

МЕНЕДЖМЕНТ В ДЕТСКОМ ОЗДОРОВИТЕЛЬНОМ ЛАГЕРЕ: РАЗМЫШЛЕНИЯ ЭКСПЕРТА



**Автор статьи на основе экспертизы деятельности детских оздоровительных лагерей
в Новосибирской области обобщает опыт детского лагеря с позиций педагогического менеджмента.**

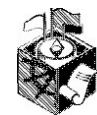


Ирина Шульга,
доцент
Новосибирского
государственного
педагогического
университета,
кандидат
педагогических
наук

Принято считать, что детский оздоровительный лагерь (ДОЛ) для школьников — это социально-педагогическое учреждение, призванное обеспечивать занятость, оздоровление и развивающий отдых детей и подростков в период школьных каникул. Однако современный ДОЛ — это ещё и комплекс услуг с соответствующим размещением детей и условиями для их жизни и отдыха. Такой комплекс имеет спланированную и обустроенную инфраструктуру, определённый уровень удобств и комфорта. Лагерь обычно предлагает следующие услуги: оздоровительные процедуры, развлечения, образовательно-развивающие занятия и пр. Таков объективный статус детского оздоровительного лагеря в условиях рыночной экономики.

К сожалению, многие управленцы при разработке стратегии лагеря, формировании его концепции и программы продолжают ориентироваться только на педагогическую сторону деятельности. Экспертная деятельность позволила нам прийти к выводу о том, что в современных условиях реальная достижимость большинства заявленных коллективом детского лагеря педагогических целей зависит от количества и качества реализуемых в нём услуг. Однако в существующем ныне правовом поле не выработан эффективный механизм контроля качества таких услуг. Отраслевой стандарт «Услуги отдыха и оздоровления детей» создаёт некоторые возможности для последующей регламентации деятельности ДОЛ в рамках действующего законодательства, но этот документ распространяется только на учреждения системы образования, а для иных организаций и учреждений остаётся лишь примерным. При этом соотношение нормативно заявленных организационно-правовых форм образовательно-воспитательного учреждения в Российской Федерации и реально функционирующих детских оздоровительных лагерей в Новосибирской области (в 2006 году их насчитывалось 88) свидетельствует, что в области действуют лагеря трёх основных видов в зависимости от формы собственности: государственные (муниципальные), ведомственные и частные.

В этой связи возникают дискуссии относительно экономической стороны деятельности лагеря. Форма собственности, доход, коммерческая деятельность, маркетинг, реклама, менеджмент и прочие понятия из сферы бизнеса пока не привычны специалистам в отечественной сфере детского отдыха и оздоровления. Между тем жизнь страны в условиях рынка требует приступить к качественному анализу такого явления в сфере детского отдыха и оздоровления, как извлечение доходов из основного вида деятельности ДОЛ (предоставление услуг). Полученные таким образом средства, включая прибыль, лагерь использует на капитальное строительство и ремонт зданий и сооружений (имеющих вид собственности), оборудование, заработную плату персонала и прочие расходы. В зарубежной практике деятельность таких лагерей представлена весьма широко и жёстко регламентирована государством в части защиты прав ребёнка на качественный отдых и развлечения, соответствующие его возрасту (ст. 31 Конвенции ООН «О правах ребёнка»). При этом совсем не обязательно принятие соответствующего нормативно-правового акта по этому поводу, так как государство выдаёт соответствующие полномочия общественным профессиональным органи-



зациям и союзам (Ассоциация организаторов детского отдыха и пр.), которые выступают гарантом качества деятельности лагеря. Иными словами, авторитет и общественная репутация профессиональной организации, рекомендующей лагерь родителям ребёнка, школам, муниципалитету — своеобразный «сертификат соответствия», лицензия на деятельность. Рыночное понятие прибыли абсолютно безлико с точки зрения педагогической этики, но зарубежная практика свидетельствует, что здоровая конкуренция в этой сфере способствует как развитию инфраструктуры отдыха и развлечений в детском лагере, так и совершенствованию количества и качества образовательно-воспитательных услуг, предоставляемых ребёнку. Таким образом, ДОЛ в таком аспекте предстаёт как предприятие сферы услуг, и эффективность его функционирования зависит от качества менеджмента в нём.

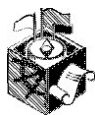
Формирование менеджмента в детских оздоровительных лагерях Новосибирской области пока идёт стихийно, зависит от управленческой компетенции руководителя, его экономической образованности, нормативно-правовой грамотности, профессиональной педагогической культуры. Но практика педагогического менеджмента в ДОЛ — это случившаяся реальность. Возьмём на себя смелость определить своеобразие современного ДОЛ с позиции менеджмента как *предприятия на рынке услуг по отдыху и оздоровлению детей*. Это можно сделать как минимум по пяти основаниям: организационное и хозяйственно-бытовое устройство лагеря; контингент отдыхающих детей (потребители услуг); управление и кадровое обеспечение; маркетинг и реклама; договорные отношения.

Итак, с точки зрения организационного и хозяйственно-бытового устройства современный детский оздоровительный лагерь может существовать в виде лагеря дневного пребывания детей (как правило, при школе); открытого природного лагеря с размещением детей в палатках или

«летних домиков» с полевой кухней; лагеря-пансионата, представляющего собой загородное сооружение с постоянным проживанием детей и соответствующим уровнем сервиса. Каждый из предложенных типов лагерей имеет свои положительные и отрицательные стороны и возможности дальнейшего развития. Важно, чтобы организаторы отдыха изначально соотносили возможности и цели каждого типа лагеря и в соответствии с этим планировали деятельность лагеря и достигали желаемых результатов. Наиболее популярен в Новосибирской области сегодня лагерь-пансионат. Это современный комфортабельный комплекс с размещением детей по 4–5 человек в комнате и условиями для их жизни и отдыха. Он имеет на своей территории чётко организованную инфраструктуру детских развлечений, а также спортивные площадки, клубные помещения, стационарную столовую, блок медицинского обслуживания и т.д. С педагогической точки зрения популярность такого лагеря обоснована, так как комфорт, уют и удобства — привычный и естественный фон жизнедеятельности для большинства городских детей. Он не вызывает раздражительности, создаёт ощущение безопасности, отдыха. При этом отдельное от дома самостоятельное проживание учит ребёнка самоорганизации, прививает ответственность, дисциплинирует, а пребывание за городом в условиях природы — оздоравливает. В нашей области уже функционируют такие комфортабельные лагеря-пансионаты.

Другое основание качественного анализа современного ДОЛ с точки зрения менеджмента — оценка контингента отдыхающих детей, которые выступают как потребители, в том числе и образовательно-воспитательных услуг.

Спектр предложений лагеря детям зависит от состояния их здоровья, уровня личностного развития, степени социализированности. Совершенно оправданна и своевременна диагностическая деятельность в ДОЛ, ориентированная



Резолюция XI Всероссийского форума организаторов отдыха, оздоровления детей и молодёжи «Анапа-2006»

По инициативе президиума Общероссийской общественной организации содействия отдыху и оздоровлению детей «Ассоциация «Дети плюс», при поддержке Министерства образования и науки Российской Федерации, Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации, с 9 по 18 сентября 2006 года в городе-курорте Анапа, на базе детского санаторно-оздоровительного лагеря «Кавказ» прошёл XI Всероссийский Форум организаторов отдыха, оздоровления детей и молодёжи «Анапа-2006».

В работе форума приняли участие 312 представителей из 52 субъектов Российской Федерации всех семи федеральных округов. Среди участников были: заместители губернаторов и глав администраций субъектов РФ, муниципальных образований, ответственные секретари межведомственных комиссий по организации отдыха и оздоровления, представители органов исполнительной власти субъектов РФ (образования, молодёжи, социальной защиты, здравоохранения), руководители детских и молодёжных общественных организаций, директора лагерей и их заместители, преподаватели вузов, учёные, методисты и педагоги системы дополнительного образования детей, вожатые.

Рабочая программа форума включала:

1. Всероссийский семинар-совещание «Стратегия устойчивого развития системы отдыха и оздоровления детей и молодёжи». Перед участниками выступили представители Минобрнауки и Минздравсоцразвития России. В рамках пленарных заседаний с докладами выступило больше двадцати человек из 15 регионов России.

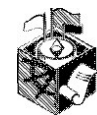
2. Научно-практическую конференцию «Сфера отдыха и оздоровления детей и молодёжи как национальный приоритет» (обмен мнениями представителей науки и практических работников по вопросам, связанным с целями форума).

3. «Круглые столы», секции по заявленным проблемам (состоялось 7 «круглых столов» различной тематики).

4. Презентацию Всероссийского конкурса молодых специалистов сферы отдыха и оздоровления детей и молодёжи.

на выяснение запросов детей и их родителей, рейтинговую оценку предложений лагеря, фиксирование реальных физиологических и психологических возможностей ребёнка. Однако качественная диагностика с позиций современного менеджмента во многих ДОЛ затруднена. Менеджмент предполагает гибкую систему варьирования предложений, соотнесения запросов потенциальных потребителей услуг с реальными возможностями лагеря, в том числе финансовыми, кадровыми, методическими и пр. По свидетельству специалистов-психологов, занимающихся диагностическими исследованиями в лагере (ДОЛ им. К. Заслонова, ДОСЛКД «Юбилейный», ДОЛ им. О. Кошевого, ДОЛ «Зелёная улица»), самое сложное в работе с современными детьми с точки зрения получения скорых педагогических результатов — организовать их сотворчество, сотрудничество, позитивно ориентированные межличностные отношения. Причину специалисты видят в том, что современный ребёнок зачастую предпочитает общение в виртуальном мире (Интернет, TV, SMS и пр.), поэтому в семье, в группе сверстников, в межкультурной среде ребята имеют недостаточный опыт реальных коммуникаций. В этом смысле образовательно-воспитательная среда современного детского лагеря — уникальное педагогическое и социокультурное средство. Дети проводят много времени в совместной деятельности, условия которой предполагают развитие самых разных социально-психологических характеристик личности. Пространство совместной жизни (общие холлы, игровые комнаты, обеденные залы и пр.) диктует определённые правила поведения, в основе которых лежат культурные установки современного общества. Способы общения между педагогами и персоналом, которые большую часть времени проводят с детьми, транслируются в детский коллектив и становятся образцом для подражания, формируя, таким образом, у ребят опыт культуры взрослых деловых и межличностных отношений. Не заостряя внимания на физиологических, половозрастных, психологических особенностях детей, хотелось бы привлечь внимание специалистов к оценке педагогических возможностей ДОЛ с точки зрения оказания образовательно-воспитательных услуг, отвечающих потребностям своих клиентов.

Эффективное управление в современном лагере — это главная основа его существования и непереносимое условие развития. Оценка складывающихся моделей управления в лагерях свидетельствует о необходимости постоянной круглогодичной управленческой деятельности, которая может и должна обеспечить преимущество в работе ДОЛ от каникул к каникулам. Сегодня можно предлагать к обобщению опыт некоторых детских лагерей Новосибирской области, в которых сформированы эффективные с точки зрения менеджмента системы управления (ДОЛ им. Б. Богаткова, ДОСЛКД «Олимпиец», ДОЛ «Электрон»). В современном оздоровительном лагере система управления включает в себя три уровня: стратегическое управление;



Резолюция XI Всероссийского форума

организационно-методическое управление; практическое управление. Стратегическое управление связано с постоянно действующим круглогодичным центром деловой жизни ДОЛ. Как правило, это офис лагеря в городе. Центр отвечает за разработку стратегии, финансовую и коммерческую состоятельность лагеря, формирование клиентской базы, маркетинговую политику, рекламную деятельность, кадровое обеспечение. На этом уровне управления возможна организация сотрудничества с научными центрами, а также создание своих исследовательских лабораторий, которые обеспечивали бы поиск и выдвижение перспективных идей, анализ возможностей их практического воплощения, разработку педагогических программ, научно-методическое ориентирование педагогических кадров, обобщение опыта ДОЛ.

Организационно-методическое управление включает в себя административно-организаторскую деятельность дирекции лагеря и методическое обеспечение реализации педагогической программы. На этом уровне управления организуется повседневная жизнедеятельность ДОЛ как цельного организма, происходит набор, организация и руководство персоналом, обслуживание территории лагеря, обеспечение материально-технической базы, строительство сооружений, необходимых для реализации новых педагогических программ, обеспечение безопасности детей, а также управление всевозможными рисками. Методическое обеспечение реализации педагогической программы предполагает планирование жизнедеятельности детей и педагогического коллектива, практическую подготовку педагогов, их ежедневный инструктаж.

Третий уровень управления — это практическое руководство жизнедеятельностью детей. Оно включает в себя работу педагогов по организации временного детского коллектива и созданию пространства клубной деятельности по интересам, организацию праздников и событий в лагере. Экспертиза подтвердила, что самое сложное звено формирующихся управленческих моделей в ДОЛ — практическое руководство жизнедеятельностью коллектива детей. Объяснением этому факту служит следующее обстоятельство: формирование навыков управленческой деятельности у молодых педагогов в современных условиях затруднено, так как у них явно недостаточна степень осознанности специфики педагогической работы в лагере, неустойчива педагогическая мотивация, не развита способность к профессиональной рефлексии и пр. Целесообразно помимо специальных тренингов и курсов по подготовке педагогов активнее внедрять развитие контрактных отношений, в которых чётко оговариваются все специальные условия труда педагогов, мера их ответственности и пр.

Для оценки детского оздоровительного лагеря с позиции менеджмента важно учитывать и такое основание, как его маркетинговая политика и неразрывно связанная с ней рекламная деятельность. Вопросы маркетинга охватывают всё, что необходимо сделать лагерю для того, чтобы приобрести и сохранить

5. Международную конференцию «Чёрное море — молодёжи: инновационные подходы к отдыху, оздоровлению и туризму» в рамках председательства Российской Федерации в Организации Черноморского экономического сотрудничества (ОЧЭС) с участием представителей стран-участниц ОЧЭС и секретариата ОЧЭС.

6. Конференцию Общероссийской ассоциации содействия отдыху и оздоровлению детей «Ассоциация «Дети плюс».

7. Подведение итогов Конкурса программ и методических разработок участников форума (награждены 100 лучших работ из более чем 500, заявленных на участие в конкурсе).

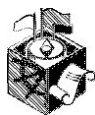
8. Авторские площадки и клубы делегаций (презентация регионального опыта, творческие встречи участников, выставки и обмен методическими материалами, проведение открытых дел). Свои авторские площадки представили 8 лагерей; клубы провели делегации Республики Башкортостан, Санкт-Петербургской Ассоциации «Взрослые — детям», Липецкой, Омской, Пермской, Нижегородской, Томской областей, Ханты-Мансийского автономного округа-Югра.

9. Мастер-классы (12 специализированных учебных курсов — лекции, семинары, тренинги).

10. Культурно-досуговую и экскурсионную программу, в рамках которой состоялась вечер авторской песни, просмотр художественно-публицистических фильмов, 14 экскурсионных программ (по выбору участников), творческая встреча с участниками XV Открытого кинофестиваля стран СНГ и Балтии (кинофестиваля «Киношок»).

11. Курсы повышения квалификации (72-часовая программа), по окончании которой участники получили свидетельство Академии повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования Минобрнауки России.

Заслушав и обсудив пленарные доклады и сообщения на секционных заседаниях в рамках Всероссийского семинара-совещания, Международной конференции и научно-практической конференции, выступления на заседаниях секций, участники форума констатировали, что дети и молодые люди от 7 до 25 лет являются потенциалом и ресурсом социально-экономического развития страны. Оздоровление, отдых и занятость детей и молодёжи — один из приоритетных направлений деятельности Правительства Российской Федерации и органов



Резолюция XI Всероссийского форума

исполнительной власти субъектов Российской Федерации. Более 11 млн юных россиян ежегодно отдыхают, оздоравливаются и занимаются различными формами общественно полезного труда. Ежегодно на эти цели выделяется более 30 млрд рублей. Во многих регионах страны разработаны и развиваются региональные модели работы с детьми и молодёжью в каникулярный период.

Вместе с тем продолжается сокращение сети загородных стационарных учреждений отдыха и оздоровления детей. За последние шесть лет их число сократилось почти на 500. Не утверждены федеральный и региональные стандарты оздоровления детей и молодёжи. Не воссоздана целостная система обучения, подготовки, повышения квалификации кадров, работающих в соответствующей сфере. Материальная база большинства загородных стационарных оздоровительных учреждений отдыха и оздоровления детей, студенческих профилакториев не соответствует современным требованиям. А имеющийся совокупный ресурс (материально-технический, кадровый и др.) не используется в полной мере вследствие отсутствия целостной информационной базы данных (общероссийского реестра лагерей и реестра детей, находящихся в трудной жизненной ситуации).

Следовательно, имеющаяся инфраструктура в настоящий момент — недостаточно эффективна для решения задач оздоровления детей и молодёжи России. А для решения проблем, связанных с развитием сферы их отдыха и оздоровления, необходимо срочное принятие стратегических и тактических мер.

Мы обращаемся к федеральным органам исполнительной и законодательной власти, органам исполнительной и представительной власти субъектов Российской Федерации, а также к органам муниципальных образований, общественным объединениям, профессиональным союзам, бизнес-сообществу, средствам массовой информации с призывом объединить усилия по решению проблем отдыха и оздоровления детей и молодёжи. В связи с этим предлагаем:

1. Предпринять все усилия по сохранению сети загородных оздоровительных лагерей, для чего:

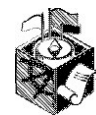
— утверждать в субъектах Российской Федерации региональные целевые программы развития материальной базы загородных детских лагерей;

клиентов и найти потребителей своих услуг. Поскольку проводимая нами экспертиза формально не затрагивает указанную сторону деятельности лагеря, ограничимся некоторыми замечаниями. С каждым годом в Новосибирской области становится всё больше лагерей, которые предлагают свои услуги потенциальным клиентам в различных формах: реклама в СМИ, участие в профильных ярмарках, прохождение в тендерах и пр. Этот факт требует профессиональной оценки в связи с тем, что мы имеем дело с совершенно новым явлением в педагогической практике — **формированием социальной ответственности педагогического бизнеса**. Создание привлекательного образа своего лагеря, сохранение и накопление положительного опыта оздоровительной и образовательно-воспитательной деятельности, грамотный и заинтересованный персонал (команда лагеря) — это бесспорное подтверждение движения к цивилизованной конкуренции. С другой стороны, безосновательное завышение своих возможностей, несоответствие заявленных предложений реальным условиям лагеря свидетельствуют либо о недостаточной профессиональной компетенции специалистов, либо об их деловой непорядочности. Оба обстоятельства прямо указывают на отсутствие социальной ответственности педагогического бизнеса, формирующего доверие потенциальных клиентов к конкретному лагерю, и доверие общества в целом к сфере детского отдыха и оздоровления.

И ещё одно основание анализа деятельности ДОЛ с позиции менеджмента — формирование системы договорных отношений. Необходимо заметить, что при наличии довольно противоречивой нормативно-правовой базы, регламентирующей деятельность ДОЛ, а иногда при полном её отсутствии, сложно выстроить «прозрачные» и эффективные договорные отношения ДОЛ с партнёрами, клиентами, сотрудниками и иными заинтересованными лицами. Таким образом, эта сторона деятельности ДОЛ сегодня наименее разработана и требует повышенного внимания как со стороны административно-властных структур города и области, так и со стороны научно-педагогических учреждений. Существующую проблему можно разрешить путём создания локальных нормативных актов, регламентирующих гражданско-правовые и трудовые отношения в детском лагере.

Подводя итоги нашим размышлениям о формирующемся менеджменте в детских оздоровительных лагерях Новосибирской области, отметим следующее.

Уникальность долговременного научно-методического проекта «Экспертиза деятельности ДОЛ», который на протяжении десяти лет реализуется в Новосибирской области, заключается в том, что деятельность экспертов в лагере выходит за рамки оценки собственно педагогических результатов деятельности ДОЛ. Для этого достаточно проанализировать содержание номинаций конкурса лагерей, которые с течением времени всё более приближаются к описанию модели современного детского лагеря, соответствующей условиям педагогического менеджмента.



Резолюция XI Всероссийского форума

В этом нет никакого противоречия между педагогикой и экономикой, поскольку *в лагере ребёнок живёт*. Это значит, что он испытывает здесь влияние со стороны условий быта, эстетики среды, принятых норм поведения, культуры взрослых, которые рядом, разнообразных деятельностей и пр. Поэтому эксперт помимо педагогической стороны, которую лагерь демонстрирует официально, наблюдает также и социально-экономический фон, на котором разворачивается эта деятельность.

Как влияет экспертиза на мнение потенциальных клиентов? Нужна ли она в ситуации конкуренции и борьбы за рынок?

Процедура и итоги экспертизы становятся всё более важной составляющей социального имиджа ДОЛ. Именно от этого зависит возможность получения государственных заказов на отдых и оздоровление определённых категорий детей, успешность прохождения тендеров, участие в различных конкурсах и получение грантов.

Участие лагеря в конкурсе повышает его конкурентоспособность на рынке услуг в сфере детского отдыха и оздоровления. С одной стороны, подготовка лагеря к прохождению экспертизы стимулирует коллектив к разработке и внедрению новых педагогических технологий, с другой — соревновательность способствует повышению конкурентоспособности лагеря на рынке услуг.

Экспертная деятельность в контексте менеджмента предъявляет высокие требования к эксперту, поскольку возрастает мера его социальной ответственности. Вместе с тем профессиональная научно-педагогическая компетентность, опыт практической деятельности и управленческая интуиция позволяют экспертам оценивать социально-экономические достижения детского лагеря.

Социально-экономические и педагогические тенденции развития современного детского оздоровительного лагеря свидетельствуют о возрастающих возможностях менеджмента в сфере отдыха и оздоровления детей. Это в свою очередь означает постепенное и необратимое превращение указанной сферы в деятельность по оказанию услуг. Услуги, о которых идёт речь, социально и педагогически востребованы и предъявляют высокие требования к формирующемуся социокультурному бизнесу с точки зрения его ответственности не только перед своими клиентами (детьми и их родителями), но и перед обществом и государством. **НО**

— разработать и утвердить региональные законы о реализации прав детей на отдых и оздоровление детей;

— разработать и утвердить подпрограммы «Отдых и оздоровление детей» в региональных программах «Дети региона».

2. Завершить работу над созданием федерального и региональных реестров учреждений отдыха и оздоровления детей.

3. Завершить работу над законопроектом с внесением поправок в Земельный кодекс Российской Федерации в части, касающейся освобождения от налога на землю учреждений отдыха и оздоровления детей.

4. Воссоздать региональные системы подготовки и переподготовки кадров для системы отдыха и оздоровления детей.

5. Разработать положение об оздоровительно-образовательных программах (для организаций отдыха и оздоровления детей и молодёжи).

6. Разработать и утвердить положения о независимой экспертизе деятельности организаций отдыха и оздоровления детей.

7. Разработать и внести в установленном порядке предложения по включению поддержки системы отдыха и оздоровления детей в приоритетные национальные проекты.

Мы считаем, что наши предложения будут способствовать:

- решению государственных задач демографической политики, оздоровления и сбережения населения страны;
- формированию здорового образа жизни у детей и молодёжи;
- формированию у детей и молодёжи патриотических чувств и гражданской позиции.

Участники Форума «Анапа-2006».

Принято на заключительном заседании
18 сентября 2006 года.



Геральдика.ру

Адрес: 119991, Москва, Ленинский пр-т, д. 29. Телефон: (495) 955-48-93
<http://geraldika.ru> E-mail: support@geraldika.ru, yury@rocich.ru ICQ: 72278968
Редактор сервера, менеджер по маркетингу Юрий Перфильев

Редакция журнала «Народное образование» благодарит руководителей сервера Геральдика.ру и менеджера Юрия Перфильева за любезно предоставленные векторные макеты гербов городов и регионов России.