

РАЗМЫШЛЕНИЯ О КАЧЕСТВЕ ЛАГЕРЯ



Марчел Васильевич Паскаль,
член Всеукраинской благотворительной организации
«Ассоциация оздоровительных лагерей «Лелека»,
автор и разработчик программ проекта
«Разумный отдых» студенческого лагеря «Космос»

Если запустить в Интернете поиск с ключевыми словами «качество оздоровительного лагеря», то ответы получим самые разнообразные. Есть материалы, в которых упоминается о качестве питания и медицинских процедур. Встречаются рекламные тексты, где сообщается о высоком качестве деятельности лагеря. Есть даже анкеты с такими названиями «Социологический опрос целевой группы населения (родителей детей, которые отдыхали/отдыхают в профильных лагерях, профильных сменах, летних оздоровительных лагерях с дневным пребыванием) по оценке качества муниципальной услуги». Но что такое качество услуги, что такое система качества оздоровительного лагеря — такого понимания пока нет. Качество нельзя улучшить, если не знать, что улучшать.

- качество услуги • идеальный лагерь • идеальный конечный результат
- проектирование деятельности лагеря • «сезонное мышление»
- индикаторы качества • заимствование выгод

Проектирование деятельности современного лагеря с точки зрения качества

Представьте ситуацию, когда вам за успешную работу или просто так позволили потратить некую сумму денег. В общем, вам нужно выбрать один из трёх возможных финансируемых проектов. Либо закупить для лагеря пейнтбол, либо привлечь в лагерь хорошего психолога, либо послать на курсы усовершенствования (в Москву) двух-трёх сотрудников. Очевидно, что выбор не совсем простой. А выбирать приходится постоянно. Педучилище присылает необученных вожатых, но зато вовремя и в нужном количестве. Обученные же вожатые хороши,

но нет гарантии, что они к вам приедут. На кого делать ставку? Приглашённый театр сделает красивый спектакль, но «съест» деньги, предназначенные для призов к своим праздникам. Дети хотят компьютеры, но, может, лучше два недорогих кружка: оригами и лоскутная пластика? Вложиться всеми силами в два-три больших праздника или спокойно провести хорошо отработанные обычные мероприятия. Что лучше?

Проблема выбора лучшего — это всегда сравнение возможного с желаемым. И чтобы её решить, необходимо ясно представлять себе это желаемое.

Сезонная деятельность оздоровительного лагеря часто приводит к «сезонному»

мышлению. Смена контингента детей, большинства педагогического коллектива создаёт соблазн косметических изменений. Обычно обновляются тематика смен, названия мероприятий, возможно, вводятся новые игровые программы. Очень редко деятельность выстраивается из желаемого будущего состояния, когда каждый сезон — кирпичик в строящемся здании. Поэтому важно решить следующие задачи.

Первое — выбрать лучшее из существующих предложений. Причём это касается не только методик, материальных благ или оборудования, но, например, и отбора персонала исходя из желаемого, а не из актуального содержания

Второе — оценить работу исходя не только из конкретных достижений, но и из задач развития.

Третье — построить систему корректировки деятельности на основе полученной информации и создать процедуры сбора и анализа такой информации.

Представления о будущем, или долгосрочное планирование, позволяет перевести лагерь из статичной сезонной системы в систему динамическую и развивающуюся.

Выбор вектора развития

Представление о будущем имеет смысл облечь в некую форму. Я не имею в виду модное нынче слово «миссия». Это, скорее, стержневая идея, к которой может стремиться лагерь. Оздоровительный лагерь имеет многих «хозяев» (профсоюз, образование, социальная защита, оздоровление, досуг, коммерческая структура) или многие надсистемы. Требования у них разные, порой противоречивые. Развиваться во всех направлениях невозможно. Однако можно выбрать свой путь развития, который наиболее приемлем или привлекателен. Он может быть связан с местными условиями, традициями,

наработками или личными желаниями. Примерами таких стержневых идей могут быть желания сделать лагерь лагерем:

- свободных детей и обучения свободе;
- педагогики добра;
- великой гармонии интеллектуального, эмоционального и физического;
- нескучного отдыха;
- с различными образовательными развивающими программами, например журналистскими;
- позитивной коммуникации;
- будущих лидеров;
- тепла и тёплого лета;
- раскрытия волшебной дверцы таланта и творчества каждого участника.

Такой выбор позволяет сконцентрировать усилия, даст направления выбора методик, методов, материалов и позволит сформировать критерии такого отбора.

Следующий шаг — формулирование принципов и ценностных установок. Требуется осознание подходов и принципов, на которых основывается проектирование. В мировой практике существуют различные точки зрения по поводу принципов проектирования. Например, предлагается основываться на следующих принципах: этических, эстетических, научно-теоретических, прагматических. Понимание их сущности может быть различным. В первую очередь они должны основываться на нормативных документах, ценностях и традициях и возможностях конкретного лагеря. Выбор таких принципов не есть что-либо новое, но позволяет выбрать индикаторы качества.

Общие подходы к длительному проектированию

Длительное проектирование должно учитывать на каждом этапе все требования, предъявляемые к проекту со стороны различных систем. Проект должен учитывать:

- требования надсистем, в которые входит лагерь (система дополнительного

образования, досуговые, оздоровительные системы);

- требования завода, профсоюза или государственной системы, частных лиц, в чьей собственности находится лагерь.

К требованиям относятся материально-технические возможности и ограничения. Следует учитывать в проекте ожидания и желания детей, а также ожидания и требования родителей. В проекте учитывается также подготовленность персонала и его профессионально-педагогическая позиция.

Кроме того, проект должен учитывать изменения всех этих требований во времени и быть взаимосвязанным с предшествующим опытом и практикой. Изменения требований могут быть связаны как с самостоятельной эволюцией систем, так и с эволюцией в ходе самого проекта.

В настоящее время очень сложно определить основную функцию лагеря. Это может быть оздоровление, дополнительное образование, сфера бизнеса, досуговая система и т.д.

По каждой из этих функций у лагеря существуют конкурирующие системы, сосистемы и антисистемы. Конкурирующие системы пытаются вытеснить друг друга. Сосистемы и антисистемы образуют устойчивые сочетания с системами. Всё это заставляет оздоровительные лагеря выбирать главные функции. Следовательно, нормально, когда на базе бывших пионерских лагерей возникают совершенно отличные друг от друга системы. И концепции развития будут различными. И анализ их деятельности необходимо проводить по собственным критериям.

Что значит построить идеальный лагерь?

Когда мы проектируем идеальный лагерь, то может возникнуть представление о некоей утопии, мечте, «воздушном замке». Между тем существует вполне материальное математическое выражение идеальности.

Идеальность представляет отношение между суммой полезных функций и суммой факторов расплаты. А повышение идеальности есть общий закон развития любой системы, в том числе и лагеря.

Математически это выражается так:

$$\frac{\sum \Phi_n}{\sum \Phi_p} \rightarrow \infty$$

Эта формула лишь показывает отношение суммы функций полезных и суммы факторов расплаты.

Повышение степени идеальности представляет собой увеличение величины этого отношения. Оно может идти путём:

- увеличения полезных функций;
- уменьшения факторов расплаты;
- и того и другого.

Принципиально новые хорошие решения чаще всего и увеличивают количество функций полезных и уменьшают факторы расплаты. Полезными функциями могут быть традиционная оздоровительная и досуговая деятельность. В настоящее время лагерь движется в сторону развития дополнительных функций — образовательных, социализирующих, тренинговых и т.д. Увеличение полезных функций может происходить посредством более полного использования ресурсов. Например, продолжительность времени лагеря, более полное использование территории. Или создание новых структур: фестивалей, конкурсов, мастер-классов, обучающих систем. Или объединение с другими системами — образовательными, культурными, политическими, общественными.

Факторы расплаты могут быть как материальными, так и нематериальными. Например, фактором расплаты могут быть психологические проблемы, с которыми встречаются дети в лагере. В ситуации дискомфорта, однообразия, скуки факторы расплаты возрастают многократно. К этим факторам относятся все проблемы, возникающие при большом скоплении детей, от вероятности эпидемий до дефицита внимания и присмотра.

Идеальность лагеря повышает создание функций, реализация которых возможна или наиболее благоприятна только

в лагере. Это относится к возможностям выбора для реализации своих интересов, свободы «потребления» деятельности лагеря, т.е. степени участия в ней.

Идеальный конечный результат (ИКР) — это построение модели наиболее желаемого конечного состояния. Мы можем говорить о ИКР смены и сезона. При планировании смены важно представлять, что будет на «выходе»: какими должны стать дети, каковы будут творческие и воспитательные результаты. При построении рассматривается максимально возможный результат, когда получается абсолютно всё (например, все дети оздоровились или получили экономические знания) и расходы минимальны (вообще отсутствуют), в том числе душевные и физические силы.

В связи с этим полезно определить, что может стать **убытком лагеря**. Это не обязательно денежные убытки. Здесь это понятие близко к понятию «факторы расплаты».

Убытками лагеря могут быть:

- возросшее по сравнению со средним число неудовлетворённых отдыхом детей;
- возросшее, по сравнению с прошлыми сменами, число неудовлетворённых детей;
- относительно возросшее число травм;
- формирование негативного мнения по отношению к происходящему в лагере у родителей и руководства, смежных организаций;
- относительное усиление нервозности и других негативных явлений в педагогическом коллективе;
- относительно возросшее негативное поведение детей;
- размывание ценностных установок лагеря, навязывание негативных ценностей;
- упрощение разнообразия деятельности, уменьшение творческой составляющей, формирование потребности в простых удовольствиях (возможно, тезис верен не для всех лагерей);
- повышение хаотичности деятельности, ухудшение управляемости и т.д.

Понятие «убытки» позволяет более зримо представить важный тезис анализа и планирования деятельности — если при введении полезного изменения, придании новых полезных функций резко возрастает число убытков (как объективных, так и субъективных, связанных с ценностями лагеря), факторов расплаты, то идеальность лагеря падает, или лагерь делает шаг назад. В этом опасность нововведений, освоения новых методик, приглашения новых специалистов и т.д.

При этом понятно, что убытки лагеря могут возрасти и без введения новшеств, при изменении условий среды, чем и вызывается необходимость изменений. Понятие «убытки» мы можем отождествить с понятием «брак», уменьшение которого может быть вектором улучшения качества деятельности лагеря.

Для более полного понимания явления необходимо ещё одно понятие — **«локальная идеальность»**, то есть идеальность конкретного места («что русскому благо, то немцу смерть»). Методики и опыт деятельности одних лагерей при всех положительных качествах могут абсолютно не подходить другим лагерям. Достаточно отличаются условия морских и лесных лагерей, больших и маленьких, богатых и бедных. Опыт «Артека» не востребован другими лагерями, ибо для его воспроизведения требуется и воспроизведение и его условий.

Исходя из этого, очевидна необходимость технологических приёмов работы. Технологии должны чётко показывать, что именно улучшается, изменяется, создаётся и чем за это необходимо «платить». При приемлемом уровне «платы» можно рассматривать полезность изменений. А при создании новых технологий работы просто необходимо рассматривать соотношение функций полезных и факторов расплаты. Чем меньше факторы расплаты (например, проще обучение специалистов, доступнее информация, проще и дешевле организация деятельности) при тех же

функциях полезных, тем более технологична и широко применима методика. Если же технология «дорога», то стоит посмотреть, насколько увеличивается величина функций полезных, что у нас в плюсе, какие дополнительные ресурсы можем получить для реализации наших целей.

Итак, проектирование с точки зрения качества предполагает следующее:

- определить базовые ценности лагеря, отказ от которых неприемлем при реализации деятельности лагеря;
- определить тот уровень факторов расплаты, который нельзя превзойти ни при каких условиях;
- определить стратегию движения — либо увеличение функций полезных, либо уменьшение факторов расплаты, либо то и другое вместе. Эта стратегия может быть выражена в простых и понятных всем участникам целях;
- построить модель ИКР, позволяющую оценивать предлагаемые способы достижения цели.

На основе этих этапов можно построить индикаторы качества лагеря.

Как построить систему индикаторов качества

Всё, о чём вы прочли, не выходит за рамки обычной деятельности. Хорошие лагеря занимают проектированием, и, возможно, понимание ИКР или убытков лагеря им покажется полезным и они введут это в практику. Однако для улучшения качества и построения простейшей системы улучшения качества требуется целенаправленная деятельность. Напомню «качество — совокупность свойств и признаков продукции или услуги, которые влияют на их способность удовлетворять установленные или предполагаемые потребности». *ГОСТ Р 50779.11-2000. Статистические методы. Статистическое управление качеством.*

Термины и определения. Опора на потребителя, на клиента — современное требование. «Клиентцентрированная» деятельность — сегодняшний термин. Причём нашими клиентами, как мы выяснили, могут быть и дети, и родители, и собственники, и системы социального обеспечения и образования, и муниципальные власти. И система построения качества — это

система все более полного удовлетворения потребностей потребителей. Общая схема построения такого процесса довольно проста:

- Делим рабочий процесс на требования, деятельность и результат.
- Определяем наших потребителей.
- Работаем с нашими потребителями для того чтобы определить, каковы устойчивые требования для результатов деятельности.
- Основываясь на устойчивых требованиях, разрабатываем индикаторы качества, с помощью которых мы можем проследить их выполнение.
- Если не достигаются нужды потребителя, корректируем наши действия.

Философия удовлетворения потребителя:

- Наши отношения с потребителями долговременные.
- Мы должны помочь нашим потребителям определить и удовлетворить их нужды и желания.
- Мы должны понимать, что эти нужды и желания будут меняться.

Итак, первый этап построения системы качества — это изменение философии деятельности. Деятельность, исходящая не из наших вкусов и пожеланий, а из требований потребителя. Для этого строго определяем или выбираем наших потребителей. Почему выбираем? Потому что требования разных потребителей могут быть противоположными. И в лагере, ориентированном на родителей, может быть комфортно и безопасно, а в лагере, ориентированном на детей, шумно и весело.

Второй этап — определение требований, пожеланий, потребностей наших потребителей. Это длительная, постоянная работа, так как потребности могут меняться, требующая определённых методик и инструментов.

И следующий этап — формирование устойчивых требований. Устойчивые

требования — это стандарт качественной работы, на который согласились вы и потребитель. Устойчивые требования должны:

- Соответствовать дню, быть реальными, измеримыми.
- Удовлетворять нужды и разумные ожидания потребителя.
- Обеспечивать совместную ответственность.

Устойчивые требования обычно отражают то, какой должна быть услуга, для того чтобы она соответствовала нуждам потребителя. Считается, что применение устойчивых требований необходимо, чтобы удовлетворить нужды и разумные ожидания наших потребителей. Определение устойчивых требований — это длительный процесс. Вместе с потребителями сужается поле требований и желаний до того, в чём они действительно нуждаются, и осознания того, что они действительно могут ожидать. Потребителям предлагаются и те целевые и ценностные установки, который выработал лагерь. Потребности потребителя можно не только корректировать, но и формировать! Однажды установленные устойчивые требования служат целью и способом для производства качественных продуктов.

На основе устойчивых требований можно разработать **индикаторы качества**. Индикаторы качества — это оценка того, насколько хорошо мы удовлетворяем требования потребителя и его разумные ожидания. Или это оценка степени и(или) частоты соответствия устойчивым требованиям.

Примеры индикаторов качества:

- Количество детей, приехавших повторно.
- Количество травм.
- Количество досрочных выездов.
- Степень удовлетворённости детей по результатам анкет.
- Количество детей, обращающихся на форум лагеря в Интернете.
- Количество детей, посещающих кружки.
- Количество устойчивых жалоб на конкретные службы.
- Количество детей, желающих работать волонтерами в данном лагере и т.д.

Индикаторы качества помогают оценить разницу между тем, что есть, и тем, что должно быть. Они позволяют работать с измеряемыми критериями устойчивых требований.

Следующий этап — анализ индикаторов, требований и показателей и создание общей системы.

Требования к системе показателей и индикаторов:

- относительная простота инструментария оценки;
- необходимость и достаточность (система показателей должна быть построена таким образом, чтобы они не дублировали друг друга и в целом обеспечивали получение полной информации по всем блокам системы оценки качества);
- оперативность (система показателей должна обеспечивать быстрый сбор информации в целях принятия управленческих решений);
- экономическая целесообразность (процесс измерения и расчёта должен быть относительно дешевым по трудозатратам);
- однозначность интерпретации значений показателей (информация, которую обеспечивают показатели, не должна допускать возможности многозначного ее толкования);
- открытость системы показателей мониторинга для пользователей.

Как стать лучшим

Формирование систем качества — большой труд, доступный профессиональной корпорации — ассоциациям работников оздоровительных лагерей или большим методическим центрам типа «Орлёнка» или «Артека». Однако есть простой, но действенный инструмент, который поможет вам начать работу прямо сегодня. Это бенчмаркинг, т.е. анализ конкретных приёмов, заимствование выгод, полученных на основе анализа опыта других компаний, и использование в собственной компании лучших приёмов, привнесённых

извне. Название метода происходит от английских слов *bench* (уровень, высота) и *mark* (отметка). Это словосочетание можно трактовать как «опорная отметка», «отметка высоты», «эталонное сравнение» и т.п.

Проводить бенчмаркинг — это значит:

- признавать: всегда есть конкурент, который в чём-то лучше вас;
- учиться у конкурента его достижениям, а затем догнать и перегнать его.

Бенчмаркинг проводится в несколько шагов.

1. Выбор объекта для сравнения и улучшения

Первый шаг — это выявление наиболее проблемных, важных, приоритетных объектов/сфер деятельности лагеря.

В качестве объектов для сравнения и улучшения могут выступать:

- **воспитательный процесс** (например, формирование внутренней дисциплины, формирование свободного поведения и т.д.);
- **процесс организации досуга** (например, наличие интересных вечерних мероприятий, дел, форм и т.д.);
- **процессы организации деятельности** (организация питания, экскурсий, купания и т.д.);
- **структурное подразделение** (кружки или столовая);
- **информационная система** (например, сайт, блог, публикации СМИ, собственные СМИ);
- **методика или технология** (например, методика вечерних огоньков, методика адаптации, технология встречи детей и т.д.);
- **технические средства и системы** (например, интерактивная доска, аппаратура, форма персонала и т.д.).

2. Определение показателей/параметров для сравнения

Следует определить показатели и параметры выбранных объектов, по которым далее будет собираться и анализироваться информация.

Если в качестве объекта выступают услуги лагеря, то нужно понять, что в них является самым важным для клиентов. Например, количество детей в комнате, наличие и количество

кружков, разнообразие форм деятельности, степень безопасности, стоимость, разнообразие питания и т.д.

Показатели/параметры для сравнения должны быть максимально формализованными и конкретными. Например, количество сотрудников, квалификация персонала, уровень педагогических технологий, результаты детей, выраженные в разных формах. Но они не обязательно должны отвечать на вопрос «Сколько?», а могут отвечать на вопрос «Как?». Например: как лагерь привлекает клиентов — родителей, как и с помощью чего лагерь описывает результаты деятельности, как в лагере встречаются дети и консультируют родителей?

3. Выбор успешного лагеря, сферы для сравнения

Бенчмаркинг обычно начинают «с себя», то есть с изучения внутренней среды лагеря. Выбираются сферы, которые хочется или требуется улучшить. Потом следует выбрать такой лагерь или сферу, где изучаемый объект разработан и функционирует наилучшим образом.

4. Сбор и анализ информации

Изучение конкурентов, коллег в рамках бенчмаркинга — сложная задача. Даже зная показатели, по которым лагерь добился успеха, довольно трудно определить, что же привело его к успеху. Информацию можно получать через профессиональные встречи, общение с экспертами, изучение материалов и печатной продукции. Да, в общем, пока коллеги и не скрывают свои достижения и всегда ими делятся.

5. Внедрение успешных решений и опыта

На этом этапе происходит реализация всех разработанных в процессе бенчмаркинга мероприятий и решений. Необходимо соблюдать баланс между стоимостью внедрения найденных

решений и потенциальной выгодой от них. То есть необходимо повышение идеальности.

Для начала можно сделать простой ход. Выбрать аналогичный лагерь в близком регионе. Прописать самые общие показатели. Сделать сводную таблицу. Сравнить себя и коллег по этим показателям. Найти те показатели, где коллеги лучше, и сформировать программу собственных улучшений

Мы	Они	Параметры
4	5	Подготовка вожатых
5	3	Организация питания
4	5	Педагогические технологии
5	4	Безопасность

Полученная информация — источник для программы изменений. Правда, есть одно «но». Традиционно прыгуны в высоту преодолевали планку грудью вниз. Однако на летних Олимпийских играх 1968 г. Дик Фосбери дерзнул пролететь над ней спиной и совершил революцию в этом виде спорта. Этого никогда бы не произошло, если бы он следовал прописным правилам бенчмаркинга. Борясь за лидерство, необязательно быть копией коллег, каким бы великими они ни казались, лучше оставаться собой. Мир покоряется оригиналу.

Заключение

Не стоит думать, что модернизация относится только к нанотехнологиям или автомобилям. Она относится к любой деятельности, к любому специалисту, к любому гражданину. Можно по-разному относиться к понятиям «рынок», «конкуренция», «прибыль». Но эти феномены уже есть. И будут. И возможно, стоит что-либо в себе модернизировать. Я ни в коей мере не претендую

на истину в этой теме. Ведь истина в гуманитарных науках больше создаётся, чем открывается. И, наверное, совместно, в профессиональных сообществах.

Для заинтересовавшихся предлагаю перечень ключевых факторов, которые могут влиять на создание благоприятной среды для улучшений:

- отсутствие страха (наказание порождает месть и саботаж, сокрытие негативной информации), очень много об этом написано у Э. Деминга¹;
- право на ошибку («только сапёр не ошибается дважды»), по этой проблеме можно рекомендовать работу В.А. Лапидуса²;
- целеполагание (планы пугают, цели увлекают), по этой теме вышла на русском языке интереснейшая книга И. Кондо³;
- групповая работа (1+1>2)⁴;
- система поощрений (регулярная премия всегда будет наказанием, когда она не 100%, и никогда не будет поощрением, если она у всех 100%), в этом отношении интересна публикация на русском языке другой книги И. Кондо⁵;
- возможность обучаться (знания сегодня стареют быстрее, чем оборудование);
- вовлечённость руководителей (часто руководители хотят и ждут улучшений в своих компаниях и очень удивляются, почему этого не происходит). **НО**

¹ Деминг Э. Выход из кризиса. Тверь: Альба, 1994.

² Лапидус В.А. Менеджмент ошибок (имеют ли люди право на ошибку). 2-е изд., доп. Н. Новгород: СМЦ «Приоритет», 2002.

³ Управление качеством в масштабах компании. И. Кондо / Пер. с англ. Н. Новгород: СМЦ «Приоритет», 2002.

⁴ Работа в командах — путь к достижению успеха. Сб. статей / Пер. с англ. Н. Новгород: СМЦ «Приоритет», 1999.

⁵ Мотивация персонала. Ключевой фактор менеджмента / Пер. с англ. / Под ред. И. Кондо. Н. Новгород: СМЦ «Приоритет», 2002.