



Современные методы обучения и развития начинающих и опытных педагогов

Сценарий семинара для руководителей ДОО

Окончание. Начало см.: Дошкольное воспитание. 2017. № 9.

Т. ПОШТАРЕВА,
доктор педагогических наук,
профессор,
кафедра социально-гуманитарных дисциплин,
АНО ВО «Северо-Кавказский социальный институт»,
г. Ставрополь
tati19701@rambler.ru

В первой части статьи, опубликованной в № 9, поднимались проблемы, связанные с обучением взрослых, и рассматривались пассивные методы обучения и развития педагогов (шедоунг, самообучение, E-learning и др.). Во второй части представлены сущность и специфика активных методов.

2.2. Активные методы обучения сотрудников предусматривают формирование умений и навыков педагогов.

2.2.1. Одним из таких методов является **тренинг** (от англ. train, training – обучать, воспитывать; подготовка, тренировка, дрессировка). В тренингах можно изменить некие настройки и программы, модели управления своим поведением и деятельностью, сформировать или развить уже существующие навыки (профессиональные и личностные), расширить их диапазон.

Я не буду останавливаться подробно на особенностях данной формы работы, она хорошо известна. Отмечу только, что провести тренинг в чистом виде для педагогов не представляется возможным в связи

с недостаточным количеством свободного времени у сотрудников. В основном такое время – это «тихий час» в детском саду (1,5–2 часа). Для тренинга это слишком мало. Кроме того, возникает вопрос: **кто будет проводить этот тренинг?** Штатный педагог-психолог? Но в его компетенцию это не всегда входит, так как он загружен работой с воспитанниками и их родителями. Также, как говорится, «нет пророка в своем отечестве», т.е. штатный психолог может не обладать достаточным авторитетом среди педагогов для того чтобы заниматься их обучением и развитием. Лучше, когда тренинг проводит приглашенный специалист/тренер.

Если же вы все-таки делаете ставку на тренинг, полагая, что именно эта форма поможет выйти на *уровень осознанной компетентности* (3-й квадрат; см. схему в первой части статьи), т.е. формирования умений, – в этом случае направляете молодых педагогов на *открытый тренинг* для педагогов из разных организаций. При этом необходимо согласовать с организаторами тренинга такие вопросы, как место и

WWW
dovosp.ru
«Дошкольное воспитание»

время его проведения (с отрывом или без отрыва от работы), оплата (оплачивает ДОО или сам сотрудник).

2.2.2. Хорошей альтернативой тренингу являются **семинары и практикумы**, организованные корпоративно с привлечением опытных сотрудников вашей ДОО или приглашенных специалистов (профессионалов из других ДОО, ученых-практиков). В основе этих форм развития и обучения сотрудников – *методы практической психологии, групповое взаимодействие, обратная связь, практические упражнения и игры.*

2.2.3. Популярной и традиционной технологией развития сотрудников является известное всем **наставничество**. Расставим лишь некоторые акценты, на которые руководителям стоит обратить внимание. Наставничество (менторство) является основным методом обучения при работе с начинающими педагогами: более опытный сотрудник делится знаниями, умениями и навыками с неопытным новичком на протяжении определенного времени. **Наставничество максимально эффективно.** Почему? Вспомним снова о квадратах и пути от неосознанной некомпетентности до неосознанной компетентности (см.: Дошкольное воспитание. 2017. № 9): наставник помогает пройти все этапы. А на тренинге максимум, куда можно пойти, – уровень умения: мы действуем, но еще контролируем все, что делаем (3-й квадрат). В чем еще преимущество наставничества? Как мы уже знаем, **время формирования навыка – 21 день** и адаптация нового сотрудника происходит в течение месяца.

Отметим несколько важных моментов.

1. Если мы говорим о системе, то в ДОО должно быть прописано *Положение о наставничестве*. Это первый важный момент.

2. Надо понимать, что наставничество – лишняя «головная боль», поэтому необходимо *компенсировать затраты опытному педагогу*, например дополнительными баллами к зарплате, премией, какими-то бонусами. Так же важно, чтобы наставник понимал, что размер и выплата бонусов зависят от результата сданного новичком «экзамена» по окончании

периода обучения. Это будет мотивировать опытного педагога более качественно подходить к обучению начинающего.

Тем не менее иногда технология наставничества работает, даже если ДОО не тратит на это финансовые ресурсы. Всегда есть люди, которые в силу своих личностных качеств хотят помогать другим.

3. Иногда бывает и так, что Положение о наставничестве и материальное стимулирование наставников есть, а педагоги обучают новичков с нежеланием и некачественно. И это зависит от личностных качеств самого наставника. В связи с этим руководителю надо с особым вниманием подойти к подбору наставников. Если человек не любит делиться опытом, передавать знания, то ничего не получится.

4. Если в ДОО есть опытные педагоги, готовые делиться знаниями, то вы должны научить их, как грамотно и качественно доносить информацию до подопечных и формировать у них умения. Среди имеющихся технологий наставничества наиболее эффективная – **пятишаговая технология** [3].

- **«Я расскажу, ты послушай»** (1-й шаг). Важно *только рассказывать* начинающему педагогу о какой-либо деятельности, технологии, методе, приеме работы и *не показывать их*. И вот почему. Мы знаем, что для большинства из нас главной для восприятия является наглядность. Когда наставник одновременно и объясняет, и показывает, все внимание новичка приковано к демонстрации. Он практически не слышит того, о чем наставник ему говорит. И если в это время говорится о ключевых моментах, например о каком-то табу, то человек не акцентирует на этом внимания. В дальнейшем из-за этого могут возникнуть недоразумения, сложности, проблемы. *Сначала рассказываем, доносим всю важную информацию и только потом переходим ко второму шагу.*

- **«Я покажу, ты посмотри»** (2-й шаг). При показе того или иного метода и т.п. можно еще раз пояснить что-либо – это усилит восприятие и даст возможность повторить материал.

• **«Давай сделаем вместе»** (3-й шаг). Не всегда корректно «тренироваться» на детях или их родителях (например, если речь идет о модели поведения, коммуникационном акте), поэтому отработать умение можно в ролевых играх, кейсах и еще раз вместе проговорить ту или иную формулу, проделать то или иное действие.

• **«Сделай сам, я подскажу»** (4-й шаг). Вы даете возможность воспитателю самостоятельно что-то сделать, но при этом оказываете поддержку. Если у начинающего педагога все получается, можно переходить к завершающему шагу.

• **«Сделай сам, расскажи, что сделал»** (5-й шаг). Молодой педагог выполняет задание, затем объясняет, почему он поступил так, а не иначе. То есть он понимает, что делает, и выполняет это сознательно. Если он смог объяснить, следовательно, пропустил это через себя. Запоминание через осознание гораздо эффективнее.

2.2.4. Следующая технология, которую мы рассмотрим, называется **коучинг**. Термин пришел в русский язык из английского, а в английском произошел от названия грузового транспортного средства (типа телеги). Впервые использование слова «coach» для обозначения инструктора зафиксировано около 1830 г. в Оксфордском университете – «коучем» на сленге стали именовать человека, помогающего студенту готовиться к экзамену. Слово «коучинг» получило значение «переносить людей с их места туда, где они хотят быть».

Коучинг (англ. coaching – обучение, тренировка) – метод консалтинга и тренинга. Используется с целью повышения эффективности и раскрытия потенциала человека для решения его личных и деловых задач [1].

Коучинг возник на стыке психологии, менеджмента, философии, аналитики и логики. От классических консалтинга и тренинга отличается тем, что коуч не дает советов и жестких рекомендаций, а ищет решение совместно с клиентом. Коучинг – не только технология, которая применяется в определенных обстоятельствах; эффективный коучинг – это метод

управления, метод взаимодействия с людьми, способ мышления, способ бытия.

В нашем случае **коуч – это руководитель, клиент – начинающий педагог**, а коучинг – технология развития подопечного, которая позволяет получить ответ на любой вопрос от него самого, т.е. от того, кто и задал этот вопрос. Мы ни в коем случае не даем готовых решений и алгоритмов.

У коучинга имеется **ряд ограничений**.

Во-первых, коучинг с нуля невозможен. Если молодой педагог в принципе не знаком с какой-то теорией, деятельностью и т.д. («находится» в 1-м квадрате – неосознанная некомпетентность), то применять коучинг нельзя. У специалиста должно быть сформировано представление, знание об объекте, поэтому коучингом имеет смысл заниматься после наставничества.

Во-вторых, когда вопрос тривиален и/или не предполагает развития (например, педагог спрашивает, где находятся те или иные документы, программы, методические средства и т.д., а вы в ответ: «Подумай, где они могут быть. Предположи»). Это неприемлемо!).

В-третьих, при «пожаре»/цейтноте (в этом случае не до размышлений, нужно действовать).

Руководитель, чтобы проводить коучинг, должен быть очень компетентным в области подобных технологий. Скорее всего, речь в нашем случае идет о коучинговой беседе. Обучающий должен быть экспертом, при этом он не должен давать никаких оценок, советов. Приведем пример. К вам приходит молодой педагог и спрашивает, как решить ту или иную проблему. Вы начинаете проводить с ним коучинговую сессию – задаете вопросы: «Как ты считаешь, что необходимо сделать? Какие у тебя есть варианты? Что ты делал до этого? Какие варианты использовал? Что получилось/не получилось? Почему?». Какие в принципе может дать ответы и предложить решения начинающий педагог?

1. Верное. И тогда мы с радостью принимаем его решение.

2. Неверное, потому что нет знаний, умений и видения решения задач подобного уровня.

В этом случае попытаемся еще раз выявить те представления и знания, которые могут быть у педагога, но, например, забыты. Если это сделать не удастся, следует вновь прибегнуть к наставничеству – пояснять и объяснять.

3. Неверное, потому что «клиент» не очень хочет напрягаться, ему лень подумать. То есть сотрудник не хочет брать на себя ответственность, желает перепоручить дело, например коллеге.

Поэтому руководителю, с одной стороны, надо быть экспертом и оценивать решения, с другой, ни в коем случае не давать и не навязывать своего решения. Вот такое противоречие, требующее разрешения.

Часто коучинг путают с наставничеством. Так, наставник говорит: «Делай как я», т.е. «Повторяй за мной», и новичку нужно делать именно так. После чего комментирует – хорошо это было или плохо. А коуч, когда к нему приходят и спрашивают: «Как делать?», говорит: «Как ты полагаешь? Что бы ты сделал?». То есть коуч/руководитель задействует потенциал самого сотрудника, поддерживает его, дает возможность реализовать себя. (Можно привести пример, демонстрирующий разницу между наставником и коучем, из мультфильма о Маугли. Вспомните: когда медведь Балу учил волчат и Маугли охотиться, Маугли побегал на двух ногах и Балу его наказал, потому что волки должны бегать на четырех лапах. Пантера Багира, в отличие от Балу, поддержала Маугли в том, что ему удобнее бегать по-человечески, и заметила, что хорошо бы развить такие способности, как лазанье по деревьям и прыжки, так как у Маугли для этого есть возможности.)

Основные принципы коучинга

1. Вера в потенциал и большие способности человека.
2. Все ответы находятся в голове у самого человека. Путь к ним помогает найти коуч.
3. Сотрудник берет на себя ответственность через осознание.
4. Открытость и доверие.
5. Безоценочное отношение к сотруднику и ситуации.

6. Осознанное использование инструментария.

Это философия коучинга. Рассмотрим технологию коучинга (а именно коучинговой беседы) поэтапно. Коучинговая беседа проводится, когда у начинающего педагога есть знания и навыки для решения задачи, при этом он не может выбрать оптимальный вариант решения без помощи более опытного коллеги. Цель такой беседы – не давать готовых ответов и решений, а добиться того, чтобы педагог сам нашел вариант решения/поведения в сложной ситуации и взял на себя ответственность за результат.

Мы помним, что коуч задает вопросы. Какие вопросы задавать?

Нужно четко и последовательно задавать правильные вопросы.

1. Четкое определение целей/задач»

- Что произошло? Что вы хотите обсудить со мной?
- Какого результата вы хотите достичь? Чего конкретно вы хотите достичь и к какому сроку?

2. Описание сложившейся ситуации, препятствий и ресурсов

- Какова ситуация на данный момент? Опишите подробно.
- Что мешает решить эту ситуацию/проблему?
- Какие действия вы уже предприняли? Каковы результаты ваших действий?
- Какие есть ресурсы для достижения цели (знания, умения, время, деньги, поддержка...)?

3. Варианты решений (3–4)

- Что вы можете сделать, чтобы изменить ситуацию? Какие варианты у вас есть?
- Каковы возможности и недостатки каждого из предложенных решений?
- Какой из вариантов решения, по вашему мнению, может дать максимальный результат?
- Кто мог бы помочь вам в данной ситуации?

4. План действий

- Что конкретно будете теперь делать? Что станет первым шагом? Каковы будут дальнейшие шаги?

- Когда приступите к выполнению?
- Какие ресурсы вам понадобятся? Какая вам необходима поддержка?
- Как вы будете отслеживать выполнение разработанного плана?

Итак, работа с коучем предполагает достижение позитивно сформулированных целей, результатов в жизни и работе.

Перечисленные выше активные методы развития и обучения сотрудников (тренинг, семинары и практикумы, наставничество, коучинг), в отличие от пассивных методов получения знаний, приводят к практическому освоению нового или изменению «старого» поведения, приобретению более совершенных трудовых навыков для профессионального и личностного развития.

3. Поддерживающие технологии развития

сотрудников. Почему они называются «поддерживающие»? Потому что во время обучения новых сотрудников мы должны отвечать не только за их профессиональную адаптацию, но и за социальную. Начинаящий педагог должен вливаться в коллектив и комфортно себя чувствовать в нем.

3.1. Одной из поддерживающих технологий является **баддинг** (англ. budding, от buddi – приятель). Один из сотрудников (назовем его опекуном) отвечает за то, чтобы интегрировать вновь прибывшего в корпоративную атмосферу, подружить со всеми. Баддинг подразумевает поддержку в достижении целей (личных или корпоративных), а также в приобретении новых навыков [2].

Опекуном может быть как наставник, так и другой педагог, например психолог или напарник, вместе с которым новый воспитатель будет работать в одной группе. При выборе опекуна руководителю следует обратить внимание на его личность. Если это некоммуникабельный или не пользующийся авторитетом человек, могут быть проблемы с интеграцией новичка. Опекун должен быть авторитетной личностью, своего рода «душой компании».

Баддинг можно определить как помощь, руководство и защиту одного человека

другим. Это метод обучения, основанный на предоставлении друг другу информации и (или) установлении объективной и честной обратной связи; подразумевает поддержку в достижении целей (личных или корпоративных), а также в приобретении новых навыков.

Баддинг используется:

1. Для обучения сотрудника в процессе адаптации к новому рабочему месту (в том числе при ротации персонала внутри организации).

2. Для повышения эффективности процесса преобразований в организации.

3. Для передачи информации между сотрудничающими организациями.

3.2. Еще одной интересной технологией является **сторителлинг** (англ. storytelling – рассказывание историй). Это неформальный метод обучения персонала, целое искусство, которое сочетает в себе психологические и управленческие аспекты и дает возможность донести до человека некую историю, которая будет мотивировать его к действию [4].

На протяжении столетий человек черпает мудрость из сказок, которые доказывают свою эффективность в познании, «что такое хорошо и что такое плохо». Поэтому в управлении и развитии сотрудников можно использовать сказки, истории, легенды.

Существует несколько видов или уровней сторителлинга:

1. Про себя.
2. Про других сотрудников.
3. Про другие ДОО.
4. Философский уровень – легенды и притчи.

Важно также правильно рассказать историю. Структура рассказа должна быть следующей:

- Введение (т.е. необходимо погрузить воспитателя в ситуацию, во время и место событий).
- Основная часть (рассказ самой истории).
- Развязка (очень важно включить в историю некий переломный момент: было хорошо, что-то произошло и стало плохо, или наоборот. Иначе история неинтересна).

• Выводы (слушатель может не сделать нужного вам вывода, поэтому необходимо подвести его к этому, объяснить).

3.3. Важным моментом в процессе обучения начинающих и только поступивших педагогов является учет их запросов и обсуждение с ними индивидуального плана развития. Для этого раз в год или каждое полугодие руководитель и педагог встречаются и обсуждают, что получилось или не получилось, почему, что необходимо делать дальше. То есть ведется **диалог по созданию плана развития**. Руководитель должен выделить время и место для такой встречи, чтобы никто не мешал им. О том, что состоится такая беседа, педагог должен быть извещен заранее, чтобы подготовиться к ней. Продолжительность встречи – от 15 минут до полутора часов.

Структура беседы

1. Цель (для чего встретились, сколько потребуется времени на разговор).

2. Предоставление сотруднику возможности самому себя оценить (обсуждение: какие цели были поставлены, что получилось в итоге. Как он оценивает свою эффективность).

3. Оценка сотрудника руководителем (только после того, как сам педагог себя оценил, вы высказываете свое мнение. Сравните оценки).

4. Постановка цели развития (каких компетенций не хватает педагогу; что и к какому сроку нужно изменить).

5. Выяснение мнения сотрудника: какие способы развития он предпочитает, какие условия, средства, имеющиеся в ДОО и вне ее, могут способствовать его развитию.

6. Обсуждение вариантов отслеживания изменений к лучшему.

7. Составление плана и определение способов оценки результатов.

Существует множество методов и форм обучения и развития начинающих и уже работающих педагогов: традиционные и современные, активные и пассивные. У них есть свои преимущества и недостатки. Каждая обра-

зовательная организация подбирает комплекс методов, предварительно проанализировав имеющиеся ресурсы (человеческие, материальные, финансовые, временные и пр.), характеристики и запросы новичков, задачи, которые стоят перед самой организацией.

При этом мы должны помнить, что существует **формула развития сотрудников**:

- 10% – чтение книг, видео-семинары, лекции (пассивное обучение);
- 20% – наблюдение за опытом других в реальном времени, тренинг навыков, наставничество, коучинг, обратная связь;
- 70% – самостоятельная практика, участие в проектах, мероприятиях.

Рефлексия

• О каких современных методах обучения и развития педагогов мы сегодня говорили?

• Были ли среди них методы, о которых вы слышали впервые? Назовите их.

• Какие методы можно сразу же применить в вашей ДОО? Почему?

• Есть ли методы, которые нельзя или с трудом можно применить? Что это за методы и почему они не подходят?

• Какая информация оказалась наиболее (наименее) интересной для вас? Почему?

• Что осталось непонятным?

• О чем бы вы хотели узнать более подробно?

• С какими чувствами, эмоциями, идеями вы покидаете семинар?

Источники

1. Renton J. Coaching and Mentoring: What They Are and How to Make the Most of Them. New York: Bloomberg Press, 2009.

2. Баддинг. <http://www.trainings.ru/library/dictionary/budding/>

3. Наставничество как идеальный метод адаптации новичков в коллективе. <http://www.gd.ru/articles/8030-nastavnichestvo>

4. Что такое сторителлинг? <http://constructo.ru/uspex/storitelling.html>

