

Особенности управления выездными детскими лагерями

Р.М. Гайнутдинов

- планирование • организация • мотивация • контроль • принятие решений
- коммуникации

Детский оздоровительный лагерь — это целая социальная система, имеющая общие (характерные для учреждений дополнительного образования детей), своеобразные и уникальные (конкретные для каждого ДОЛ) черты. Каковы их особенности и специфика управления ими? В выездных временных сообществах формирование и развитие отношений происходят интенсивнее, чем в обычных условиях, поэтому здесь, как нигде, надо реализовать рефлексивное управление, имеющее большой подготовительный (латентный для большинства участников) период. Важно создать условия именно деятельного, обогащающего и интенсифицирующего психические процессы взаимодействия детей и сотрудников. Как же нужно управлять, чтобы «новички» поднялись с уровня номинальной группы хотя бы до уровня кооперации, когда влияние будет создавать позитивный эффект целесообразного взаимовлияния?

В управлении ДОЛ, конечно, реализуются те же основные функции, что и в управлении другими системами: планирование, организация, мотивация, контроль, а также связующие функции: принятие решений и коммуникации. Однако несомненно и то, что организационно-психологические особенности объекта управления определяют необходимость корректировки при реализации традиционных функций управления им. Какие же факторы следует учитывать?

1. Временный, ограниченный характер существования коллектива.
2. Персонал сотрудников «сборный», в основном не имеет долговременных связей и отношений.
3. Цель пребывания детей: отдых, оздоровление, развитие.
4. Контакты с родителями ограничены, степень их участия и влияния на детей и воспитательный процесс минимальная.
5. Летний период традиционно — время отдыха педагогов.
6. Выездной характер организации: в отрыве от семьи (и для детей, и для сотрудников), круглосуточная взаимосвязь и взаимозависимость детей и взрослых, относительная закрытость коллектива.
7. Отсутствие привычной бытовой и образовательной инфраструктуры, как для детей, так и для сотрудников.
8. Возможность влияния природно-ландшафтных, климато-географических, эколого-биологических факторов на формирование воспитательно-оздоровительной системы.
9. Детский коллектив также сборный и разнородный не только по составу, но и поведенческим проявлениям.
10. Высокая степень ответственности за безопасность, здоровье и психологическое благополучие детей.

Как эти особенности влияют на реализацию функций управления?

Что необходимо делать, чтобы планирование работы в лагере создавало предпосылки формирования деятельной социальной общности?

- Спланировать каждый основной этап: подготовительный, периоды работы смен, межсменные, отчетов и закрытия лагеря. Для этого надо проанализировать реальное состояние дел и выявить центральные проблемы (дефекты, дефициты, разрывы); 2) оценить ресурсы (наличие, количественное и качественное соответствие нормативам и целям); 3) сформулировать цели каждого периода; 4) спрогнозировать основные ориентиры выполнения целей (ожидаемые результаты); 5) разработать план-график действий по основным направлениям и для ключевых позиций на предстоящий период до его начала.
- Спланировать загрузку сотрудников и возможные варианты замещений, т.е. надо хотя бы ориентировочно представлять загруженность людей по основным должностным позициям и возможности их взаимозамещения и поддержки.
- Обговорить варианты поведения в сложных и чрезвычайных обстоятельствах. Из-за большой ответственности и круглосуточного пребывания в непривычных условиях необходимо выявить и оценить возможные риски (природные, техногенные, социальные), а также провести организационно-технологическую и социально-психологическую подготовку персонала и служб.
- Иметь сформулированную и зафиксированную единую политику по взаимодействию с детьми и родителями. Лучше всего выработать единую политику, например кодекс этического поведения сотрудников, детей, памятку для персонала и родителей.
- Необходимо разнообразить загрузку детей, чтобы не было периодов ничегонеделанья, а был отдых, как переключение с одного вида деятельности на другой, так как наибольшая вероятность несчастных случаев и асоциальных форм поведения возникает в ситуациях однообразия, бесконтрольности, незанятости и отсутствия учета реальных интересов детей.
- Должна быть предоставлена возможность выбора и вариативность видов и форм занятий. С учетом разнородности отдыхающих, их внутренней мотивации детям надо предлагать варианты организованной и целесообразной занятости и самозанятости.
- Сотрудники должны четко понимать, за какую деятельность они отвечают. Важно не только обозначить, за какой процесс отвечает тот или иной сотрудник, но для ключевых позиций надо выделить и задать параметры результативности, по которым будет оцениваться, а возможно, и оплачиваться (переменная часть зарплаты) их работа.

Что необходимо делать, чтобы организация планируемой деятельности в ДОЛ была эффективной?

- На подготовительном этапе расписать и обговорить, кто, за что конкретно отвечает.
- Согласовать формы взаимодействия, совещаний и прочее.
- Закрепить кураторов из администрации по зонам ответственности (возможны варианты: территориально, по времени суток, функциям или как-то иначе, чтобы не было «слепых зон»).
- Желательно подобрать мини-команды с учетом совместимости сотрудников и наделить их полномочиями, закрепив ответственность за мини-группой.

Что надо делать, чтобы мотивация сотрудников ДОЛ была действенной?

- Невозможно за 3–4 месяца существенно изменить мотивацию человека, поэтому важно набирать людей, желающих работать честно на хозяйственных постах и с любовью к детям на педагогических должностях.
- Постараться при переменной части оплаты предусмотреть связь её с величиной личного вклада в параметры.
- Продумать неординарные меры морального поощрения (например, номинации на каждую смену), которые нужно использовать справедливо и публично.
- Дать возможность опытным педагогам проявить свои знания, а новичкам — творчество и активность.

Как эффективно контролировать выполняемую деятельность в ДОЛ?

- Необходима конкретизация ответственности исполнителей, четкость по зонам ответственности и формам отчетности.
- Для того чтобы контроль имел мотивирующий характер, люди должны знать, за что отвечают, уметь и иметь возможность это делать.
- Контроль должен быть честным (открытым), не унижающим ни руководителя, ни подчиненного, и обоснован целями деятельности.

Что необходимо делать, чтобы процедуры принимаемых управленческих решений позволяли достигать целей деятельности?

- Так как нет времени на демократические процедуры, нужна большая централизация на одних направлениях (безопасность, здоровье, финансы, кадры) с достаточно широкой децентрализацией на других: воспитание, образование, развитие (программы кружков, сценарии праздников, мероприятия...).
- Определить и закрепить уровни принятия решений, чтобы каждый сотрудник (в первую очередь руководитель) понимал, какие вопросы он вправе решать сам и за что несет персональную ответственность.

Что надо делать, чтобы управленческие коммуникации способствовали эффективности выполняемой деятельности?

В условиях ДОЛ повышается значение четкости в деловых коммуникациях и сфокусированности на личности в неформальных контактах. Здесь больше устных коммуникаций, так как они имеют более интенсивный и оперативный характер, поэтому очень важно научить людей слушать и слышать. Из-за оторванности и сотрудников, и детей от семьи и привычной среды важно быть чутким и внимательным к «слабым сигналам» настроений и поведения людей, особенно детей.

Работа в лагере — это возможность интенсивного общения как с детьми, так и с самим собой (развития рефлексии, как основы духовного развития личности и формирования педагогического мастерства). Учет специфических особенностей объекта управления должен быть учтён при обучении руководителей и сотрудников ДОЛ и стать существенным основанием для оптимизации подготовительного периода его работы.

Рашид Минасхатович Гайнутдинов, доцент кафедры менеджмента Ярославского института развития образования, кандидат психологических наук