Mentoring matters: an exploratory survey of educational leadership doctoral students» perspectives. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 2014, vol. 22, no. 5, pp. 481–509. DOI: 10.1080/13611267.2014.983330.
8. Garifullina A. M. Pedagogical technology of training future teachers to work in a children»s multicultural environment. *Kazan Science*, 2017, no. 6, pp. 104–107. (In Russ.).
9. Gemmerlin T. V., Belyakova N. N. Effective forms of mentoring in the state educational institution «Primary school-kindergarten». *The development of the institute of mentoring in the conditions of modernization of pedagogical education: proc. of the Interregional sci.-pract. conf.* Moscow, 2010, pp. 14–19. (In Russ.).
10. Zhrebyatyeva S. V. The model of improving the professional skills of teachers. *Handbook of the Senior Preschool Teacher*, 2010, no. 10, pp. 5–15. (In Russ.).
11. Goulman D., Boyatsis R., McKee E. *Emotional leadership. The art of managing people based on emotional intelligence.* Moscow, Alpina Publ., 2017, 388 p. (In Russ.).
12. Garifullina A. M. Mentoring – time management for a preschool organization in the conditions of digitalization of education in the Russian Federation. *Bulletin of the North Caucasus Federal University*, 2021, no. 1, pp. 171–176. (In Russ.).
13. Zakurdaeva S. Yu., Chinareva O. A. Mentoring as a means of creating an integral developing environment in education. *The development of the institute of mentoring in the conditions of modernization of pedagogical education: proc. of the Interregional sci.-pract. conf.* Moscow, 2010, pp. 28–30. (In Russ.).
14. Kovi S. R. *The seven habits of highly effective people. Powerful lessons in personal change.* Moscow, Alpina Publ., 2018, 265 p. (In Russ.).
15. Garifullina Alm. M., Zakirova V. G., Bashinova S. N., Pomortseva N., Garifullina Ais. M. Self-actualization of a young teacher»s personality in multicultural child educational environment. *IFTE-2019: proc. of the V Intern. forum on teacher education.* Kazan, 2019, pp. 102–111.
16. Doran G. T. There»s a S. M. A. R. T. way to write management»s goals and objectives. *Management Review*, 1981, vol. 70, pp. 35–36.
17. Kamenskaya I. N. Management model for the development of corporate culture of teachers of a preschool educational institution. *Theory and practice of education in the modern world: proc. of the V Intern. sci. conf. (Saint Petersburg, July 2014).* Saint Petersburg, 2014, pp. 34–37. (In Russ.).
18. Kes E. A. *ABC of feelings and emotions.* Moscow, Phoenix-Premier, 2020, 63 p. (In Russ.).
19. Popov A. A. Pedagogical anthropology in the context of self-determination ideas. *Educational Studies*, 2007, no. 3, pp. 186–198. (In Russ.).
20. Gagaev P. A., Gagaev A. A. *Russian civilization and the peasantry: conciliarity pedagogics.* Moscow, RIOR, INFRA-M, 2018, 151 p. (In Russ.).
21. Gabdulkhakov V. F., Garifullina Alm. M., Garifullina Ais. M. Mentoring approach in the context of preschool education: problems and prospects. *Education bulletin: digest of art. and method. mater. of the III Intern. educational sess. «Higher school of pedagogy: teacher, upbringing, mentor».* Moscow, 2019, pp. 112–116. (In Russ.).
22. Waaland T. Educational leadership, autonomy and mentoring provided: investigating the moderating influence of educational leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 2016, vol. 19, no. 4, pp. 464–481.

### Информация об авторе

**Гарифуллина Альмира Маратовна** – кандидат педагогических наук, доцент кафедры дошкольного образования Института психологии и образования, Казанский федеральный университет (Российская Федерация, 420008, г. Казань, ул. Кремлёвская, д. 18 e-mail: alm.garifullina2012@yandex.ru).

*Статья поступила в редакцию 21.03.2022*

*После доработки 22.03.2022*

*Принята к публикации 31.03.2022*

### Information about the author

**Almira M. Garifullina** – Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Department of Preschool Education, Institute of Psychology and Education, Kazan Federal University (18 Kremlyovskaya Str., Kazan, 420008, Russian Federation, e-mail: alm.garifullina2012@yandex.ru).

*The paper was submitted 21.03.2022*

*Received after reworking 22.03.2022*

*Accepted for publication 31.03.2022*