



Шляхтина Н. В.
Shlyakhtina N. V.



Владимирова Е. В.
Vladimirova E. V.



Ромашкина А. С.
Romashkina A. S.



Котляр П. М.
Kotlyar P. M.

Реверсивное наставничество: ресурс профессионального развития педагогов и управленцев

Reverse Mentoring: Resource for Professional Development of Teachers and Executive Workers

Аннотация. В статье представлен опыт реверсивного наставничества, реализуемый в образовательной среде школьного технопарка «Кванториум» МОУ «Гимназия № 3» г. Ярославля. Реверсивное наставничество, по мнению авторов, – способ непрерывного развития профессиональных компетенций педагога и налаживания межпоколенческих связей. Принципами реверсивного наставничества являются взаимность, равноправие и целенаправленность. Реверсивное наставничество используется как инструмент повышения профессиональных компетенций педагогов при подготовке и проведении стажировки с использованием высокотехнологичного оборудования. Авторы рассматривают преимущества реверсивного наставничества для педагогов и руководителей образовательных организаций. Благодаря включению обучающихся в общую деятельность образовательное сообщество становится разновозрастным, что повышает качество образования.

Ключевые слова: реверсивное наставничество, профессиональные компетенции педагогов, стажировка.

Abstract. The article presents the experience of reverse mentoring implemented in the educational environment of the school technology park “Quantorium” of the Gymnasium No. 3 in the city of Yaroslavl. The authors consider reverse mentoring as a way of continuous development of professional competencies of a teacher and as an opportunity to develop intergenerational ties. The principles of reverse mentoring are reciprocity, equality and purposefulness. Reverse mentoring is used as a tool for improving the professional competencies of teachers in the preparation and conducting an internships using high-tech equipment. The advantages of using reverse mentoring technology for teachers and heads of educational organizations are considered in the article. As the students are included into general activity, educational community is becoming different-aged, therefore the quality of education is enhanced.

Keywords: reverse mentoring, professional competencies of teachers, internships.

В современном мире обмен знаниями и опытом является важной частью личностного и профессионального развития. Вызовы стремительно меняющегося мира, его тенденции и инновации могут привести к возникновению профессиональных затруднений даже у опытных педагогов. Наставничество является современным инструментом развития кадрового потенциала образовательной организации [12].

Президент РФ В. В. Путин в Указе «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» поручил обеспечить создание условий для всестороннего развития наставничества [11]. Различные формы наставничества помогают педагогу восполнить профессиональные дефициты и реализовать его личностный потенциал. Педагог дополнительного образования, работающий в «Кванториуме», должен владеть новейшими технологиями, уметь работать на высокоточном оборудовании [1].

Традиционно наставничество подразумевает передачу знаний и опыта старшего, более опытного субъекта – молодому, менее опытному. Сегодня наставничество переживает переход из формы работы в «наставническую деятельность» [9]. Понятие *реверсивное наставничество* [3; 10; 18] отражает взаимный характер этого процесса – обмен знаниями и опытом между двумя сторонами – более молодой и более возрастной. Наставничество считают эффективной формой профессиональной адаптации, способом распространения педагогического опыта, практико-ориентированных знаний, что способствует повышению профессиональной компетентности педагогов дополнительного образования [1]. Большинство педагогов нуждается в профессиональной поддержке [2] педагогом-наставником.

Реверсивное наставничество, или *обратное наставничество*, предполагает, что в каждой паре наставник – подопечный (наставляемый) обе стороны являются наставниками и учениками одновременно. Этот подход основывается на идее, что каждый человек имеет ценный опыт и знания, которыми может поделиться, независимо от своего возраста или опыта работы [4; 6].

Реверсивное наставничество – это вид педагогического взаимодействия, при котором наставник имеет более низкий статус (возраст, стаж, должность), чем наставляемый. Реверсивное наставничество, направленное на восполнение дефицита наставляемого в профессионально значимых компетенциях, основано на доверии, равноправии и активном сотрудничестве [3]. Этот подход особенно полезен в современной, цифровой образовательной среде и инновационных, быстро развивающихся и меняющихся областях, где младшие сотрудники могут быть лучше осведомлены о новых инструментах и технологиях. Такая форма наставнической деятельности помогает современным педагогам, независимо от возраста и стажа работы, гибко реагировать на изменения образовательной ситуации, адаптироваться к новым условиям профессиональной деятельности, совершенствовать существующие и формировать новые компетенции. Данная технология позволяет создавать «разновозрастное образовательное сообщество, которое станет более конкурентоспособным в современных условиях» [10], будет способствовать развитию горизонтального обучения в формате P2P [17].

Сегодня выделяют формы реверсивного наставничества по субъектам взаимодействия: молодой педагог – опытный педагог; педагог – администрация; разновозрастное сотрудничество; обучающийся – педагог [6]. Все эти формы реверсивного наставничества представлены в Ярославской области. Педагоги центров образования «Точка роста» и школьного технопарка «Кванториум», успешно реализующие практику, передают свой опыт тем педагогам, у которых недостаточно опыта в использовании оборудования. Наставничество объединяет педагогов и руководителей структурных подразделений; молодых педагогов (до 35 лет или

со стажем работы менее 3 лет) и педагогов со стажем работы, позволяющим говорить о значительном опыте. И, конечно, педагоги общаются с обучающимися, которые сейчас не просто относятся к поколению, свободно владеющему цифровой техникой, они интуитивно способны транслировать опыт и помогать другим использовать современные, передовые технологии.

Совместная деятельность старшеклассников, молодых и опытных педагогов способствует формированию у субъектов реверсивного наставничества новых знаний, умений, личностных качеств, нужных для дальнейшей успешной адаптации и закрепления в профессии [13].

Для наглядной демонстрации преимуществ реверсивного наставничества обратимся к его основным принципам [15]: взаимности, равноправию и целенаправленности.

1. Взаимность: в реверсивном наставничестве участники обмениваются друг с другом знаниями и опытом. Взрослый наставник может узнать новые подходы и технологии от своего молодого партнера, а молодой подопечный может получить ценные уроки и советы от более опытного человека.

2. Равноправие: в реверсивном наставничестве нет иерархии между партнерами. Они уважают и ценят знания и опыт друг друга и сотрудничают на равных. Это помогает создать открытую и доверительную атмосферу, чтобы каждый мог свободно выражать свои мысли и идеи.

3. Целенаправленность: реверсивное наставничество основывается на общих целях и интересах партнеров. Они совместно работают для достижения конкретных целей, будь то профессиональное развитие, личностный рост или обмен опытом в определенной области.

Примером реверсивного наставничества может служить образовательная практика в университете Массачусетса, где студенты-программисты обучают своих преподавателей новым языкам программирования и методам разработки программного обеспечения. Это не только профессорам помогает оставаться в курсе новейших технологических разработок, но и студентам позволяет развивать навыки преподавания и лидерства [3]. В научной литературе описан опыт привлечения молодых педагогов для преодоления дефицитов цифровой грамотности педагогов старшего поколения [21], в том числе на базе «Кванториумов» [19]. Практика реверсивного наставничества в центрах образования «Точка роста» Ярославской области позволяет сделать заключение о том, что реверсивное наставничество способствует «быстрой адаптации новых специалистов к условиям работы ..., снижает до минимума текучку кадров» [5]. Вместе с тем, исследователи отмечают, что многолетний опыт работы в школе, профессиональный педагогический стаж приводят к трудностям в адаптации к изменяющимся образовательным условиям, а между тем во время введения обновленных образовательных стандартов изменения становятся ежедневной практикой. Для выполнения требований федерального государственного образовательного стандарта к использованию цифрового оборудования при реализации основной образовательной программы необходимо организовать взаимодействие между разными возрастными группами – между молодыми и опытными педагогами. Молодым свойственно «стремление к творчеству, желание проявить свои способности, повысить уровень компетентности» [4], а опытные педагоги ориентируются на традиционные методы и средства обучения и воспитания, они склонны к некоторому консерватизму. Разновозрастное сотрудничество (реверсивное наставничество) помогает общающимся компенсировать свои недостатки и приобрести новые, профессионально значимые качества.

В МОУ «Гимназия № 3» г. Ярославля уже давно существует и активно применяется практика реверсивного наставничества, когда в роли наставников выступают и ученики, и мо-

лодые педагоги. Создание школьного технопарка «Кванториум» стало дополнительным стимулом для профессионального развития педагогов, их точкой роста в современных, модернизированных условиях (материально-технических, кадровых, информационно-методических) реализации образовательных программ. Можно сказать, что появление высокотехнологичного оборудования способствовало усилению интеграционных процессов, появлению новых связей между педагогами, возникновению «синергетического эффекта» [20].

Использование ресурсов центров образования «Точка роста» и школьных «Кванториумов» является одной из задач национального проекта и способом повышения качества образования [11], усиливает роль практической подготовки обучающихся по естественнонаучным и технологическим предметам. Помимо этого, в МОУ «Гимназия № 3» г. Ярославля эти ресурсы служат делу непрерывного образования педагогов и созданию особой образовательной среды.

Таким образом, наставничество в использовании современного цифрового оборудования является элементом системы дополнительного профессионального образования – непрерывного профессионального образования педагогов, имеющих опыт и квалификацию, недостаточные для применения данного оборудования в учебном процессе, и их наставников – педагогов и обучающихся «Кванториума», которые способны транслировать свой опыт и показывать, как применить данное оборудование на практике.

Особо отметим наставничество в парах «педагог – обучающийся», которое оформилось сначала в ходе первых опытов использования оборудования «Кванториума», а позже – при разработке программы стажировки для педагогов других школ (стажировки в формате квеста). Активными участниками и соорганизаторами проведения стажировки для педагогов Ярославской области в рамках ППК «Совершенствование компетенций учителя по использованию оборудования центров образования «Точка роста» и школьного технопарка «Кванториум» стали ученики 10-х классов гимназии. Вариативность реализации программы стажировки в разных образовательных организациях позволила учесть индивидуальные запросы конкретных организаций-заказчиков, центров образования «Точка роста», и образовательные потребности слушателей [8]. Создание рабочей группы по подготовке стажировки было нацелено не только на успешное представление педагогических и управленческих практик школьного технопарка, но и на использование этого опыта для разработки новых интерпретаций, на организацию эффективного взаимодействия между педагогами и учащимися на основе совместной деятельности. Самые активные из них вошли в состав рабочей группы по подготовке и проведению областного мероприятия для педагогов центров образования «Точка роста». Идея школьников – создать квест по лабораториям гимназического «Кванториума» – вдохновила педагогов, которые смогли реализовать задуманное, опираясь на свой профессиональный опыт. Так появилась квест-экскурсия, пополнившая копилку методических разработок гимназии. Цель такой экскурсии – в увлекательной и легкой форме за короткое время познакомить участников с большим количеством образовательных возможностей лабораторий и мастерских гимназии, представить имеющийся опыт. Каждый ученик становится наставником для группы педагогов-экскурсантов: рассказывает о гимназии и ее возможностях, помогает выполнять задания и следовать по маршрутному листу, дает подсказки, следит за таймингом при прохождении маршрута и пребывании на станциях-лабораториях. Квест оказался очень насыщенным и увлекательным. В процессе рефлексии ученики и педагоги пришли к выводу о необходимости продолжения такой работы: следующим шагом станут мастер-классы, которые будут проводить ученики для учителей, запланирована серия

образовательных стажировок для «опытных» педагогов образовательных организаций Ярославской области, в ходе которых «молодые» педагоги гимназии поделятся своими знаниями и наработками. Квест стал стимулом для длительного профессионального общения педагогов и обучающихся, приобрел черты наставничества. Опыт использования оборудования «Кванториума» обучающиеся передавали учителям центров образования «Точка роста» через конкретные действия, решение практических задач. Освоение новых способов взаимодействия обучающихся и педагогов привело не только к разработке отдельного мероприятия и опыту его совместного проведения, но и к практике рефлексии и анализа проведенного квеста для последующей коррекции и улучшения его качества. Важно, что это взаимодействие носит событийный характер. В разновозрастной рабочей группе обсуждались риски и ограничения в реализации заданий квеста, рассматривались и подвергались анализу различные способы действий. Такая совместная работа предполагает неформальные, близкие, доверительные и уважительные отношения между участниками, что становится и целью, и средством осуществления задуманного. Одна из функций реверсивного наставничества – воспитание педагогической культуры, культуры делового общения, воспитание личностных качеств. Еще одним результатом таких совместных событий может быть предпрофессиональная подготовка обучающихся, ориентация в первую очередь на педагогическую профессию, а молодым педагогам это дает дополнительные стимулы для продолжения профессиональной деятельности.

По итогам стажировки был проведен опрос ее участников. Анализ результатов анкетирования проводился с целью более качественного обеспечения профессионального развития педагогических работников Ярославской области. Мониторинг показал высокий уровень удовлетворенности участников качеством образовательного мероприятия. Большинство респондентов отметили нестандартность организации подачи материала (97,3%), новизну формы (86,1%) и оптимально насыщенное содержание (99,6%). Участники выразили заинтересованность и высказали необходимость продолжения подобного обучения, а также отметили возможность внедрения такой формы работы в своей образовательной организации. Одобрительные отзывы у значительной части опрошиваемых (78,1%) вызвали объяснение учениками материала, их рассказ о новых формах работы мастерских и лабораторий. Мониторинг показал следующие результаты: уровень удовлетворенности слушателей – 96,4 %, уровень мотивации слушателей – «высокий», оценка качества – «отличное».

Реверсивное наставничество имеет множество преимуществ.

Во-первых, оно позволяет сократить разрыв между поколениями, укрепляет связи и создает атмосферу доброжелательности и взаимопонимания. Молодые люди могут лучше понять опыт и наставления старших поколений, а взрослые приобретают свежий взгляд на мир от молодых. В результате оба партнера получают ценный опыт и учатся друг у друга. Особенно отметим вариант реверсивного наставничества, в котором взаимодействуют молодой педагог, наставник и руководитель образовательной организации, что становится ресурсом развития профессиональных компетенций всех участников образовательной деятельности [7; 14; 16].

Во-вторых, реверсивное наставничество может быть очень эффективным способом обучения, особенно в быстро меняющихся и стремительно развивающихся областях, таких как высокотехнологичное техническое направление и цифровые лаборатории по физике, химии, биологии, физиологии, экологии, представленные в школьном технопарке «Кванториум».

И, наконец, такой подход не только помогает опытным педагогам оставаться в курсе новейших технологий и методов, но и позволяет ученикам развивать свои педагогические навыки, пробовать себя в роли учителя, оттачивать лидерские и коммуникативные навыки.

Однако для успешного применения реверсивного наставничества требуется открытость к новому и готовность к обмену ролями в процессе обучения.

Реверсивное наставничество обогащает традиционную концепцию наставничества. Описанный нами опыт реверсивного наставничества через подготовку и проведение стажировки сближает наставников и подопечных, отмечена легкость межпоколенческого общения и повышение понимания друг друга, взаимное уважение. Взаимодействие и обмен знаниями при этом происходит через границы поколений, но приводит в итоге к совершенствованию профессиональных компетенций. Дополним, что технология реверсивного наставничества обладает высоким потенциалом для трансформации взглядов и убеждений, что становится еще одним фактором использования данной технологии.

Список литературы

1. Антопольская Т. А., Токарева О. Н. Актуальные проблемы организации наставничества для педагогических работников системы дополнительного образования детей // *Непрерывное образование*. 2020. № 3 (33). С. 114–116.
2. Дипломатова З. Ю., Иванов В. Н., Александрова Г. А. Наставничество в образовательной организации как условие карьерного роста учителя // *Вестник Чувашского государственного педагогического университета им. И. Я. Яковлева*. 2021. № 1 (110). С. 131–140.
3. Дорохова Т. С., Галагузова Ю. Н. Методологические основания реверсивного наставничества в профессиональной деятельности педагогов // *Педагогическое образование в России*. 2022. № 5. С. 154–162.
4. Дорохова Т. С., Галагузова Ю. Н., Матвеева А. И., Кругликова Г. А. Опыт исследования феномена реверсивного наставничества в системе общего образования // *Перспективы науки и образования*. 2023. № 1 (61). С. 624–640.
5. Иванова Ж. А. Реверсивное наставничество в формате «равный – равному» // *Наставничество в образовании: культура, идеи, технологии*. Екатеринбург: Уральский государственный педагогический университет, 2023. С. 133–137.
6. Кругликова Г. А. Реверсивное наставничество. Методический навигатор: методическое пособие для наставника / Г. А. Кругликова, А. В. Антонова, И. М. Колотовкина. Екатеринбург, 2023. 16 с. URL: https://xn--d1arpf.xn--p1ai/wp-content/uploads/2023/01/Nastavnichestvo_Metodicheskiy-navigator.pdf (дата обращения: 07.08.2023).
7. Мальхина Е. В. Наставничество как триада взаимодействия молодого педагога, педагога-наставника и руководителя образовательной организации // *Актуальные проблемы психологии и педагогики в современном образовании*. Ярославль: ЯГПУ им. К. Д. Ушинского, 2020. С. 159–160.
8. Мальцева О. А. Специфика организации курсов повышения квалификации преподавателей в рамках формы наставничества «педагог-педагог» // *Образование и воспитание*. 2021. № S2/1. С. 21–26.
9. Масалимова А. Р., Баянов Д. И. Модели прошлого и современного наставничества: точки соприкосновения и расхождения в исторической ретроспективе // *Вестник МГПУ. Серия: Педагогика и психология*. 2023. Т. 17, № 2. С. 162–176.
10. Мигунова Е. В., Жигалик М. А., Аверкин В. Н. Реверсивное наставничество в профессиональной подготовке будущих педагогов // *Человек и образование*. 2020. № 1 (62). С. 88–93.
11. О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года : указ Президента РФ от 07.05.2018 № 204 // *КонсультантПлюс* : [сайт]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_297432/ (дата обращения: 07.08.2023).
12. Поздеева С. И. Наставничество как деятельностное сопровождение молодого специалиста: модели и типы наставничества // *Научно-педагогическое обозрение*. 2017. № 2. С. 87–91.

13. Полетаева Н. М., Родина Е. А. Муниципальная система наставничества «молодой педагог – зрелый педагог» // XXV юбилейные Царскосельские чтения / под общ. ред. С. Г. Еремеева. Том I. Санкт-Петербург : Ленинградский государственный университет им. А. С. Пушкина, 2021. С. 297–302.
14. Рубцова Н. А. Наставничество как ресурс профессионального роста педагогических работников // Наставничество в образовании: культура, идеи, технологии / гл. ред. Г. А. Кругликова. Часть 1. Екатеринбург, 2023. С. 289–295.
15. Серафимович И. В. Ресурсность управленческого мышления при организации наставничества в образовательных организациях / И. В. Серафимович, Н. В. Шляхтина, Е. Е. Сасарина // Педагогическое взаимодействие: возможности и перспективы. Саратов : Саратовский государственный медицинский университет имени В. И. Разумовского, 2023. С. 189–196.
16. Серафимович И. В., Тихомирова О. В. Горизонтальное обучение педагогов в профессиональных обучающихся сообществах. Ярославль : ГАУ ДПО ЯО ИРО, 2022. 140 с.
17. Симанская В. В., Шкредова А. С. Реверсивное наставничество как средство развития организаторских и коммуникативных склонностей у обучающихся профильных классов психолого-педагогической направленности // Управление развитием образования. 2023. № 1. С. 74–77.
18. Черниговская Э. С. Связь поколений в педагогическом образовании: реверсивное наставничество // Вестник Бурятского государственного университета. Образование. Личность. Общество. 2023. № 1. С. 89–94.
19. Чурилова В. С., Лебедева А. А. Реализация модели наставничества в работе педагога естественнонаучной и технической направленности в МБОУ ДО Кванториум // Наука и образование: новое время. 2020. № 3 (21). С. 49–52.
20. Шляхтина Н. В. Сетевой альянс «точек роста» сельской школы: в ожидании синергетического эффекта // Развитие сельских образовательных организаций в условиях реализации Национального проекта «Образование» / под науч. ред. Л. В. Байбородовой. Часть 1. Ярославль : ГАУ ДПО ЯО ИРО, 2020. С. 129–135.
21. Blake-Beard S. A Model for strengthening Mentors: frames and practices / S. Blake-Beard, M. Shapiro, C. A. Ingols. // International Journal of Environmental Research and Public Health. 2021. Vol. 18. P. 64–65.