***Гринько Зинаида Алексеевна***

***Ростов-на-Дону,***

***МАОУ «Школа№96 Эврика- Развитие»,***

***Директор школы***

**ПРОЕКТ «ВРЕМЯ ПЕРВЫХ»**

**Аннотация:**

Современные реалии диктуют новые подходы к формированию и развитию управленческих команд. Это практика распределенного управления. Навыки генерации идей, проектирования результатов и принятия локальных решений развиваются в процессе коллективной командной деятельности. Проект «ВРЕМЯ ПЕРВЫХ» родился на стыке двух ключевых технологий: командообразования и управленческого наставничества как наиболее эффективного пути использования человеческого ресурса для решения стратегических задач. Данный проект занял 1 место во Всероссийском педагогическом конкурсе профессионального мастерства «Лучший педагог — наставник», проводимом  «Педагогической академией современного образования», «Научно-Образовательным Центром Педагогических Проектов» в номинации «Наставник для педагога»; 1 место в первом региональном Интернет-конкурсе «Наставник Дона», проводимом ГБУ ДПО РО «Ростовский институт повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования» в номинации «Наставничество педагогических работников».

**Ключевые слова:**

Управленческая команда, командообразование, метакомпетенции, самореализация, проактивное мышление

**ПРОЕКТ «ВРЕМЯ ПЕРВЫХ»**

Проект возник как ответ на необходимость создания современной управленческой команды и развития ее профессиональной компетентности.

Толчком послужило участие школы в нескольких Командных педагогических конкурсах:

* всероссийский проект президентской платформы «Россия – страна возможностей» – профессиональный конкурс **«Учитель будущего»** 2019г (Полуфиналисты);
* всероссийская метапредметная олимпиада педагогических команд **«Команда большой страны»** 2021г (3 место ЮФО);
* всероссийский профессиональный конкурс в рамках федерального проекта «Социальные лифты для каждого» национального проекта «Образование» **«ФЛАГМАНЫ ОБРАЗОВАНИЯ. МУНИЦИПАЛИТЕТ»** 2022г, (Полуфиналисты).

Участие в данных конкурсах показало, насколько продуктивна конструктивная коммуникация и как эффективно рациональное распределение ролей. Таким образом, проект родился на стыке двух ключевых технологий: командообразования и управленческого наставничества как наиболее эффективного пути использования человеческого ресурса для решения стратегических задач.

 Согласно определению Агентства стратегических инициатив России, наставничество — это «персональная огранка» талантов человека, помощь в максимальном раскрытии потенциала и профессионализма.

Проект неспроста родился в Ростове, так как наш город имеет положительный опыт: в 2018 году под руководством В.А. Чернышовой был реализован проект «Эффективный руководитель – эффективная организация», где наставниками для молодых директоров города являлись опытные директора школ.

***Обоснование актуальности, описание конкретных проблем, на решение которых направлен проект****:*

В современной интерпретации наставничество – это универсальная модель построения отношений внутри любой образовательной организации. Это технология интенсивного личностного развития, передачи опыта и знаний, формирования навыков, компетенций, метанавыков и ценностей.

Одна из причин выбора данной технологии – то, что наставничество это канал получения опыта. Причем, с помощью этой технологии участники образовательного процесса могут получить опыт, знания, навыки, компетенции и ценности быстрее, чем с помощью других методов передачи (методические материалы, самостоятельная работа формализованное общение). Это чрезвычайно важно в современном мире.

Высокая скорость обусловлена тремя факторами: прямой передачей жизненного опыта от человека к человеку, доверительными отношениями, взаимообогащающими отношениями, полезными для всех участников наставничества.

Мы рассматриваем наставничество как стратегически значимый элемент системы. На первый план выдвигается задача развивать у сотрудников не только способности адекватно манипулировать полученными благодаря образованию знаниями, умениями и навыками, но и способности самостоятельно формировать у себя новые навыки и компетенции – т.е. метакомпетенцию. Вследствие этого меняются и сами модели наставничества: расширяется возможный состав участников наставнических отношений, сферы применения наставничества, сам процесс взаимодействия и круг решаемых с его помощью проблем.

Организация управленческого наставничества как «горизонтального обучения» в рамках функционирования системы «равный-равному» обеспечит персонифицированный подход к разрешению профессиональных затруднений (дефицитов) молодых управленцев, преемственность знаний, навыков и накопленного управленческого опыта, организацию профессиональных коммуникаций в команде.

***Идея проекта***

Данный проект заключается в создании расширенной административной команды, за счет формирования наставнических групп/пар, решающих как отдельные вопросы управления, так и общекомандные задачи.

***Цели и задачи проекта:***

Цельюпроекта **«ВРЕМЯ ПЕРВЫХ»** является профессиональное становление и раскрытие творческого, инновационного потенциала наставляемого, необходимые для успешной личной и профессиональной самореализации, а также создание условий для поддержки и сопровождения молодых специалистов.

Программа наставничества обеспечивает решение следующих задач (в зависимости от используемых форм наставничества):

* содействие профессиональному становлению и развитию профессиональной компетентности молодых управленцев;
* формирование потребности заниматься анализом результатов своей профессиональной деятельности;
* развитие интереса к технологиям организации результативного учебного процесса;
* ориентирование начинающего управленца на творческое использование передового педагогического опыта в своей деятельности;
* привитие молодому управленцу интереса к административной деятельности в целях его закрепления в образовательной организации;
* ускорение процесса профессионального становления управленца-дебютанта;
* развитие гибких навыков, лидерских качеств, метакомпетенций как основы успешной самостоятельной и ответственной деятельности в современном мире (в том числе готовность учиться в течение всей жизни, адаптироваться к изменениям в обществе и т. д.);
* формирование творческого потенциала наставляемого (проактивное мышление, практико-ориентированность, способность решать нестандартные задачи и др.);
* формирование школьного сообщества.

***Сроки реализации проекта***

Данный проект, может разворачиваться как 1 год, так и 3, причем каждый год управленческие пары должны прирастать новыми участниками, что расширит управленческую команду и приведет к формированию творческого школьного сообщества.

***Стратегия развития проекта***

Развитие школы должно идти системно, продуманно и последовательно.  Поэтому данный проект - помощь в совершенствовании навыков принятия и реализации эффективных управленческих решений. Это «эффективный способ развития профессиональных компетенций во взаимодействии «равный – равному».

В результате командной работы должно произойти, прежде всего, осмысление проблемы каждым из команды, затем – коллективное обсуждение, вполне возможно проявление изобретательских приемов.

***Механизм реализации проекта.***

Проект представляет собой коллективно-парное взаимодействие, направленное на решение актуальных задач.

Возглавляет проект координатор – Директор школы Гринько З.А.

В результате анализа образовательной ситуации, выделены тематические концепты и созданы пары/группы, необходимые для функционирования и развития школы:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **«Функционирование»**  | **«Содержание»** | **«Воспитание»** | **«Проектирование»** | **«Организация»** |
| Наставник | Санжаревская Е.В. (зам. директора по УВР) | ВиневскаяА.В(зам.директора по УВР) | Усачева Ю.В. (зам.директора по УВР) | Бушнова М.В.(методист) | Баланцева И.Г. (зам.директора по АХР) |
| управленец-дебютант | Косырева К.О. (методист), Сафергалиева А.Ю. (методист) | Кущенко А.П. (методист) | Скрипка К.Ю. (советник по воспитанию) | Кущенко А.П. (методист), Маргесь С.К. (старшая вожатая) | Карпец Н.В.(учитель) |

Наставничество реализуется в различных формах, типах, моделях и техниках, помогающих решать поставленные задачи и отражающие тип взаимоотношений в парах: так в группе Функционирование – ведущий способ Виртуальное наставничество, когда, советы и рекомендации предоставляются наставником в режиме онлайн.

. Кроме традиционного наставничества (работа с молодыми специалистами), используется еще: менторство, тьюторство, коучинг. Каждый из представленных видов наставничества предполагает решение определенного круга задач и проблем профессиональной деятельности и первоначальных ключевых запросов членов команды. Наставник может использовать менторский, коучинговый, психологический и тьюторский инструментарий в том объеме, в котором ему позволяет квалификация.

Наставничество в чистом виде достаточно директивный метод: «я говорю - ты делаешь». Наставничество возможно применять к молодым сотрудникам, когда есть необходимость сделать по образцу и готовность выполнить, как скажут, для достижения результата.

Из менторства в проекте используется менторская сессия (беседа, цель которой — выяснить, чего для себя хочет менти, помочь менти найти решение, как достичь желаемого). Задача и цель менторинга — не просто дать решение, а научить менти думать в контексте проблемы. Решение менти — это, как правило, синтез его решений и решений ментора, то есть, рассказав о своем решении и услышав предложения ментора, менти выбирает для себя подходящий план и шаги его реализации. «МЕНТОР направляет, но не диктует, помогает, но не делает за вас, советует, но не принимает решения»

В технике коучинга нам близки умение задавать вопросы, слушать, наблюдать.

Позиция тьютора появляется как позиция старшего, сопровождающего процесс формирования каждым администратором-дебютантом собственной образовательной программы. Тьютор не обучает, не делится личным опытом, не навязывает свою точку зрения, не дает советов. Сопровождать, помогать, быть рядом с подопечным на всем его образовательном пути – основная задача тьютора.

***Этапы реализации проекта (*1 год):**

Реализация программы наставничества включает несколько основных этапов.

1. Подготовка условий для запуска проекта.
2. Формирование пар «наставник – наставляемый», групп «наставник – наставляемые».
3. Организация работы наставнических пар или групп.
4. Аналитический этап.

Рассмотрим этапы подробнее.

*Этап 1. Подготовка условий для запуска проекта*

Этап решает следующие задачи:

* получить поддержку концепции наставничества внутри и вне организации;
* собрать предварительные запросы от потенциальных наставляемых

Результатом этапа является дорожная карта, в которой прописан поэтапный ход работ и необходимые ресурсы (кадровые, методические, материально-техническая база и т. д.) и возможные источники их привлечения (внутренние и внешние).

*Этап 2. Формирование пар «наставник –наставляемый», групп «наставник – наставляемые»*

Основная задача этапа – сформировать пары «наставник – наставляемый» либо группы из наставника и нескольких наставляемых, подходящих друг другу по критериям:

* профессиональный профиль или личный (компетентностный) опыт наставника должны соответствовать запросам наставляемого или наставляемых;
* у наставнической пары или группы должен сложиться взаимный интерес, позволяющий в будущем эффективно работать в паре/группе.

*Этап 3. Организация хода реализации проекта*

Главная задача данного этапа – закрепление гармоничных и продуктивных отношений в наставнической паре или группе так, чтобы они были максимально комфортными, стабильными и результативными для обеих сторон.

*Этап 4. Аналитический*

Основные задачи этапа: подведение итогов работы каждой пары или группы на данном этапе в формате личной и групповой рефлексии, а также проведение открытого публичного мероприятия для популяризации практик наставничества и награждения лучших наставников.

Этап предназначен не только для фиксации результатов, но и для смены ролевых позиций.

***План-график реализации проекта (1 год)***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ***этап*** | ***событие*** | ***сроки***  | ***формат*** |
| 1. подготовительный
 | формирование базы потенциальных участников управленческой команды | август |  |
| сбор предварительные запросов от потенциальных наставляемых  | август | анкетирование |
| 1. пары-группы
 | Формирование наставнических пар или групп | август  | проектныйустановочный семинар |
| 1. реализация
 | работа по командообразованию | август  | педсовет |
| «запуск школы» | сентябрь |  |
| проведение консультаций  |  | менторские сессии |
| участие команды впрофессиональных конкурсах  | ноябрь-май |  |
|  работа по командообразованию | январь | семинар |
| работа по командообразованию | январь | тематическийпедсовет |
| работа по командообразованию | февраль | родительский форум |
| 1. аналитический
 | подготовка локальных актов и кейсов от каждой группы | май |  |
| рефлексия  | июнь | рефлексивный семинар |

***Этапы реализации проекта (2 год):***

1. Расширение границ проекта
2. Смена ролевых позиций.
3. Формирование пар «наставник – наставляемый», групп «наставник – наставляемые».
4. Организация работы наставнических пар или групп. Развитие линии наставничества «Школьные министерства»
5. Аналитический этап.

*Этап 1. Расширение границ проекта*

Второй год реализации проекта ставит и новые задачи. На этом этапе мы предполагаем расширить границы проекта за счет привлечения в наставники сотрудников районного отдела образования. Так Руководитель отдела образования Ворошиловского района станет наставником координатора проекта, директора школы, а ведущие специалисты района у членов административной команды школы.

*Этап 2.Смена ролевых позиций*

В течение учебного года каждый из наставляемых управленцев работал в паре/группе определенной тематики: «Функционирование» «Содержание» «Воспитание» «Проектирование» «Организация». На этом этапе происходит самоопределение администраторов-дебютантов, где, получив определенный опыт работы, можно продолжить деятельность в рамках этого концепта, или сменить тематическую группу.

*Этап 3. Формирование пар «наставник – наставляемый», групп «наставник – наставляемые»*

Основная задача этапа – сформировать новые пары «наставник – наставляемый» либо группы из наставника и нескольких наставляемых. Теперь уже наставниками выступают, «наставляемые» предыдущего этапа проекта, получившие административный статус, и выбравшие тематический концепт в котором будут профессионализироваться. Еще одной важной задачей у наставника является формирование команды внутри каждого концепта.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **«Функционирование»**  | **«Содержание»** | **«Воспитание»** | **«Проектирование»** | **«Организация»** |
| Наставник | Сафергалиева А.Ю. (методист) |  КущенкоА.П. (зам.директора по УВР) | Косырева К.О. (зам.директора по УВР) | Бушнова М.В.(методист) | Баланцева И.Г. (зам.директора по АХР) |
| управленец-дебютант | (диспетчер)(учитель) | (учитель) | (председатель МО классных руководителей) | Маргесь С.К. (старшая вожатая) | Карпец Н.В.(учитель) |
| команда |  | председатели предметных МО |  Скрипка К.Ю. (советник по воспитанию)Хоменко Н.Б.(школьныйпсихолог) |  |  |

*Этап 4. Организация хода реализации проекта*

Главная задача данного этапа – выстраивание продуктивной работы внутри пары/группы. Новая задача, которая стоит на данном этапе, это включение в проект и детского сообщества. Каждый наставник-администратор становиться и наставником одного из ученических министерств. Так на настоящий момент 4 из 6 министерств возглавляют участники проекта. Таким образом, за счет «расширения» и «углубления» проекта Каждый администратор станет Наставляемым для сотрудников Районного отдела образования и в то же время Наставником для администраторов-дебютантов и для детского министерства.

*Этап 5. Аналитический*

Основные задачи этапа: подведение итогов работы каждой пары или группы на данном этапе в формате личной и групповой рефлексии, а также проведение открытого публичного мероприятия для популяризации практик наставничества и награждения лучших наставников.

***Ожидаемые результаты:***

* высокий уровень включенности молодых специалистов в административную работу, культурную жизнь образовательной организации;
* усиление уверенности у дебютантов в собственных силах;
* развитие личного, творческого и педагогического потенциалов.
* **создание современной профессиональной команды.**

***Продукт проекта***

Модель управленческого наставничества