

НАСТАВНИЧЕСТВО КАК ЭЛЕМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ДЕТЕЙ

ТРУНОВ Д.В., директор Тамбовского областного государственного бюджетного образовательного учреждения дополнительного образования «Центр развития творчества детей и юношества», tmb-dopobr@yandex.ru

ТАРАСОВА С.А., к.ист.н., заведующий отделом Тамбовского областного государственного бюджетного образовательного учреждения дополнительного образования «Центр развития творчества детей и юношества», podrostok.obshestvo@yandex.ru

Статья раскрывает практику наставнической работы с педагогическим персоналом в организации дополнительного образования. Практика прошла апробацию в рамках деятельности по авторскому внутриучрежденческому проекту «Корпоративная культура образовательной организации» и вышла за рамки этого проекта, став частью региональной системы дополнительного образования.

Ключевые слова: наставничество в работе с кадрами, система дополнительного образования, корпоративная культура, наставник, компетенции.

The article specifies the practice of mentoring teaching staff in the organization of additional education. The practice has been tested within the framework of the author's internal project «Corporate culture of educational organization» and went beyond this project to the regional system of additional education.

Keywords: mentoring in work with personnel, system of additional education, corporate culture, mentor, competence.

1. Описание текущей ситуации и актуальность практики

В 2013 году ТОГБОУ ДО «Центр развития творчества детей и юношества» присвоен статус Регионального ресурсного центра дополнительного образования детей. Этот статус определил дальнейшую функциональную парадигму развития организации как центра по продвижению нового содержания дополнительного образования в регионе. В связи с этим повысились требования к сотрудникам организации, их профессионализму и мотивации к приобретению новых компетенций, повышению авторитетных кадров как интеллектуального ресурса системы дополнительного образования детей региона (работающие с инновациями, являющиеся практиками, аттестованные на квалификационные категории, способные к осуществлению организационно-методического сопровождения специалистов других образовательных организаций и т.д.).

В связи с этим в организации был разработан и реализован проект «Корпоративная культура образовательной организации» (2013–2016 гг.), в практику которого интегрирован институт наставничества сотрудников ТОГБОУ ДО «Центр развития творчества детей и юношества». В рамках проекта была разработана программа внутрифирменной подготовки кадров, а также сформирован постоянный состав наставников, которые:

- содействуют развитию и укрепляют корпоративную культуру ТОГБОУ ДО «Центр развития творчества детей и юношества»;
- создают корпоративные стандарты поведения сотрудников и учащихся Центра, направленные на повышение сплочённости коллектива;

– формируют институт общественного сознания, нравственности и самоконтроля сотрудников и учащихся;

– наращивают интеллектуальный потенциал всего сообщества Центра, всё это в целом формирует и поддерживает положительный имидж организации.

Практика наставничества в организации позволила учреждению стать лидером в региональной системе дополнительного образования детей.

Итог реализации проекта является положительным, эффекты от практики остаются долговременными: в 2016 году Центр стал федеральной и региональной площадкой по апробации профессионального стандарта «Педагог дополнительного образования», в 2017 году Центру присвоен статус федеральной инновационной площадки на 2018–2023 гг., в 2018 году – статус Регионального модельного центра по реализации приоритетного проекта «Доступное дополнительное образование» в Тамбовской области. Специалисты организации под эгидой Управления образования и науки области разработали Комплекс мер Тамбовской области по организации продуктивной социально значимой деятельности несовершеннолетних, находящихся в конфликте с законом на 2018–2019 годы (проект получил грант Фонда поддержки детей, находящихся в трудной жизненной ситуации). Новые формы работы, новые технологии в рамках данной деятельности также дают импульс к наращиванию кадрового потенциала, поэтому коррекционная и направляющая деятельность наставников в организации будет востребованной.

Уникальность практики заключена в том, что в её основе лежит комплексный подход к обучению

в образовательной организации, охватывающий в том числе и досуговую сторону деятельности.

2. Предмет наставничества

Предметом наставничества в ТОГБОУ ДО «Центр развития творчества детей и юношества» является профессиональная деятельность руководящего и педагогического коллектива Центра.

Наставник выступает корректором групповой и индивидуальной работы, помогает в ходе наставнической деятельности наладить процесс эффективного и продуктивного исполнения своих обязанностей наставляемым сотрудникам и получать от этого большее удовлетворение и блага (новые компетенции, мотивации и стимулы, материальные блага).

3. Задачи и функции наставников

Задачами наставника являются:

- повышение профессиональной компетентности сотрудников Центра для эффективной работы;
- помощь в освоении новых практик и инноваций;
- поддержка (мотивация) специалистов при осуществлении их профессионального и карьерного роста;

– работа с новыми сотрудниками по адаптации их к профессиональной деятельности и освоении ими необходимых профессиональных компетенций.

Наставники организуют практическую работу по формированию, поддержанию и развитию корпоративной культуры ТОГБОУ ДО «Центр развития творчества детей и юношества», выполняя ряд функций:

- проводят обучение молодых специалистов как индивидуально (личное наставничество), так и в рамках групповой работы по программе внутрифирменного обучения кадров (групповое и командное наставничество);
- помогают сотрудникам Центра в подготовке к прохождению процедуры аттестации на квалификационные категории;
- готовят педагогов и сотрудников к повышению профессиональных компетенций в рамках конкурсов профессионального мастерства;
- стимулируют сотрудников к активному участию в научно-методических, научно-практических конференциях, вебинарах, виртуальных мастерских, семинарах-совещаниях, форумах различного уровня;
- помогают при подготовке к лекторской деятельности в рамках курсов повышения квалификации и профессиональной переподготовки;
- работают с мотивациями сотрудников к новой деятельности (проектной, инновационной) в системе образования, дополнительного образования детей и взрослых;
- организуют системную работу с передовым и инновационным педагогическим опытом и традиционными практиками в дополнительном образовании, работу по межведомственным и сетевым проектам;
- помогают адаптироваться новым сотрудникам, молодым специалистам.

4. Требования к наставникам

В наставническую группу входят директор как основной носитель корпоративной культуры, заместители директора, заведующие отделами, начальник отдела кадров, методист по направлению работы с кадрами системы дополнительного образования, наставнический корпус из числа опытных сотрудников организации.

Ключевое качество наставников – наличие необходимых профессиональных компетенций и личностных качеств.

Все наставники должны иметь опыт работы в системе образования (дополнительного образования) не менее 3 лет, владеть управленческими (знать технологию работы с персоналом, уметь правильно распределять время, эффективно использовать технологии мотивационного менеджмента) и педагогическими технологиями и методиками, обладать организаторскими компетенциями и иметь опыт экспертной деятельности в системе образования.

Уровень личностных и специальных социальных компетенций должен соответствовать следующим требованиям:

- наставники должны быть коммуникабельными и стрессоустойчивыми, уметь мотивировать на результат, использовать обратную связь;
- наставники должны проходить обучение в рамках внутрифирменного обучения кадров по специальному разделу.

5. Требования к наставляемым

В организации наставляемые подразделяются на несколько категорий:

- молодые специалисты (до 35 лет) как основной кадровый резерв;
- сотрудники организации, которым требуются новые компетенции;
- лица, принимаемые в организацию с испытательным сроком;
- специалисты, имеющие стаж работы в организации до одного года;
- специалисты, переходящие на новые должностные позиции.

6. Механизм отбора наставников/ наставляемых и формирования наставнических пар

Для совершенствования и приобретения новых компетенций по должности определяются наставники из числа сотрудников отдела, владеющие ими. В случае, если не хватает специальных компетенций, наставник может быть привлечён из числа сотрудников других подразделений.

На основе собеседования (директор, начальник отдела кадров, наставляемый и предполагаемый наставник) формируется пара или группа.

Наставники из постоянного состава ведут плановую работу по программе внутрифирменной подготовки кадров со сформированной в начале года группой.

7. Механизмы и инструменты наставничества

В ТОГБОУ ДО «Центр развития творчества детей и юношества» наставничество используется и как инструмент обучения и адаптации новых сотрудников, и как импульс для раскрытия потенциала действующих сотрудников.

Механизм действия работы по наставничеству определён в Положении о наставничестве алгоритмом действующей программы внутрифирменного обучения кадров, для каждого уровня наставляемых выбираются свои модули.

В случае вновь принятого специалиста (испытательный срок при приёме на работу составляет три месяца): в период испытательного срока наставник и наставляемый активно взаимодействуют, наставляемый проходит адаптацию и обучение в коллективе. Наставник проверяет исполнение поручений, помогает их эффективно выполнить. Дальнейшее наставничество устанавливается продолжительностью от трёх месяцев до одного года в зависимости от уровня профессиональной подготовки нового работника, его индивидуальных способностей к накоплению и обновлению профессионального опыта.

В случае, если наставляемый из числа уже работающих сотрудников Центра нуждается в новых компетенциях, то стадия знакомства опускается, а взаимодействие происходит в плановом режиме в рамках внутрифирменного обучения, в проектных и творческих группах или в процессе индивидуальных консультаций по наращиванию необходимых компетенций.

Таким образом происходит обучение на рабочем месте.

Кроме того, наставничество проходит также в неформальной форме (выезды коллектива на культурные мероприятия, стажировки в других городах, знакомство с историей учреждения и др.).

В Центре применяются следующие формы наставничества:

- индивидуальное наставничество (руководитель, в т.ч. руководитель структурного подразделения или опытный методист – молодой сотрудник);
- групповое наставничество (руководитель, в т.ч. руководитель структурного подразделения или опытный методист – группа молодых сотрудников);
- коллективно-групповое наставничество (в рамках реализации программы внутрифирменного обучения).

Со всеми формами работают психологи, сопровождающие процесс наставничества в организации.

8. Мотивация наставников

В момент зарождения проекта (2013 г.) система наставничества на рабочем месте формировалась исходя из жёсткой потребности организации в высококвалифицированных кадрах. В этот период ТОГБОУ ДО «Центр развития творчества детей и юношества» был присвоен статус «Регионального ресурсного центра системы дополнительного образования детей области», специалисты которого

должны были оказывать информационно-методическое, консультационное содействие педагогам области, а также осуществлять организационную работу при проведении региональных мероприятий для детей и взрослых. «Адепты» наставничества были набраны из числа наиболее компетентных сотрудников организации на основе волонтёрского характера этой деятельности. Моральная мотивация также построена на системе поощрения наставников наградами областного учреждения, Управления образования и науки области, наградами Тамбовской области и положительными отзывами о деятельности социальных партнёров. В настоящее время деятельность наставника материально стимулируется (это закреплено в критериях и показателях результативности и эффективности деятельности педагогических и руководящих работников ТОГБОУ ДО «Центр развития творчества детей и юношества»).

В связи с участием организации (2016–2017 гг.) в апробации профессионального стандарта «Педагог дополнительного образования детей и взрослых» на федеральном уровне моральная мотивация наставников также возросла.

К моральной мотивации наставников можно также отнести престижность деятельности наставника в коллективе, а также климат в коллективе, где присутствует обстановка взаимопомощи и поддержки.

9. Обучение наставников

В рамках внутрифирменного обучения кадров наставники проходят специальные модули и темы раздела «Кадровый резерв» («Творческий поиск»). Формы занятий: форсайт-сессии, деловые игры, психологические тренинги, в т.ч. на командообразование, взаимообучение, семинары, стажировки на рабочем месте, профконсультации и др. Обучение проводят как сами наставники по новым компетенциям, так и приглашаемые извне специалисты, представители других сфер занятости: работники госучреждений, творческих и культурных организаций, представители вузов и НКО. В последнем случае взаимодействие осуществляется на принципах социального партнёрства и образовательного волонтерства. В случае необходимости или потребности наставник может быть направлен на курсовую подготовку и/или на профессиональную переподготовку.

Большую часть обучения составляет практика на рабочем месте, самообучение, получение обратной связи, а также обучение на опыте других, специальные задания (проектная работа в сфере дополнительного образования детей).

10. Нормативная база наставничества

Конституция Российской Федерации;
Трудовой Кодекс Российской Федерации;
Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
Региональное соглашение между органами государственной власти Тамбовской области, областными объединениями работодателей и Региональным

союзом «Тамбовское областное объединение организаций профсоюзов» на 2017–2019 годы;

Программа развития Тамбовского областного государственного бюджетного образовательного учреждения дополнительного образования «Центр развития творчества детей и юношества» на 2015–2020 годы (утв. в 2015 г.);

Положение об оплате труда работников Тамбовского областного государственного бюджетного образовательного учреждения дополнительного образования «Центр развития творчества детей и юношества» (обновл. в 2015 г.);

Положение о наставничестве в трудовом коллективе Тамбовского областного государственного бюджетного образовательного учреждения дополнительного образования «Центр развития творчества детей и юношества» (2013 г.);

Положение о дресс-коде... (приказ по учреждению от 07.03.2015 г.);

Положение о награждении Почётной грамотой или Благодарственным письмом ... (утверждено приказом по учреждению от 06.09.2013 г.);

Кадрово-управленческая инициатива (методическая разработка);

Программа внутрифирменной подготовки кадров ТОГБОУ ДО «Центр развития творчества детей и юношества»;

сайт ТОГБОУ ДО «Центр развития творчества детей и юношества» (<http://dopobr.68edu.ru>).

11. Показатели оценки эффективности

Удельный вес руководителей и педагогических работников Центра, прошедших работу с наставником – 96%;

Показатели повышения профессиональных компетенций наставляемых:

- наставляемые приобрели компетенции в сфере организационно-методической работы с кадрами системы дополнительного образования детей области, 95% наставляемых эффективно осуществляет эту деятельность;

- наставляемые приобрели компетенции, позволяющие осуществлять обучение педагогических работников области в Областной школе профессионального мастерства, а также лекторскую деятельность на курсах повышения квалификации (ежегодно привлекается для осуществления таких видов деятельности не менее 30% сотрудников Центра).

Удельный вес наставляемых, которые приобрели компетенции в разработке инновационных практик и проектов для организации и региональной системы дополнительного образования детей – 60%.

12. Ключевые показатели практики

Средний ежегодный охват руководителей и педагогических работников внутрифирменным обучением – 30 человек.

За все время реализации практики охват сотрудников Центра из числа руководителей и педагогических

работников, которые прошли обучение в рамках программы внутрифирменной подготовки кадров, составил 100%.

Ежегодно 25–30 сотрудников Центра находятся под шефством наставников (работники с испытательным сроком, до одного года и работающие в проектных и творческих группах).

Состав наставников остаётся стабильным (22 сотрудника из числа руководящих и педагогических работников Центра).

13. Ключевые факторы успеха:

- заинтересованность руководства в качественной кадрово-управленческой работе в связи с присвоением новых статусов организации;

- мотивация сотрудников Центра в высоком качестве работы, в освоении новых технологий, самореализации в творческой и педагогической сфере;

- создание в коллективе атмосферы профессионального взаимодействия и поддержки;

- существующая в организации система поощрения наставнической деятельности;

- престиж наставнической деятельности в организации.

14. Возможность тиражирования практики

Предлагаемый опыт может быть использован образовательными организациями для успешной кадрово-управленческой работы, а также может быть заимствован полностью или частично образовательными организациями, испытывающими трудности в организации корпоративной культуры, сплочённости коллектива, создании положительного имиджа образовательной организации в территориально-зональном кластере и/или регионе, а также в работе с интеллектуальным потенциалом сообщества образовательной организации.

В настоящее время инициативы в рамках практики стали частью корпоративной культуры ТОГБОУ ДО «Центр развития творчества детей и юношества». Практика прошла успешную адаптацию в ряде образовательных организаций Тамбовской области, в т.ч. в МБОУ ДО «Центр развития творчества детей и юношества Тамбовского района», МБОУ ДО «Токаревский районный Дом детского творчества», МБОУ ДО «Дом детского творчества» г. Котовска, МБОУ ДО «Центр дополнительного образования» города Моршанска, муниципальное автономное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа № 1 – «Школа Сколково – Тамбов». Проект и практика наставнической работы также презентованы на заседании совета директоров Рязанской области в 2016 году.

Важными условиями внедрения для других образовательных организаций являются:

- 1) наличие специального модуля наставничества в программе внутрифирменной подготовки кадров, который может быть адаптирован к условиям образовательной организации;

2) сформированный пакет нормативных локальных актов, регламентирующих наставническую деятельность;

3) использование опыта специалистов Центра в целях презентации опыта в других регионах и образовательных организациях.

15. Возможность масштабирования практики

В настоящее время практика апробирована на коллективе из 80 руководящих и педагогических работников, где идёт одновременный процесс обмена опытом наставников с наставниками и сопровождение наставниками своих подопечных как индивидуальное, так и коллективно-групповое. Практику возможно масштабировать и использовать в иных образовательных организациях при условиях: увеличения числа наставляемых;

наличия качественно обученных наставников; формировании нормативных локальных документов по организации наставнической деятельности; внедрении системы стимулирования наставнической деятельности.

Все элементы практики активно транслируются через сайт Тамбовского областного государственного бюджетного образовательного учреждения дополнительного образования «Центр развития творчества детей и юношества» [1].

Источник

1. <http://dopobr.68edu.ru/> – сайт Тамбовского областного государственного бюджетного образовательного учреждения дополнительного образования «Центр развития творчества детей и юношества»

Тьюторское сопровождение несовершеннолетних, находящихся в трудной жизненной ситуации

ЕРОХИНА Т.А., директор муниципального бюджетного учреждения дополнительного образования «Дом детского творчества» Мучапского района Тамбовской области, ddt-50@bk.ru

ТИТОВА Т.Е., методист отдела по профилактике асоциального поведения и пропаганде здорового образа жизни ТОГБОУ дополнительного образования «Центр развития творчества детей и юношества» – Регионального модельного центра дополнительного образования детей, podrostok.obshestvo@yandex.ru

Наставничество – способ передачи знаний, умений, навыков молодому человеку от более опытного и знающего, предоставление помощи и совета молодым людям, оказание им необходимой поддержки в социализации и взрослении.

Практика наставничества отражает давнюю традицию работы с подрастающим поколением и сейчас является актуальной и распространённой.

Цель наставнической деятельности в системе образования – воздействие на формирующуюся личность, направленное на её образование, активную социализацию, продуктивное развитие, социальную адаптацию, путём передачи опыта наставника наставляемому. При этом наставниками могут выступать не только педагоги, но и взрослые люди, достигшие жизненного успеха социально приемлемыми путями, без нарушения социальных норм.

В настоящее время в Тамбовской области внедряется широкий спектр практик наставничества: на производстве, наставники движения Worldskills, кружкового движения, наставники в сфере предпринимательства, образования, бизнеса, тьюторы, социальные работники.

Представленная практика наставнической работы с несовершеннолетними, находящимися в конфликте с законом, апробирована в рамках реализации Комплексной программы профилактики правонарушений и преступлений несовершенно-

летних в Тамбовской области «Не оступись!» на 2013–2015 гг.

Практика успешно осуществляется в образовательных организациях области в рамках реализации регионального приоритетного проекта «Доступное дополнительное образование для детей в Тамбовской области» (модель реализации программ вовлечения в систему дополнительного образования детей, оказавшихся в трудной жизненной ситуации), Комплекса мер по организации продуктивной социально значимой деятельности несовершеннолетних, находящихся в конфликте с законом, в Тамбовской области на 2018–2019 годы с привлечением некоммерческих организаций.

При построении данной практики используется личностно-ориентированный подход, обеспечивающий приоритет потребностей, целей и ценностей развития, максимальный учёт индивидуальных, субъектных и личностных особенностей наставляемого.

Акцент делается на взаимодействие, осуществляемое в неформальной обстановке и не связанное с официальными отношениями (дополнительное образование, досуговая деятельность, участие в массовых мероприятиях, совместные экскурсии и походы и др.), которое позволяет достичь максимально эффективных результатов воздействия на подростка.