

МЕТАНАВЫКИ РУКОВОДИТЕЛЯ и эффективное управление детским оздоровительным лагерем в условиях неопределённости

Сергей Петрович Маньков,

*директор Городского ресурсного центра по организации отдыха
и оздоровления детей «ФорУс», г. Новосибирск*

Наталья Анатольевна Дзюбан,

методист ГРЦ ООДД «ФорУс», г. Новосибирск

Как руководить оздоровительным лагерем в условиях пандемии, в условиях ограничений? По мнению авторов статьи, для эффективного продолжения работы в таком контексте необходимо качественно перестроить работу, освоив новые педагогические навыки и методики.

- оздоровительные лагеря • школа и пандемия • летний отдых • школа
- детские лагеря • детский туризм • подготовка педагогов

2 020 и 2021 годы показали нам, насколько важно уметь жить и действовать в условиях неопределённости, когда самая незащищённая отрасль социальной сферы «организация летнего отдыха» перешла в индустрию креативного выживания. Требования к специалистам за два года поменялись, равно как и требования к работодателю. Это касается не только рядовых сотрудников, но и руководителей детских оздоровительных лагерей и топ-менеджеров. Вперёд выходят не только талант или опыт, а новые качества: адаптивность, коммуникабельность и умение оперативно решать проблемы.

Как писал древнеримский писатель Плиний Старший, «в этой жизни определён только то, что нет

ничего определённого». Это изречение как нельзя лучше описывает действительность, учитывая, темпы, с которыми в 2020 и в 2021 г. происходили изменения. Период неопределённости, начавшийся в 2020 г., затянулся. В этих условиях никто не брался строить долгосрочные прогнозы даже в диапазоне нескольких месяцев. Выстояли не просто сильнейшие, а те, кто в условиях неопределённости не только не потерял фокусировку на цели, но и смог умело распорядиться ресурсом и выстроить новую тактику.

Сегодня хочется прокомментировать принципиально другие факторы управленческой деятельности. Многие руководители детских центров и детских оздоровительных лагерей в современный период решали приблизительно одни задачи и применяли схожие управленческие решения, и поэтому хотим остановиться на внимании руководителей к нелинейному поведению,

к применению метанавыков. Как выяснилось, привычное линейное поведение с реализацией прежних стандартов в условиях COVID-19 не всегда приносит успех.

За двухгодичный период мы сами себе неоднократно задавали вопрос: **что спасёт руководителя в условиях неопределённости?**

И пришли к выводу, что в условиях неопределённости топ-менеджеры и руководители детских оздоровительных лагерей, не обладающие **метанавыками**, возможно, не смогут долго удерживаться на плаву. И действительно, «не утонуть» многим помогли **метанавыки**, а именно намеренно выбранное отношение к ситуации, философская позиция, когнитивные стратегии, которые руководители применяют к новым ситуациям, исходя из опыта предыдущих.

Перечень известных и многократно апробированных скиллов руководителя, таких как способность анализа ситуации и поиск новых методов решения проблем и т.д., мы дополнили следующими метанавыками:

- принятие неопределённости;
- любопытство;
- терпение;
- экспериментаторство.

Разные повороты ситуаций требовали определённых метанавыков, и для каждой конкретной ситуации мы выбирали подходящий и намеренно использовали его. Как это работало:

1. Метанавык «Принятие неопределённости». Мы осознали, что необходимо тратить энергию и время не на размышление о сложности ситуации, а на анализ и соотношение рисков и пользы обстоятельств: определение — в чём наибольшая опасность и как её избежать, в чём наибольшая польза и как это использовать?

Например, мы приняли ситуацию неопределённости, осознали риски, важность и глубину значения «безопасность» и применили максимальные усилия по её наращиванию, повышению уровня её эффективности; приобрели необходимое оборудование, оснащение, т.е. укрепили всю систему безопасности по всем направлениям. Лагерь полноправно перешёл

ЛЕТНИЕ ЛАГЕРЯ. ПЕДАГОГИЧЕСКАЯ МЕТОДОЛОГИЯ

в статус «территории безопасности». В период дистанционного обучения, повсеместных ограничений, эмоционального накала в детско-родительской среде, лагерь превратился в островок для возможности восстановления психологического равновесия детей вдали от родителей; местом, где риск инфекционного заражения был наиболее низок. Мы достигли понимания требований к новым условиям отдыха и оздоровления со стороны родительского сообщества, а результатом их доверия лагерям стала загруженность объектов в максимально разрешённом объёме в период летней кампании 2021 г.



Введение ограничительных мер имело как негативный, так и позитивный результат. Например: 1) запрет на посещение повысил уровень тревожности детей и родителей; 2) отсутствие массовых мероприятий негативно отразилось на ожидании и настроенности детей. Неудобства такого уровня отнимали силы и время, увеличили нагрузку на психолого-педагогическую службу, администрирование.

Но была и польза от обстоятельств: 1) в организационной работе с детьми был поставлен акцент на отрядную, групповую и индивидуальную работу, в результате чего каждый ребёнок получил повышенное внимание со стороны педагогов; 2) не был допущен рост

заболеваемости; 3) были найдены новые успешные способы взаимодействия с родителями; 4) отношения между лагерем и родительским сообществом с уровня «осторожных» перешли на уровень «стабильного доверия»; 5) информированность о педагогической деятельности стала более востребованной, что повлекло повышение качества оказания информационных услуг и увеличения их разнообразия.

2. Метанавык «Любопытство». В ситуации неопределённости, неустойчивости, изменчивости мы с ещё большим любопытством изучали возможности своей организации, учреждений отдыха и оздоровления других субъектов РФ с целью применения информации в практической деятельности, а также для выработки новых идей, проектов, планов.

Например, мы применили опыт коллег Пермского края по тестированию сотрудников, затем расширили его и с октября проводили выборочное тестирование детей на осенне-зимних заездах, а с конца декабря 2021 г. на основании Постановления губернатора НСО от № стали проводить тестирование всех детей до заезда в лагерь. Это спасло нас от приостановления деятельности лагерей в зимний каникулярный период 2021–2022 гг.

Результаты совместного опыта по тестированию детей и сотрудников были тиражированы в другие ДОЛ НСО, а также в другие регионы.

Мы изучали поведение коллектива сотрудников учреждения и выявили среди них креативномыслящих, эмоционально устойчивых, волевых. После первой волны потери кадров, когда остались самые преданные, нам стало любопытно — возможно ли их компетенции и навыки одного профиля применить в профиле другом? Оказалось — возможно!

Например, начальник ДОЛ «Звёздный Бриз» с самого начала до середины летней кампании 2021 г., оказавшись без управлен-

ческих кадров в одной из ведущей службы лагеря, возглавила не только лагерь, но и эту службу, проявила любопытство и детально изучила специфику. В дальнейшем это помогло ей в подборе персонала и в выборе подходов управления, так как она более глубоко изучила тот спектр навыков, которыми должны обладать сотрудники и руководитель этого подразделения.

Любопытство подтолкнуло нас к более глубокому изучению навыков кадрового состава, который подвергся серьёзному обновлению, оптимизации и анализу их многогранности; научило нас работать, несмотря на большой дефицит сотрудников в ДОЛ; сподвигло нас на применение новых подходов в решении проблем нехватки кадров.

Любопытство простимулировало нас «учиться переучиваться», ведь ситуация с пандемией до сих пор не даёт возможности привыкнуть к стабильности.

3. Метанавык «Терпение». Мы преобразовывали разочарование в терпение. Изучая силу терпения, старались использовать с максимальной пользой созданный резерв времени ожидания изменения ситуации, заполняли этот непростой период важными для нас событиями: максимально тщательно готовили педагогов, особенно вожатых, подвергая глубинной проработке отношения сотрудников к работе и их убеждений, влияющих на результативность; осуществляли переоценку ценностей, вырабатывали новые стратегии, строили планы. Мы посмотрели на терпение не как на проявление пассивности или отстранённости, а как на метакомпонент и поняли, насколько ценно это качество. Терпение привело нас к способности адаптироваться, доверяться естественному ходу событий, к состоянию готовности для осознанного выбора рациональных действий. Мы вовремя осознали, что нельзя торопить себя с решениями и действиями, это помогло избежать большого числа ошибок и иррациональных действий.

Терпеливо ожидая решений со стороны органов власти по вопросам открытия лагерей, мы не бездействовали, а осуществляли важные процессы: сохранили и приумножили материально-техническую базу, сохранили и укрепили кадровое ядро специалистов и руководителей; несмотря на сложные обстоятельства, организовали юбилейные мероприятия ДОЛКД «Пионер» и его вожатского отряда, что положительно повлияло на укрепление морального корпоративного духа.

Терпение помогло применить взвешенный взгляд на ситуацию и сохранить веру в свои силы, в силы людей, в силы всей сферы отдыха и оздоровления детей. Ведь терпение и вера, ментально присущие русскому человеку, многократно спасали страну, послужили фундаментом в тяжёлые моменты ВОВ и привели к победному триумфу нашу страну, помогли пережить слом политического строя в 1990-х. Благодаря терпению и вере современных руководителей, порой на пределе возможностей, выживают и функционируют учреждения детского отдыха и оздоровления сегодня.

4. Метанавык «Экспериментаторство». Мы на полную мощность использовали возможность опровергнуть гипотезу «Детский отдых в ДОЛ в условиях COVID-19 невозможен». Мы достигли понимания, что важно иметь в запасе несколько планов и вариантов действий. Наша команда взялась за дело.

Мы приобрели колоссальный административно-экспериментальный опыт регионального и федерального уровня, реализуя заказ на организацию обсерватора на территории ДСОЛКД «Тимуровец». В результате успешного социального проекта мы приняли следующий организационный заказ и вступили в интересный для нас эксперимент федерального значения по проведению на базе лагеря «Тимуровец» конкурсного этапа «Большая перемена».

Осенью 2020 г. на базе ДСОЛКД «Тимуровец» был организован приём и размещение участников полуфиналов Всероссийского конкурса «Большая перемена». В нём приняли участие 778 детей. Приём был организован согласно алгоритму работы в условиях сохранения рисков распространения COVID-19

ЛЕТНИЕ ЛАГЕРЯ. ПЕДАГОГИЧЕСКАЯ МЕТОДОЛОГИЯ

в соответствии с санитарно-эпидемиологическими правилами и рекомендациями Роспотребнадзора. Успешное проведение столь масштабного мероприятия и наши неоднократные обращения к губернатору НСО и мэру г. Новосибирска послужили одними из ключевых и весомых аргументов для возобновления деятельности ДОЛ с февраля 2021 г. в Новосибирской области.

Не обошлось без экспериментов и на уровне центра. В ситуации, когда массовые мероприятия запретили, методической службой был экстренно разработан дополнительный план действий, с акцентом на отрядную деятельность: ежедневная смена направления деятельности де-



тей, включая смену отрядных уголков; усиление спортивно-оздоровительного компонента на свежем воздухе; программа развивающих тренингов «4К-компетенций» и т.д. — всё это привело к повышению эффективности сплочения детского коллектива, развития коммуникативных навыков детей, а самое важное — усилился релаксационный эффект восстановления психических и физических сил детей и уровень реализации ожидания как детей, так и их родителей.

Мы экспериментировали, выстраивали новые стратегические партнёрства, более продуманно взаимодействовали с министерствами и ведомствами, принимая активное участие в разработке новых предложений по усовершенствованию

процесса организации детского отдыха и оздоровления на местах, а также на федеральном уровне.

Большую роль в разработке предложений и проектов документов для направления в органы власти всех уровней сыграла Межрегиональная общественная организация «Содействие детскому отдыху», которая стала площадкой для коммуникаций, обмена мнениями и опытом среди организаторов детского отдыха и оздоровления. Особенно хочется отметить важность проведения 20-й общероссийской встречи организаторов отдыха и оздоровления детей и молодёжи «Диалоги», проходившей в Москве осенью 2021 г., по итогам которой была принята резолюция, направленная затем в органы власти всех уровней.

На выходе мы имеем качественные изменения эффективности взаимодействия с Министерством просвещения РФ и уполномоченными органами в субъектах, а также надзорными органами на федеральном и региональном уровнях.

Отточив свои метанавыки на экспериментах, мы решительно двигаемся дальше!

У нас получается! Мы доказали гипотезу: «Детский отдых в ДОЛ в условиях COVID-19 возможен!» На сегодня мы работаем!

Таким образом, трансформировалась структура работы и организация процессов управления в целом. Для управления сегодня недостаточно владеть опытом и экспертизой, важно грамотно коммуницировать, быть гибким и находить креативные пути решения проблем. В период турбулентности нашей сферы наращивание *metaskills* нового формата помогли нам определить ключевые рычаги, которые сработали наиболее эффективно и принесли наибольшую ценность в укреплении позиции нашего Центра.

Метанавыки, т.е. «навыки духа», научили нас переучиваться, выстраивать «новую нормальность» и, как следствие, привели к эффективности управленческих решений и к хорошему финансовому результату по итогам работы в 2021 г., в том числе благодаря программе детского туристического кэшбека, которая так необходима нам в 2022 г., учитывая, что неопределённость продолжается... **НО**

Meta-Skills Of A Manager And Effective Management Of A Children's Health Camp In Conditions Of Uncertainty

Sergey P. Mankov, Director of the City Resource Center for recreation and recreation of children "ForUs", Novosibirsk

Natalia A. Dzyuban, methodologist of the GRC OOOD "ForUs", Novosibirsk

Abstract. *How to manage a health camp in the conditions of a pandemic, in conditions of restrictions? According to the authors of the article, in order to continue working effectively in this context, it is necessary to qualitatively restructure the work by mastering new pedagogical skills and techniques.*

Keywords: *Health camps, school and pandemic, summer holidays, school, children's camps, children's tourism, teacher training.*