

Наставничество как элемент внутрифирменного обучения в учреждении дополнительного образования

*Брожевич И.В. директор МОУ ДО
Культурно-образовательный центр «ЛАД»,
e-mail: lad.yar@yandex.ru*

*Брикман Т.А. зам. директора МОУ ДО
Культурно-образовательный центр «ЛАД»,
e-mail: tatyana.brikman@mail.ru*

*Панкратова Т.М., к. пс. н., зав. отделом психолого-
методического сопровождения МОУ ДО
Культурно-образовательный центр «ЛАД»,
e-mail: psychologi-lad@mail.ru*

В соответствии с Концепцией развития дополнительного образования детей до 2030 года создание условий для самореализации и развития талантов, воспитания гармонично развитой и социально ответственной личности является одной из приоритетных целей учреждения дополнительного образования. Педагог является ключевой фигурой образовательного процесса, поэтому качество его профессиональной деятельности во многом определяет успешность реализации миссии учреждения дополнительного образования для удовлетворения запросов общества.

В Концепции развития дополнительного образования детей до 2030 года [2], которая реализует важные положения Федерального Закона РФ «Об образовании» [1], обозначены ожидаемые результаты ее реализации в образовательном учреждении:

- созданные условия для профессионального развития и самореализации управленческих и педагогических кадров системы дополнительного образования детей;
- усовершенствованные механизмы подготовки и непрерывного повышения квалификации педагогических и управленческих кадров и привлечения их в систему дополнительного образования детей;
- реализованные меры поддержки молодых специалистов, работающих в системе дополнительного образования детей, в их педагогической деятельности и профессиональном развитии;
- созданный институт наставничества.

Наставничество как особый вид деятельности в образовательном учреждении «является технологией передачи опыта, знаний, формирования навыков, компетенций и ценностей через неформальное, взаимообогащающее общение наставника и наставляемого, основанное на доверии и партнерстве» [3, с.4]. В числе одной из распространенных форм наставничества в образовательном учреждении является «педагог-педагог». Целью такой формы наставничества является успешное закрепление в должности педагога молодого специалиста, повышение его профессионального потенциала, а также создание внутри образовательной организации комфортной профессиональной среды, позволяющей реализовывать актуальные педагогические задачи. Несмотря на то, что в открытых источниках информации появилось описание разнообразных моделей наставничества, используемых как в российской, так и в зарубежной практике [4, 6, 7], каждое образовательное учреждение реализует наставничество, учитывая специфику своей деятельности, кадровый потенциал и перспективы развития организации.

Целью данной статьи является описание наставнической работы в муниципальном образовательном учреждении дополнительного образования культурно-образовательном центре «ЛАД» города Ярославля.

В рамках реализации проекта муниципальной инновационной площадки «Модель внутрифирменного обучения учреждения дополнительного образования» в центре «ЛАД» реализуется модель, включающая систему элементов и процессов, обеспечивающих

комплексный характер формирования ключевых компетенций педагогов и специалистов центра. Внутрифирменное обучение педагогов и специалистов центра «ЛАД» включает следующие направления работы:

- проведение летней и зимней методических школ для педагогов,
- реализация в течение учебного года цикла постоянно действующих семинаров для педагогов, которые осуществляются специалистами отдела психолого-методического сопровождения центра (методистами и педагогами-психологами) и педагогами центра;
- работа педагогов и специалистов в рамках временных рабочих групп (по отдельным направлениям педагогической деятельности);
- проведение методического аудита программ и занятий педагогов с обучающимися детьми;
- трансляция опыта педагогов, применяющих передовые педагогические технологии (мастер-классы, творческие мастерские, открытые занятия);
- осуществление наставничества молодых педагогов.

Задачами внутрифирменного обучения являются следующие: обсуждение педагогами актуальных проблем, относящихся к качеству образовательного процесса; коллективное создание алгоритмов решения сложных педагогических ситуаций; ознакомление с новыми педагогическими подходами, технологиями и возможностями их использования в образовательном процессе; формирование навыков командной работы педагогов для сплочения педагогического коллектива и создания благоприятной корпоративной среды.

Одним из элементов модели является организация работы по наставничеству молодых педагогов в учреждении с целью их профессиональной адаптации, а также более полного раскрытия личностного потенциала, необходимого для успешной профессиональной самореализации, приобретения профессиональных компетенций, необходимых для выполнения должностных обязанностей.

Коллеги из Казани и Санкт-Петербурга, реализующие целевой проект по наставничеству в образовательных организациях дополнительного образования, рассматривают наставничество как «образовательно значимую социальную практику, позволяющую максимально полно раскрыть потенциал личности наставляемого через выстраивание образовательной навигации, что в свою очередь способствует приобретению тьюторских компетенций у педагогов дополнительного образования» [7, с.15]. Наставничество является добровольным видом деятельности социально активных и профессионально компетентных сотрудников, наставнической пары. Основными задачами наставника во взаимодействии педагогов в наставнической паре «наставник - наставляемый» являются следующие: способствовать развитию потребности молодого педагога заниматься анализом результатов своей профессиональной деятельности; развивать его интерес к методике организации результативного учебного процесса; ориентировать начинающего педагога на творческое использование в своей деятельности передового педагогического опыта; прививать у молодого специалиста интерес к педагогической деятельности. [7, 8]

В МОУ КОЦ «ЛАД» реализуется форма наставничества «педагог - педагог», которая предполагает сотрудничество молодого специалиста с опытным педагогом, обладающим профессиональными ресурсами и способным оказать разностороннюю поддержку молодому коллеге. В центре «ЛАД» наставнические пары подбираются на добровольной основе, по взаимному согласию опытного педагога и начинающего педагога, затем это сотрудничество закрепляется на административном уровне приказом директора образовательного учреждения. В центре разработано и утверждено Положение о наставничестве, где определена цель наставничества, задачи, порядок организации наставнической деятельности, права и обязанности наставника и наставляемого.

Целью наставнической деятельности в центре «ЛАД» является максимально полное раскрытие потенциала личности педагога, необходимое для его успешной самореализации, через создание условий для эффективной системы поддержки, самоопределения и профессионального становления, приобретения профессиональных компетенций,

необходимых для выполнения должностных обязанностей. Для реализации этой цели сформулированы следующие задачи:

- сокращение периода профессиональной и социальной адаптации педагогов при приеме на работу, закрепление педагогических кадров в МОУ КОЦ «ЛАД» и создание благоприятных условий для их профессионального и личностного развития;

- создание условий для эффективного обмена опытом для каждого субъекта образовательной и профессиональной деятельности, участвующих в наставнической деятельности;

- выработка у участников системы наставничества общих корпоративных ценностей и установок, высоких профессиональных и моральных качеств, субъектной позиции, добросовестности и ответственности, ориентированности на ребенка и уважения к его индивидуальности, инициативности и сознательного отношения к индивидуальному развитию;

- повышение уровня профессионального мастерства педагогических работников и качества образовательного процесса в МОУ КОЦ «ЛАД».

В качестве приложения к Положению о наставничестве разработаны критерии для выдвижения наставника и критерии для определения «нуждающихся» в наставничестве. Для наставников необходимо:

- 1) наличие личного желания стать наставником (даже при условии его выдвижения администрацией, методическим советом, коллективом учреждения);

- 2) авторитетность в среде коллег и обучающихся;

- 3) высокий уровень развития ключевых компетенций:

- способность и готовность развивать других,

- способность выстраивать доброжелательные отношения с окружающими,

- ответственность,

- нацеленность на результат,

- умение мотивировать и вдохновлять других,

- способность к собственному профессиональному и личностному развитию.

Педагог, реализующий наставничество - это опытный педагог, имеющий профессиональные успехи (высшая квалификационная категория, стаж педагогической деятельности, победитель профессиональных конкурсов, автор учебных пособий и материалов, участник или ведущий вебинаров и семинаров). Кроме этого, он имеет склонности к активной общественной работе, лояльный участник педагогического сообщества МОУ КОЦ «ЛАД», обладает лидерскими, организационными и коммуникативными навыками, хорошо развитой эмпатией.

Поскольку наставнические пары педагогов формируются с учетом потребностей молодых педагогов в развитии и освоении профессиональных компетенций, адаптации в коллективе учреждения и при наличии добровольного согласия на «статус» наставляемого, установлены критерии, по которым начинающий педагог определяется как «нуждающийся в наставнике»:

- 1) все педагогические работники со статусом молодых специалистов;

- 2) при отсутствии или недостаточности у принятого сотрудника опыта работы в сфере дополнительного образования (менее 3 лет);

- 3) принятые на работу педагоги дополнительного образования, имеющие педагогическое образование, пришедшие из других отраслей или после большого перерыва (более 3-х лет) в работе в системе дополнительного образования.

Педагоги, соответствующие критериям педагога - наставника, входят в методический Совет образовательного учреждения - коллективный орган, объединяющий на добровольной основе наиболее профессиональных членов педагогического коллектива Центра «ЛАД» в целях оптимизации и координации методической работы с педагогами, в том числе с начинающими.

На заседаниях методического Совета, касающихся наставничества, обсуждаются актуальные вопросы, связанные с особенностями обучения взрослых людей. Как научить чему-либо взрослого человека, как передать ему знания? Как сделать процесс передачи ценных знаний и умений более эффективным и управляемым, какие инструменты наставничества использовать?

Люди, кроме классических профессиональных знаний, умений и навыков, обладают личным профессиональным опытом, учатся на нем и собственных переживаниях, что влияет на уровень развития профессиональной мотивации. Понимание того, с какими трудностями сталкиваются «новички», помогает наставникам выстроить оптимальные направления сотрудничества с наставляемыми педагогами и занять им определенную личностную позицию относительно субъектных диспозиций «могу – не могу» и «хочу – не хочу». Проблема многих новых сотрудников заключается в том, что они хотят работать, но не обладают достаточными умениями. В этом случае цель наставничества — помочь молодому специалисту «перейти» в позицию «могу и хочу», то есть позволить ему, кроме желания, приобрести ценный опыт и предоставить возможности для продуктивной деятельности.

Согласно модели ситуационного руководства Херси - Бланшара, представленной в работе Н. Бондаренко, готовность молодого специалиста к работе может быть представлена как четырехступенчатый процесс [4].

1 позиция молодого педагога: «не могу и не хочу». Молодой педагог обладает низким уровнем навыков, и слабой профессиональной мотивацией. Поэтому для успешной деятельности наставнику следует сначала поработать с мотивационной сферой наставляемого педагога, иначе его ждет встреча с непреодолимым барьером защиты молодого педагога.

2 позиция молодого педагога: «не могу, но хочу». Молодой педагог мотивирован, поэтому открыт к получению новых знаний и опыта, важно дополнить его мотивацию необходимыми знаниями, умениями и навыками. В этой ситуации наставнику важно поэтапно построить работу с наставляемым, понимать, как и чему он будет обучать новичка.

3 позиция молодого педагога: «могу, но не хочу». Молодой педагог находится в состоянии протеста, некоего «саботажа», поэтому наставнику необходимо выяснить, в чем причина демотивации наставляемого. В этом случае, возможно, необходимо придать педагогической деятельности новый импульс, вместе с молодым педагогом наполнить ее новым смыслом.

4 позиция молодого педагога: «могу и хочу». Это та ситуация, в которой педагогу-наставнику следует разумно развивать горизонтальную карьеру молодого педагога, поскольку он уже обладает необходимыми знаниями и умениями, ему нужно помочь поднимать «планку цели» и расширять зоны творчества и горизонты мастерства.

В зависимости от уровня подготовки молодого педагога и сложности наставник выбирает стиль взаимодействия с ним.

Инструктаж - это стиль, при котором наставник дает четкие указания наставляемому или предлагает ему копировать свои собственные действия. При этом он не объясняет, почему необходимо делать именно так, а не иначе - у наставника есть готовый правильный ответ, являющийся отражением его профессионального опыта. Минусы этого стиля заключаются в том, что «слепое» следование инструкциям может привести новичка к результату, противоположному желаемому, поскольку уровень мастерства наставника и наставляемого не совпадают. Кроме этого копирование в педагогической деятельности ограничивает развитие творческой активности молодого педагога и не учитывает особенностей нового поколения детей, что может негативно отразиться на результатах их обучения.

Объяснение является стилем, при котором наставник показывает, как правильно выполнить ту или иную часть деятельности, и подробно объясняет молодому коллеге каждый шаг, дает обоснование своим действиям. Наставник осознает и обосновывает то, какой алгоритм правилен и почему, это становится гарантией успеха деятельности наставнической пары.

Развитие - это стиль, при котором педагог - наставник ставит перед педагогом - наставляемым вопросы и предлагает ему объяснить, что, как и почему он будет делать. Это дает свободу молодому педагогу в проявлении инициативы и помогает осознать правильность выбранной им стратегии педагогической деятельности. При этом этот стиль совместной деятельности полезен еще и тем, что открывает возможности педагогу-наставнику на некоторое время сменить позицию в наставнической паре и стать учеником молодого педагога: научиться смотреть на привычные способы деятельности по-новому, увидеть новые перспективные подходы в предложениях молодого коллеги. При реализации этого стиля наставничества в наставнической паре педагогов формируются отношения доверия друг к другу, взаимного уважения и симпатии.

Частью наставнической деятельности является методический аудит. В рамках методического аудита опытные педагоги-наставники и методисты учреждения проводят экспертизу дополнительных общеразвивающих образовательных программ, осуществляют консультационную помощь начинающим педагогам при их реализации. Сотрудничество молодых педагогов, их наставников и методистов по обновлению содержания дополнительных образовательных программ, методов, форм и технологий обучения позволяет начинающим педагогам использовать их в образовательной деятельности с детьми, что делает процесс обучения увлекательным и интересным для обучающихся и приводит к желаемым образовательным результатам. Кроме этого начинающий педагог, встречая поддержку опытных коллег, включается в процесс совместного творчества, что способствует не только повышению качества обучения детей, но и формированию благоприятной для развития организации корпоративной культуры учреждения [5].

Методисты учреждения проводят мониторинг профессиональных дефицитов молодых педагогов, на основе которого строится система работы педагогов-наставников. Задачи, стоящие перед педагогами-наставниками, направлены на сотрудничество с молодыми педагогами, способствуют развитию нескольких групп профессиональных компетенций.

1 группа *Компетенции педагогов в области предметного содержания* реализуемых ими программ дополнительного образования:

- способность производить отбор учебного материала в соответствии с образовательными программами и возможностями обучаемых;
- способность демонстрировать высокий уровень овладения умениями и навыками в предметной области;
- способность к поиску новой информации в предметной области, в том числе с использованием новых информационных технологий.

2 группа *Методические компетенции* педагогов при создании и реализации ими дополнительных образовательных программ:

- способность вести поиск и использование в образовательном процессе современных методик, форм, средств и методов обучения, новых педагогических технологий;
- способность к усвоению ценного опыта коллег и его внедрения в практику своей педагогической деятельности;
- способность к использованию диагностических методик и мониторинговых программ по прогнозированию, обобщению и оценке результатов педагогической деятельности;
- способность к использованию дидактических приёмов при реализации стандартных и коррекционно-развивающих дополнительных образовательных программ.

3 группа *Общепрофессиональные компетенции педагогов*:

- способность к созданию и поддержанию комфортной образовательной среды в учреждении (установлению доверительного контакта и диалога с обучаемыми, их родителями, коллегами);
- способность устанавливать эффективные коммуникативные контакты с разными категориями обучаемых: нормотипичными детьми; детьми, нуждающимися в психолого-педагогическом сопровождении; детьми с ОВЗ, детьми с признаками одаренности и др.);

- способность регулировать свои неравновесные эмоциональные состояния в условиях педагогической деятельности;
- способность своевременно и конструктивно разрешать конфликты в детских учебных коллективах; предотвращать деструктивные явления в детской среде (агрессию, буллинг, троллинг и пр.).

Результаты эффективной наставнической деятельности педагогов в образовательной организации могут быть оценены по следующим показателям: повышение уровня удовлетворенности молодых педагогов собственной работой и улучшение их психоэмоционального состояния; увеличение числа молодежи, желающей продолжать свою работу в педагогическом коллективе; качественный рост результатов обучения и улучшение поведения обучающихся детей; отсутствие у начинающего педагога числа конфликтов с родительским сообществом; рост количества собственных профессиональных работ (статей, творческих и исследовательских проектов, новых методических практик молодого педагога).

Деятельность наставника в дополнительном образовании выстраивается не только через педагогическую поддержку молодых педагогов, но и через создание условий для формирования у них готовности самостоятельно разрешать возникающие проблемы, будь то социальные или образовательные.

Результатом правильной организации работы наставников центра «ЛАД» является высокий уровень включенности молодых специалистов в педагогическую работу и культурную жизнь центра, усиление уверенности в собственных силах и развитие личного, творческого и педагогического потенциалов. Свидетельством этому служит участие молодых педагогов центра «ЛАД» в конкурсах профессионального мастерства, проходящих внутри учреждения, а также городского, регионального и Всероссийского уровня: «Педагогические надежды», «Педагогический дебют», «Сердце отдаю детям» и других. Кроме этого, итогом работы наставнических пар являются их творческие совместные проекты: новые танцевальные номера, музыкальные композиции, выставки рисунков и композиций ручных поделок, спортивные мастер-классы, вернисажи фотостудии. Ставшие традиционными новогодний праздник для обучающихся детей и ежегодный отчетный концерт - это также результаты совместного труда педагогов-наставников и их начинающих коллег, которые радуют и вдохновляют всех участников образовательного процесса – педагогов, детей и их родителей.

Через реализацию таких совместных проектов наставляемые педагоги получают необходимые для данного периода профессионализации компетенции, профессиональные советы и рекомендации от опытных коллег, а также стимул и ресурс для комфортного становления и дальнейшего развития внутри организации и профессии.

Библиографический список

1. Федеральный Закон РФ №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», ст. 28, 47, 48. URL: <http://zakon-ob-obrazovanii.ru>.
2. Концепция развития дополнительного образования детей до 2030 года.
3. Распоряжение Минпросвещения России от 25 декабря 2019 г. 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». - URL: <https://clck.ru/QWQZt>.
4. Бондаренко, Н. Пять главных приемов наставничества. Как обучать и мотивировать взрослых людей - URL: <https://dzen.ru/a/YldjYefvLDtJ2VuV>.
5. Грошев, И.В. Менеджмент организационной культуры/ И.В. Грошев, В.М. Юрьев. - М.: МПСИ, МОДЭК, 2020. - 744 с.

6. Наставничество в системе образования России. Практическое пособие для кураторов в образовательных организациях / под ред. Н.Ю. Синягиной, Т.Ю. Райфшнайдер. М.: Рыбаков Фонд, 2016. - 153 с.

7. Настольная книга «Наставничество: эффективная форма обучения»: информационно-методические материалы / авт. - сост. Нугуманова Л. Н., Яковенко Т. В. - 2-е издание, доп., перераб. - Казань: ИРО РТ, 2020. - 51 с.

8. Шаршакова Л. Б., Смирнова Н.В. Наставничество в дополнительном образовании. Комплект методических материалов по итогам реализации Программы наставничества в 2020-2021 учебном году. – ГБУДО Дворец творчества «У Вознесенского моста», 2021. - 70 с.