

Форма наставничества «руководитель – руководитель»

Заведующая МБДОУ «ЦРР –д/с «Кристаллик»

г. Абакана

Кириченко И.И.

В системе дошкольного образования города Абакана форма наставничества «руководитель-руководитель» реализуется на протяжении ряда лет. В городе Абакане с 2014 года осуществлялось активное строительство дошкольных учреждений, в связи с этим появилась потребность в руководящих кадрах. В рамках школы «Молодой руководитель» осуществлялась подготовка молодых руководителей с использованием таких форм как семинары, открытые мероприятия, круглый стол и т.д. Но, необходимо отметить, что именно наставничество предоставляет возможность неформального взаимодействия двух руководителей. Анализ деятельности показывает, что форма «руководитель-руководитель» которая сложилась в результате практической работы у нас включает компоненты таких форм как «учитель-учитель», «руководитель-педагог», «руководитель-студент».

Форма «руководитель – руководитель» предполагает взаимодействие молодого руководителя (при опыте работы от 0 до 3 лет) с опытным и располагающим ресурсами и навыками руководителя, оказывающим первому разностороннюю поддержку.

Портрет участников взаимодействия можно представить следующим образом:

Наставник это опытный руководитель, имеющий профессиональные успехи (победитель различных профессиональных конкурсов, автор учебных пособий и материалов, участник или ведущий вебинаров и семинаров), склонный к активной общественной работе. Обладает лидерскими, организационными и коммуникативными навыками, хорошо развитой эмпатией.

Наставляемый - молодой руководитель, имеющий малый опыт работы – от 0 до 3 лет, испытывающий трудности с организацией учебного процесса, взаимодействием с учениками, другими педагогами, администрацией или родителями. *Специалист, находящийся в процессе адаптации на новом месте работы, которому необходимо получить представление о традициях, особенностях, регламенте и принципах образовательной организации.*

«Молодой» «начинающий» руководитель в начале профессионального развития, нуждается одновременно в личностной и профессиональной поддержке. Наибольшие трудности вызывает психологическая и компетентностная адаптация, формирование собственной позиции и системы управления, выстраивание гармоничных отношений с педагогическим коллективом и родительским сообществом. Именно в этот момент необходима максимальная поддержка, способная снизить риск смены сферы деятельности.

Целью нашего взаимодействия в рамках наставничества мы, в – первую, очередь ставим - успешное закрепление на месте работы и повышение его профессионального, управленческого потенциала и уровня.

Среди основных задач взаимодействия наставника с наставляемым являются:

- способствовать формированию потребности заниматься анализом результатов своей профессиональной деятельности;
- развивать интерес к методике построения и организации результативного процесса;
- ориентировать начинающего руководителя на творческое использование передового педагогического опыта в своей деятельности;
- прививать молодому руководителю интерес к руководящей деятельности в целях его закрепления в образовательной организации;
- ускорить процесс профессионального становления руководителя.

Система работы в рамках наставничества включает все циклы: анализ, целеполагание, планирование, организация, управление, координирование, контроль.

На этапе анализа мы выявляем потребности, профессиональные дефициты и выстраиваем программу профессионального развития. Программа профессионального развития помогает учесть индивидуальные потребности и личностно-профессиональные запросы наставляемого, его опыт и уровень подготовки, психофизиологические и когнитивные особенности, спрогнозировать развитие по индивидуальным образовательным программам, проследить траекторию профессионального роста молодого руководителя на каждом этапе.

Цель программы профессионального развития:

- создание условий для реализации молодого руководителя возможностей непрерывного самообразования через организацию открытого образовательного пространства;
- самостоятельное конструирование образовательного маршрута с учетом своих компетентностей, своих профессиональных потребностей, дефицитов и возможностью выбирать наиболее приемлемые для себя сроки (могут варьироваться от одного года до пяти лет в зависимости от желаемого результата: аттестация или реализации подпрограмм) и формы его реализации.

Исходя из определенного опыта работы, который сложился в рамках наставничества на протяжении ряда лет, к слову в настоящий период у меня это уже третья пара. Особое внимание необходимо уделить стилю взаимодействия наставника и наставляемого. Период наставничества, можно условно разделить на 4 этапа:

- вначале, когда руководитель только приступил к исполнению своих обязанностей, у него чаще всего высокий уровень мотивация и недостаточный уровень профессиональных знаний и навыков. На этом этапе оптимальный стиль наставника директивный, четко направляющий работу наставляемого. Обучение стандартам работы позволяет молодому руководителю не растеряться в сложных ситуациях и чувствовать себя защищенным. Если бросить новичка «выплывать» самостоятельно, после нескольких неудач произойдет демотивация.
- на следующем этапе мастерство растет, руководитель уже получил опыт решения различных управленческих задач, ситуаций, анализировал с наставником сложные случаи и искал решения. Здесь необходим поддерживающий стиль. Процесс уже не контролируется так жестко, а обсуждается с наставляемым, ему предлагается веер вариантов и стимулируется самостоятельный анализ работы: «А что еще можно было сделать в этой ситуации?»
- На третьем этапе (полгода - год) руководитель знает, что и как делать. Лояльность к работе может снижаться. Здесь необходим поддерживающий демократический стиль взаимодействия. Совместное обсуждение ситуаций. Контролируется только результат, процесс обсуждается в позиции «на равных». В противном случае эффект «стояния над душой» ни к чему хорошему не приводит.
- Четвертый этап – это этап взаимодействия «на равных», отношения строятся на доверии и самостоятельности в решениях и действиях.

Методы работы наставника и наставляемого:

Инструктаж — четкие указания, предоставление алгоритма действий. Используется в стандартных ситуациях и при форс-мажоре, когда медлить нельзя.

Объяснение — обоснование каждого шага алгоритма.

Развитие — «высший пилотаж». Наставник не дает готовых ответов, он только подталкивает к решению задач, предлагает обучаемому самому додуматься до него. Обучаемый должен иметь высокий уровень развития и достаточную мотивацию.

Наставнические взаимоотношения способствуют карьерному росту и дают определенные преимущества всем сторонам обучения: наставник развивает навыки управления, повышает свой статус, завоевывает репутацию профессионала и доверие коллег, принимает участие в формировании профессиональной команды (что особенно важно, поскольку эффективность всей команды зависит от эффективности работы каждого ее члена); **наставляемый** получает своевременную помощь на этапе адаптации, позволяющую быстрее и проще привыкнуть к организации, получает поддержку в решении сложных рабочих задач, в профессиональном и карьерном развитии.

Довольно сложно объективно оценивать эффективность работы наставника. В числе формальных критериев можно выделить число встреч со стажером и насколько своевременно заполнялись оценочные формы. Вряд ли по формальным показателям можно судить о качестве наставничества. Поэтому распространены и косвенные показатели оценки, в том числе:

- насколько успешно новый руководитель адаптировался в учреждении;
- насколько эффективно выполняет профессиональные обязанности;
- очевидный профессиональный рост, развитие.

К результатам правильной организации работы наставника будет также высокий уровень включенности молодого руководителя в педагогическую работу, культурную жизнь образовательной организации, усиление уверенности в собственных силах и развитие личного, творческого и педагогического потенциала, а это окажет положительное влияние на уровень образовательной деятельности и психологический климат в учреждении. Руководители – наставляемые получают необходимые для данного периода профессиональной реализации компетенции, профессиональные советы и рекомендации, а также стимул и ресурс для комфортного становления и развития внутри организации.

Среди оцениваемых результатов

- повышение уровня удовлетворенности собственной работой и улучшение психоэмоционального состояния;
- процент руководителей, уверенных в желании продолжать свою работу в качестве руководителя на данном месте работы;
- качественный рост деятельности учреждения;
- сокращение числа конфликтов с педагогическим и родительским сообществами;
- рост числа собственных профессиональных работ: статей, исследований, методических практик молодого специалиста.

Анализ нашей работы показывает, что данная форма «руководитель-руководитель» решает определенные задачи как на индивидуальном уровне (наставляемый и наставник), на уровне дошкольного учреждения и города. В дальнейшем данная форма повышения профессионального мастерства и управленческих кадров будет постоянно наполняться новым содержанием и возможно объединит представителей разных социальных групп, институтов. Мы всегда открыты для взаимодействия с коллегами для обмена опытом в данном направлении.