

Типы, формы и виды наставничества педагогических работников в образовательных организациях общего, среднего профессионального и дополнительного образования

Лекция (1 ч.). Типы наставничества (прямое, опосредованное, индивидуальное, коллективное, скрытое, открытое). Формы наставничества (педагог – педагог, руководитель образовательной организации – педагог, тьютор – педагог, работодатель – педагог, работодатель – студент, педагог вуза (ссуза) – молодой педагог общеобразовательной организации, социальный партнер – педагог образовательной организации). Виды наставничества (дистанционное, групповое, комплексное, целеполагающее, реверсивное, ситуационное, скоростное, традиционное).

Самостоятельная работа (1 ч.). Изучение материалов по теме.

План лекции

1. Типы наставничества (прямое, опосредованное, индивидуальное, коллективное, скрытое, открытое).
2. Формы наставничества педагогических работников в образовательных организациях (педагог – педагог, руководитель образовательной организации – педагог, тьютор – педагог, работодатель – педагог, работодатель – студент, педагог вуза (ссуза) – молодой педагог общеобразовательной организации, социальный партнер – педагог образовательной организации).
3. Виды наставничества педагогических работников в образовательных организациях (дистанционное, групповое, комплексное, целеполагающее, реверсивное, ситуационное, скоростное, традиционное).

Содержание лекций

Традиционные представления о наставничестве педагогических работников, как правило, сводились к тому, что наставничество – это взаимодействие более опытного, старшего по возрасту педагога со значительным стажем работы с менее опытным младшим коллегой, которое осуществляется в течение длительного времени, в очном режиме и носит индивидуальный характер.

Современные представления о наставничестве существенно отличаются от традиционных. Сегодня сложилось понимание наставничества как долгосрочного и краткосрочного, очного и очно-заочного, цифрового и дистанционного, для которого характерны различные типы, формы и виды, ролевые модели и ролевые ситуации, учитывающие все многообразие условий в образовательных организациях. Именно об этом и пойдет речь в данной лекции.

1. Типы наставничества

Наставничество педагогических работников в образовательных организациях можно классифицировать по следующим типам: прямое и опосредованное, открытое и скрытое, индивидуальное и коллективное.

Прямое наставничество предполагает непосредственный контакт наставника с наставляемым и общение с ним не только в рабочее время, но и в неформальной обстановке.

Опосредованное наставничество проявляется путем эпизодических консультаций, советов, рекомендаций по отдельным вопросам, но личные контакты между наставником и наставляемым(и) сводятся к минимуму. Нередко такое наставничество играет роль пробного и рассматривается как шаг, предшествующий прямому наставничеству.

Скрытое наставничество возникает в ситуации, при которой выявляются наиболее значимые дефициты потенциального наставляемого, например, нового педагога, с последующей задачей их устранения. Наставник воздействует на потенциального наставляемого незаметно для него, при помощи советов, дружеского участия, высказывания мнения с целью выявления, действительно ли данный педагог нуждается в более плотном наставничестве. Как правило, оно применяется к педагогам, которые уже имеют определенный стаж и опыт педагогической деятельности, а также к педагогам, которые пришли в образовательную организацию, работающую по образовательным программам определенной направленности.

Открытое наставничество предполагает согласованное двустороннее взаимодействие наставника и наставляемого, которое предусматривает четкое следование разработанной персонализированной программе наставничества.

Индивидуальное наставничество ориентировано на одного наставляемого. Но при этом количество наставников может быть от одного до нескольких человек.

Коллективное наставничество применяется в тех случаях, когда оно осуществляется по отношению ко всему педагогическому коллективу образовательной организации. Такое положение возможно в условиях менторинга образовательной организации, находящейся в т.н. «красной зоне» рейтинга организаций. Этот тип наставничества также может применяться в отношении группы студентов педагогических вузов, проходящих педагогическую практику в той или иной образовательной организации, или группы студентов организации среднего профессионального образования со стороны рабочей бригады предприятия.

2. Формы наставничества педагогических работников в образовательных организациях общего, среднего профессионального, дополнительного образования.

Форма наставничества – это способ осуществления наставнической деятельности через организацию работы наставнической пары или группы, участники которой находятся в ролевой ситуации наставника и наставляемого, определяемой программой наставничества.

В образовательных организациях общего, среднего профессионального и дополнительного образования в отношении педагогических работников могут быть реализованы различные формы наставничества: «педагог – педагог», «руководитель образовательной организации – педагог», «работодатель – студент», «педагог вуза/ссуза – молодой педагог образовательной организации», «социальный партнер – педагогический работник образовательных организаций среднего профессионального и дополнительного образования (далее – СПО и ДО)».

Форма наставничества «педагог – педагог»

В рамках этой формы наставничества одной из основных задач является успешное закрепление молодого (начинающего) педагога на месте работы или в должности педагога, повышение его профессионального потенциала и уровня профессионального мастерства, а также создание комфортной профессиональной среды внутри образовательной организации.

В форме наставничества «педагог – педагог» возможны следующие **ролевые модели**.

1. Взаимодействие *«опытный педагог – молодой специалист»*. Это классический вариант поддержки опытным педагогом-профессионалом молодого педагога для приобретения им организационных, предметных, коммуникационных профессиональных навыков. На первый план выходит не столько перечень необходимых для освоения компетенций и предметных знаний, сколько воодушевляющий и вдохновляющий пример успешного наставника. Методами работы с молодыми и начинающими педагогами являются беседы, тренинги, встречи с опытными учителями, взаимопосещение уроков, участие в различных очных и дистанционных мероприятиях. В случае успеха молодой педагог закрепляется не только в профессии, но и в данной образовательной организации, спустя три – пять лет проходит аттестацию и стремится к дальнейшему профессиональному росту.

2. Взаимодействие *«лидер педагогического сообщества – педагог, испытывающий профессиональные затруднения в сфере коммуникации»*. Здесь на первый план выходит конкретная психоэмоциональная и личностная поддержка педагога, который в силу закомплексованности, неуверенности, мнительности и т.д. имеет проблемы социального характера. Ему трудно выстраивать коммуникацию и социальное взаимодействие с коллегами. Он не может найти общий язык с обучающимися и их родителями, с администрацией образовательной организации. Главное направление наставнической деятельности – психологическая социализация наставляемого. Эту поддержку необходимо сочетать с профессиональной помощью по развитию его педагогических талантов и инициатив, которые подчеркнули бы уникальность, нестандартность и неповторимость личности педагога, его незаменимость в решении определенных проблем.

3. Взаимодействие *«педагог-новатор – консервативный педагог»*. Педагог, склонный к новаторству и нестандартным решениям, помогает опытному представителю «старой школы» овладеть современными

цифровыми и иными технологиями. Главный подход к общению между ними – выведение консервативного педагога на рефлексивную позицию в отношении его собственного педагогического опыта, который сформировался в условиях субъект-объектной педагогики. В случае успешного наставничества возможно вхождение опытного педагога в коллектив в новом качестве как мудрого специалиста-эксперта инновационных процессов в образовательной организации. Он также может стать наставником наставников на муниципальном уровне. В новой роли ему, скорее всего, не угрожает профессиональное выгорание.

4. Взаимодействие *«опытный предметник – неопытный предметник»* является наименее конфликтным и противоречивым. Опытный педагог оказывает методическую поддержку по конкретному предмету менее опытному. Наставляемый при помощи наставника направляет усилия на изучение концептуально-методологических оснований предметной области, позволяющее лучше понять логику науки (наук), основы которых изучаются в форме учебных предметов. Наставляемый педагог также получает возможность более целостно представить конкретный учебный предмет и понять место каждого урока в нем. В результате взаимодействия с наставником наставляемый может привлекаться к написанию статей в научно-методических журналах, к участию в предметных научно-практических конференциях. В случае успеха наставляемый педагог сможет сосредоточиться на развитии олимпиадного движения в образовательной организации, муниципалитете, регионе, на проведении факультативов, элективов, кружков, на внедрении идей малой академии наук в образовательной организации.

Особую роль в форме наставничества «педагог – педагог» в перспективе будут играть педагоги, имеющие квалификационную категорию «педагог-наставник».

Форма наставничества «руководитель образовательной организации – педагог»

Форма наставничества «руководитель образовательной организации – педагог» применима во всех образовательных организациях общего, среднего профессионального и дополнительного образования. Она предполагает необходимость учета специфики конкретной образовательной организации, помимо общих требований профессионального стандарта к компетенциям педагога. Это означает, что педагог может соответствовать требованиям профстандарта, но при этом не сможет работать в данной образовательной организации.

Например, работодателю необходим педагог, который, помимо основной специальности, должен преподавать ряд смежных предметов (математика + информатика, математика + физика, математика + технология и т.д.), так как количество часов по его предмету в данной образовательной организации ограничено. Или педагогу начальных классов необходимо преподавать математику или русский язык в основной школе

(малокомплектная сельская школа). Или, к примеру, педагог-словесник должен взять полставки педагога-библиотекаря. Эта ситуация во многом обусловлена повышением активности работодателей при приеме на работу новых специалистов. В этой ситуации наставничество является важным фактором стабилизации кадровой ситуации в образовательной организации.

Руководитель образовательной организации как представитель работодателя, которым является образовательная организация, осуществляет также общее руководство и координацию внедрения системы наставничества. Руководитель образовательной организации действует при участии совета наставников, первичной профсоюзной организации и куратора реализации персонализированных программ наставничества. Он отвечает за создание условий для профессионального становления молодых/начинающих педагогов, за адаптацию молодых/начинающих педагогов к условиям профессиональной деятельности, за их закрепление в профессии.

Не менее важной задачей для руководителя образовательной организации является формирование сплоченного, творческого, эффективного коллектива за счет включения в адаптационный процесс опытных педагогических работников. Он также отвечает за снижение показателя текучести кадров, использование превентивных мер по предотвращению профессионального выгорания педагогических работников старшего возраста, развитие форм их горизонтальной и вертикальной мобильности. Руководитель образовательной организации должен прилагать усилия, направленные на повышение престижа и укрепление позитивного имиджа школы и педагогов в социокультурном окружении.

В отдельных случаях руководитель образовательной организации может сам стать наставником педагогов, особенно в качестве успешного предметника. В этом случае реализуется форма наставничества «педагог – педагог». Он заботится о восполнении предметных, психолого-педагогических, методологических дефицитов педагогов внутри данной образовательной организации, а также посредством использования внешних контуров.

Форма наставничества «тьютор – педагог»

Тьюторство является одной из эффективных форм сопровождения профессионального развития педагогического работника. Тьютор обсуждает преимущества и риски, возможности и ограничения каждого конкретного выбора педагога,двигающегося по индивидуальному образовательному маршруту. При этом сам выбор, как и право на ошибку при принятии профессионального решения, всегда остается за наставляемым педагогом.

На внешнем контуре тьюторство активно применяется в центрах непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников (ЦНППМ).

Тьютор ЦНППМ – штатный или внештатный сотрудник центра, обеспечивающий персональное сопровождение педагогических работников в процессе повышения их квалификации и роста педагогического мастерства.

Он сопровождает педагога в процессе освоения содержания программ дополнительного профессионального образования при реализации индивидуальных образовательных маршрутов. Тьютор ориентируется на выявленные дефициты профессиональных компетенций педагогического работника. В ЦНППМ также организуется консультационная работа в рамках тьюторского сопровождения разработки и реализации индивидуальных образовательных маршрутов профессионального развития педагогических работников и управленческих кадров.

Тьютор должен владеть содержанием программ федерального реестра, находящихся в зоне его профессиональной компетентности. Ему необходимо иметь представление об имеющихся стажировочных площадках, ресурсах неформального и информального образования, таких как педагогические сообщества, предметные ассоциации и клубы. Он должен отслеживать важнейшие образовательные события – научно-практические конференции педагогических работников, вебинары, семинары, курсы ПК, ярмарки педагогических идей, инновационных практик и пр., которые могут быть предложены для посещения наставляемому в рамках реализации индивидуального образовательного маршрута.

Как правило, форма наставничества «тьютор – педагог» наиболее эффективна для наставляемых, уже обладающих соответствующими профессиональными навыками, некоторым опытом и достижениями в сфере самореализации. Далеко не в каждой образовательной организации можно найти наставника-тьютора. Существенную роль в этой форме наставничества играют тьюторы муниципальных методических служб и стажерских площадок, тьюторы региональных ИРО/ИПК и ЦНППМ, тьюторы, прошедшие обучение на базе и по программам ФГАОУ ДПО «Академия Минпросвещения России».

Форма наставничества «педагог вуза/ссуза – молодой педагог образовательной организации»

Форма наставничества «педагог вуза/ссуза – молодой педагог образовательной организации» пока относительно редко применяется в наставнической деятельности. Как правило, выпускник педагогического, технического, художественно-графического, музыкального вуза или ссуза, получив диплом о высшем или среднем специальном образовании и попадая в образовательную организацию, прекращает связь с alma-mater, сохраняя лишь отдельные личные контакты. В дальнейшем адаптация молодого педагога к профессиональной деятельности, сопровождение в профессиональном становлении и помощь в подготовке к прохождению аттестационных процедур ложатся на плечи работодателя – образовательной организации. Такая форма наставничества, как «педагог вуза/ссуза – молодой педагог образовательной организации», призвана повысить ответственность ссузов и вузов за качество подготовки молодых специалистов для работы в системе образования.

Форма наставничества «педагог вуза/ссуза – молодой педагог образовательной организации» имеет хорошие перспективы для утверждения

в профессии и в образовательной организации бывшего студента. Она предполагает организацию пролонгированного наблюдения за молодым специалистом со стороны его преподавателей и методистов вуза/ссуза. Это наблюдение может продолжаться от одного года до трех лет с целью совершенствования базовой подготовки молодых специалистов уже в ходе их профессиональной деятельности.

Данная форма наставничества осуществляется в тесном контакте и взаимодействии с педагогами-наставниками из образовательной организации, в которой начинает свою трудовую деятельность молодой педагог.

С одной стороны, такая форма наставничества дает возможность вчерашнему студенту чувствовать доброжелательную поддержку своих педагогов из вуза/ссуза. Преподаватели вуза/ссуза разделяют с ним ответственность за те профессиональные компетенции, которые удалось (или не удалось) сформировать за годы базового профессионального обучения.

С другой стороны, эта форма наставничества позволяет работодателю на доверительной основе, в контакте с педагогами вуза/ссуза лучше раскрыть потенциальные возможности и способности молодого специалиста, учесть его личностные особенности, социальные и профессиональные запросы.

Педагоги вуза/ссуза, наблюдая за выпускником в течение первых лет его работы, могут скорректировать методику и технологии обучения студентов с учетом анализа дефицитов молодого специалиста, своего бывшего студента, его сильных сторон, а также с учетом запросов работодателя.

Таким образом, форма наставничества «педагог вуза/ссуза – молодой педагог образовательной организации» позволит сделать процесс становления молодого профессионала непрерывным и более органичным, плавным, менее болезненным для него самого и работодателя.

Для реализации данной формы наставничества в образовательной организации необходимо разработать пакет документов, регулирующий правовые отношения между образовательной организацией и педагогическим вузом/ссузом как между социальными партнерами на взаимовыгодной основе.

Форма наставничества «социальный партнер – педагог образовательной организации»

Эта форма наставничества в наибольшей степени применима в системе среднего профессионального образования и в системе дополнительного образования, хотя ее потенциал будет также востребован и в общеобразовательных организациях.

Так, например, для педагогов образовательных организаций среднего профессионального образования, преподающих как общеобразовательные предметы, так и специальные предметы, в качестве социальных партнеров и потенциальных наставников могут выступать представители профессорско-преподавательского состава вузов того же ведомственного подчинения. Они могут стать наставниками для преподавателей общеобразовательных предметов, для педагогов дополнительного образования, ведущих кружки робототехники, «IT-кубы», «Кванториумы» и т.д., для педагогов-психологов,

педагогов-логопедов, педагогов-дефектологов, реализующих программы обучения для детей с ОВЗ.

Наставниками также могут быть специалисты и инженерно-технические работники учреждений, предприятий, организаций, в которых студенты проходят производственную практику. Их подопечными могут быть старшие мастера, мастера производственного обучения, руководители производственной практики студентов. Для преподавателей – организаторов безопасности жизнедеятельности наставниками могли бы стать специалисты структурных подразделений управлений силовых ведомств (Министерства обороны, Министерства по чрезвычайным ситуациям, Министерства внутренних дел и т.д.), а для руководителей физического воспитания – тренерский состав детско-юношеских и взрослых спортивных обществ.

Для педагогов-организаторов, социальных педагогов, воспитателей наставниками могут являться члены общественных организаций (волонтерских, РДШ, молодежного объединения «Юнармия», некоммерческой организации «Союз «Молодые профессионалы», которая представляет Россию в международной организации WorldSkillsInternational (WSI), специалисты органов социальной защиты населения, органов опеки.

Для педагогов образовательных организаций дополнительного образования в качестве социальных партнеров и потенциальных наставников могут выступать деятели искусств академических, народных и прочих театров, консерваторий, филармоний, творческих союзов, творческих коллективов, иных учреждений культуры. Они могут организовать реализацию наставнических программ для специалистов системы дополнительного образования детей – хормейстеров, балетмейстеров, режиссеров народного театра, художников-оформителей, концертмейстеров, руководителей оркестров (духовых, струнных, народных инструментов), руководителей фольклорных коллективов, режиссеров театрализованных массовых представлений, акций, фестивалей, мастеров декоративно-прикладного творчества, распорядителей танцевальных программ и т.д.

Сотрудники музеев, библиотек, центров военно-патриотического воспитания, члены общественных организаций могут осуществлять наставничество в отношении методистов, педагогов-библиотекарей, руководителей детских общественных объединений, старших вожатых, педагогов-организаторов. Тренерский состав ведущих спортивных клубов – для инструкторов по физической культуре, тренеров-преподавателей, руководителей кружков и секций спортивной направленности. Специалисты «Кванториумов», «IT-кубов», кружков робототехники, образовательных центров для одаренных детей, малых академий наук – для методистов, педагогов дополнительного образования – руководителей кружков, секций, туристических станций, а специалисты психолого-педагогических и медико-социальных центров – для педагогов дополнительного образования, работающих с детьми с ОВЗ.

Интересный аспект работы педагогических работников образовательных организаций с социальными партнерами – подготовка

школьников к всероссийским и международным олимпиадам. Она осуществляется в тесном взаимодействии с членами оргкомитета по подготовке к международным олимпиадам и профильными вузами, структурными подразделениями академий РАН и ведущих НИИ.

3. Виды наставничества педагогических работников в образовательной организации

Наставничество педагогических работников можно разделить на несколько видов, которые в образовательной организации могут применяться в комплексе или выборочно – в зависимости от конкретной ситуации.

Виртуальное (дистанционное) наставничество – дистанционная форма организации наставничества с использованием информационно-коммуникационных технологий, таких как видео-конференц-связь, платформы для дистанционного обучения, социальные сети и онлайн-сообщества, тематические интернет-порталы и др. Этот вид наставничества обеспечивает постоянное профессиональное и творческое общение, обмен опытом между наставником и наставляемым. Он позволяет дистанционно сформировать пары «наставник – наставляемый», привлечь профессионалов и пополнить банк данных наставников, делает наставничество доступным для широкого круга лиц. Виртуальное наставничество особенно эффективно при создании межмуниципальных и межрегиональных сетевых сервисов и ресурсов, особенно в тех случаях, когда в конкретной образовательной организации невозможно найти наставников по конкретным предметам или сферам педагогической деятельности. При этом создается виртуальное пространство горизонтального сетевого наставничества и взаимодействия (формирование электронной базы наставничества, совместные интернет-проекты, консультации, конкурсы и пр.).

Групповое («всерное») наставничество – вид наставничества, при котором один наставник взаимодействует с группой наставляемых одновременно (два и более человека). Групповое наставничество особенно эффективно и востребовано в тех случаях, когда в образовательной организации имеется опытный наставник, способный оказывать профессиональную помощь по устранению определенного дефицита, распространенного среди начинающих педагогов. Это также может быть наставник, который будет работать с группой наставляемых как в очном, так и в дистанционном режиме, как со своими коллегами, так и с педагогами из других организаций, муниципалитетов, регионов по минимизации общих профессиональных дефицитов.

Интересный аспект группового («всерного») наставничества – привлечение молодых, но уже имеющих определенный профессиональный опыт педагогов к наставничеству по отношению к молодым, начинающим педагогам в рамках группы наставляемых. Сегодня объективно складывается ситуация, при которой в конкурсах профессионального мастерства педагогических работников регулярно побеждают педагоги моложе 35 лет. Эта тенденция создает интересный выход на технологии наставничества по

модели «молодые – молодым», «равные – равным». Наставляемый может попробовать свои силы в инновационных проектах вместе с наставником-сверстником, в том числе по созданию цифровых образовательных ресурсов.


Групповое комплексное наставничество – вид наставничества, при котором один наставляемый взаимодействует сразу с несколькими наставниками по различным вопросам и сферам педагогической деятельности. Групповым комплексным наставником также может выступить предметная кафедра в образовательной организации, школьная команда, педагогическое сообщество и т.д. Оно также эффективно в ситуации подготовки конкретного педагога к конкурсам профессионального мастерства, в которых конкурсант оценивается по различным критериям.

Этот вид наставничества также необходим в ситуации, когда менее опытный педагог не имеет педагогического образования или, имея педагогическое образование, пришел в образовательную организацию после большого перерыва. Он нуждается в комплексном наставничестве по различным вопросам педагогической деятельности, которые курируют разные наставники.

Краткосрочное, или целеполагающее, наставничество – это вид наставничества, при котором наставник и наставляемый встречаются по заранее установленному графику для постановки конкретных целей, ориентированных на определенные краткосрочные результаты. Это также может быть одна крупная цель, разбитая на несколько шагов-этапов. Наставляемый должен приложить определенные самостоятельные усилия, чтобы проявить себя в период между встречами и достичь поставленных целей.

Реверсивное наставничество – вид наставничества, при котором профессионал младшего возраста становится наставником опытного работника по вопросам новых тенденций, технологий, цифровизации образования, а опытный педагог становится наставником молодого педагога в вопросах методики и организации учебно-воспитательного процесса. Реверсивное наставничество способно резко расширить горизонты наставнической деятельности, вовлекая в нее значительную часть педагогов. Помимо этого, оно мотивирует молодых специалистов на закрепление в данной должности и образовательной организации, так как молодые педагоги ощущают свою востребованность, компетентность, а иногда и незаменимость в решении ряда образовательных проблем.

Ситуационное наставничество возникает в том случае, если наставник оказывает помощь или консультацию наставляемому педагогу, чтобы обеспечить немедленное реагирование на ту или иную ситуацию, значимую для его подопечного. Взаимодействие наставников и наставляемых в рамках этого вида наставничества может быть эффективно для реализации тематических проектов и других видов проектной деятельности, например: проведение целевых интенсивов, онлайн-марафонов, разработка дистанционных курсов, запись видеороликов и др.



Скоростное консультационное наставничество предполагает однократную встречу наставника (наставников) с наставником более высокого уровня (профессионалом / компетентным лицом) с целью построения взаимоотношений с другими работниками, объединенными общими проблемами и интересами, или обмена опытом. Такие встречи помогают формулировать и устанавливать цели индивидуального развития и карьерного роста наставников на основе информации, полученной из авторитетных источников, обмениваться мнениями и личным опытом, а также наладить отношения «наставник – наставляемый» по типу «равный – равному».

Традиционное наставничество («один на один») – это вид наставничества, предполагающий взаимодействие между более опытным наставником и начинающим работником в течение продолжительного времени. Традиционное наставничество применялось в практике отечественного образования на протяжении многих десятилетий. Обычно проводится отбор наставника и наставляемого по определенным критериям: опыт, профессиональные навыки, личностные характеристики и др. Традиционное наставничество предполагает не только профессиональные контакты между наставником и наставляемым, но и тесные товарищеские взаимоотношения между ними во внерабочее время.

Сочетание различных видов наставничества в образовательной организации способно учитывать все многообразие кадровых проблем в ней и предлагать эффективные пути их решения.