

МНОГОУРОВНЕВОЕ НАСТАВНИЧЕСТВО И МОДЕЛИ ЕГО РЕАЛИЗАЦИИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Ирина Викторовна Резанович¹

Воронежский государственный педагогический университет¹
Воронеж, Россия

¹Доктор педагогических наук, профессор кафедры социальной педагогики,
e-mail: rae74@mail.ru

Аннотация. Наставничество – известный метод профессионального становления и развития. Реалии сегодняшнего дня побуждают к его обновлению и модернизации. В этой связи предложена форма многоуровневого наставничества, раскрыты ее сущность и особенности. Выделено пять уровней, которые могут быть организованы: обучающий (традиционный), консультативный, управленческий, контрольно-оценочный и экспертный. На каждом уровне представлены модели реализации наставничества. Обоснована перспективность применения многоуровневого наставничества в практике развития педагогических работников в образовательных организациях.

Ключевые слова: наставничество, модели наставничества, уровни наставничества, педагогические работники.

Для цитирования: Резанович И. В. Многоуровневое наставничество и модели его реализации в образовательных организациях // Известия Воронежского государственного педагогического университета. 2021. № 1. С. 66–69. DOI 10.47438/2309-7078_2021_1_66.

Введение

В настоящее время технология наставничества активно используется в работе учреждений, организаций и предприятий в независимости от их форм собственности и отраслевой принадлежности. В отдельных компаниях система наставничества стала стратегией развития персонала [4]. Не составляют исключения и образовательные организации (школы, лицеи, колледжи и т.д.), в которых наставничество молодых учителей – традиция, прошедшая испытание временем.

Вместе с тем эффективность технологии наставничества рассматривается в основном односторонне – как способ развития и обучения опытным учителем менее опытного сотрудника. На наш взгляд, это узкое представление о данной технологии.

Опыт наставничества повышает профессиональный уровень и самого наставника. Но это может происходить в том случае, если используются в практике различные модели и уровни наставничества. Анализ публикаций [1; 2; 3; 5] позволил отметить, что в зарубежных компаниях применяются разные модели наставничества. Подобная практика представляет интерес и заслуживает внимательного изучения для оценки возможности использования в отечественной практике применения технологии наставничества в образовательных организациях.

Нам удалось констатировать наличие 10 моделей наставничества:

- традиционная модель (передача знаний и базовых умений, требуемых для выполнения сотрудником своих функциональных обязанностей);
- партнерская модель (наставничество равно по статусу педагогического работника);
- групповая (одновременная работа с несколькими подопечными);
- целеполагающая (запланированные встречи

для определения возможных действий в соответствии с поставленными целями);

- скоростная (отдельные встречи учителей с наставником более высокого административного положения);

- виртуальная (наставничество с помощью телекоммуникационных технологий, при этом используются различные формы: вебинар, чат, видеоконференция, видео-семинар и т.д.);

- саморегулируемая (опытные, грамотные учителя сами предлагают свои кандидатуры для роли наставников, а молодые учителя, которым нужна помощь, выбирают из имеющихся вариантов наиболее ценного для себя наставника);

- реверсивная (обобщенное наставничество учителей, при котором каждый выполняет роль и наставника, и подопечного: в тех областях, где есть опытный – роль наставника; в тех областях, где есть пробелы – роль подопечного);

- командная (подготовка преемников руководителей, готовых работать в команде и принимать ее правила взаимодействия);

- флеш-наставничество (встречи с наставником с помощью интернет-технологий, при этом наставники рассказывают о себе, общаются с участниками встречи (около часа), а потенциальные подопечные выражают (или не выражают) свое желание о дальнейшей работе с таким наставником.

Отметим, что наставником могут быть учителя, занимающие разные иерархические уровни: от рядового учителя до руководителя методического объединения города или области. Кроме того, само наставничество может осуществляться в разных формах (учитель, коуч, тренер, фасилитатор и т.д.) и в разной степени участия (передача знаний, подсказка, совет, косвенный контроль и т.д.) [6].

Результаты

Проведем интеграцию моделей наставничества с уровнями, формами и степенью участия учителя-

наставника в делах молодого учителя.

Первый уровень наставничества – обучающий (традиционный) – обучение, повышение квалификации, передача новых знаний и умений в процессе освоения молодыми учителями требуемых операций в профессиональной деятельности. Полагаем, что на этом уровне работают грамотные учителя-профессионалы, обучая равных по статусному положению сотрудников. В этом случае наставник развивает в себе определенные методические способности, такт, терпение и умения выстраивать межличностные отношения. Кроме того, при обучении молодых учителей нередки случаи, когда сам наставник изучает профессиональные документы, методические рекомендации и пособия. Это актуализирует и расширяет профессиональные знания учителя-наставника, а, следовательно, происходит его профессиональное развитие.

На первом уровне может быть успешной *традиционная модель*, которая предусматривает взаимодействие наставника и подопечного на определенном промежутке времени (от 3-х месяцев до года). Особенно успешно применяется такая модель к молодым сотрудникам, которые испытывают высокую потребность в контроле за выполнением служебных поручений и в одобрении своих действий. Это помогает сократить сроки адаптации новых сотрудников и способствует более полному раскрытию их потенциала.

Для вновь принятых учителей, имеющих определенный опыт профессиональной деятельности в иной образовательной организации, наставничество не может быть представлено *ситуативной моделью*. В такой модели наставник внимательно следит за новым учителем, а активно реагирует на ситуацию только по мере необходимости и значимости происходящего для нового сотрудника.

Необходимо отметить, что на первом уровне наставничества лучшими наставниками являются равные по служебному положению сотрудники (учитель – учитель, завуч – завуч), в таком случае отсутствует страх выглядеть неумелым в ситуации, когда роль наставника выполняет директор.

Второй уровень наставничества – консультативный – теоретическое и практическое ситуативное консультирование в процессе руководства деятельностью учителей. Этот уровень наставничества может осуществляться в двух вариантах: а) наставником назначается более опытный сотрудник, обладающий требуемыми компетенциями и определенными педагогическими качествами, б) наставником становится линейный руководитель. Данный уровень предполагает эпизодическое подключение наставника к проблемным ситуациям, появившимся у наставляемого. Отметим, что на этом уровне наставник не обучает своего подопечного, а консультирует. Полагаем, что в этом случае наиболее уместна форма фасилитации. Это позволяет наставнику активизировать самостоятельность у подопечного, помогая ему поверить в свои силы. Лучший эффект достигается если наставник дает косвенные указания.

На втором уровне наставничества могут успешно применяться несколько моделей. Первая – *модель группового наставничества*, она применима к группе молодых учителей, у которых одинаковые функциональные обязанности, и они работают в одной образовательной организации, одном коллективе, поэтому появляющиеся проблемы (задачи) – одинаковые.

Вторая модель, которую мы предлагаем к использованию – *Флэш-наставничество*. Эта модель описана впервые в США [1]. Ее сущность нами раскрыта выше. В дополнение отметим, что отсутству-

ют критерии выбора наставников, а подопечные имеют возможность знакомиться с несколькими потенциальными наставниками. После первой встречи, если наставник и наставляемый не увидели перспектив сотрудничества, то они расстаются. Если же встреча прошла в позитивном ключе, то составляется план работы и начинается его реализация. Есть еще одна особенность модели флэш-наставничества: она может осуществляться в стандартной, последовательной, скоростной и групповой формах. Однако на втором уровне наставничества мы предлагаем использовать только традиционную и последовательную форму. Последовательная форма представляет собой работу подопечного с несколькими наставниками, при этом после консультации с одним наставником идет консультация с другим. Такая форма работы очень перспективная в системе образования, так как учитель может консультироваться с более опытным учителем-предметником, затем с классным руководителем, затем с психологом и т.д.

Третий уровень наставничества – системный – формируется и развивается система наставничества всей образовательной организации. В таком случае задействованы все категории педагогических работников. На этом уровне наставничества должны быть в роли наставников очень опытные методисты, как правило, руководители методических объединений школы или района (в зависимости от масштаба школы). А остальные педагогические работники играют роль наставляемых. Такое положение обеспечивает непрерывный обмен опытом и знаниями между всеми педагогическими работниками.

При системном наставничестве могут успешно использоваться две модели: скоростного наставничества и целеполагающего наставничества.

Скоростное наставничество – эпизодические встречи педагогических работников с руководителями методических объединений разного уровня. Организация и проведение таких встреч потребует от руководителя очень серьезной подготовки, так как его действия должны быть в форме коучинга. Это относительно новая технология, но ее освоение требует времени, а сама работа – определенного опыта и мастерства.

Очень часто такие встречи помогают учителям намечать цели профессионального и личностного развития, осознавать свои карьерные возможности, обмениваться опытом, получать обратную связь о своих сильных и слабых сторонах как профессионала.

Целеполагающее наставничество связано с новыми целями и задачами, поставленными перед образовательной организацией. Такие встречи осуществляются по графику, с определенными временными интервалами. На каждой встрече ставится краткосрочная цель и несколько задач, которые позволят ее достигнуть. На следующей встрече осуществляется анализ проделанной работы и оценивается результат. Затем происходит постановка следующей краткосрочной цели. Отметим, что личные встречи достаточно редки, поэтому такая модель наставничества может применяться только к педагогическим работникам, которые имеют определенный профессиональный опыт.

Четвертый уровень наставничества – контрольно-оценочный – оценивается квалификация, компетентность которую приобрели наставляемые педагогические работники. Это уровень, на котором осуществляется административное наставничество и смена ролей в наставничестве. Здесь очень уместны такие методы наставничества, как командное и реверсивное.

Командное наставничество обязательно ведет руководитель образовательной организации, так как его цель – подготовка преемников руководителям различного уровня. Специфика такой подготовки в том, что нужно подготовить не только хорошего административного работника, но и члена команды. По сути, это воспитание будущего лидера в коллективе. Такое наставничество применяется при организации филиалов образовательной организации или при предстоящем уходе на пенсию, переезде и т.д. одного из членов команды. Как правило, в образовательной организации отсутствует кадровый резерв, следовательно, члена команды нужно подготовить в сжатые сроки.

Реверсивное наставничество – модель взаимодействия двух учителей (или иных педагогических работников) по разным вопросам. Высококвалифицированный профессионал консультирует менее опытного учителя по вопросам образовательного процесса, в свою очередь он становится подопечным более молодого учителя по вопросам, в которых испытывает затруднения. Особенно ярко это проявляется в ситуации, когда учителям с большим стажем работы приходится осваивать новые информационные технологии. В этом случае молодые учителя прекрасно выполняют роль наставников. Эта модель очень эффективна при установлении доброжелательных отношений между учителями разных поколений.

Контрольно-оценочные процедуры могут быть различными. Мы предлагаем метод 360°, который позволит увидеть различные эффекты. В оценке достижений могут участвовать любые педагогические работники, с которыми происходит взаимодействие, администрация образовательного учреждения и сам подопечный. Подобная оценка нужна для определения оптимального срока взаимодействия наставника и подопечного учителя.

Пятый уровень наставничества – экспертный – оценивается квалификация, компетентность и профессиональное мастерство самих наставников. Для оценки наставника могут быть использованы такие методы, как самоотчет (самоанализ), с кратким комментарием, в котором необходимо отметить новые освоенные методы или приемы консультирования, а также те проблемы, которые рассмотрены впервые. При этом такой отчет должен быть обязательно кратким (не более 1 страницы). Эта форма помогает наставнику провести более глубокую рефлексию по поводу своего профессионального роста как наставника.

На этом уровне очень уместно использовать мо-

дель виртуального наставничества и модель саморегулируемого наставничества.

Виртуальное наставничество предполагает взаимодействие высокопрофессионального наставника со многими педагогическими работниками при использовании сети Интернет [3]. Это могут быть открытые уроки, записи методических занятий, конспекты уроков и т.д. и т.п. Согласимся, что такие наставники – это уже эксперты, которые могут адекватно оценивать коллег в аспекте эффективности выполнения задач наставника. Полагаем, что такую роль могут исполнять методисты институтов повышения квалификации педагогических работников.

Саморегулируемое наставничество предусматривает новый подход к интересующей нас технологии. Сущность этой модели в том, что нет формальных правил назначения наставника и закрепления за ним определенного (-ных) подопечного (-ных). Высокопрофессиональные учителя сами предлагают себя как наставников, а педагогические работники сами добровольно становятся подопечными (готовы учиться у таких наставников). Особое преимущество такой модели в явной заинтересованности обеих сторон, что не может не сказаться на качестве передачи опыта и его освоения. По своей сути, это отличный инструмент саморазвития педагогических работников, у которого очень большие перспективы.

Выводы

Наставничество – уникальный метод профессионального развития педагогических работников, обладающий позитивным воздействием как на профессиональное совершенствование опытного наставника, так и на профессиональное становление подопечного. При этом метод наставничества в практике образовательных учреждений используется в очень ограниченных формах. Внедрение многоуровневого наставничества и соответствующих ему моделей позволит создать уникальную систему наставничества в образовательной организации, с помощью которой будет происходить повышение профессионального мастерства педагогических работников, успешная подготовка кадрового резерва и рост имиджа образовательной организации. Надеемся, что предлагаемая система найдет широкое применение в практике работы образовательных организаций.

Конфликт интересов

Автор декларирует отсутствие явных и потенциальных конфликтов интересов, связанных с публикацией настоящей статьи.

Библиографический список

1. Best Practices: Mentoring. United States Office of Personnel Management. Sep. 2008. URL: <http://www.opm.gov/policy-data-oversight/training-and-development/career-development/bestpracticesmentoring.pdf>
2. Different Types of Business Mentoring Models. URL: <http://www.management-mentors.com>
3. Francis L.M. Shifting the shape of mentoring. T+D. Sep. 2009. Vol. 65, iss. 9. Pp. 56–59.
4. Lavin CoLky, D., & Young, W. Mentoring in the virtual organization: Keys to building successful schools and businesses // *Mentoring & Tutoring*, 2006. no. 14 (4). Pp. 433–447. DOI: 10.1080/13611260500493683
5. Establishing a Mentoring Program in your Local SHRM // NOVA SHRM & Dulles SHRM. April 2012. URL: <http://www.shrm.org>.
6. Эсаулова И.А. Новые модели наставничества в практике обучения и развития персонала в практике зарубежных компаний // *Стратегии бизнеса*. 2017. № 6 (38). С. 8–13.

References

1. Best Practices: Mentoring. United States Office of Personnel Management. Sep. 2008. Available at: <http://www.opm.gov/policy-data-oversight/training-and-development/career-development/bestpracticesmentoring.pdf>.
2. Different Types of Business Mentoring Models. Available at: <http://www.management-mentors.com>.
3. Francis L.M. Shifting the shape of mentoring. T+D. Sep. 2009. Vol. 65, iss. 9. Pp. 56–59.
4. Lavin CoLky, D., & Young, W. Mentoring in the virtual organization: Keys to building successful schools and businesses. *Mentoring & Tutoring*, 2006, no. 14 (4), pp. 433–447. doi: 10.1080/13611260500493683.

5. Establishing a Mentoring Program in your Local SHRM. *NOVA SHRM & Dulles SHRM*. April 2012. Available at: <http://www.shrm.org>.

6. Esaulova I.A. *Novye modeli nastavnichestva v praktike obucheniya i razvitiya personala v praktike zarubezhnykh kompanii* [New models of mentoring in the practice of personnel training and development in the practice of foreign companies]. *Strategii biznesa*, 2017, no. 6 (38), pp. 8–13.

Поступила в редакцию 25.11.2020

Подписана в печать 01.03.2021

MULTI-LEVEL MENTORSHIP AND ITS MODELS IMPLEMENTATION IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Irina V. Rezanovich¹

Voronezh State Pedagogical University¹
Voronezh, Russia

¹*Dr. Pedagog. Sci., Professor of the Department of Social Pedagogy,*
e-mail: rae74@mail.ru

Abstract. Mentoring is a well-known method of professional formation and development. The reality of today encourages its renewal and modernization. In this regard, a form of multi-level mentoring is proposed: its essence and features are revealed. There are five levels that can be organized: training (traditional), consultative, managerial, control and evaluation and expert. Models for implementing mentoring are presented at each level. The perspective of the application of multilevel mentoring in the practice of the development of teachers in educational institutions has been substantiated.

Key words: mentoring, mentoring models, mentoring levels, teaching staff

Cite as: Rezanovich I. V. Multi-level mentorship and its models implementation in educational institutions. *Izvestiya Voronezhskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta* [Izvestia Voronezh State Pedagogical University], 2021, no. 1, pp. 66–69. (in Russian). DOI 10.47438/2309-7078_2021_1_66.

Received 25.11.2020

Accepted 01.03.2021