

ПОДБОР И ОБУЧЕНИЕ КАДРОВ: зарубежный опыт

Владимир Николаевич Торшин,
*эксперт Международной методологической ассоциации
по вопросам воспитания и кадровой политики*

Эффективность работы детского лагеря определяют три направления: хорошая педагогическая программа, материальная база и педагогические кадры. При этом педагогическим кадрам принадлежит особая роль. У лагеря может быть отличная педагогическая программа, уникальное оборудование, но если нет хорошо подготовленных, профессиональных педагогов, ни первое, ни второе не сработает. Вот почему подбор и обучение кадров — это, пожалуй, главная задача организаторов отдыха и оздоровления детей, руководителей детских лагерей.

- Американская ассоциация лагерей
- подбор кадров
- обучение персонала
- директор
- старший вожатый
- вожатый
- руководители программ
- стажёры,
- здоровье и безопасность
- административные вопросы

В нашей стране основная работа в этом направлении ведётся в студенческих педагогических отрядах. Хороший опыт накоплен в Чувашской и Мордовской республиках, Ставропольском крае, Тюменской, Волгоградской областях и других регионах. Между тем существуют серьёзные проблемы. Прежде всего у нас недостаточно вожатых, чтобы полностью укомплектовать все лагеря России. Кроме того, ощущается острый дефицит в современной научной и методической литературе.

В поиске путей преодоления этих проблем обратимся к зарубежному опыту. Плодотворно работают организаторы и руководители лагерей Австралии, Греции, Канады, США. В системах подбора и подготовки кадров у этих стран и России много общих подходов. Но есть и особенности, которые могут быть использованы отечественными специалистами.

Одна из эффективных моделей сегодня — система работы Американской ассоциации лагерей и непосредственно руководителей самих лагерей.

В американских лагерях, как правило, существуют следующие должности:

- директор;
- коммерческий директор;
- старший вожатый;
- вожатые;
- руководители программ;
- режиссёр творческих программ;
- музыкальный работник;
- заведующий столовой;
- шеф-повар;
- работники столовой;
- водитель;
- технические работники;
- медицинские работники;
- другие сотрудники с учётом специфики лагеря.

Директор

Он руководит и отвечает за все направления деятельности лагеря. Назначается на должность собственником лагеря или сам является его владельцем. Требования к директору лагеря высоки: обязательно высшее образование и специальная подготовка для работы с детьми; он должен иметь удостоверения о прохождении различных курсов (оказания первой помощи), а также опыт административной и педагогической работы в лагере, например, в качестве старшего вожатого. Директору важна не только способность подбирать кадры и руководить всеми процессами в лагере, но и умение творить, планировать, видеть перспективу. Он несёт ответственность не только за физическую безопасность каждого, но и за здоровый моральный климат. Нередко основной руководящий состав — семья, которая сделала работу лагеря своим бизнесом.

Подбор кадров — ключевая работа администрации. Директор лагеря должен очень чётко представлять, какие кадры ему нужны, оценивать уровень их образования и личностные качества. Случайных людей в лагере не должно быть, приём на работу сотрудников «в последний момент», лишь бы «закрыть вакансию», недопустим. В США существует целая система проведения интервью, анкетирования и анализа собранных резюме. Чтобы максимально точно подобрать нужных людей, директор лагеря должен показать претенденту должностную инструкцию, а в ходе собеседования понять, обладает ли тот необходимыми качествами. Как составляются такие инструкции? За основу берутся материалы опытных директоров и администраторов. Затем, исходя из потребностей конкретного лагеря, возможна корректировка. Прописывается перечень личностных качеств, необходимых для той или иной должности. Мастерство руководителя в том, чтобы в ходе собеседования понять, обладает ли такими качествами претендент.

Обучение персонала

Это одна из ведущих функций директора. Поэтому он должен хорошо знать педагогику, психологию, социологию управления, а также обладать навыками актёрского мастерства. Как правило, учёба организуется в лагере за 3–5 дней до заезда детей. Интенсивность обучения очень высокая. И если большинству персонала необходимо только инструктивный материал, то вожатых за эти дни надо подготовить для работы с детьми по всем направлениям и создать сплочённый, работоспособный коллектив. Первое, чему уделяется внимание при обучении, — с самого начала чётко сориентировать вожатых, в чём состоит их миссия, зачем они в лагере и что они все вместе должны выполнять как единая команда. Иными словами, довести до вожатых их обязанности, конкретные цели лагеря и что надо делать, чтобы эти цели были достигнуты. Один из ведущих современных теоретиков лагерного движения США М. Брендвайн так высказывается по этому поводу: «Постановка целей — это искусство в осознании, **что** делать, **почему** я это делаю и **как** я этого достигну».

Но прежде чем учить других, надо уметь это делать самому. Один из эффективных способов самоподготовки директора — знакомство с литературой, где описан практический материал и даны методические рекомендации, как им пользоваться.

Старший вожатый

Он инструктирует отрядных вожатых и планирует мероприятия текущего дня. У старшего вожатого может быть помощник, который следит за тем, чтобы дети участвовали в различных программах в течение дня. Совместно с руководителями программ, вожатыми и детьми он готовит и проводит вечерние мероприятия, подменяет вожатых, если в этом возникает необходимость. Старший вожатый подчиняется непосредственно директору лагеря,

это административная должность, этот педагог должен уметь работать как со взрослыми, так и с детьми. Старший вожатый должен иметь опыт работы в лагере и обладать организаторскими навыками.

Вожатый

В американском лагере он не может быть моложе 18 лет. Как правило, отвечает за небольшую группу детей (5–10 человек на одного вожатого в зависимости от возраста детей), которые проживают в том же домике (кабинке), где расположена комната вожатого. Он отвечает за выполнение распорядка дня, за все организационные моменты: подъём, уборку, приём пищи, отбой и т.п. На эту работу принимаются общительные молодые люди, имеющие организаторские способности, обладающие чувством юмора, энергичные и, конечно, имеющие желание работать с детьми. Их задача — помочь каждому ребёнку найти сплочение по душе, обрести друга, постараться сплотить доверенный ему временный детский коллектив. Иногда вожатый одновременно руководит и какой-либо программой, например спортивной.

Несмотря на некоторый дефицит кадров вожатых, при приёме на работу именно для этой категории сотрудников выработаны жёсткие требования, разработана целая система действий директора лагеря, которая призвана свести к минимуму принятие на работу недобросовестного вожатого или молодого человека, который плохо относится к детям.

В США очень распространена практика при приёме на работу представлять рекомендательное письмо от предыдущих работодателей. Это мотивирует сотрудников хорошо трудиться, если они хотят достичь успехов в своей карьере. Кроме того, претенденты письменно излагают основные моменты своей биографии и имеющегося опыта работы. Тщательно изучаются вопросы здоровья и здорового образа жизни у претендента. До проведения собеседования директор лагеря анализирует письменные материалы претендента. Затем, в ходе интервью, делает пометки, чтобы использовать их при принятии окончательного решения о приёме на работу. В практике используются такие вопросы, как:

- Почему вы считаете, что я должен принять вас на работу?
- Какие качества вы в себе считаете главными?
- Расскажите о самом незабываемом случае в вашей практике или о самом неудачном опыте.
- Какую заработную плату вы хотите получать?

Подобного рода вопросы помогают составить характеристику человека. Есть ли у него интерес работать с детьми, возникает ли ощущение взаимопонимания, важен и чисто человеческий контакт. Оценивается зрелость мышления, искренность, открытость и дружелюбие. Все эти и другие впечатления директор лагеря фиксирует для себя на бумаге, чтобы затем, просмотрев результаты всех собеседований, сделать правильный вывод. Обязательна справка об отсутствии судимости.

Руководители программ

Это люди, имеющие профессиональную подготовку в своём деле, опыт работы и соответствующее образование. Речь идёт о таких программах, как теннис, баскетбол, бейсбол, волейбол. Это также туризм, походы, ориентирование на местности, велосипед, гимнастика, стрельба из лука и все виды программ на воде: лодки, плавание, гребля. Или программы творческого цикла: прикладное искусство, театр, керамика, хореография, вокал и другие.

В зависимости от количества детей в лагере и сложности конкретной программы у руководителя могут быть помощники-ассистенты. Возраст здесь варьируется, но, как правило, это лица не моложе 19 лет. От руководителей требуется не только знание своего дела, но и умение адаптировать занятия к определённой возрастной категории, выстроить их в нужной последовательности и временных рамках. В течение смены

попробовать свои силы в различных программах должно максимальное количество детей. Подбираются не только энтузиасты своего дела, но и люди, обладающие тактом и терпением в работе с детьми разных возрастных категорий.

Руководители программ не могут работать обособленно, они часть коллектива и должны уметь ладить со всеми, взаимодействовать с другими для лучшей организации смены. Поэтому важно, чтобы это были люди коммуникабельные, организованные и готовые жить в лагерных условиях.

В американских лагерях существует система работы со стажёрами. Ими могут быть учащиеся старших классов. Они приезжают в лагерь и живут с ребятами в отряде или в отдельном помещении. Администрация видит в них будущих вожатых и готовит их к этой роли. Стажёры помогают вожатым в организации мероприятий, проведении клубов, кружков, могут быть ассистентами руководителей программ. Их приглашают на обучающие совещания и семинары вместе с вожатыми. В течение дня они работают с отрядом или действуют как самостоятельный стажёрский отряд. Такой «специальный отряд» особенно эффективен в экскурсиях и походах. Стажёры помогают в проведении вечерних мероприятий, выпуске газет и многих других делах. Их обязанности и нормы поведения оговариваются с ними заранее. Подбор осуществляется различными способами: по чьей-либо рекомендации, через общественные и молодёжные организации или это просто дети сотрудников и знакомых.

«Почему я хотел бы быть стажёром»

Краткий очерк на эту тему и предварительная анкета помогают понять мотивацию молодых людей и настроить их на серьёзную работу. Чтобы пребывание в лагере стажёров было полезным и целенаправленным, создаётся специальная обучающая програм-

ма. Администрация заинтересована в том, чтобы стажёры возвращались в лагерь уже в качестве вожатых.

Интересы молодых людей такого возраста уже во многом сформированы, тем не менее, в лагере они продолжают познавать себя. Если создать для них благоприятную обстановку, они смогут овладеть новыми навыками — туристическими, спортивными, исполнительскими, а также приобрести познания в области психологии, узнать возрастные особенности детей, особенности их темперамента и психики и то, как справиться с отклонениями в их поведении.

Важный аспект лагеря — работать сообществом, «единой командой». И в этом смысле старшекласники, изъявившие желание приехать в качестве стажёров, получают ценнейший опыт.

Обучение сотрудников

Это обязательное условие работы лагеря. Обучение проводится во всех типах лагерей, включая лагерь с дневным пребыванием. Продолжительность от двух до шести дней, формы обучения разнообразные: инструктаж, ознакомление с правилами техники безопасности, тренинги, презентации, ролевые игры. Задача администрации — чётко сформулировать коллективу, что от него требуется, какое поведение неприемлемо, какие имеются традиции и достижения лагеря. Обучение начинается до заезда детей в начале сезона. Сотрудникам необходимо познакомиться друг с другом, узнать коллег по работе, осмотреть оборудование, внести коррективы в свои программы, если они не вполне соотносятся с целями лагеря.

За время такой краткой подготовки нужно превратить разрозненную группу «сезонных работников» в команду, нацеленную на выполнение поставленных задач. Оговаривается форма одежды, правила пользования оборудованием, рабочий день

и часы (или дни) выходных, приезды гостей и запрет на употребление алкоголя в рабочее время. Проводятся тренинги на случай пожарной опасности или другой экстремальной ситуации. Сотрудники должны знать, как действовать, спасая детей и себя.

Вопросы, которые планируется обсудить, заранее продуманы, назначены ответственные за проведение. Темы условно распределены по следующим блокам.

«Здоровье и безопасность». Это вопросы безопасности в лагере, чистота и гигиена, ознакомление с системой медицинского осмотра детей и работой медпункта, действия вожатых в экстренных случаях, система охраны безопасности и другие.

«Содержательная работа»:

- специфика смен;
- содержание программ;
- возрастные характеристики детей;
- распорядок дня;
- общие вечерние мероприятия лагеря;
- распорядок работы кружков (клубов);
- планы мероприятий на случай плохой погоды;
- походы;
- виды соревнований;
- содержание газет и объявлений.

Педагогический состав знакомится с возможными проблемами детей и тем, как им нужно помочь. Это конфликтные ситуации: травля и неприятие ребёнка, сплетни и др.

Возможно, часть этих вопросов знакома работникам, но, тем не менее, важно дать им понять, что всё находится под контролем администрации, иначе содержательная работа не даст ожидаемого результата.

Лагеря заранее запрашивают анкеты на каждого ребёнка. Родители и дети пишут свои пожелания. Во время учёбы всё это анализируется, решаются вопросы правильного подхода,

УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЕМ

чтобы удовлетворить высказанные пожелания.

«Вопросы организационного периода»:

- встреча детей и мероприятия первых дней;
- беседы с родителями и посещение ими комнат проживания детей, организация распаковывания сумок;
- формы знакомства с детьми, запоминания имён;
- подготовка вечернего мероприятия.

Вожатые заботятся о настроении детей, так как некоторые из них могут уже в первый день заскучать по дому, и родителям важно получить вести от ребёнка по телефону или электронной почте. Это тоже предмет заботы вожатых в первые организационные дни.

«Административные вопросы»:

- знакомство с административными помещениями (офис администрации, помещения для кружков, прачечная, душевые);
- транспорт лагеря;
- оборудование, инвентарь;
- почтовые отправления и телефон;
- библиотека;
- камера хранения;
- касса;
- работа столовой;
- работа технического отдела;
- другие текущие вопросы в соответствии со спецификой каждого лагеря.

Во время обучения проводятся экскурсии по лагерю, ролевые игры, тренинги, организуется просмотр видеозаписей предыдущих смен. Администрация рассказывает об истории создания лагеря, как возникали и развивались программы. Приглашаются специалисты из учреждений здравоохранения, вузов, которые могут профессионально разъяснить необходимые позиции. **НО**