

## **Наставничество при адаптации, обучении и мотивировании молодых педагогов в образовательном учреждении.**

**Хасянова И.Е., ГБУ «ИМЦ» Фрунзенского района,**

**Кузьмина М.В., Дмитриева Н.А., ГБОУ СОШ №212 Фрунзенского района**

*Аннотация: В статье рассмотрены особенности практического обучения молодых педагогов в ОУ путем их взаимодействия с наставниками, рассмотрены возможные ошибки при наставничестве, стили взаимодействия наставников с подопечными, особенности формулировки целей деятельности для молодых педагогов со стороны опытных, постановка развивающих вопросов как указателя направления деятельности молодого специалиста, необходимость обратной связи при наставничестве.*

Общеизвестно, что если более опытные педагоги берут шефство над молодыми специалистами, проблемы адаптации последних в коллективе практически не возникает. Как сделать процесс передачи ценных знаний и умений более эффективным и управляемым, какие инструменты наставничества используются в наше время, какие ошибки подстерегают тех, кто начал внедрять их?

### **Особенности обучения взрослых людей**

Как научить чему-либо взрослого человека, как передать ему знания? Люди учатся на своем опыте и собственных переживаниях, что напрямую связано с мотивацией.

Проблема многих молодых педагогов заключается в том, что они хотят работать, но не обладают достаточными умениями. Цель наставничества – помочь молодому специалисту приобрести, кроме желания, еще и возможности для продуктивной деятельности.

Согласно модели ситуационного руководства Херси-Бланшара готовность молодого специалиста к работе можно описать четырьмя

ситуациями в зависимости от его профессиональной компетентности и мотивации.

**1 ситуация «Не могу – не хочу».** Педагог, вновь поступивший на работу, не обладает навыками и, более того, не очень мотивирован. Для того, чтобы включить его в деятельность, необходимо сначала повысить его мотивацию. В противном случае, можно столкнуться с выстроенным барьером защиты, который довольно сложно преодолеть.

**2 ситуация «Не могу – хочу».** Человек мотивирован, поэтому открыт к получению новых знаний и находится в состоянии обучения. Здесь важно поэтапно построить схему работы с молодым педагогом, определить то, как, чему и где вы будете его обучать.

**3 ситуация «Могу – хочу».** Ситуация, в которой разумно развивать горизонтальную карьеру молодого педагога. Он уже обладает необходимыми знаниями и умениями. Ему нужно поднимать «планку цели» и расширять зоны мастерства.

**4 ситуация «Могу – не хочу».** Молодой педагог находится в состоянии протеста, некоего саботажа. В данной ситуации необходимо выяснить, в чем причина демотивации. Возможно, необходимо наделить работу этого молодого специалиста новым, значимым для него смыслом. В противном случае молодой педагог может уйти из профессии.

Практическое обучение молодого специалиста может происходить спонтанно (если он, например, наблюдает за работой своего коллеги) или намеренно (если он записывается на курсы и получает новые знания). Приобретая опыт, молодой педагог сознательно или бессознательно рефлексировать, делает выводы, а при выполнении нового задания планирует и выполняет уже другие действия. Это, в свою очередь, приводит к получению нового опыта, и цикл возобновляется. Таким образом, обучение – это процесс приобретения и усвоения новых знаний и навыков, проходящий четыре стадии, что необходимо учитывать при подготовке наставников.

Этот **четырёхступенчатый процесс** представляет собой переход от бессознательной некомпетентности к бессознательной компетентности.

### **1. Бессознательная некомпетентность**

При бессознательной некомпетентности вам неизвестно, что вы не знаете или не умеете делать чего-либо («я не знаю о том, что я не знаю»). В нашем случае молодой педагог еще не осознал дефицит собственной компетентности. Так, к примеру, ребенок при путешествии с родителями в машине, осознает факт путешествия, но не понимает при этом, что он не умеет водить, то есть остается в неведении насчет собственной некомпетентности.

### **2. Осознанная некомпетентность**

При осознанной некомпетентности молодой педагог приобретает «знание о своем незнании». Обычно это происходит при появлении желания совершить новое действие. Так, опять же для примера, подросток, не умеющий водить машину, постоянно вынужден просить кого-нибудь, чтобы его подвезли, и остро переживает свою некомпетентность. В случае с молодым педагогом это может быть, например, его желание подготовить учащегося к конкурсу или сдаче экзамена при понимании того, что знаний в этой области ему не хватает.

### **3. Осознанная компетентность**

Для того чтобы стать осознанно компетентным, молодому специалисту нужно пройти обучение. Часто на этой стадии сотрудник в точности копирует действия своего наставника. Например, новичок вспоминает, как видел открытый урок опытного педагога и думал, что смог бы так же, то есть, осознает, что «знает о том, что знает». Так, к примеру, успешно окончив курсы и получив права, начинающий водитель все еще будет шептать себе: «Зеркало, сигнал, поворот», то есть осознанно управлять машиной, контролируя каждое действие.

### **4. Бессознательная компетентность.**

При бессознательной компетентности молодой педагог совершает определенные действия так часто, что они становятся привычными, вырабатывается подсознательный алгоритм. Это стадия «я не знаю о том, что я знаю». Пример: опытный дизайнер не может объяснить новому сотруднику, как создать «шедевр», он делает это по интуиции. Обладая многолетним опытом вождения, вы управляете машиной «на автомате». Ведя ее, вы не анализируете скрупулезно свои действия, так как ими руководит ваше подсознание.

Когда человек учится водить автомобиль, эти четыре стадии можно ясно проследить: с помощью инструктора по вождению человек проходит стадии сознательной некомпетентности и сознательной компетентности. Обучение можно ускорить путем сознательного повторения цикла, либо также с помощью инструктора, чтобы прийти к улучшению вождения через вторую и третью стадии, либо самостоятельно в процессе тренировок.

**Типичная ошибка:** наставник не умеет передать опыт, не может разъяснить молодому педагогу алгоритм действий, так как сам находится в стадии бессознательной компетентности. Он, как гениальный художник, который говорит подмастерью «учись», но сам не помогает, не может объяснить, что и как нужно делать.

**Важно:** для того чтобы быть наставником, необходимо вернуться из стадии бессознательной компетентности в стадию осознанной компетентности.

### **Стили наставничества.**

В зависимости от уровня подготовки молодого педагога, от его сильных и слабых сторон и сложности задачи наставник выбирает стиль взаимодействия с ним.

- *Инструктаж* – это стиль, при котором наставник дает четкие пошаговые указания обучаемому или предлагает ему копировать свои собственные действия. При этом он не объясняет, почему необходимо делать именно так, а не иначе – у наставника есть готовый правильный ответ.

Минусы этого метода налицо: часто слепое следование инструкциям приводит к результату, противоположному желаемому.

- *Объяснение* – стиль, при котором наставник показывает, как правильно выполнить ту или иную задачу, и подробно объясняет каждый шаг, дает обоснование своим действиям. У него есть объяснение того, какой алгоритм работы правилен и почему. Осознанность и обоснованность действий гарантируют наставнику успех.

- *Развитие* – это стиль, при котором наставник просто ставит перед молодым подопечным вопросы и предлагает ему объяснить, что, как и почему он будет делать. Обучаемый сам нашел бы ответы на вопросы, и его решение стало бы осознанным.

Для наглядности сведем в табл.1 все методы наставничества.

Таблица 1. Преимущества и ограничения методов наставничества

Метод	Преимущества	Ограничения
<i>Инструктаж</i> – четкие указания, предоставление алгоритма действий. Используется в стандартных ситуациях и при форс-мажоре, когда медлить нельзя	Четкость, ясность инструкций. Предсказуемость результата. Быстрота передачи информации. Возможность легко проверить по пунктам, как понял задачу обучаемый.	Давление на обучаемого. Низкая мотивация обучаемого, т.к. его мнения не спрашивают. Невозможность для обучаемого правильно действовать в нестандартных ситуациях. Необходимость составлять алгоритм для каждой ситуации. Вероятность того, что в случае неудачи обучаемый переложит ответственность на наставника.
<i>Объяснение</i> – обоснование каждого шага алгоритма	Обоснования каждого шага, повышение осознанности деятельности.	Увеличение времени, проведенного наставником с обучаемым. Вероятность того, что обучаемый

		<p>Повышение мотивации обучаемого.</p> <p>Разделение ответственности между наставником и обучаемым.</p>	<p>может уйти от темы, задавать лишние вопросы.</p> <p>Проявление нетерпения обучаемым с завышенной самооценкой.</p> <p>Возможность того, что обучаемый будет оспаривать мнение наставника.</p>
<p><i>Развитие</i> – «высший пилотаж».</p> <p>Наставник не дает готовых ответов, только подталкивает к решению задач, предлагает обучаемому самому додуматься до него.</p> <p>Обучаемый должен иметь высокий уровень развития и достаточную мотивацию</p>	<p>–</p> <p>Повышение мотивации благодаря осознанию равноправности общения.</p> <p>Понимание обучаемым смысла выполняемых трудовых операций и функций.</p> <p>Более высокое качество обучения.</p> <p>Большая вероятность появления новых способов действий, новых решений.</p> <p>Лучшее взаимопонимание обучаемого и наставника в дальнейшем.</p>	<p>Увеличение времени работы наставника.</p> <p>Вероятность возникновения стресса из-за ответственности, испуга у обучаемого.</p> <p>Возможный отказ обучаемого от решения задач в случае неудачи, переход на уровень инструктажа.</p> <p>Повышение ответственности и риска для наставника.</p>	

**Типичная ошибка:** опасно заблуждаться, думая, что если с одним молодым педагогом был эффективен один прием, то он эффективно сработает и с другим.

**Важно:** стиль общения с молодым специалистом наставник определяет индивидуально. Профессиональная позиция наставника зависит от уровня подопечного и ситуации.

### **Формулировка цели для молодого специалиста.**

Цель – это образ результата. Именно от наставника зависит, сможет ли он просто и ясно донести цель до молодого педагога и вдохновить подопечного на ее достижение.

Недостижимых целей нет, но есть взаимоисключающие критерии их достижения, которых следует избегать.

Возьмем за основу постановки целей систему SMART. Само слово smart в переводе на русский, означает «умный», а результаты работы должны быть:

- конкретными (specific)
- измеримыми (measurable)
- достижимыми (attainable)
- значимыми (relevant)
- соотносимыми с конкретным сроком (time-bounded).

Таким образом, правильная постановка цели означает, что она также конкретна, измерима, достижима, значима и должна быть достигнута к конкретному сроку.

Рассмотрим каждый критерий цели.

#### **1. Конкретная и позитивно сформулированная:**

Неправильно: «Сделай презентацию к уроку, только не белое на черном».

Правильно: «Сделай два варианта презентации по данному шаблону».

Негативно сформулированная цель «не делай» указывает на то, чего нужно избежать, а не на то, чего нужно достичь. Подсознание не

воспринимает частицу «не», а слышит команду «белое на черном», поэтому, формулируя цель по принципу «не делай так», вы как наставник рискуете получить прямо противоположный результат.

## **2. Измеримая:**

Как измерить цель? Она должна быть выражена в штуках, в листах, в процентах, в рублях и т.д. Например, «две разных презентации по данному шаблону» – это пример верно сформулированных критериев, указание на то, что и как делать.

Неправильно: «Копай от забора и до обеда».

Правильно: «Каждый день вы должны (например) написать два конспекта урока».

## **3. Достижимая:**

Сам наставник при постановке цели должен быть уверен, что она достижима, и речь не идет о вере в удачу или чудо. Цель должна быть не слишком простой, иначе не будет мотивации для ее достижения, в то же время, слишком сложная цель может напугать неуверенного молодого педагога.

Цель должна попадать под описание «трудно, но выполнимо», бросать вызов обучаемому (challenge). То есть, ее следует ставить с учетом индивидуальных особенностей, чуть ниже предела возможностей обучаемого. Уровень сложности будет постепенно повышаться.

Неправильно: дать неопытному педагогу слишком сложную задачу.

Правильно: дать задачу чуть сложнее, чем ему уже приходилось решать.

## **4. Цель, соотносимая с конкретным сроком:**

Неправильно: «Сделай тематическое планирование, ну, давай к концу месяца».

Правильно: «Сделай тематическое планирование к 20 августа».

## **5. Значимая:**

Цель должна мотивировать молодого педагога. Нужно сформулировать ее так, чтобы цель стала его собственной. Наставник, как правило, не может прямо указывать, командовать, в его распоряжении только приемы нематериальной мотивации.

Неправильно: «Сделай эту презентацию, она мне нужна».

Правильно: «Сделаешь эту презентацию, и у тебя будет возможность заявить о себе на методическом объединении».

**Типичная ошибка:** наставник неправильно формулирует цель для молодого педагога.

**Важно:** наставник должен стараться соотносить цель с критериями SMART.

### **Развивающие вопросы как указатель направления деятельности молодого специалиста.**

Нам всем известно, что правила дорожного движения описывают знак «Главная дорога». Развивающие вопросы – это «знак главной дороги» при передаче знаний. Система развивающих вопросов позволяет определить реальный план действий, помогает молодому педагогу понять его сильные и слабые стороны, что, в свою очередь, способствует формированию ответственного отношения к делу.

Содержание и порядок вопросов позволяют наставнику активно управлять диалогом. Примеры представлены в табл.2. Необязательно использовать все, наставнику следует выбрать три-пять ключевых вопросов по своему усмотрению.

Таблица 2. Развивающие вопросы

Этап	Пример вопроса	Полезьа вопроса
1. Осознание ситуации и имеющихся ресурсов	<ul style="list-style-type: none"><li>• От кого и от чего зависит на данный момент развитие событий?</li><li>• На что именно, как и</li></ul>	Позволяет молодому педагогу осознать личную ответственность, обозначить зоны своей

	в какой степени влияете лично вы?	компетентности.
2. Осознание возможностей и препятствий	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Что вы можете сделать, и какие возможны препятствия?</li> <li>• Какие условия были бы идеальны для достижения цели?</li> <li>• Как вы можете повлиять на появление благоприятных и нейтрализацию неблагоприятных условий?</li> </ul>	<p>Психологическая подготовка молодого педагога к препятствиям.</p> <p>Молодой педагог заранее готовится к тому, как будет справляться с трудностями, если таковые возникнут</p>
3. Разработка плана действий	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Что когда, кому и в какой последовательности следует делать для реализации намеченного?</li> <li>• Для достижения цели: что нужно делать обязательно, что желательно, а без чего можно обойтись?</li> <li>• Кто будет отвечать за каждый этап?</li> <li>• Когда должны быть реализованы действия на каждом этапе?</li> <li>• Какие дополнительные средства и</li> </ul>	<p>Молодой педагог учится отделять значимые критерии от незначимых, планировать работу и время, самостоятельно определять уровень своего мастерства (т.е. понимать, сколько времени ему понадобится для завершения работы), работать в команде.</p>

	<p>помощь понадобятся на каждом этапе?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Что будет свидетельствовать о возможности продвижения на следующий этап?</li> </ul>	
4.Окончательная проработка	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Что еще требует дополнительного уточнения?</li> <li>• Какие существуют варианты?</li> <li>• В чем могут состоять принципиально отличные подходы к задаче?</li> </ul>	Молодой педагог учится творческому подходу к решению любой задачи

**Типичная ошибка:** поставив задачу, наставник забывает проверить, насколько понял ее молодой специалист и достаточно ли у него ресурсов для ее решения.

**Важно:** наставник должен использовать, как минимум, три развивающих вопроса после постановки задачи, узнать, каким образом молодой специалист собирается ее решать.

### **Обратная связь как инструмент развития.**

Умение предоставлять эффективную обратную связь – один из важнейших навыков наставника, это представление полной картины действий молодого специалиста в конкретной ситуации. Важными составляющими этого процесса также являются анализ эффективности действий молодого педагога и обсуждение возможных способов ее повышения в будущем. Для наставника велика опасность раскритиковать молодого коллегу, именно поэтому существуют правила обратной связи. «Ты

неправильно сделал» – это не обратная связь, ведь молодой педагог часто не знает, что именно он сделал неправильно и что хотел бы видеть наставник.

Обратная связь – это методика бесконфликтной критики, направленной на то, чтобы собеседник (в нашем случае – молодой педагог) сам захотел изменять свое поведение.

### **Выделяют три этапа обратной связи:**

- 1) описание ситуации, о которой предоставляется обратная связь;
- 2) описание своего отношения к этой ситуации и ее последствий;
- 3) пожелания по поводу дальнейших результатов действий собеседника (молодого педагога) в аналогичных ситуациях, способы повышения эффективности работы.

### **Принципы обратной связи:**

#### *1. Сбалансированность, позитивная направленность:*

Молодой специалист должен почувствовать, что обратная связь помогает ему учиться. Если она будет слишком критичной, он может внутренне отвергнуть ее, если восторженно-хвалебной, то это может быть воспринято, как опека, что тоже может вызывать отторжение.

Обратная связь должна сочетать в себе описание положительных моментов и «точек роста» для молодого педагога. Соблюдения баланса состоит в том, чтобы сделать обратную связь приемлемой для него, воодушевить его на профессиональный и личностный рост.

#### *2. Конкретность:*

Обратная связь – это не дискуссия о том, что вообще сказал или не сказал молодой педагог, что в общем он сделал или не сделал. Наставник всегда должен обращаться к конкретному факту или действию. Наставнику необходимо избегать обобщающих фраз типа «вы всегда...», «вы склонны...» и др.

Обратная связь касается того, *что* было сказано, сделано и *как*, но не *почему*. Догадки и домыслы о чьих-то мотивах привносят атмосферу недоверия и враждебности в беседу, практически всегда являясь

интерпретацией, а не истиной. Пример конкретного отзыва: «Вы вчера сделали выборку оценок за декабрь, а я просил за всю вторую четверть».

### *3. Направленность на поведение, безоценочность:*

Предоставляя обратную связь, следует концентрировать внимание на поведении, а не на личности как таковой. Опытным педагогам следует говорить о том, что молодые педагоги делают, а не о том, что они о них думают. Например, таким образом, мы можем сказать кому-то, что он «говорил больше всех остальных во время педсовета», вместо того, чтобы сказать «ты излишне болтлив». Первая фраза оставляет место для изменений, в то время как вторая – просто оценка черты характера. Наличие оценки в высказывании снижает объем восприятия информации и вызывает сопротивление сказанному. Наставникам нужно включить молодого педагога в процесс, а не выключить его критикой.

### *4. Своевременность:*

Старая пословица – «дорога ложка к обеду». Принцип положительного подкрепления – один из ключевых в обучении, и вовремя предоставить обратную связь – это лучшее, что может сделать наставник. Например: «Сегодня ты сделал всю работу на отлично». Хуже всего, когда наставник вспоминает неделю спустя, что, например, показанный молодым педагогом открытый урок произвел на него впечатление.

### *5. Активность:*

Лучше всего человек обучается, когда сам отвечает на поставленные вопросы. Необходимо дать молодому педагогу шанс исправить ошибки самостоятельно: «Как ты думаешь, насколько качественно ты сделал свою работу, на 100%? А что можно было бы здесь сделать по-другому? Есть какие-то варианты?»

Таблица 3. Примеры высказываний

Обратная связь (позволяет	• «Ты очень концептуально, зрелищно
---------------------------	-------------------------------------

улучшить работу, понять, что получилось, а над чем нужно потрудиться)	<p>выполнил презентацию к уроку, надписи и иллюстрации гармоничны, в следующий раз придерживайся такого же стиля. Молодец!»</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• «Отчет написан по плану, как мы и обсуждали. Учтены все три важных критерия, а вот над четвертым критерием нужно поработать. Согласен со мной?»</li> </ul>
Похвала (молодой специалист не понимает, что именно было сделано хорошо, что у него уже получается)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Молодец!»</li> <li>• «Отлично»</li> </ul>
Критика (молодой специалист не знает, какие ошибки он совершил, над чем конкретно ему работать)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Ерунда получилась!»</li> <li>• «Ну кто так делает?!»</li> </ul>
Отсутствие обратной связи (молодой педагог остается в неведении относительно того, как и в каком направлении ему развиваться дальше)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Ага...»</li> <li>• «Нормально...»</li> <li>• «Так, вижу...»</li> </ul>

**Типичная ошибка:** в лучшем случае наставник не дает обратной связи обучаемому, в худшем критикует его.

**Важно:** прежде, чем высказать свое отношение к результатам деятельности молодого педагога, наставнику необходимо вспомнить принципы обратной связи. Критикуя, мы заставляем молодого специалиста либо защищаться, проявляя агрессию, либо оправдываться, либо испытывать чувство вины. Ни к каким конструктивным действиям критика не приводит.

Принцип обратной связи – это универсальный инструмент развития. Педагог-наставник также может взять его на вооружение. Таким же образом, можно давать обратную связь и наставнику. Все мы в жизни являемся наставниками друг для друга, и все вышеперечисленные приемы работают в любой ситуации обучения и развития.

### **Использованная литература:**

1. <https://psy.wikireading.ru/98751>
2. <https://goal-life.com/page/goals/postanovka-celey-po-metodu-smart>
3. <https://studfiles.net/preview/3994036/page:9/>
4. <http://www.treninginsk.ru/9-stati/87-obratnaya-svyaz-kak-instrument-upravleniya.html>

### ***Сведения об авторах:***

1. Хасянова Инна Евгеньевна (Khasyanova Inna)

Государственное бюджетное учреждение дополнительного профессионального педагогического образования центр повышения квалификации специалистов «Информационно-методический центр» Фрунзенского района Санкт-Петербурга

Адрес: 192241, Санкт-Петербург, улица Турку, дом 20 корп.2, литера А.

Сайт: <http://edu-frn.spb.ru>

Должность: методист высшей квалификационной категории

Телефон служ. 8(812)2464969

E-mail: [inkhas-nmc@yandex.ru](mailto:inkhas-nmc@yandex.ru)

2. Кузьмина Марина Владимировна (Kuzmina Marina)

Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа № 212 Фрунзенского района Санкт-Петербурга

Адрес: 192283, ул. Ярослава Гашека, д.9, к.2

Должность: директор, учитель химии высшей категории

Телефон служ. 8(812)7718767

3. Дмитриева Надежда Алексеевна (Dmitrieva Nadezhda)

Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение средняя  
общеобразовательная школа № 212 Фрунзенского района  
Санкт-Петербурга

Адрес: 192283, ул. Ярослава Гашека, д.9, к.2

Должность: заместитель директора, учитель истории высшей категории

Телефон служ. 8(812)7718767