

УТВЕРЖДАЮ
Директор МОУ «НШДС №1»
_____ Е.В. Оставненко
31.08.2023г.

Концепция корпоративного обучения педагогического состава МОУ «НШДС №1»

Одной из современных форм повышения уровня профессионализма сотрудников является корпоративное обучение, основанное на единых подходах к планированию деятельности, выбору показателей результативности работы, единой методологической, организационно-структурной и методической основы.

Управление корпоративным обучением как форма личностного и профессионального развития педагогов ОУ еще не было предметом самостоятельного исследования в образовательном менеджменте как с точки зрения его существенных характеристик, так и особенностей протекания в условиях образовательной системы МОУ «НШДС №1».

Актуальность проблемы обусловлена наличием противоречий между:

- ориентацией современного социума и ОУ на возросшие требования к педагогу нового типа и реальной практикой его подготовки;
- необходимостью инновационности педагога в профессиональной деятельности и доминированием в научно-методической работе традиционных форм и методов;
- потребностью практики в корпоративном обучении педагогов, учитывающем специфику деятельности образовательной организации, и недостаточной научной разработанностью данной проблемы в образовательном менеджменте.

В методической разработке представлена:

- сущность корпоративного обучения педагогов, основанная на взаимодействии его участников посредством взаимосвязанных действий и функций;
- комплекс управленческих решений, способствующих эффективной организации системы корпоративного обучения педагогов ОУ;
- модель организации корпоративного обучения педагогов .

В условиях модернизации образования к педагогу предъявляются новые требования: он должен уметь быстро адаптироваться к изменяющимся социально-экономическим и культурным условиям образования, овладевать обновляющимся содержанием и технологиями обучения; осмысливать изменения, происходящие в ценностно-смысловой сфере школьников, быть социально и профессионально мобильным, осваивать новые социальные роли .

Возникновение новых тенденций в образовании, в социокультурной политике приводит к тому, что в информационном обществе требуется не передача учителю готовых рецептов в виде методических рекомендаций, не передача только знаний, а прежде всего «выращивание» у учителя способностей к самостоятельной рефлексивно-проектной деятельности, необходимых для работы в новых условиях. Это в свою очередь обуславливает поиск новых способов повышения квалификации учителей.

Концепция учебы в течение всей жизни способствует реализации идеи повышения квалификации одновременно с продолжением трудовой деятельности.

В этой связи в традиционной системе повышения квалификации педагогов и научно-методической деятельности общеобразовательных организаций происходят коренные

структурные преобразования и достаточно широкое распространение получают идеи корпоративного обучения.

Спецификой организации корпоративного обучения в новых условиях становятся новые задачи - решаемые администрацией школы, - не просто обеспечить повышение квалификации учителей, а стимулировать учителей повышать свою квалификацию в соответствии с запросами конкретной школы.

Выделяются различные уровни повышения квалификации учителей:

- информационный - теоретическая подготовка;
- организационно-практический - закрепление и апробация теоретических знаний на практике;
- рефлексивный --самостоятельная работа учителей и администраторов по осмыслению и творческому анализу содержания и результатов внутришкольного контроля;
- коррекционный - восполнение знаний и практических навыков, необходимых для преодоления выявленных трудностей
- методологический - подготовка коуч - тренеров, способных обучать учителей и администраторов как своих, так и других школ.

С точки зрения О.В. Акуловой, А.Е. Бахмутского, И.Э. Кондраковой, С.А. Писаревой, А.П. Тряпицыной в настоящее время в образовательных учреждениях возможно осуществление различных моделей корпоративного (внутрифирменного) обучения:

1. Традиционная модель, которая включает теоретико-практические занятия; практическую деятельность по применению освоенных способов решения проблем; консультации, а также рефлексивную деятельность администраторов и учителей.
2. Комплексная «командная» переподготовка администраторов и учителей школы всех ступеней одновременно, которая организуется, если необходимо найти путь решения конкретной проблемы, выявленной в результате внутришкольного контроля, общей для всех учителей школы. Учителя школы включаются в процесс разработки конкретного продукта, например, пакета разнообразных контрольных тестовых материалов, разработки системы оценки образовательных результатов школьников параллели или ступени и т.д. Разработанный продукт апробируется разными учителями в практической деятельности, затем полученные результаты обсуждаются и вносятся необходимые коррективы. Для подготовки администраторов и учителей организуются обучающие семинары, практикумы, тренинги. Для экспертизы разработанных продуктов в школе созданы экспертные советы по оценке проектной деятельности, профессиональной экспертизе, проведены психолого - педагогические консилиумы и др.
3. Обучение администраторов и учителей кейс-методом. Предлагается кейс, насыщенный реальными документами, характеризующими внутришкольный контроль конкретной школы, конкретного класса, конкретного ученика. По предложенным документам учителя выделяют проблемы школы/класса/ребенка, выявленные в результате внутришкольного контроля, формулируют задачи, предлагают способы их решения. Затем в режиме самостоятельной проектной деятельности микрогруппа учителей разрабатывает варианты решения выделенных реальных проблем данной школы.
4. Круговая модель разработки проектов. Данная модель внутрифирменной подготовки, с одной стороны, имеет четкую структуру содержания, а с другой - является открытой и гибкой, учитывает опыт и проблемы конкретной школы. Следующая особенность круговой модели заключается в последовательном характере обучения.

Последовательность обозначает регулярную связь практической деятельности по осуществлению внутришкольного контроля и процесса повышения квалификации администраторов и учителей. Процесс внутрифирменной подготовки выстраивается как непрерывный процесс, т.е. приобретенный опыт решения одной проблемы становится основой для появления новых проблем. Вариантом решения проблем являются разработанные администрацией совместно с учителями проекты осуществления внутришкольного контроля.

5. Организация самостоятельной исследовательской деятельности учителя. В рамках обучающих семинаров учителя знакомятся с организацией педагогических исследований, выбирают темы для самостоятельных микроисследований, которые осуществляют либо в микрогруппе, либо индивидуально. Темы микроисследований различных микрогрупп согласуются с программой развития ОУ. Для проведения исследований учителя используют известные им методы педагогических исследований (анализ документов, литературы, опрос, интервью, наблюдение и пр.), разнообразные диагностические методики. Обучающие семинары проводят либо приглашенные специалисты, либо тьюторы (кураторы семинаров)—специально подготовленные учителя данной школы. Обязательно планируется проведение презентации промежуточных результатов работы микрогрупп. В рамках обучающих семинаров проводится обсуждение наиболее важных для данной школы проблем, способов решения профессиональных задач.

Все рассмотренные модели базируются на следующих дидактических принципах повышения квалификации администраторов и учителей:

- практическая ориентация, т.е. процесс повышения квалификации тесно связан с конкретными проблемами школы;
- ориентация на проблемы, т.е. повышение квалификации проектируется исходя из тех проблем, которые являются важными и осознаваемыми как значимые для конкретной школы и конкретного учителя;
- ориентация в процессе повышения квалификации на осознание администрацией школы и учителями новых проблем.

Перечисленные выше особенности корпоративного обучения позволяют организовать процесс повышения квалификации администраторов и учителей в соответствии потребностями и их жизненным опытом, что согласуется с принципами обучения взрослых, которые выделяет Мальколм Ноулз:

1. Обучение взрослых должно быть проблемно ориентировано.
2. Обучение взрослых должно опираться на их опыт.
3. Опыт, полученный в результате обучения, должен быть значимым для обучаемого.
4. У обучаемого должна быть возможность применить получаемые знания и навыки.
5. Цели обучения должны быть сформулированы при участии обучаемых.
6. Обучаемый должен получать обратную связь о достигнутом прогрессе по отношению к целям.

К основным рискам организации корпоративного обучения могут быть отнесены следующие:

1. Формализация содержания деятельности педагогов, преобладание теоретических форм обучения над практическими.
2. Изолированность содержательной деятельности в рамках отдельного образовательного учреждения от существующей практики в городском образовательном пространстве.

3. Невостребованность педагогами ОУ содержательных и организационных форм деятельности.

4. Отсутствие действенной системы информирования о внутрифирменном обучении в ОУ.

5. Нестабильный состав участников семинаров, педагогических мастерских. Преодолением указанных противоречий может являться установление горизонтальных связей между ОУ и другими образовательными учреждениями, создание профессиональных сообществ администраторов и педагогов. Кроме того, возможна организация сетевого взаимодействия на уровне администрации разных школ.

Таким образом, корпоративное обучение ориентировано на задачи школы, интересы и затруднения конкретных педагогов, способствует созданию профессиональных контактов, особой рефлексивной среды, содействующей саморазвитию и самообразованию учителей. Достоинством корпоративного обучения является возможность осуществления внутришкольного контроля за повышением квалификации одновременно всех педагогов ОУ, а также возможность определения направлений, в котором должна быть повышена квалификация конкретного учителя и возможность оценить результаты повышения квалификации.

Также корпоративное обучение позволяет выстраивать как горизонтальную, так и вертикальную карьеру каждого сотрудника, предполагающие либо перемещение работника в другую функциональную область деятельности; либо расширение или усложнение задач на прежней ступени. Как было сказано выше, одной из задач корпоративного обучения является задача выявления проблем, возникающих в работе конкретных учителей с тем, чтобы спланировать программу обучения. При этом важно предоставить возможность каждому сотруднику самому определить ту сферу педагогической деятельности, которая нуждается в коррекции и совершенствовании. По сути, учителя в рамках корпоративного обучения выбирают индивидуальный образовательный маршрут, объединяются в группы единомышленников, таким образом, создается для каждого педагога своя «зона ближайшего профессионального развития».

Эта концепция также находит своё отражение в работе наставнических пар ОУ.

Известна теория Г. Гроу о взаимозависимости опыта, знаний и уровня самостоятельности обучаемых и стиля преподавания: чем больше обучаемый (в данном случае – учитель) имеет знаний, навыков и опыта по какому-либо предмету, тем больше он самостоятелен в его изучении и тем больше ему необходим не просто преподаватель, передающий знания, а консультант, помощник.

В связи с этим корпоративное обучение должно сопровождаться постоянной поддержкой профессиональной деятельности учителя. Поддержка профессиональной деятельности может осуществляться в разных формах:

1. Супервизия. Профессиональное консультирование и сопровождение специалиста более опытным специалистом, исключая формальный контроль и оценку; способ создания психологически комфортных условий для субъектов профессиональной деятельности; лечение «профессиональных болезней» и исправление профессиональных ошибок.

2. Консультирование. Сосредоточено на решении конкретной проблемы. Предполагается, что консультант либо знает готовое решение, которое он может предложить консультируемому, либо он владеет способами деятельности, которые указывают путь решения проблемы.

Может проходить в различных вариантах:

- вариант «эксперта» (помощь);
- вариант «врача» (диагноз и помощь);
- вариант «менеджера» (помощь и непосредственное участие в решении проблемы).

Виды:

- 1) индивидуальное консультирование в диалоговом режиме или по переписке (в том числе электронной);
- 2) консультирование в режиме группового обсуждения («дискуссионный клуб») проводится по заявленной проблеме в любой из форм дистанционного обучения: телеконференция, чаты для мини-групп, конференции в режиме реального времени, либо в форме непосредственного общения
3. Модерирование. Деятельность, направленная на раскрытие потенциальных возможностей учителя и его способностей. В основе модерирования лежит использование специальных технологий, помогающих организовать процесс свободной коммуникации, обмена мнениями, суждениями и подводящего учителя к принятию решения за счет реализации внутренних возможностей.

Нацелено на раскрытие внутреннего потенциала учителя, помогает выявить скрытые возможности и нереализованные умения. Основными методами работы модератора являются методы, которые побуждают учителя к деятельности и активизируют их; выявляют существующие у них проблемы и ожидания; организуют процесс участия в дискуссии; устанавливают климат товарищеского сотрудничества. Модератор выступает посредником, который устанавливает отношения между учителями.

4. Фасилитатор (от англ. *facilitate* — облегчать, содействовать, способствовать) — стимуляция и освобождение одновременно. Способ образовательного взаимодействия, при котором все его участники могут вести себя естественно, принимать других людей и рассчитывать на принятие, стремиться к взаимопониманию и согласовывать свои позиции посредством диалога. Фасилитатор открыт, естествен, относится к учителям с принятием и доверием, пытается взглянуть на проблемы их глазами. Он руководствуется как основной целью интересами учителей и не ставит себе жесткие конкретные цели, например, непременно выполнить заранее разработанный и составленный план повышения квалификации.

Суть поддержки, осуществляемой в любых видах, состоит в том, чтобы помочь учителю преодолеть то или иное препятствие, трудность, ориентируясь на имеющиеся у него реальные и потенциальные возможности и способности, развивая потребность в успешности самостоятельных действий.

Мы согласны с мнением О.В. Акуловой, А.Е. Бахмутского, И.Э. Кондраковой, С.А. Писаревой, А.П. Тряпицыной, что такая форма повышения квалификации учителя должна привести в конечном итоге к осознанию им необходимости принципиально иного подхода к проектированию образовательного процесса. К осознанию того, что и обучение школьников должно осуществляться на принципах педагогического сопровождения (поддержки), что акцент должен делаться не на программном материале, а на организации познавательной деятельности школьников.

Своеобразие современной профессиональной деятельности учителя заключается в том, что возвращается истинный смысл, назначение деятельности педагога: ведение, поддержка, сопровождение ребенка. Помочь каждому ученику осознать его собственные

возможности, войти в мир культуры, найти свой жизненный путь – таковы должны быть приоритеты современного учителя.

Важным условием в организации корпоративного обучения является мотивация учителя на повышение квалификации. В Законе Российской Федерации «Об образовании», Положении о порядке аттестации педагогических и руководящих работников государственных и муниципальных образовательных учреждений отмечается усиление личной ответственности педагога за результаты своего труда, что напрямую влияет на необходимость непрерывного повышения профессионализма специалистов.

В организации работы по обучению сотрудников могут быть выделены четыре основных технологических этапа.

1 этап. Планирование процесса корпоративного обучения. На данном этапе реализуются следующие направления:

- Постановка целей обучения.
- Определение потребности в обучении.
- Планирование возможностей структурных подразделений по высвобождению сотрудников для обучения.
- Планирование возможностей по финансированию корпоративного обучения.

2 этап. Организация процесса корпоративного обучения. На втором этапе реализуются следующие направления:

- Определение содержания, форм и методов обучения и необходимых ресурсов. Выбор образовательных программ.
- Выбор или подготовка преподавателей, инструкторов, тренеров, наставников, методистов. Выбор образовательного учреждения и организация взаимодействия с ним.
- Проведение комплекса подготовительных мероприятий, в том числе подготовка положений и инструкций, регламентирующих процесс обучения различных категорий персонала, и назначение ответственных. Формирование учебных групп.
- Проведение обучения. Текущий контроль. Обеспечение бесперебойной реализации учебной программы.

3 этап. Мотивация процесса обучения персонала.

Выделение этого этапа носит условный характер, т.к. одним из условий эффективности мотивационных инструментов, которые используются в организации для повышения интереса к обучению, является необходимость их реализации на постоянной основе.

На этапе мотивации реализуются следующие направления:

- Разработка методики мотивации.
- Организация мотивации всех участников процесса корпоративного обучения.

4 этап. Контроль процесса и определение эффективности обучения. На данном этапе реализуются следующие направления:

- Контроль качества образовательных услуг сторонних организаций.
- Контроль эффективности обучения на рабочих местах.
- Контроль эффективности результатов обучения вне организации.
- Мониторинг отношения сотрудников и руководителей подразделений к обучению.
- Аудит затрат на корпоративное обучение.

Управление корпоративным обучением педагогов мы рассматриваем, опираясь на аксиологический подход, позволяющий развивать у учителей так называемую корпоративную идентичность. Корпоративная идентичность — чувство принадлежности к

организации, в которой работаешь. Наличие у сотрудника чувства корпоративной идентичности означает, что он не только осознает идеалы компании, формально соблюдает правила и нормы поведения в организации, но и внутренне полностью принимает корпоративные ценности, ассоциирует себя с организацией, рассматривает свою жизнь во взаимосвязи с жизнью организации. Цели организации становятся лично значимыми для индивида.

В процессе исследования проблем управления корпоративным обучением считаем необходимым выделить теорию, раскрывающую сущность субъект - субъектного взаимодействия. Внутренним содержанием процесса профессионально-личностного развития педагога, на наш взгляд, выступает специфическая самоорганизация сотрудником своего лично - развивающего пространства, в котором он выступает как субъект своего профессионального становления, осваивающий и принимающий содержание и технологии современного образования, выбирающий индивидуально-творческий стиль профессиональной деятельности. При этом внутренний мир педагога является специфическим источником профессионального развития, его целевых, ценностных, содержательных и процессуальных характеристик. Непременным условием эффективности профессионально – личностного развития педагога является проявление себя как самоорганизующегося субъекта:

- свободного сознательного выбора и принятия профессии как приоритетной жизненной ценности и оптимальных с точки зрения его личностных склонностей путей овладения ею;

- собственной образовательной деятельности, которая характеризуется:

- а) свободой выбора образовательных траекторий и путей решения задач профессионального совершенствования;

- б) продуктивным взаимодействием организаторов корпоративного обучения и педагога, их взаимообогащением;

- в) рефлексией, осознанием и выработкой ее целей, смыслов;

- г) актуализацией проблемы личностных достижений, основанных на осознании своей уникальности, самооценности и установке на позитивное самоизменение;

- д) креативным прогнозированием, ориентированным на выработку педагогом осознанных планов, сценариев своей профессиональной жизнедеятельности в будущем.

Основой корпоративного обучения в МОУ «НШДС №1» является наставничество.

Его формы и виды стали основой всей системы управления развитием коллектива педагогов. Основные формы и виды наставничества, используемые в ОУ:

Виртуальное (дистанционное /онлайн/ электронное) наставничество – дистанционная форма организации наставничества с использованием информационно-коммуникационных технологий, таких как видеоконференции, платформы для дистанционного обучения, социальные сети и онлайн-сообщества/серверы, тематические интернет-порталы и др. Обеспечивает постоянное профессиональное и творческое общение, обмен опытом между наставником и наставляемым, позволяет дистанционно сформировать пары «наставник – наставляемый», привлечь профессионалов и сформировать банк данных наставников, делает наставничество доступным для широкого круга лиц. Данная модель применима по отношению как к педагогам, так и обучающимся и их родителям. Предметом наставничества могут стать самые разные вопросы, волнующие подопечных.

Наставничество в группе – форма наставничества, когда один наставник взаимодействует с группой наставляемых одновременно (от двух и более человек). Реализуется в процессе работы наставника с группой педагогов или обучающихся, испытывающими схожие затруднения. Групповое наставничество реализуется в виде консультации, мастерских, практических заданий, опытов, профессиональных (образовательных) проб, на момент подготовки и участия в различных проектах, программах, долгосрочных мероприятиях. Каждое объединение/организация решает сама, на какой временной период формируется подобная группа: на целый год, полгода или одну четверть. Модель группового наставничества применяется для экономии ресурсов наставников: когда все заняты в образовательном процессе, то имеет смысл привлекать к работе с молодыми специалистами опытного учителя. Или, например, наставник объясняет коллегам, как работать с ресурсами открытой науки в цифровой среде. В детском коллективе это могут быть занятия опытных лидеров с начинающими (резервом), подготовка вожатых для летней смены Российского движения школьников, например.

Коллективное/ командное наставничество – организация наставничества в работе с коллективом (большой командой) обучающихся/педагогов, обладающих различными типами образовательных/профессиональных дефицитов. С командой может работать один специалист или могут быть привлечены несколько сотрудников. Иллюстрацией может послужить работа со спортсменами-олимпийцами, когда в подготовке к соревнованиям команды футболистов, например, задействована группа профессионалов: тренеры, медики, диетологи, психологи. Сегодня модель командного наставничества прочно пришла в образовательные организации, считается одной из современных за счет того, что участники обогащаются не только от наставника, но и друг от друга. Команда достигает невероятных высот за счет синергетического эффекта, когда аккумулируются все усилия и результат группы превосходит сумму результатов ее участников. Создаются команды для разработки и реализации инновационных проектов. При этом наставник может быть, как внутри команды, так и сторонним специалистом. В детской среде командное наставничество также популярно в волонтерской деятельности, добровольческих акциях, социальном проектировании, деятельности Российского движения школьников, клубов.

Краткосрочное или целеполагающее наставничество – наставник и наставляемый встречаются по заранее установленному графику для постановки конкретных целей, ориентированных на определенные краткосрочные результаты. Важно четко сформулировать эти цели с подопечным, разбить на микроцели, построить дорожную карту по их достижению, определив сроки и ресурсы. Наставник вступает в действие в момент достижения микроцели своим наставляемым для подведения итогов и планирования следующих шагов. Для краткосрочного наставничества требуется высокая самоорганизация и самодисциплина подопечного, что позволяет ему направить собственные усилия на получение результата. Краткосрочное наставничество подойдет в работе с одаренными, высокомотивированными обучающимися, четко знающими то, чего они желают. Например, изготовление модели или освоение нового способа решения сложной задачи. Также рекомендуется модель краткосрочного наставничества при подготовке педагогом

исследовательского проекта или открытого урока, выступления в конкурсе профессионального мастерства.

Реверсивное (взаимное) наставничество – профессионал/обучающийся младшего возраста становится наставником опытного работника/обучающегося старшего возраста по вопросам новых тенденций, технологий, а опытный педагог/старший обучающийся становится наставником молодого педагога/младшего обучающегося в вопросах методики, проектировании и организации учебно-воспитательного процесса. Реверсивное наставничество (наставничество «наоборот») полезно не только наставляемому для ликвидации трудностей, но и наставнику для повышения самооценки и формирования положительного имиджа в школе. Именно поэтому целесообразно привлекать к такой деятельности обучающихся с низкими результатами в обучении, для того чтобы они почувствовали себя успешными в роли наставников в той деятельности, где у них хорошо получается. Опытные педагоги охотно используют реверсивное наставничество для формирования положительной я-концепции «трудных» подростков, часто обращаясь к ним за практическим советом или помощью. Также ценным является взаимодействие между поколениями. Реверсивное наставничество используется в малых сплоченных группах: коллективах дополнительного образования детей, спортивных секциях, между педагогами одного методического объединения или кафедры. Такой вид наставничества актуален в кружках «Шахматы», туристических объединениях, при организации флешмобов, реализации дистанционных курсов и т.д.

Ситуационное (оперативное) наставничество – наставник оказывает помощь или консультацию всякий раз, когда наставляемый нуждается в них. Как правило, роль наставника состоит в том, чтобы обеспечить немедленное реагирование на ту или иную ситуацию или проблему, значимую для его подопечного, с которой он сам не в состоянии справиться. Иными словами, наставнику необходимо всегда «держат руку на пульсе». Ситуационное наставничество имеет более конкретный сегмент применения. В качестве примера можно назвать подготовку к выступлению на защите проекта, проведение мастер-класса, добровольческой акции и др. При необходимости можно привлекать специалистов, в том числе родителей. Оперативное наставничество используется как действенное средство в работе с родителями в период адаптации обучающихся (особенно дошкольного и младшего школьного возраста) к УДО, школе, оно обязательно и необходимо; наставник может координировать, стимулировать адаптационный процесс, управлять им, используя дополнительные интуитивные способы сопровождения детей.

Партнерское наставничество – подразумевает взаимодействие между субъектами, имеющими одинаковое положение, одинаковый статус: обучающийся – обучающийся, родитель – родитель, педагог – педагог. В последнем случае речь идет о специалистах примерно одного возраста и стажа. В партнерстве всегда складываются равные отношения, где никто не доминирует. Эта модель интересна тем, что каждый участник может выступать в качестве наставника в различных видах деятельности. Так, например, начинающему педагогу требуется помощь со стороны наставника в организации родительского собрания. В свою очередь, он может поддержать коллегу в подготовке к творческому конкурсу. Партнерское наставничество появляется там, где в коллективе проводится в системе диагностика и выявляются затруднения субъектов, где управленческие кадры оперативно реагируют на потребности работников, а педагоги

умеют откликаться на нужды своих подопечных. Такие коллективы характеризуют открытость, командный дух, наличие инновационного типа организационной культуры, ориентированной не только на высокий результат, но и на человека. Поэтому такое наставничество не осуществляется

«из-под палки», к нему идет долгий путь развития всей образовательной организации в целом.

Скоростное наставничество – однократные встречи наставляемого (наставляемых) с наставником более высокого уровня (профессионалом/компетентным лицом, продвинутыми специалистами) с целью построения взаимоотношений с другими работниками. Главное в этих встречах – не передача знаний, опыта, а воодушевление людей энергией, желанием развиваться, вступать во взаимодействие с другими членами коллектива. В этом смысле модель действует подобно коучингу: работает со скрытым потенциалом подопечного, помогая сформулировать цели личностного роста. Для скоростного наставничества характерны партнерские отношения, взаимообмен и взаимообогащение. Такие встречи помогают формулировать и устанавливать цели индивидуального развития и карьерного роста на основе информации, полученной из авторитетных источников, обменяться мнениями и личным опытом, а также наладить отношения «наставник – наставляемый» («равный – равному»). Скоростное наставничество подойдет тем коллективам, где есть яркий лидер, способный повести за собой, либо профессиональный коуч, психолог. В УДО, школах, это скорее всего взрослый, в субъект-субъектных отношениях «обучающийся – обучающийся» модель будет скорее всего неэффективна в силу того, что дети не имеют такого опыта психологического воздействия на других.

Саморегулируемое наставничество – подразумевает добровольное выдвижение своей кандидатуры в качестве наставника. Таким образом, формируется сообщество наставников, а тот, кому требуется помощь, сам выбирает кандидатуру, которая, по его мнению, лучше всего подойдет. Принимаются во внимание и личностные характеристики будущего наставника, то, насколько они могут соответствовать ожиданиям подопечного. Модель саморегулируемого наставничества подойдет инновационным образовательным организациям, коллективы которых характеризуются стремлением к новому, амбициозностью замыслов, постоянным самосовершенствованием.

Традиционная/индивидуальная форма наставничества («один-на-один») – взаимодействие между более опытным и начинающим работником/обучающимся в течение определенного продолжительного времени. Обычно проводится отбор наставника и наставляемого по определенным критериям: опыт, навыки, личностные характеристики. Традиционная модель наставничества может применяться по отношению к молодому специалисту, либо опытному педагогу, но вступившему в новую должность, осваивающему новый вид деятельности, исследовательской, например. Заслуживает внимания классическое наставничество при подготовке обучающихся к олимпиадам, конкурсам, соревнованиям, походам, сборам. Причем наставниками могут быть не только педагоги, но и сверстники, имеющие значительные достижения в той или иной области. Стоит добавить, что не каждый школьник способен выступить в роли наставника,

необходимо наличие у кандидата в наставники высокой мотивации, открытости, эмпатии, толерантности, навыков сотрудничества.

Флеш - наставничество (Flash Mentoring) – взаимодействие с профессионалом высокого уровня в определенной области деятельности или известный в своей отрасли, творческом кругу человек-«звезда». Ментор делится опытом по достижению своего успеха и дает рекомендации наставляемому. Взаимодействие может быть краткосрочным и регулярным, возможно общение с двумя и более наставниками, с каждым из которых наставляемый имеет одно решающее взаимодействие, позволяющее определиться с продолжением или окончанием менторства. Флеш- наставничество уместно в больших образовательных организациях, где присутствуют различные категории сотрудников/обучающихся – опытные и начинающие, титулованные (победители олимпиад, конкурсов, соревнований) и рядовые.

Тьюториал – это активное групповое обучение, направленное на развитие мыслительных, коммуникативных и рефлексивных обучающихся. Это открытое занятие с применением методов интерактивного и интенсивного обучения.

Тьюториал также имеет своей целью разнообразить процесс обучения, активизировать деятельность обучающихся, вызвать проявление творческих способностей, теоретических знаний на практике. В роли ведущих тьюториала выступают наставники, осуществляющие сопровождение наставляемых. Иногда ведущими тьюториала могут быть старшие обучающиеся, имеющие опыт в данной области знаний. Такая работа способствует овладению индивидуальной и групповой рефлексии; выработке критериев оценки результатов эффективности индивидуальной и групповой работы.

Сторителлинг (неформальный метод корпоративных историй) – его суть заключается в рассказывании историй из прошлого профессионального опыта. Иногда, история, рассказанная с намёком наставником во время неформальной обстановки, могут помочь новому сотруднику в разрешении текущей проблемы больше, чем двухчасовое чтение свода методологических концептуальных тезисов, корпоративных правил, директив или инструктажа. Данный метод обычно интегрирован в какую-либо программу (тренинг, электронный курс, коучинг, блог и т.д.). Истории более выразительны, увлекательны, интересны и легче ассоциируются с личным опытом наставляемых, так как они лучше запоминаются, им придают больше значения и их влияние на поведение людей сильнее. Корпоративные истории предполагают, как описание лучших, так и неудачных примеров работы сотрудников организаций/ предприятий. Иногда сторителлеры выступают в роли мотивационных спикеров, вдохновляющих своей личной историей сотрудников на достижение высоких результатов.

Тренинг - последнее время тренинги всё активнее применяются и наставниками как одна из эффективных форм организации сопровождения. Освоение необходимых умений и навыков во время тренинга предполагает не только их запоминание, но и непосредственное использование на практике сразу же, в ходе тренинговой работы. В тренингах, так же, как и в тьюториалах, но только в гораздо более интенсивной форме широко используются различные методы и техники активного обучения: деловые, ролевые и имитационные игры, работа с электронными определителями и

определителями на печатной основе, моделирование, разбор конкретных ситуаций и групповые дискуссии. Необходимо помнить, что для проведения тренингов с обучающимися необходимы специальные знания и навыки.

Образовательное событие - отличие от воспитательного мероприятия, данная форма работы наставника с обучающимися имеет целью развития образовательной мотивации, построение и реализацию индивидуальных программ, проектов и исследований. Это могут быть: экскурсии, экспедиции, полевые исследования, эксперименты, лабораторные практикумы и др. Образовательное событие включает различные виды деятельности и различных участников: кроме самих обучающихся, в нём принимают участие другие интересные, привлекательные, успешные люди («лидеры», «авторы», «эксперты»). События дают возможность преодолеть опасность фиксации наставляемых на наставнике и перехода наставника в позицию «консультанта», «руководителя». Выбор каждый раз конкретных форм, методов и технологий самой наставнической работы является строго индивидуальным выбором наставника и зависит как от возрастных и личностных особенностей обучающихся, так и от личностных и профессиональных предпочтений самого наставника.

Нетворкинг (создание и развитие сети полезных знакомств) - метод организации контактов, сопровождаемых с актуально перспективно значимыми социальными партнерами (например, обучающихся с представителями профессиональных образовательных организаций, вузов, предприятий, работодателей). Отраслевые выставки, форумы и конференции, где люди обмениваются опытом, делятся лучшими практиками и рассказывают о своих достижениях. Здесь можно познакомиться с интересными людьми, поделиться своим опытом и результатами, показать свои навыки в деле и посмотреть, на что способны другие. Создание и развитие сети полезных знакомств, обеспечивающий постоянный доступ к экспертам, которые выступают кратковременными наставниками: могут оперативно ответить на вопрос или посоветовать, к кому обратиться за помощью.

Коворкинг (совместная работа) - образовательной организации коворкинг – это зона обучения и воспитания в сотрудничестве (сотворчестве); лекторий, предназначенный для проведения интерактивных лекций, общих сессий, тренингов; зона взаимодействия и развития способностей всех участников образовательных отношений, в которой наставляемые осваивают новые технологии, формы, приемы и методики под руководством наставника, выполняя поставленные задачи. В работе учреждений дополнительного образования востребованы:

- образовательные коворкинги – это добровольное объединение родителей, детей и педагогов для позитивного общения, получения дополнительных знаний, творческой работы над общими проектами, мероприятиями;
- методический коворкинг – это совместная творческая работа, в которой с одной стороны, расширяется сфера знаний педагогов о новых формах и методиках обучения и воспитания, с другой стороны, в ходе «проигрывания» в имитационном пространстве педагоги овладевают конкретными методическими практическими навыками. Происходит «погружение» педагогов в изучаемую методическую модель. Спикерами и модераторам методических коворкингов выступают не только приглашенные специалисты, но и сами педагоги, что формирует новую культуру обмена знаниями, ориентированную на

совместное методическое творчество. Методические коворкинги могут реализовываться в виде серии методических сессий, которые проводятся с педагогами каждый месяц (раз в триместр) и подготавливаются силами самих педагогов, администрации, приглашенных специалистов, родителей. Тематика методических коворкингов определяется на основе изучения практического опыта инновационной работы сотрудников УДО, а также бенчмаркинга инновационной методической работы в городе;

– событийно-мероприятийные коворкинги. Многие практико-ориентированные мероприятия построены вокруг командной работы: например, кейс-чемпионаты и хакатоны. Курсы, тренинги, интенсивы и марафоны, даже проходящие в онлайн, часто включают блоки, в которых студенты, родители, обучающиеся, педагоги и наставники решают задачи совместно.

Бенчмаркинг (анализ превосходства) – это процесс тщательного измерения эффективности деятельности обучающихся и педагогов через сопоставление с лучшими достижениями других обучающихся и для использования анализа приближения и обгона лучших в УДО, в различных профессиональных сообществах. Концепция бенчмаркинга является вспомогательным средством для систематического сбора информации, необходимой педагогам и обучающимся, чтобы постоянно повышать свой профессиональный уровень. Данный метод направлен на то, чтобы улучшить образовательный процесс с помощью исследования лучших подходов и успешно применить их в собственной практике, а не просто измерения лучшей производительности и количественных показателей, это метод совершенствования имиджа образовательной организации.

Супервизия (смотреть сверху) -вид наставнического сопровождения, предусматривающий консультирование, анализ целесообразности и качества используемых практических и теоретических подходов в образовательном пространстве педагогов с целью их профессионального роста. Супервизия – это процесс, во время которого наставник и наставляемый вместе узнают что-то новое друг о друге и о себе. Здесь действует принцип «Каждый учит каждого». При групповой супервизии между всеми ее участниками осуществляется активное взаимодействие, взаимообмен опытом, мнениями, что создает синергетический эффект. Наставничество в выборе направления и стиля работы; обычно, это совместный поиск, подведение итогов, оценивание выполненной работы и позитивное подкрепление ресурсов молодого специалиста, способствующее развитию таких личностно-профессиональных качеств, как эмпатия, конгруэнтность, аутентичность, спонтанность, активность, способность к концептуализации.

Метод «Тень» – реализация данного метода подразумевает то, что подопечный следует за своим наставником безмолвной тенью в течение определенного периода времени. Так, молодой педагог может наблюдать за опытной коллегой, присутствуя на уроках, внеклассной деятельности, педагогических советах. Он фиксирует свои действия, размышляет, пытается уловить суть, становясь свидетелем профессиональной практики. Как в кинозале, только сюжет разворачивается в реальной жизни. Ценность метода «Тень» базируется на известном изречении «Лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать». Очевидно, что идеальных педагогов не существует, поэтому

«тень», погружаясь в водоворот событий, учиться и на отрицательных моментах, происходящих с каждым педагогом. Это неформализованное обучение, комфортное как для наставника, так и для подопечного. Метод используется для быстрого вхождения сотрудника в практическую деятельность УДО. Подойдет и для оттачивания педагогической техники. Обучающимся можно предложить поиграть в тень опытного командира самоуправления, руководителя трудовой бригады в школьном лесничестве, выездном полевом лагере и тд. с целью изучения стиля поведения успешного лидера.

Метод «Баддинг» – баддинг в переводе с английского языка означает «подающий надежды, перспективный». Это тоже неформальное наставничество, происходящее в процессе погружения пары на равноправных дружеских отношениях, где субъекты поддерживают друг друга для достижения цели и приобретения навыков, в новый вид деятельности. Этот метод максимально приближен к реальности, в нем отсутствуют заранее определенные алгоритмы взаимодействия. Метод будет востребован для мобильных, открытых коллективов педагогов, не боящихся нововведений, исследований в области образования. Метод – баддинг (buddying) основан на предоставлении друг другу информации, его основная цель – психологическая поддержка. За специалистом закрепляется «buddy», т.е. партнер (товарищ, приятель), задачей которого является установление постоянной честной и обратной связи о действиях и решениях конкретного сотрудника в период освоения новых навыков, а после – при выполнении текущих профессиональных обязанностей. Согласимся, что в ходе интенсивной работы не удастся достоверно отследить свой профессионализм и грамотность в тех или иных ситуациях. «Buddy» предоставляет возможность взглянуть на свои действия и реакции со стороны, получив при этом поддержку и помощь от другого человека. Если в наставничестве или коучинге есть категории «старший и младший» («обучающий» и «обучаемый»), то в «buddying» участники абсолютно равноправны, а информация предоставляется в двустороннем порядке.

Бережливые технологии (одним из лидеров внедрения бережливых технологий в нашей стране является Государственная корпорация «Росатом») – использование подходов, методов и приемов бережливых технологий позволяет улучшить качество преподавания и усвоения обучающимися изучаемого практического и теоретического материала за счет устранения потерь времени и повышения эффективности организации учебного процесса, удовлетворенность учащихся, их родителей, педагогов как общим уровнем организации наставнической деятельности, так и работой всего учреждения. Например, при планировании и реализации мероприятийно – событийного или воспитательного блока работы УДО, в технологии проектной деятельности, которая является одной из основных в инструментарии, обеспечивающем оптимальное внедрение Методологии наставничества в организации ДО, широко применяется метод кабан-досок (для отслеживания стадий выполнения обучающимися проектов и персональных заданий: «получено задание», «подготовлен план», «в работе», «завершено» и тд.); метод всеобщего обслуживания оборудования (англ. Total Productive Maintenance – аббревиатура ТРМ) находит отражение в организации экскурсий для педагогов и обучающихся на предприятия, использующие метод ТРМ в своей работе; использование диаграммы Исикавы (причинно-следственные связи) специалистами УДО при определении причин возникновения проблемных ситуаций и для оценки целесообразности реализации проектов; диаграмма Ганта

(ленточная диаграмма) также является действенным инструментом планирования, мониторинга и анализа различных проектов, программ и мероприятий.

Метод «secondment» (с английского как «командирование»). При такой форме обучения педагогического работника направляют («командируют») на другое место работы (в другое структурное подразделение, отдел) на время, где он под шефством наставника приобретает новые знания и навыки. После чего сотрудник возвращается на свое прежнее место работы, к своим прежним обязанностям, где он применяет полученный опыт. Временное перемещение сотрудников может быть как краткосрочным, так и более длительным.

Кейс-метод (англ. Case method) - метод конкретных ситуаций, ситуационного анализа – техника обучения, использующая описание реальных социальных, экономических и бизнес-ситуаций. Обучающиеся должны исследовать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них (допускается множество решений и альтернативных путей).

Кейсы основываются на реальном фактическом материале или же приближены к реальной ситуации.

Форсайт – (англ. Foresight – взгляд в будущее) - это интеллектуальная технология по созданию желаемого образа будущего и определение стратегий его достижения. Широко используется на этапах планирования наставнической деятельности.

Митап (англ. Meet up – встреча "на ногах") – встреча специалистов единомышленников для обсуждения тех или иных вопросов, обмена опытом в неформальной обстановке.

Воркшоп ("workshop" – мастерская) – демонстрация рабочего процесса опытного мастера для широкой аудитории с целью поделиться практическими навыками в каком – либо ремесле.

Квиз (от англ. quiz) – означает соревнование, в ходе которого один или несколько участников отвечают на поставленные им вопросы. В русском языке аналогом этого слова является

«викторина», в которую включают вопросы часто прикладного характера, примеры на понимание в формате «Что? Где? Когда?». В квизах могут содержаться вопросы на знание фактов, на соотнесение с другой информацией, конкретные теоретические вопросы (перефразирование базовой информации).

Тренд-сессия – форма проектной деятельности, при которой решение проблем достигается через призму отраслевых федеральных и мировых трендов.

Хакатон (англ. Hack – хакер и marathon – марафон) – это площадка встречи разных специалистов из одного направления деятельности, где они могут познакомиться друг с другом, обменяться знаниями и идеями или придумать совместный проект, над которым будут работать в дальнейшем.

Форум – образовательные и диалоговые площадки для обмена опытом, общения с экспертами.

Дебаты – игровая технология, предполагающая определенный уровень состязательности (команда утверждения против команды отрицания). Важно, что побеждает тот, кто смог выстроить наиболее логичную линию доказательств, так как в дебатах не может быть безоговорочной правоты одной из сторон. Это, на первый взгляд, противоречит дидактическим принципам, но роднит дебаты с жизнью и социальной практикой: у каждой проблемы есть две стороны, по крайней мере, у каждого решения есть свои сторонники и противники. Различают:

- командные дебаты (дебаты Карла Поппера; парламентские дебаты; дебаты Линкольна- Дугласа);
- индивидуальные дебаты (импровизационная речь; авторское исполнение);
- иные форматы (свободные дебаты; обсуждение в форме дебатов; экспресс-дебаты; модифицированные дебаты; мини-дебаты).

Сетевой проект – учебно-познавательная, исследовательская, творческая или игровая деятельность, организованная на основе компьютерной телекоммуникации (электронная почта, социальная сеть, Web-сайт).

Геймификация — использование игровых подходов, которые широко распространены в компьютерных играх, для неигровых процессов, что позволяет повысить вовлечённость участников в решение прикладных задач, использование продуктов, услуг, усилить лояльность клиентов.

Хайтек — специализированный учебно-производственный цех общего пользования. Проектируется с учетом свободного доступа к имеющемуся оборудованию всеми образовательными направлениями, включенными в реализацию образовательных модулей ДОП, программ сезонных школ и лагерей.

Организация совместной деятельности наставника и наставляемого:

Наставничество реализуется в различных формах, типах, моделях и техниках. Так, формы организации наставничества можно классифицировать по различным параметрам

По содержанию деятельности выделяют три наиболее широких типа наставничества:

- корпоративное наставничество предполагает знакомство с традициями, практиками, историей организации/ предприятия, с лучшими специалистами учреждения/ передовиками производства.
- социальное наставничество направлено на решение социальных и психологических проблем молодых работников. Роль социального наставника может исполнять любой индивид, обладающий способностью и готовностью помочь другому;
- квалификационное наставничество ориентировано на профессиональное сопровождение молодых работников в процессе их корпоративного обучения, направленного на получение профессиональной квалификации

По количеству участников:

- индивидуальное (персональное) – закрепление за наставником одного наставляемого, концентрация усилий на его воспитании и развитии;
- групповое – наставничество распространяется на группу обучающихся, специалистов;
- коллективное – наставник работает с целым коллективом (объединение, секция) обучающихся или педагогов/ специалистов;
- коллективно-индивидуальное – наставничество над молодым работником осуществляет структурное подразделение, трудовой коллектив, группа сотрудников; – коллективно-групповое – наставничество педагогического коллектива или группы специалистов осуществляется над группой молодых работников.

В системе дополнительного образования чаще всего встречается индивидуальное (персональное) наставничество. Тем не менее, групповое и коллективное наставничество также имеет место, например, при освоении группой педагогов/обучающихся новых педагогических технологий или реализации внутриучрежденческого инновационного образовательного проекта или эксперимента.

По степени открытости воздействия и взаимодействия:

- прямое – непосредственный контакт наставника с опекаемым, общение с ним не только в рабочее время, но и в неформальной обстановке;
- опосредованное – осуществление только формального контакта путем советов, рекомендаций наставника, личные контакты и непосредственное влияние сводятся к минимуму;
- открытое – двустороннее взаимодействие наставника и наставляемого;
- скрытое – наставник воздействует на обучающегося незаметно

По временным характеристикам:

- эпизодическое (ситуационное) – временное, фрагментарное осуществление наставничества в связи с внедрением в практику новых документов, педагогических технологий или методик; оказание актуальной в данный момент для подшефного методической, психологической, практической помощи;
- периодическое – дискретный характер осуществления наставничества (например, в УДО в связи с периодическим введением сотрудников в новую должность);
- систематическое – постоянный и преемственный характер встреч между наставником и наставляемым; (в УДО влияет на обновление интеллектуальной базы кадрового состава в связи с нарастающей информационной составляющей и модернизационными процессами в образовании)

По уровню формализации:

- формальное наставничество: основано на формальных процедурах и правилах наставничества, объяснении наставляемому целей и содержания работы и обучении его в рамках специальных тренингов. В этом смысле наставничество близко менторингу;
- неформальное наставничество: добровольное шефство над обучающимся, коллегой, личная ответственность за его успехи и неудачи без документального оформления и финансового вознаграждения.

Методическое сопровождение корпоративного обучения педагогов в ОУ

Одним из важных условий организации корпоративного обучения на основном этапе для нас являлось создание индивидуальной «зоны ближайшего профессионального развития» педагога. При этом мы основывались на усилении субъектной позиции педагога по отношению к собственному профессиональному росту.

По нашему мнению, какие бы содержание и формы корпоративного обучения ни были реализованы в образовательной организации, ее эффективность в конечном итоге определяется мерой самостоятельной работы педагога, его самообразованием.

Создание «зоны ближайшего профессионального развития» педагога осуществлялось через модерирование, т.е. деятельности, направленной на раскрытие потенциальных возможностей сотрудника и его способностей.

Функции модератора в структуре корпоративного обучения педагогов выполняет методический кабинет.

Методический кабинет является структурным подразделением ОУ, предназначенным для создания условий по непрерывному повышению квалификации и организации методической помощи работникам по проблемам корпоративного обучения.

Задачами методического кабинета являются:

- сбор, систематизация учебно-методических, научных, нормативных и других информационных материалов;
- информационно-методическое обеспечение педагогов по вопросам организации образовательного процесса;
- создание условий для повышения профессионализма педагогических работников;
- помощь руководителям и педагогам по вопросам совершенствования и организации учебно-воспитательного процесса, выбора и применения форм, методов обучения и воспитания, реализации Государственного образовательного стандарта общего образования;
- изучение, оформление, пропаганда и распространение педагогического опыта;
- оказание консультативно-методической помощи педагогам в оформлении аттестационного портфолио;
- методическое сопровождение педагогов по организации индивидуальной исследовательской деятельности.

В своей работе методический кабинет руководствуется Законом Российской Федерации «Об образовании», Уставом ОУ, нормативными правовыми актами Министерства обороны Российской Федерации в сфере образования, Государственными образовательными стандартами общего образования, Положением о методическом кабинете и другими нормативными правовыми документами, регламентирующими основную деятельность ОУ.

Основными направлениями деятельности методического кабинета в рамках организации корпоративного обучения являются:

- информационно-аналитическое направление, заключающееся в изучении информационных и методических потребностей педагогических работников; создании банка опыта педагогов; проведении начальной экспертизы методических аттестационных материалов; профессиональной экспертизы; методических декад;
- организационно-методическая работа, направленная на развитие педагогического творчества, повышение квалификации педагогов: создание и организация деятельности

проблемных групп по различным направлениям образовательного процесса; распространение передового педагогического опыта; разработка методических рекомендаций по организации и совершенствованию образовательного процесса в ОУ; подготовка к изданию учебно-методических и научно-практических материалов; своевременное приобретение новых научно-методических изданий; подготовка и проведение конференций, семинаров, практикумов; подготовка и издание тезисов конференций; организация участия педагогов конкурсах;

- консультационная работа с педагогами:
- с молодыми специалистами (с целью профессиональной адаптации, формирования индивидуального стиля педагогической деятельности);
- с опытными преподавателями (с целью изучения и обобщения педагогического опыта);
- с авторами учебных программ и пособий (с целью ознакомления с требованиями к написанию, структуре методической разработки);
- со всеми педагогами (с целью подготовки и проведения аттестации, участия в семинарах, конкурсах, на занятиях в методической школе).

В рамках реализации программы корпоративного обучения на базе методического кабинета были реализованы следующие формы:

- разработка единой методической темы ОУ;
- подготовка заседаний МО по методическим вопросам;
- занятия на методических семинарах, проведение круглых столов, психолого-педагогических семинаров, научно-практических конференций;
- руководство оформлением творческих отчетов педагогов;
- организация педагогического наставничества для начинающих педагогов;
- проведение индивидуальных консультаций для педагогов и рецензирование методических материалов;
- организация методических выставок;
- разработка в помощь педагогам методических рекомендаций (памятки по составлению статьи по обобщению опыта работы, методической разработки; по проектированию занятия, путеводитель по организации исследовательской деятельности; рекомендации по составлению рабочей программы, технологической карты занятия;
- проведение конкурсов методических разработок и профессионального мастерства педагогов.

С целью создания «зоны ближайшего профессионального развития» педагогов, стимулирования и опосредованного руководства самообразовательной деятельностью сотрудников на базе методического кабинета заполнялись личные планы по самообразованию с указанием индивидуальной методической темой и результатов работы: составлялись статьи, учебно-методические разработки, обобщался опыт.

Таким образом, в структуре корпоративного обучения методический кабинет позволяет создать образовательно-методическое пространство для личностного роста педагога, выполняя функции модератора.

Модель корпоративного обучения представляет собой средоточие наставнического взаимодействия и формирование вокруг него единой методической, управленческой и информационной базы поддержки, которая обеспечивает целостность системы корпоративного обучения в МОУ «НШДС №1» (рис.1.)

Рис. 1. Модель корпоративного обучения в МОУ «НШДС №1»

