

«Заместитель директора спортивной школы по научно-методической работе: функции, компетенции. Наставничество. Формы и направления работы»

Автор-составитель:

Плеханова Е.В., заместитель директора
по НМР ГАУ ЯНАО ЦСП

Должность заместителя директора по научно-методической работе (далее - НМР) является необходимой и жизненно важной для обеспечения эффективной работы спортивной школы.

Заместитель директора по НМР в современных условиях обязан быть профессиональным и компетентным в своей области менеджером, органичным носителем управленческой культуры. Г.М. Ключева выделяет три основных типа навыков управления в рамках развития управленческой культуры: технический (мастерство), межличностный (контактность, коммуникабельность) и концептуальный (способностью осмысливать и видеть организацию процесса как целостного явления).¹

Будучи опытным менеджером, ответственным, коммуникабельным, способным к научной и методической работе на высоком уровне, такой руководитель обеспечивает с одной стороны, стабильный профессиональный рост коллектива и формирование компетенций занимающихся, с другой стороны, бесперебойное функционирование и непрерывное развитие самой школы, которая при высококвалифицированном заместителе директора по НМР имеет все шансы стать не просто местом занятий для детей универсальным действиям по виду спорта или общей физической подготовки, но настоящим центром подготовки спортивного резерва не только регионального, но и федерального уровня.

Функции заместителя директора регламентированы в профессиональном стандарте Руководитель организации (подразделения организации), осуществляющей деятельность в области физической культуры и спорта, утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 29 октября 2015 г. N 798н, рег. номер 581.

В данном документе выделены трудовые функции, действия, необходимые умения, необходимые знания, относящиеся к профессиональной деятельности заместителя директора, которые в свою очередь позволяют выделить ниже те компетенции, которые можно назвать необходимыми для качественного выполнения должностных обязанностей. Так, основываясь на материалах

¹ Ключева Г.М. Управленческая культура как детерминанта профессионализации педагога//Новый взгляд. Международный научный вестник.2014.№4.с.58

вышеназванного приказа можем определить:

Трудовая функция:

- контроль и учет исполнения планов, результатов информационного и методического обеспечения деятельности физкультурно-спортивной организации.

Трудовые действия	Разработка обязательной отчетности в соответствии с порядком, установленным нормативными правовыми актами, требованиями вышестоящей организации или собственника
	Разработка и утверждение внутренних порядков организации управленческого учета и отчетности
	Контроль выполнения периодических оперативных планов финансово-хозяйственной деятельности и планов по деятельности в соответствии с требованиями собственника или вышестоящей организации, отраженными в уставе или положении о структурном подразделении
	Принятие, утверждение и, при необходимости, передача в вышестоящую организацию отчетов об осуществлении физкультурно-спортивной деятельности по специализированным направлениям
	Своевременное информирование профильных работников о требованиях к подготовке отчетов, установленных вышестоящей организацией, собственником, органом государственной власти, в том числе путем организации обучения соответствующих работников
	Осуществление контроля качества оказываемых услуг, их соответствия требованиям нормативных правовых актов и условиям договоров
	Мониторинг и контроль ценообразования на платные услуги
	Контроль полноты, качества и актуальности методического и информационного обеспечения физкультурно-спортивной организации
	Контроль подготовленных отчетов на предмет их реалистичности, логичности, соответствия действительному положению дел и удовлетворения формальным требованиям нормативных правовых актов вышестоящей организации, собственника
	Проведение рабочих встреч (совещаний), связанных с подготовкой и анализом отчетности по исполнению планов, по контролю полноты, качества и актуальности информационного и методического обеспечения деятельности физкультурно-спортивной организации
Необходимые умения	Координировать и контролировать работу работников, связанную с осуществлением контроля и учета в области исполнения планов, информационного и методического обеспечения деятельности физкультурно-спортивной организации
	Выполнять анализ подготовленных и представленных на утверждение отчетов с целью определения их реалистичности, логичности, соответствия действительному положению дел и удовлетворения формальным требованиям нормативных правовых актов вышестоящей

	организации, собственника
	Выполнять анализ методической и информационной деятельности с целью определения ее качества, полноты, актуальности
	Выполнять план-факт-анализ, устанавливая причины отклонений
	Ставить рабочие задачи подчиненным и добиваться их выполнения
	Оформлять документы или контролировать правильность их оформления в соответствии с образцом
	Использовать информационно-коммуникационные технологии, в том числе текстовые редакторы, электронные таблицы, электронную почту, браузеры
Необходимые знания	Нормативные документы в области регулирования финансов, бухгалтерского учета и отчетности, вышестоящей организации, собственника по организации учета, контроля и подготовке отчетности в физкультурно-спортивной организации соответствующей организационно-правовой формы и формы собственности
	Санитарно-гигиенические требования к организации условий для проживания лиц, проходящих спортивную подготовку, и лиц, осуществляющих спортивную подготовку по виду спорта (спортивной дисциплине)
	Требования к методическому и информационному обеспечению физкультурно-спортивной организации по специализированным направлениям
	Федеральные стандарты спортивной подготовки по виду спорта (спортивной дисциплине)
	Порядок составления и утверждения отчетов по административно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности
	Основы планирования, бюджетирования и порядок финансирования деятельности физкультурно-спортивной организации соответствующей организационно-правовой формы и формы собственности
	Требования к оформлению, реквизитам, порядку разработки и утверждения локальных нормативных актов
	Основы экономики, организации труда и управления
	Методы календарного и сетевого планирования
	Нормативные документы, регламентирующие работу со служебной документацией
	Правила внутреннего трудового распорядка физкультурно-спортивной организации
	Основы работы с текстовыми редакторами, электронными таблицами,

	электронной почтой, браузерами
	Этические нормы в области спорта
	Требования охраны труда и пожарной безопасности

Каждая школа индивидуальна, поэтому нужно внимательно изучить трудовые функции обобщенной трудовой функции, чтобы правильно определить код и уровень квалификации, что также повлияет на разработку должностных обязанностей.

Для осуществления трудовых действий, руководитель должен владеть определенным перечнем компетенции. Приложение 1

Помимо осуществления функций руководителя, управленца заместитель директора по НМР должен уделять особое внимание наставничеству, так как это направление работы одно из условий успешной становления и развития кадров в коллективе.

Наставничество – это обучение личным примером, практическая передача профессиональных и иных навыков и знаний от старшего поколения к младшему, от более опытного к менее опытному. Наставник направляет действия нового сотрудника в определенной области на развитие прикладных профессиональных компетенций, реализуется принцип «Делай как я!».

Система наставничества нужна для того чтобы

- повысить качество подготовки и квалификации персонала,
- развить у новых сотрудников позитивное отношение к работе, дать им возможность быстрее достичь рабочих показателей, необходимых учреждению,
- стандартизировать и упростить процесс обучения новых работников,
- снизить текучесть кадров, уменьшив количество сотрудников, уволившихся в период или сразу после испытательного срока.

Действия руководителя-наставника:

- определить критерии оценивания сотрудника,
- понаблюдать,
- оценить и сравнить со стандартом (выше разработанным критериям),
- сформулировать цель и программу обучения,
- осуществить обратную связь,
- начать обучение (стажировку),
- оценка и подведение итогов работы с обратной связью.

Методы:

- ❖ Демонстрация,
- ❖ Рекомендация,
- ❖ Инструкция.

5 навыков наставничества

1. *Покажи,*
2. *Расскажи,*
3. *Сделай вместе,*
4. *Дай сделать самому и предоставь обратную связь,*
5. *Дай сделать самому и провести самостоятельный анализ.*

В процессе управленческого общения руководителю приходится постоянно подвергать оценке непосредственные действия подчиненных. Работники должны получать своевременную и качественную обратную связь, никаких сюрпризов для работников быть не может. Поддерживайте постоянный контакт и предоставляйте вашу оценку реально достигнутого результата.

Скрытые «ловушки» оценки сотрудника

- ✓ Эффект нимба (идеал для подражания, неприкосновенность),
- ✓ Эффект камертона (один опрометчивый поступок перечеркивает предыдущие заслуги),
- ✓ Стереотип (прикрепление «ярлыка»),
- ✓ Сравнение (сравнение сотрудников между собой),
- ✓ Зеркальность (сравнивать сотрудника со своими действиями, качествами),
- ✓ Я же хороший... (профессиональные качества оправдывать личностными).

Ключевые виды наставничества

- ✚ для практикантов,
- ✚ для руководителей, назначаемых на новый уровень управления,
- ✚ для участников кадрового резерва,
- ✚ для вновь принятых рабочих и специалистов,
- ✚ для передачи ключевых знаний и навыков специалистам для замены коллег на короткий период (отпуск, командировка, болезнь).

Особенности обучения взрослых. Важная проблематизация!

ВЗРОСЛЫЕ ГОТОВЫ ОБУЧАТЬСЯ ТОЛЬКО В ТОМ СЛУЧАЕ, ЕСЛИ ОНИ ПОНИМАЮТ,

ЧТО ЭТИ ЗНАНИЯ/УМЕНИЯ НЕОБХОДИМЫ/ПРИГОДЯТСЯ В РАБОТЕ

ДЛЯ ЭТОГО ИМ НЕОБХОДИМО ПОКАЗАТЬ

- ЧТО ИМ НУЖНО
- ЧТО ОНИ ЭТОГО НЕ ЗНАЮТ

Обучение взрослых будет успешным только тогда, когда

- есть готовность к обучению,
- практическая направленность(действие),
- новое привязано к тому, что уже известно,
- изучается, отрабатывается только одна вещь(действие) в один и тот же момент времени,
- виден результат обучения,
- есть понимание того, чему учатся.

Формы и направления работы заместителя директора по НМР.

Формы и направления работы заместителя директора зависят от системы, уклада деятельности учреждения и не может идти в разрез. Научно-методическая деятельность - это часть целостного организма и должна содействовать стабильному его функционированию и развитию.

Если говорить о форме работы, то сначала определим понятие «работа». Работа – это выполнение определенных действий во времени и пространстве с применением определенных усилий. Основные формы работы – групповая и индивидуальная.

Направления работы (по Н.Н. Никитушкиной, И.А. Водяникова, 2012 г) –

3 деятельности спортивной школы с перечнем функций по каждому направлению:

<i>учебно-методическая</i>	<i>организационно-методическая</i>	<i>научно-методическая</i>
----------------------------	------------------------------------	----------------------------

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Информационная ▪ Аналитическая 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Собственно методическая ▪ Координационная ▪ Повышение профессионального мастерства 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Прогностическая ▪ Проектировочная
---------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------

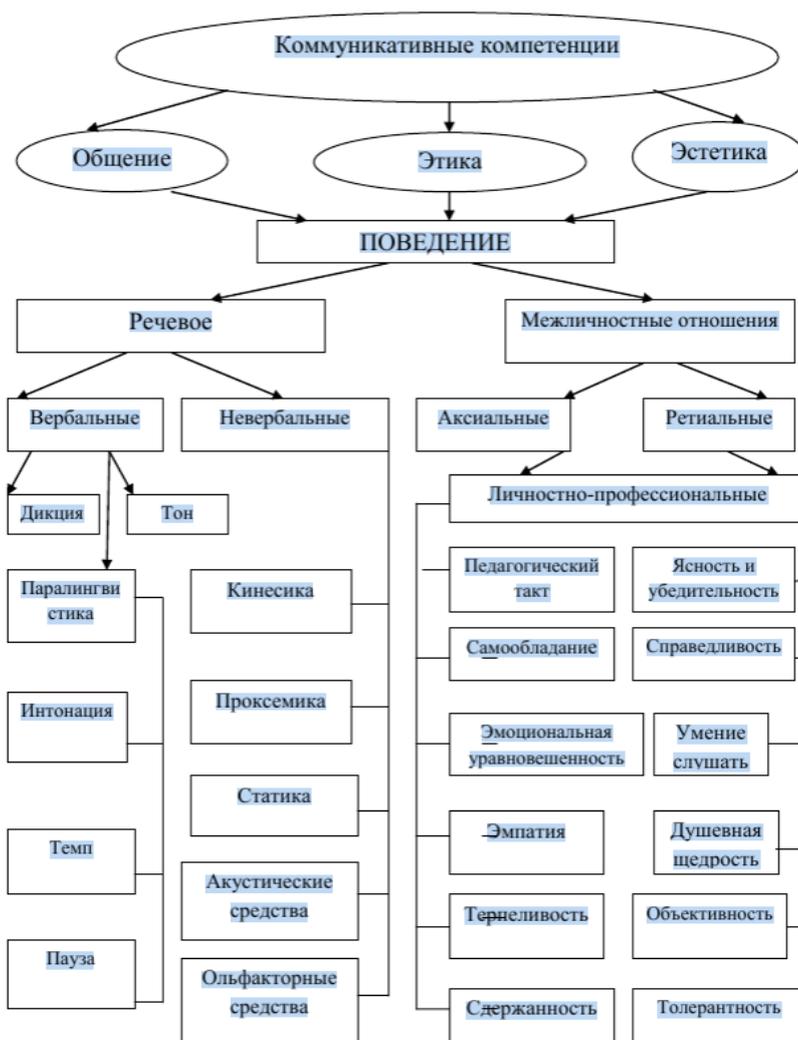
Рассмотрим направления функций выше указанных направлений научно-методической деятельности.

№ п/п	Функция	Направление
1	<i>Информационная</i>	<ul style="list-style-type: none"> - информационное обеспечение управления тренировочным процессом, - выявление и создание «банка данных» актуального тренерского и управленческого опыта, его обобщение и пропаганда, - формирование и развитие связей с внешней средой: спортивными, методическими и научными структурами.
2	<i>Аналитическая</i>	<ul style="list-style-type: none"> - формирование решений в соответствии с результатами педагогического контроля, - диагностические прогнозы, - изучение фактического состояния эффективности реализуемых тренировочных программ, - регистрация и анализ содержания и параметров тренировочных нагрузок на отдельных этапах тренировки и в многолетнем цикле тренировки, - контроль динамики результатов педагогического прогноза способностей и отбора спортсменов, - контроль адекватности применения средств и методов тренировки.
3	<i>Собственно методическая</i>	<ul style="list-style-type: none"> - организация работы методических служб (метод. кабинет, совет, отдел, группа и т.д.), - сбор и обработка внешней информации путем участия в конференциях, семинарах и т.д., - внедрение в тренировочный процесс инновационных методик.
4	<i>Координационная</i>	<ul style="list-style-type: none"> - связь с научно-методическими организациями, учреждениями, подразделениями, - планирование методической работы.
5	<i>Повышение профессионального мастерства</i>	<ul style="list-style-type: none"> - изучение уровня профмастерства тренерского состава и помощь в развитии, - организация повышения квалификации тренерского и методического составов (курсы повышения квалификации, стажировки, переподготовка), - консультации, наставничество, самообразование, - проведение методических занятий, открытых тренировок, научно-практических конференций.
6	<i>Прогностическая</i>	<ul style="list-style-type: none"> - выбор наиболее целесообразного и эффективного содержания деятельности спортивной школы, основываясь

		на на сочетании перспективного прогнозирования и текущего планирования (исходные и этапные показатели при отборе спортсменов + материально-техническое и программно-методическое обеспечение + кадровая политика = ожидаемые результаты в случае использования инновационных процессов + последствия конкретных управленческих решений)
7	<i>Проектировочная</i>	<ul style="list-style-type: none"> - выработка концептуальной перспективной модели деятельности СШ, - разработка программ подготовки спортсменов, - подготовка методических материалов, обеспечивающих тренировочную деятельность, - экспериментальная и исследовательская работа.

Очевидно, что с точки зрения представленных положений, решать задачи развития деятельности спортивной школы возможно при рациональном её организационно-методическом управлении.

Приложение 1



Компетенции аналитика

- Аналитический склад ума
- Внимание к деталям и методичность
- Рациональный скептицизм
- Любопытство
- Уверенность в себе
- Навыки общения и повествования
- Терпение
- Стремление учиться
- Прагматизм и деловой подход

Основные функции аналитика

- сбор данных
- их обработка и интерпретация
- презентация полученных выводов

Управленческий контроль

Это умение, знание и способность применять на практике механизмы отслеживания хода выполнения принятых стратегических решений и оценки достигнутых результатов в ходе их выполнения. Если в рамках контрольных процедур выявляются серьезные отклонения от установленного плана, то принимается решение о корректировке целей и задач. Такой подход и данная компетенция позволяют эффективно осуществлять деятельность в условиях неопределённости и асимметрии информации, которые неотъемлемо присутствуют в нашей жизни. Умение разрабатывать систему контроля, внедрять и оценивать ее эффективность – важные навыки в управленческой компетенции

Индикаторы компетенции

- Разрабатывает эффективную систему контроля или отчетности, должностных инструкций, отражающих требуемые результаты
- Устанавливает «точки контроля»
- Выбирает наиболее подходящие типы и методы контроля и сочетает их наиболее эффективным способом
- Понимает, как контроль влияет на общий курс организации
- Контролирует процессы в соответствии с установленными процедурами
- Своевременно выявляет возникающие проблемы, слабые стороны и угрозы
- Открыто и проактивно предоставляет обратную связь о выявленных проблемах
- Отдает предпочтение промежуточному контролю
- Умело находит баланс между чересчур сильным и крайне слабым контролем, что обеспечивает ответственность подчиненных
- Руководствуется балансом выгод-издержек

Литература для изучения:

1. Организация методической работы в спортивной школе/

Н.Н. Никитушкина, - изд. «Спорт», 2018;

2. Заместитель директора школы по научно-методической работе (функции, полномочия, технология деятельности/ А.М. Моисеев, О.М. Моисеева, 2007;

3. Управление методической деятельностью спортивной школы. Научно-методическое пособие/ Н.Н. Никитушкина, И.А. Водяникова, 2012;

4. Артемьев В.П., Шутов В.В. Теория и методика физического воспитания. Двигательные качества: Учеб. пособ. - Могилев: МГУ им. А.А. Кулешова, 2004

5. Управление организационно-методической деятельностью спортивной школы: / А.В. Мишуков. – Москва, 2006