



**КонсультантПлюс**  
надежная правовая поддержка

Приказ Минкультуры РФ от 06.05.2008 N 71  
"Об одобрении учебно-методического пособия  
"Методическое обеспечение  
социально-культурной деятельности"

Документ предоставлен **КонсультантПлюс**

[www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)

Дата сохранения: 17.08.2014

**МИНИСТЕРСТВО КУЛЬТУРЫ И МАССОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ПРИКАЗ**  
от 6 мая 2008 г. N 71

**ОБ ОДОБРЕНИИ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ПОСОБИЯ "МЕТОДИЧЕСКОЕ  
ОБЕСПЕЧЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ"**

В целях методического обеспечения реализации органами местного самоуправления полномочий по решению вопросов местного значения в области культуры и совершенствования форм предоставления населению услуг в сфере культуры приказываю:

Одобрить прилагаемое учебно-методическое пособие "**Методическое обеспечение социально-культурной деятельности**" и рекомендовать его в качестве учебно-методического пособия для руководителей и специалистов учреждений культуры, студентов учреждений среднего профессионального образования, слушателей курсов повышения квалификации и переподготовки кадров.

Министр  
А.С.СОКОЛОВ

**МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ  
СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ**

Рекомендовано:

Министерством культуры и массовых коммуникаций Российской Федерации в качестве учебно-методического пособия для специалистов учреждений культуры клубного типа и студентов учреждений среднего профессионального образования.

Рецензенты:

Д.В. Монастырский - кандидат педагогических наук, зам. начальника отдела образования и науки Федерального агентства по культуре и кинематографии.

Под общей редакцией заслуженного работника культуры Российской Федерации Н.П. Гончаровой.

Авторы-составители:

Н.П. Гончарова - заслуженный работник культуры Российской Федерации, Ю.А. Шубин - директор Департамента государственной политики Министерства культуры и массовых коммуникаций Российской Федерации, И.А. Тозыякова - зам. директора Департамента государственной политики Министерства культуры и массовых коммуникаций Российской Федерации, Н.А. Хохлова - тренинг-менеджер компании "Тенфолд групп" (г. Москва).

Данное учебно-методическое пособие предназначено для руководителей и специалистов учреждений культуры, студентов учреждений среднего профессионального образования, слушателей курсов повышения квалификации и переподготовки кадров.

**ВВЕДЕНИЕ. ЗНАЧЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕТОДИЧЕСКИХ СЛУЖБ  
УЧРЕЖДЕНИЙ КУЛЬТУРЫ КЛУБНОГО ТИПА**

Культура - это система ценностей и смыслов, сохраняемых и передаваемых из поколения в поколение, служащих основанием для сохранения самобытности общества. Культура в ее современной форме - еще и социальная модель действительности, создаваемая людьми в процессах общения. Особенно важно такое понимание культуры для понимания современной культуры, сопряженной с экономикой, наукой и образованием, как системы, определяющей инновационный потенциал общества, его способность к самоорганизации и развитию, творчеству и восприятию нового.

Традиционно российское общество состоит из разнородных групп. В основе этой разнородности многонациональный уклад общества, удаленность территорий, значительные различия в условиях проживания в городской и сельской местности. В годы формирования рыночной экономики усилилось

социальное расслоение общества. Переходный период привел к нарушению устоявшихся культурных связей и традиций, замене социальных ориентиров и ценностей.

В современных условиях общественных изменений происходит переосмысление роли культуры, обновление ее форм и функций. С одной стороны, культура по-прежнему воспроизводит традиционные отношения и образцы поведения, во многом предопределяющие поведение и мышление людей. С другой стороны, широко распространяются современные медиа-формы, реклама, что усиливает формирование идеологических и моральных стереотипов массовой культуры, "модного" стиля жизни. Посредством средств массовой информации предлагаются различные смыслы и новые идентичности, трансформируется мышление людей.

Переживая сложные процессы социально-экономических преобразований и структурных реформ, Россия оказалась перед реальной угрозой разрушения национальной самоидентификации. Происходящие перемены породили критические деформации ее культурного пространства. Сохранение его целостности и единства на основе культурного разнообразия - важнейшая предпосылка успешного развития России в эпоху глобализации, в эпоху становления обществ, основанных на знаниях и умениях эти знания эффективно использовать.

В этом контексте определяющая роль культуры в общем процессе модернизации России состоит в формировании личности как активного субъекта экономической жизни и социальной самоорганизации.

Современное состояние российского общества позволяет выстраивать государственную культурную политику на новых демократических принципах. Это предполагает развитие горизонтальных связей между центром и регионами, расширение межрегионального взаимодействия, диалог с обществом по вопросам культурной политики, стимулирование культурного разнообразия в российских регионах, доступности и участия граждан в культурной жизни. Разграничение полномочий и ответственности на разных уровнях власти не должно разрушать единства культурного и информационного пространства.

Сегодня необходим принципиально новый подход к выбору приоритетов в сфере культуры, основанный на соответствующих положениях **Конституции** Российской Федерации: "каждому гарантируется свобода мысли и слова; каждому гарантируется свобода литературного, художественного, научного, технического и других видов творчества, преподавания; интеллектуальная собственность охраняется законом; каждый имеет право на участие в культурной жизни и пользование учреждениями культуры, на доступ к культурным ценностям; каждый обязан заботиться о сохранении исторического и культурного наследия, беречь памятники истории и культуры" <1>.

-----  
<1> **Конституция** Российской Федерации.

Разграничение полномочий и ответственности между уровнями власти сыграло положительную роль для организации культурной жизни страны, усилило внимание общества к результатам региональной политики, к работе местного самоуправления. Однако перенесенная на уровень городских и сельских поселений и неподкреплённая источниками финансирования ответственность за развитие сферы культуры при отсутствии социокультурных стандартов приводит к усилению дифференциации по уровню и качеству услуг.

Необходима серьёзная работа по развитию региональной культурной политики, направленной на сохранение этнокультурного разнообразия, поддержку традиций и новых подходов при усилении горизонтальных связей и системы межрегионального взаимодействия.

Поддержка социально-культурной целостности регионов при сохранении и развитии этнокультурного многообразия, доступности и участия граждан в культурной жизни; использование "культурного капитала" для экономического и социального развития, создание эффективных механизмов управления культурными ресурсами регионов - миссия методического обеспечения в настоящее время.

Прежде чем говорить о деятельности в сфере культуры, необходимо точно определить - что же есть культура в интересах данной темы? Чем отличается культура от искусства?

Если толковать эти термины расширено, то искусство - это создание художественных произведений (писательство, режиссура, исполнительство и т.п.), а культура - это процесс, происходящий между создателем произведения и его потребителем, т.е. художника (автора) и зрителя (слушателя), процесс, состоящий из предоставления и потребления произведения, осознания прекрасного или отторжение, формирование впечатления и реакция (эффект) на полученное впечатление. Таким образом, в культуре как в процессе существует потребность нескольких участников, произведение искусства без его демонстрации, опубликования является только частью культуры, но не самой культурой.

Исходя из вышесказанного, можно заключить, что задача методики в сфере культуры должна заключаться в формировании способов и методов не только создания произведений искусства,

творчества, но и в формировании способов и методов приобщения большего числа зрителей, потребителей этого произведения, донесения до потребителя в целях достижения необходимого эффекта.

Потребление услуг культуры имеет тысячелетние традиции. Необходимость их доказана историей, они влияют на социально-экономические показатели любого государства, непосредственно участвуют в формировании гражданского общества.

В восьмидесятые годы прошлого столетия завершилось формирование структуры методических служб в сфере культуры. Этот путь - от энтузиастов-исследователей до методистов организационно-методических центров, методических отделов учреждений, был пройден за почти столетний период структурирования услуг культуры.

Необходимость методического обслуживания процесса организации услуг в сфере культуры, создания системы методов и способов их предоставления возникла, прежде всего, в связи с поставленными государственными задачами по обеспечению достижения широкого спектра просветительских и воспитательных, идеологических целей, массового охвата населения услугами культуры, вовлечением в культурный процесс большого количества непрофессиональных участников и обязанностью государства по выполнению этих функций.

В настоящее время изменились некоторые задачи сферы культуры, но в большей части сохранили свою актуальность. Следовательно, сохранилась необходимость в методическом обслуживании культурного процесса.

В последние десятилетия резко снизился уровень подготовки методистов социально-культурной деятельности, что в первую очередь связано с происходящими в стране реформами, в том числе в области профессионального образования. Развивающаяся по новым правилам экономика потребовала качественно новых специалистов, владеющих не столько знаниями в технологии создания продуктов потребления (товара, услуг), сколько знаниями принципов менеджмента (управления) процессами их производства и сбыта, произошло четкое разделение на производителей и управленцев.

Особенность социально-культурной деятельности в том, что производителем товара (услуги) является как специалист социально-культурной (культурно-досуговой) деятельности (сценарист, режиссер, концертмейстер, руководитель клубного формирования), так и само население - участники этого формирования, одновременно являющиеся потребителем и производителем товара (услуги). Потребляя услуги по предоставлению условий для занятий народным творчеством, население производит в конечном результате услуги в виде концертных номеров, произведений декоративно-прикладного творчества и т.п.

Исходя из этой особенности задача методиста (менеджера) социально-культурной деятельности заключается в управлении процессом производства и потребления культурно-досуговых услуг.

Задача методиста не создавать произведения, а найти способ, метод вовлечения населения в культурный процесс, донесения до потребителя услуг культуры и создание условий для достижения наиболее максимального эффекта от услуги.

Проведенный анализ представляемого в печати опыта показал, что не всегда работники организаций культуры понимают задачи и значение деятельности методических служб, кабинетов и т.п. Несмотря на острую необходимость совершенствования методической работы и потребность в соответствующих пособиях, приходится констатировать, что обобщенных работ по данной тематике имеется очень и очень мало. В связи с этим назрела необходимость создания пособия, освещающего различные аспекты методического обеспечения социально-культурной деятельности.

В первом разделе пособия дается разъяснение целей, задач, функций методической работы, во втором - приводятся примеры возможной системы методического обеспечения социально-культурной деятельности, далее дается характеристика информационного обеспечения методической деятельности, третий раздел посвящен обучению персонала, большое внимание посвящено методике социологических исследований, представляет интерес краткий словарь по социально-культурной деятельности, в приложении представлены материалы органов управления культуры различных уровней, учреждений культуры.

Предлагаемое учебно-методическое пособие рассчитано как на практиков социально-культурной деятельности, так и на студентов учебных заведений культуры.

## Раздел I. МЕТОДИЧЕСКАЯ РАБОТА

### § 1. Понятие, цели, задачи, функции методической работы

Однозначных и четких определений того, что есть методическая работа, найти довольно трудно. Поэтому вначале дадим определения часто встречающихся в процессе изучения данного вопроса

базовых понятий таких, как метод, методика, методический.

Метод - от греч. *methodos* - путь исследования или познания, теория, учение.

Методика - от греч. *Methodike* - совокупность методов.

Метод - способ, порядок, основания; принятый путь для хода, достижения чего-либо, в виде общих правил.

Методический - порядочный, правильный, основательный, постепенный;

- составленный по известному порядку, способу, правилу.

(Толковый словарь живого великорусского языка Владимира Даля.)

Метод - правильный путь, способ, план для достижения определенной цели: в науке - способ и порядок исследования предмета для получения наиболее полного и соответствующего истине результата.

Главные виды логических и научных методов: анализ, синтез, индукция, дедукция.

(Малый энциклопедический словарь Брокгауза и Ефрона.)

Методика (в социологии) - система операций, процедур, приемов установления социальных фактов, их систематизации и средств их анализа. Методика включает:

- способы сбора первичной информации;

- правила выборочных исследований;

- способы построения социологических показателей;

плюс другие специализированные процедуры эмпирического исследования;

плюс методику анализа данных и другие техники, разрабатываемые в иных областях знания и используемые в социологии.

Мы считаем, что методическая работа - это целенаправленный, целостный, непрерывный процесс, направленный на повышение профессионализма и квалификации работников как показателя качества кадрового потенциала организации.

Целостность и непрерывность - главные характеристики методической работы, подчеркивающие подчинение всех ее составляющих единой цели, последовательность и непрерывность мер по ее достижению.

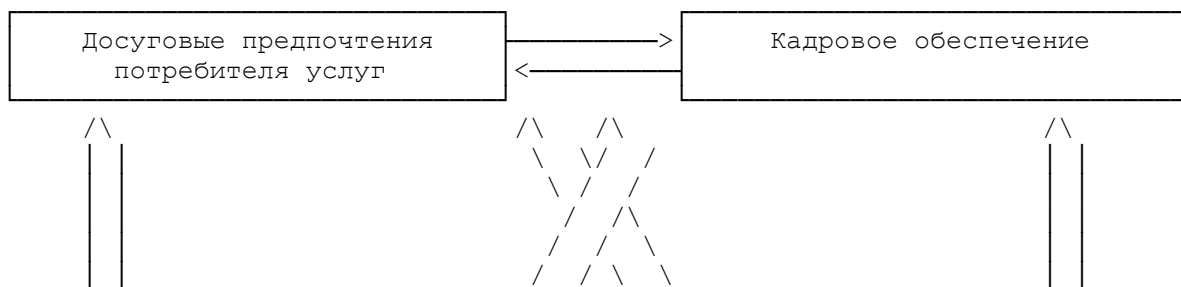
Современная методика должна основываться на поставленных целях культуры в общегосударственном масштабе в данном месте, в данное время и учитывать традиции, сложившиеся в этой местности, структуру населения и его потребности. Эта задача выполняема только в результате тщательного анализа всех составляющих процесса.

Наступило время создания методики поиска новых форм социально-культурной деятельности. Расширения зоны поиска не внутри самой деятельности, а в формировании деятельности, в изучении, анализе.

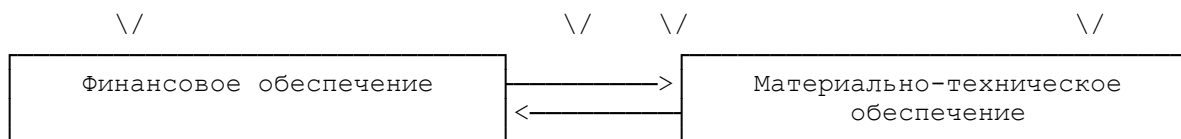
На основании точного анализа, вытекающего из детального изучения потребителя услуг культуры и содержания самой услуги, может родиться креативное решение дальнейшего развития социально-культурных предложений.

Что сегодня может предложить субъект услуги? Субъект является источником активности, направленной на объект. Какова цель деятельности сегодня? Какая цель деятельности будет завтра? Кто сегодня является объектом услуги? Кто завтра станет объектом услуги? Какая услуга сегодня востребована? Какую услугу может предложить субъект завтра? Что сегодня необходимо для обеспечения услуги? Что завтра понадобится для обеспечения будущей услуги? Какие качества предъявляются к субъекту сегодня? Какие качества потребуются от субъекта завтра? Вот неполный перечень вопросов, который должен задать себе каждый методист в первый день работы. Ответить на эти вопросы возможно только путем подробного изучения и анализа результатов деятельности в предыдущий поддающийся анализу период.

Специалистами социально-культурной деятельности разработана схема маркетингового анализа и прогноза деятельности учреждения культуры:







Прокомментируем данную схему:

1. Досуговые предпочтения потребителя услуг - кадровое обеспечение.

Содержание, объем, качество услуг предъявляют требования к кадровому обеспечению учреждения. Чем выше требования к качеству услуг, тем более квалифицированные кадры требуются учреждению. Большой объем требуемых услуг вынуждает учреждение увеличивать кадровый состав. Содержание услуг предъявляет требования к специализации кадров.

2. Кадровое обеспечение - материально-техническое обеспечение.

Чем выше квалификация, численность и разная специализация кадров, тем выше требования и возможность использования материально-технического обеспечения.

3. Материально-техническое обеспечение - финансовое обеспечение.

Достаточное и современное материально-техническое обеспечение требует постоянного финансового обеспечения.

4. Финансовое обеспечение - досуговые предпочтения потребителя услуг.

Финансовое обеспечение требует дополнительных средств от потребителя услуг.

5. Досуговые предпочтения потребителя услуг - материально-техническое обеспечение.

Содержание, объем, качество услуг предъявляют требования к материально-техническому обеспечению учреждения.

6. Кадровое обеспечение - финансовое обеспечение.

Кадровое обеспечение предъявляет требования к финансовому обеспечению.

Из всего вышеизложенного вытекает необходимость изучения системы методического обеспечения социально-культурной деятельности. Чтобы эффективно вести методическую работу, необходимо в первую очередь четко представлять себе ее цели и задачи.

Главная цель методической работы (как говорилось выше) - это непрерывный рост профессионализма и квалификации руководителей, специалистов учреждения культуры, развитие их творческого потенциала, эрудиции и компетентности, а конечная цель методического обеспечения - оснащение учреждений культуры передовой методикой и на этой основе обеспечение уровня работы, соответствующей потребностям общества и каждого человека в отдельности.

Методическая работа должна иметь четко обозначенные задачи, которые отражают ее отношение к организации в целом, к коллективу, к руководителям творческих коллективов и к участникам коллективов, к посетителям.

По отношению к учреждению методическая работа решает следующие задачи:

- нормативно-правовое, методическое обеспечение деятельности учреждения;

- совершенствование существующих и внедрение новых технологий, форм, методов, способов социально-культурной деятельности и внедрение передового опыта, современных информационных технологий;

- информационное обеспечение.

По отношению к специалистам методическая работа решает следующие задачи:

- повышение уровня профессионализма (профессионализма знаний, общения и самосовершенствования);

- ознакомление и обучение методике использования в профессиональной деятельности современных технологий, методик, приемов и способов;

- совершенствование деятельности руководителей творческих коллективов по организации творческой, учебной работы участников коллективов;

- обучение технологии использования современных способов анализа и мониторинга качества услуг;

- поддержка поисковой, экспериментальной, инновационной деятельности;

- организационное и содержательное сопровождение аттестации специалистов;

- организация информационного обеспечения профессиональной деятельности работников;

- внедрение в практику работы основ научной организации труда.

По отношению к коллективу методическая работа решает такие задачи, как:

- согласование понятий, ценностей, представлений и позиций по вопросам социально-культурной деятельности;

- сохранение, поддержка и развитие традиций коллектива;

- способствование формированию доброжелательной, созидательной, творческой среды;
- организация и стимулирование процессов повышения квалификации работников;
- создание комплекса условий для изучения, обобщения, внедрения и распространения передового опыта (внешнего и внутреннего).

По отношению к участникам творческих коллективов методическая работа обеспечивает оказание учебно-методической помощи по конкретным видам творчества.

Таким образом, мы дали общее представление о методической работе как объекте управления. Рассмотрим теперь сущность и функции методической работы в учреждении культуры.

#### ФУНКЦИИ МЕТОДИЧЕСКОЙ РАБОТЫ В УЧРЕЖДЕНИИ КУЛЬТУРЫ

1	Осуществление связи с "внешней средой"	<ul style="list-style-type: none"><li>- осмысление и своевременное доведение до каждого члена коллектива социального заказа, современных тенденций, нормативно-правовых и программно-методических требований вышестоящих органов культуры;</li><li>- внедрение в систему деятельности работников достижений и рекомендаций науки и передовой практики;</li><li>- трансляция лучшего опыта специалистов учреждений</li></ul>
2	Повышение эффективности деятельности коллектива	<ul style="list-style-type: none"><li>- диагностика, коррекция и повышение уровня профессионализма и квалификации сотрудников;</li><li>- выявление, обобщение и распространение передового опыта;</li><li>- стимулирование инновационной деятельности, творчества и инициативы сотрудников;</li><li>- развитие экспериментальной работы</li></ul>
3	Повышение индивидуального профессионального мастерства руководителей	<ul style="list-style-type: none"><li>- диагностика, коррекция и развитие профессионализма знаний каждого руководителя;</li><li>- развитие и совершенствование прогностических, аналитических, организационных и пр. умений руководителей;</li><li>- повышение культуры общения, эмоций и волевых проявлений руководителей, саморегуляции деятельности;</li><li>- формирование и развитие социально значимых мотивов деятельности, нравственных качеств личности;</li><li>- повышение готовности к профессиональному самосовершенствованию</li></ul>

Опираясь на иерархию менеджмента можно выделить следующие уровни управления методической работой:

Стратегический уровень - определение целей системы методической работы в целом и координация деятельности учреждений культуры.

Этот уровень представлен органами управления культуры (федеральных, субъектов Российской Федерации, муниципальных); научно-исследовательскими институтами; институтами (факультетами, курсами) повышения квалификации; научно-методическими (учебно-методическими) центрами, кабинетами и т.п.

Тактический уровень - управление процессом методической работы в учреждении культуры в целом и координация деятельности работников, осуществляемые администрацией учреждения и методической службой.

Оперативный уровень - непосредственное управление методической работой в каждый момент времени со стороны руководителей методических объединений.

Управление методической работой осуществляется методической службой, которая решает

широкий спектр вопросов. Это:

- Образовательные: создание системы непрерывного повышения квалификации руководителей и специалистов по основным направлениям деятельности; повышение управленческой культуры руководителей.
- Информационные: обеспечение профессиональной информацией по различным направлениям социально-культурной и культурно-досуговой деятельности; информационно-методическое обеспечение самообразовательной деятельности коллектива.
- Консультативные: консультации по различным профессиональным проблемам, оказание помощи творческим коллективам.
- Проектировочные: участие в разработке программ, проектов и др.
- Экспертные: экспертиза разработанных специалистами инновационных форм, методов и средств культурно-досуговых технологий.
- Аналитические: анализ итогов деятельности учреждений.
- Прогностические: прогнозирование направлений деятельности учреждений; перспектив развития методической работы.

## § 2. Планирование методической работы

Цель планирования методической работы заключается в обеспечении единства действий органа(ов) управления культуры, коллектива(ов) учреждений в определении приоритетов методической работы, ее содержания, форм и методов.

При составлении плана необходимо оценивать:

- степень соответствия содержания планируемых мероприятий основным требованиям концепции развития отрасли культуры на долгосрочную перспективу;
- степень соответствия оперативных, тактических, годовых планов стратегическим, перспективным планам развития отрасли культуры, конкретного учреждения(ий);
- степень выполнения и эффективности проведенных за предыдущий период мероприятий;
- конкретность, четкость и персональную ответственность исполнителей и организаторов всех мероприятий;
- глубину и системность планируемых мероприятий.

Планирование методической работы необходимо проводить на диагностической основе. Такое планирование позволяет включить в план те мероприятия, которые необходимы на данный момент времени и на перспективу.

Основными источниками планирования и формирования содержания методической работы являются:

- законы Российской Федерации;
- нормативные документы, инструкции, приказы Министерства культуры и массовых коммуникаций Российской Федерации и субъектов Российской Федерации, определяющие цели и задачи отрасли культуры;
- программы развития учреждений;
- учебники, учебные пособия, позволяющие расширить, обновить традиционное содержание методической работы;
- новые методические исследования, повышающие уровень методической службы;
- инновации, нововведения, новшества, раскрывающие по-новому содержание методической работы;
- пролонгированная диагностика и прогнозирование уровня подготовки специалистов, помогающих определить основные проблемы, задачи методической работы, ее тематику;
- диагностика и анализ слабых звеньев в методической работе и их причин, а также затруднений работников;
- использование информации о массовом и передовом опыте методических служб в отрасли культуры, в городе, регионе, республике.

В целом планируемое содержание методической работы включает в себя следующее:

- углубленное изучение основ теории и практики социально-культурных процессов в обществе;
- изучение новых методов работы на основе теории и опыта специалистов-новаторов, творчески работающих в России и за рубежом;
- изучение нормативных документов органов культуры, вносящих коррективы в финансово-экономические и правовые аспекты деятельности учреждений культуры;
- изучение и обобщение передового опыта работы коллег учреждений культуры, района, города, области и т.д.



Выделение этих компонентов содержания методической работы условно и может меняться в зависимости от конкретных условий.

### § 3. Организация и руководство методической работой

Более десяти лет назад мы начали бы разговор на эту тему с объяснения понятия "система методического обеспечения культурно-досуговой деятельностью", т.к. все элементы методического обеспечения: Всесоюзные, республиканские, областные научно-методические центры народного творчества и культурно-просветительной работы, методические кабинеты районных Домов культуры и т.п. (подробнее см. учебное пособие В.М. Чижикова "Методическое обеспечение культурно-досуговой деятельности", М., 1991 г.) были органически взаимосвязаны между собой и находились в определенном соподчинении. Процессы, проходившие в стране: перестройка, ликвидация вертикали власти, различные реформы разрушили "систему", разрушили в большинстве регионов методические службы (кабинеты) культурно-досуговой деятельности. Сегодня необходимость методических служб понимают как руководители отрасли, так и специалисты учреждений культуры. В 2006 году Департаментом культуры Министерства культуры и массовых коммуникаций Российской Федерации были разработаны Методические **рекомендации** по организации работы органов местного самоуправления в решении вопросов создания условий для развития местного традиционного народного художественного творчества (Составители: директор Департамента - Ю.А. Шубин, заместитель директора Департамента - С.Н. Горюшкина, заместитель начальника координационно-аналитического отдела - И.А. Тозыякова, консультант нормативно-правового отдела - И.Е. Морковкина). В Методических рекомендациях были использованы материалы, представленные Государственным Российским Домом народного творчества (директор - Э.С. Кунина) и Государственным научно-методическим Центром народного творчества и повышения квалификации Вологодской области (директор - О.А. Денежкина). Данная работа является "руководством к действию" по выстраиванию современной системы организации методической работы, и далее предлагаем выдержки из данного пособия.

Современная роль и значимость методических служб во многих субъектах Российской Федерации подтверждается тенденцией к укреплению материальной базы путем перевода Домов (Центров) народного творчества в крупные дворцы, к примеру, Свердловская, Тюменская, Ростовская, Томская, Кировская, Пермская области. В целях оптимизации процесса методического обеспечения деятельности многие территории объединяют Дома (Центры) народного творчества с курсами повышения квалификации (Хабаровский край, Вологодская, Ленинградская области) и развивают сеть филиалов в муниципальных образованиях (Псковская область, Республика Башкортостан).

В ряде субъектов Российской Федерации Дома (Центры) народного творчества являются главными исполнителями региональных программ развития культуры (Республики Чувашия, Саха (Якутия), Иркутская, Вологодская, Белгородская области).

В соответствии с уставными задачами региональная сеть Домов (Центров) народного творчества представлена следующими наименованиями: Дома (Центры) народного творчества, Дома (Центры) народного творчества и досуга, Научно-методические центры народного творчества и досуга, Центры народного творчества и повышения квалификации.

Кроме региональных Домов народного творчества изучение и практическое восстановление народных традиций ведут специально созданные учреждения такие, как районные и сельские методические центры, центры народной традиционной культуры, дома ремесел, национально-культурные центры. В своей деятельности вышеназванные учреждения культуры исходят из местных условий и возможностей, опираясь на собственные культурные и исторические традиции, вырабатывая принципиально новые, востребованные обществом, социально значимые формы и методы работы учреждений культуры. Наблюдается тенденция к созданию интегрированных моделей учреждений культуры.

За последние пять лет заметно активизировалась творческая инициатива населения. Культурная жизнь насыщена локальными фестивалями, конкурсами и другими художественными акциями.

В предыдущие годы мы стремились осмыслить место и роль методической службы народного творчества в процессе сохранения культурного разнообразия, подтвердить ее значимость в общем русле культурной политики государства, обеспечить методические службы современными информационными ресурсами, поднять престиж уникального явления художественной самодеятельности и любительского искусства как средства творческого развития и самовыражения личности. В связи с чем была развернута работа по информатизации деятельности, результатом которой стали уникальные информационные проекты, отмеченные по итогам Всероссийского конкурса информационных программ дипломами Министерства культуры Российской Федерации.

Обеспечивая методическую базу преобразовательных процессов в связи с реформами,

Государственный республиканский Дом народного творчества (ГРДНТ) и региональные Д(Ц)НТ (Республики Карелия, Чувашия, Удмуртия, Саха (Якутия), Алтайский, Ставропольский края, Астраханская, Белгородская, Новгородская, Новосибирская, Псковская, Ростовская и Свердловская области) провели мониторинг досуговых предпочтений населения. По результатам мониторинга, а также исходя из требований реформ местного самоуправления и бюджетного сектора, предполагающих широкомасштабную реструктуризацию сети и оптимизацию деятельности клубных учреждений, специалистами ГРДНТ были проведены проектные семинары в 15 территориях Российской Федерации.

Концептуальной основой стратегии сегодня является методическое сопровождение преобразовательных процессов, происходящих в связи с реформой местного самоуправления, которая влечет за собой масштабную реструктуризацию сети учреждений культурно-досуговой сферы, традиционно ведущей работу по сохранению нематериального культурного наследия. В указанных целях ГРДНТ подготовил издания по правоприменительной практике, аналитические издания по проблемам культуры села, сборник "Досуговые предпочтения: практика регионов" по итогам Всероссийского мониторинга новых форм учреждений культуры. Ведется активная работа по повышению квалификации. Принимается участие в экспертной оценке программы реструктуризации сети в субъектах федерации и концептуальном обеспечении преобразовательных процессов. Готовятся методические рекомендации о критериях преобразования и показателях деятельности сети КДУ в контексте реформ.

Учитывая специфику деятельности в каждом отдельном субъекте федерации, Д(Ц)НТ должны направить свои усилия на создание методики конструирования муниципальной сети учреждений культуры с учетом многовариантности: оптимального, недостаточного и кризисного бюджетов.

Методика должна предусматривать функциональные особенности сетевых единиц с учетом конкурентоспособности предоставляемых услуг, возможности доступа населения к культурным благам.

Создание своевременной методики, позволяющей соблюсти баланс интересов государства, субъекта Российской Федерации и муниципального образования, а также баланс интересов государственной культурной политики и населения, является приоритетной задачей методических служб.

Для этого необходимо:

- 1) Проанализировать интегрированные формы учреждений и организаций культуры и описать технологию их создания.
- 2) Создать методику преобразования учреждений в новые типы и формы.
- 3) Создать оптимальный перечень услуг организаций культуры.
- 4) Создать критерии эффективности деятельности.
- 5) Создать методику определения штатной численности согласно типу организации по функциям и по группам по оплате труда.
- 6) Создать методики планирования работы на основе выводов социологических исследований.
- 7) Создать методики социального партнерства.
- 8) Продолжить социологические исследования, в т.ч. о влиянии участия в творческих коллективах на интеграцию в социум и формирование успешной психологии личности.
- 9) Создать систему мониторинга фестивального движения с целью отслеживания эффективности бюджетных затрат.

Мониторинг потребительского спроса на услуги культуры должен стать основой системного анализа для создания новых форм культурной деятельности, преобразования традиционной сети в новые виды организаций культуры разнообразной жанровой направленности.

Совершенствование условий для привлечения инвестиций и расширение спектра предоставляемых услуг культуры позволят оказать положительное влияние на качество жизни населения, сохранить и преумножить культурное достояние народов России.

В целях обеспечения вертикали управления процессами сохранения и развития народного творчества и социокультурной деятельности совместная работа по продвижению информационных и методологических проектов должна стать основой преобразований в сфере народного творчества.

#### Примерный перечень функций Домов (Центров) народного творчества

Методическое обеспечение и межрегиональная координация процессов сохранения нематериального культурного наследия, развития народного творчества и социокультурной интеграции через сеть учреждений культурно-досугового типа, организаций других организационно-правовых форм, общественных объединений и творческих коллективов.

Организационное обеспечение региональных, межмуниципальных государственных проектов и программ в сфере традиционной народной культуры, любительского искусства, социокультурной

интеграции и патриотического воспитания.

Информационное обеспечение субъектов культурной политики по предмету деятельности.

Творческое воплощение художественных проектов и программ, отражающих результаты государственной культурной политики по сохранению нематериального культурного наследия, развитию любительского искусства, социокультурной деятельности и патриотического воспитания.

Осуществление общественных связей по вопросам организации и участия в фестивалях, конкурсах и смотрах национальных культур народов России и мира.

Разработка методик сохранения и интеграции традиционной многонациональной культуры в современные общественные процессы.

Организация фестивалей, смотров, конкурсов, других общественно-культурных акций.

Сбор и фиксация на различных носителях образцов народного творчества.

Сбор и обобщение государственных статистических данных по сети культурно-досуговых учреждений в субъектах Российской Федерации.

Мониторинг деятельности культурно-досуговых учреждений, аналитическое обобщение творческих, досуговых и социокультурных процессов.

Создание базы данных по жанрам народного творчества, культурно-досуговой деятельности, правоприменительной практике и др.

Обеспечение аналитических, социологических и маркетинговых исследований по предмету деятельности.

Разработка методических материалов по различным аспектам народного творчества и культурно-досуговой практики.

Повышение квалификации руководителей и специалистов по предмету деятельности, передача навыков через систему постоянно действующих выставок, студий, мастер-классов, семинаров.

Издание методических, рекламных и других материалов по предмету деятельности.

Разработка критериев и Положения о присвоении звания "народный коллектив", обеспечение работы комиссии по присвоению звания "народный коллектив", ведение базы данных о народных коллективах субъектов Российской Федерации.

#### Примерный перечень услуг и структура Домов (Центров) народного творчества

Разработка и методическая помощь в реализации комплексных социокультурных программ, разработка программ и проведение социологических исследований в сфере культурно-досуговой деятельности с формулированием итоговых практических рекомендаций.

Проведение фольклорно-этнографических экспедиций с расшифровкой собранных материалов.

Разработка сценариев и осуществление постановок массовых праздников и театрализованных представлений.

Обучение народным, художественным ремеслам, организация школ, студий, классов.

Производство печатной, аудио-, видео- и кинопродукции.

Разработка методических материалов и учебных программ и т.д.

Многими субъектами Российской Федерации приняты модельные стандарты деятельности муниципальных культурно-досуговых учреждений, где, в том числе, прописаны и услуги по методическому обеспечению данных учреждений. В качестве примера предлагаем выдержки из Модельного стандарта Свердловской области (полностью текст дается в Приложении) <2>.

<2> Данные из Интернета.

Приложение N 2  
к постановлению коллегии  
Министерства культуры Свердловской области  
от \_\_\_\_\_

#### МОДЕЛЬНЫЙ СТАНДАРТ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНОГО КУЛЬТУРНО-ДОСУГОВОГО УЧРЕЖДЕНИЯ СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ

Преамбула	с. 20
1. Общие положения	с. 21
2. Услуги, предоставляемые населению культурно-досуговым	с. 21

учреждением	
3. Обеспечение доступности населению культурно-досуговых услуг	с. 23
4. Ресурсная база культурно-досугового учреждения	с. 24
Нормативный ресурс	
Материально-технический ресурс	
Финансовый ресурс	
Кадровый ресурс	
5. Любительские формирования культурно-досугового учреждения	с. 27
6. Методическое обеспечение деятельности культурно-досугового учреждения <3>	с. 31

#### ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Рекомендации по определению штатной численности работников культурно-досугового учреждения	с. 33
Приложение 2. Показатели отнесения культурно-досуговых учреждений к группам по оплате труда руководителей и специалистов	с. 35
Приложение 3. Подходы к определению показателей эффективности деятельности культурно-досугового учреждения	с. 39
Приложение 4. Рекомендации по формированию имиджа культурно-досугового учреждения	с. 41

-----  
<3> Ниже приводится полный текст данного раздела стандарта.

### МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КУЛЬТУРНО-ДОСУГОВЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ

Организационно-методическое обеспечение деятельности муниципальных культурно-досуговых учреждений осуществляют методические службы различных видов:

- Районные дома культуры;
- Районные (городские) организационно(информационно, координационно)-методические центры;
- Методические кабинеты при культурно-досуговых учреждениях;
- Организационно-методические отделы при муниципальных органах управления культурой.

Методическая служба может существовать в следующих организационно-правовых формах:

- как учреждение культурно-досугового типа (являться самостоятельным юридическим лицом);
- как филиал, подразделение или представительство в составе централизованной клубной структуры;
- как специализированное структурное подразделение (отдел, кабинет) культурно-досугового учреждения или органа управления культурой.

На уровне области функции организационно-творческого и информационно-методического обеспечения функционирования культурно-досуговой сферы осуществляют областные методические центры:

- Свердловский государственный областной Дворец народного творчества;
- Свердловский областной Дом фольклора;
- Уральский центр народных промыслов и ремесел.

Основными задачами методической службы являются организационное, информационное, методическое и творческое обеспечение учреждений культурно-досуговой сферы и других организаций различных организационно-правовых форм, ведущих работу по сохранению и развитию традиционной народной культуры, любительского искусства и социокультурной деятельности.

Основными функциями методической службы являются:

- Организация фестивалей, смотров, конкурсов, других общественно-культурных акций;
- Повышение квалификации руководителей и специалистов культурно-досуговой сферы;
- Организация участия специалистов культурно-досуговой сферы и любительских коллективов в фестивалях, конкурсах, смотрах, учебно-методических мероприятиях и курсах повышения квалификации областного, всероссийского и международного уровней;
- Создание и ведение базы данных по жанрам народного творчества, культурно-досуговой деятельности, сбор и фиксация на различных носителях образцов традиционного народного творчества;
- Мониторинг деятельности культурно-досуговых учреждений, аналитическое обобщение

творческих, досуговых и социокультурных процессов;

- Разработка и издание методических, репертуарных, информационно-аналитических, рекламных и других материалов по различным аспектам народного творчества и культурно-досуговой деятельности и обеспечение ими клубных учреждений;

- Разработка методик сохранения и интеграции традиционной многонациональной культуры в современные общественные процессы;

- Сбор и обобщение данных государственной статистической отчетности о работе культурно-досуговых учреждений.

Узким местом в структуре методических служб остается муниципальный уровень. Методическая служба здесь обычно представлена двумя (тремя) методистам, но ведь именно здесь решаются основные вопросы методического сопровождения деятельности всех учреждений культуры клубного типа муниципального района. Однако возможны и другие формы организации методической работы такие, как научно-методический совет учреждений культуры, совет директоров. В приложении дается "План работы отдела культуры администрации муниципального образования города Бердска на 2007 год", в котором представлены: План работы Совета директоров учреждений культуры, План работы научно-методического Совета учреждений культуры.

Современная практика развития методических служб, сложившаяся в различных субъектах Российской Федерации, содержит самые различные организационные формы методического обеспечения социально-культурной деятельности. Необходимо констатировать, что в последнее десятилетие во многих российских регионах идет интенсивный поиск новой модели организации методической службы на муниципальном уровне.

В условиях реформы местного самоуправления главной функцией Дома культуры муниципального района становится функция методического сопровождения деятельности учреждений культуры сельских поселений. Поэтому возможно преобразование районного Дома культуры в Информационно-аналитический центр. Предлагаем устав подобного учреждения (разработан Т.Н. Егоровой).

УСТАВ  
МУНИЦИПАЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ КУЛЬТУРЫ МУНИЦИПАЛЬНОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ ТВЕРСКОЙ ОБЛАСТИ "РАМЕШКОВСКИЙ РАЙОН"  
"ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ ЦЕНТР"  
П. РАМЕШКИ  
2007 Г.

I. Общие положения

1.1. Информационно-методический центр создан путем переименования Рамешковского районного дома культуры в соответствии с постановлением главы администрации муниципального образования Тверской области "Рамешковский район" от "\_\_\_" \_\_\_\_\_ 2007 г. N \_\_\_\_.

1.2. Полное наименование - муниципальное учреждение культуры муниципального образования Тверской области "Рамешковский район" "Информационно-методический центр".

1.3. Краткое наименование - МУК ИМЦ (далее - МУК ИМЦ).

1.4. МУК ИМЦ является муниципальным учреждением культуры клубного типа.

1.5. Учредителем МУК ИМЦ является администрация муниципального образования Тверской области "Рамешковский район" (отдел культуры администрации муниципального образования Тверской области "Рамешковский район" (далее - Учредитель).

1.6. МУК ИМЦ является юридическим лицом, имеет обособленное имущество, печать, штампы, может выступать истцом, ответчиком в суде, от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и неимущественные права.

1.7. МУК ИМЦ отвечает по своим обязательствам денежными средствами. При недостаточности денежных средств субсидиарную ответственность по обязательствам МУК ИМЦ несет Учредитель. МУК ИМЦ не отвечает по обязательствам Учредителя.

1.8. Отраслевым органом управления для МУК ИМЦ является отдел культуры администрации Рамешковского района.

1.9. В своей деятельности МУК ИМЦ руководствуется действующим законодательством Российской Федерации, нормативными правовыми актами представительных и исполнительных органов муниципального образования "Рамешковский район", приказами, распоряжениями Учредителя, отраслевого органа исполнительной власти муниципального образования "Рамешковский район", уполномоченного в сфере культуры и настоящим Уставом.



1.10. Местонахождение (юридический адрес) - п. Рамешки \_\_\_\_\_.

## II. Цели и направления деятельности

2.1. Целью деятельности МУК ИМЦ является создание условий для обеспечения поселений, входящих в состав муниципального образования Тверской области "Рамешковский район", услугами по организации досуга и услугами организаций культуры.

2.2. МУК ИМЦ осуществляет следующие функции:

- информационное и методическое обеспечение учреждений культуры поселений в сфере организации досуга и развития традиционного художественного народного творчества;
- координация деятельности учреждений культуры клубного типа поселений;
- консультационные услуги.

2.3. Для достижения поставленных целей и реализации определенных п. 2.2 функций МУК ИМЦ осуществляет следующие виды деятельности:

- разработка методических материалов по вопросам организации досуга и развития народного художественного творчества для учреждений культуры клубного типа поселений;
- создание и ведение базы данных по досуговым технологиям и по жанрам народного самодеятельного творчества;
- создание фоно-видеотек, фото-, видеоматериалов в помощь учреждениям культуры клубного типа поселений;
- сбор и фиксация на различных носителях образцов традиционного народного творчества;
- изучение и анализ общественных интересов и досуговых потребностей в сфере культуры;
- организация и проведение социологических исследований;
- обобщение передового опыта работы учреждений культуры клубного типа поселений по организации досуга населения и развитию традиционной народной культуры;
- исследовательская, краеведческая работа, организация и проведение фольклорно-этнографических экспедиций;
- взаимодействие с различными творческими коллективами и общественными организациями в целях отбора и внедрения современных досуговых технологий;
- методическая помощь учреждениям культуры клубного типа по вопросам социального проектирования и разработки бюджетных целевых программ;
- оказание консультационной и организационно-творческой помощи учреждениям культуры клубного типа поселений в подготовке и проведении досуговых мероприятий;
- разработка сценариев досуговых мероприятий в помощь учреждениям культуры клубного типа поселений;
- мониторинг деятельности учреждений культуры клубного типа поселений, анализ социокультурных процессов;
- организация повышения квалификации работников учреждений культуры клубного типа поселений, разработка учебных планов, проведение семинаров, стажировок, круглых столов;
- создание творческих лабораторий с целью совершенствования досуговых технологий;
- межпоселенческая координация деятельности по сохранению нематериального культурного наследия и развития традиционной народной художественной культуры;
- организация мероприятий межпоселенческого характера;
- внестационарное обслуживание поселений.

2.4. МУК ИМЦ вправе осуществлять предпринимательскую деятельность лишь постольку, поскольку это служит достижению целей ради которых он создан.

2.5. МУК ИМЦ с согласия Учредителя осуществляет следующие виды предпринимательской деятельности:

- прокат оборудования и музыкальных инструментов;
- реализация разработанных методических материалов и сценариев;
- предоставление заинтересованным организациям и физическим лицам информации, содержащейся в базе данных;
- консультационные услуги по предмету деятельности различным субъектам культурной деятельности;
- приобретение и реализация ценных бумаг;
- участие в качестве вкладчика в хозяйственных обществах.

2.6. Учредитель вправе приостановить предпринимательскую деятельность, если она наносит ущерб уставной деятельности.

### III. Имущество МУК ИМЦ

3.1. Имущество МУК ИМЦ составляют основные фонды и оборотные средства.

3.2. Имущество, необходимое МУК ИМЦ для осуществления уставной деятельности закрепляется за ним на праве оперативного управления согласно балансу и акту приема-передачи, который является неотъемлемой частью настоящей Устава.

3.3. Имущество, закрепленное за МУК ИМЦ на праве оперативного управления, является собственностью муниципального образования Тверской области "Рамешковский район".

3.4. МУК ИМЦ владеет, пользуется и распоряжается закрепленным за ним имуществом в пределах, установленных законом, назначением имущества, целями деятельности и заданиями Учредителя.

3.5. Источниками формирования имущества являются:

- целевые бюджетные средства;
- имущество, закрепленное за МУК ИМЦ на праве оперативного управления;
- имущество, приобретенное за счет дохода, полученного от разрешенной предпринимательской деятельности;
- иные источники в соответствии с законодательством Российской Федерации.

3.6. При осуществлении оперативного управления имуществом МУК ИМЦ обязуется:

- обеспечить сохранность имущества и содержание его в исправном состоянии;
- эффективно использовать имущество для решения, предусмотренных настоящим Уставом;
- осуществлять капитальный и текущий ремонт имущества в пределах выделенных бюджетных ассигнований;
- не допускать ухудшение технического состояния имущества, за исключением ухудшений, связанных с нормативным износом этого имущества в процессе эксплуатации.

3.7. Имущество, приобретенное МУК ИМЦ в результате его деятельности, в том числе предпринимательской, полученное в качестве дара, пожертвования от юридических и физических лиц, отражается в балансе и используется на праве оперативного управления.

3.8. МУК ИМЦ не вправе отчуждать или иным способом распоряжаться закрепленным за ним имуществом и имуществом, приобретенным за счет средств, выделенных по смете.

3.9. Учредитель имеет право изъять излишнее, неиспользуемое либо используемое не по назначению имущество и распорядиться им по своему усмотрению.

3.10. Земельный участок, занимаемый МУК ИМЦ, закрепляется за ним в постоянное (бессрочное) пользование на весь период его существования в установленном законом порядке.

### IV. Основы финансово-хозяйственной деятельности

4.1. Финансирование деятельности МУК ИМЦ осуществляется Учредителем.

4.2. Источниками формирования финансовых ресурсов МУК ИМЦ являются:

- бюджетные ассигнования и другие поступления от Учредителя;
- доходы, полученные от предпринимательской деятельности;
- доходы от оказания услуг, выполнения работ и проведения мероприятий по договорам и юридическими и физическими лицами;
- добровольные пожертвования;
- иные источники, не запрещенные законом.

4.3. Размеры бюджетного финансирования МУК ИМЦ из муниципального бюджета определяются в соответствии с утвержденным бюджетом муниципального образования Тверской области "Рамешковский район".

4.4. Порядок регулярных и единовременных поступлений от Учредителя определяется сметой доходов и расходов МУК ИМЦ, составляемой на каждый финансовый год и утверждаемой Учредителем.

4.5. Запрещается нецелевое использование бюджетных ассигнований.

4.6. В смете доходов и расходов МУК ИМЦ должны быть отражены все доходы как из муниципального бюджета и внебюджетных фондов, так и от осуществления предпринимательской деятельности, в том числе доходы от оказания платных услуг, другие доходы.

4.7. Доходы МУК ИМЦ, полученные от предпринимательской деятельности, в полном объеме учитываются в смете доходов и расходов и отражаются в доходах муниципального образования "Рамешковский район".

Сумма превышения фактически полученных доходов от предпринимательской деятельности над средствами, учтенными в смете доходов, остается в распоряжении МУК ИМЦ и направляется на финансирование расходов.

4.8. Средства, полученные МУК ИМЦ от предпринимательской деятельности и не использованные по состоянию на 31 декабря, зачисляются в тех же суммах на вновь открываемых лицевых счетах.  
ИМЦ ИМЦ осуществляет оперативный и бухгалтерский учет финансово-хозяйственной деятельности, ведет статистическую отчетность.

#### V. Управление МУК ИМЦ

5.1. Управление МУК ИМЦ осуществляется в соответствии с действующим законодательством и настоящим Уставом.

5.2. Органами управления МУК ИМЦ являются Учредитель и директор.

5.3. К полномочиям Учредителя относятся решение следующих вопросов:

- утверждение Устава, внесение изменений и дополнений в Устав;
- утверждение сметы доходов и расходов;
- назначение директора МУК ИМЦ;
- утверждение надбавок, доплат и премий директору;
- осуществление контроля за соответствием деятельности МУК ИМЦ настоящему Уставу;
- реорганизация и ликвидация МУК ИМЦ.

5.4. Оперативное управление МУК ИМЦ осуществляет директор, назначаемый и освобождаемый от занимаемой должности Учредителем.

5.5. Директор в пределах своих полномочий:

- действует без доверенности от имени МУК ИМЦ;
- представляет его интересы в органах государственной власти и местного самоуправления;
- в пределах своих полномочий распоряжается имуществом;
- принимает и увольняет работников, заключает с ними трудовые договоры;
- издает приказы, дает указания, обязательные для исполнения всеми работниками МУК ИМЦ;
- утверждает структуру и штатное расписание МУК ИМЦ в пределах утвержденной Учредителем сметы доходов и расходов;
- утверждает должностные инструкции работников и другие локальные нормативные документы;
- является распорядителем финансовых средств.

5.6. Трудовой коллектив МУК ИМЦ составляют все работники, состоящие в трудовых отношениях на основе трудового договора.

5.7. Работники имеют право на участие в управлении МУК ИМЦ непосредственно или через своих представителей.

5.8. В структуре МУК ИМЦ имеется отдел нестационарного обслуживания и следующие клубные формирования:

Клубные формирования действуют на основании Положений, которые утверждаются директором МУК ИМЦ.

#### VI. Реорганизация и ликвидация МУК ИМЦ

6.1. Реорганизация и ликвидация МУК ИМЦ осуществляется в соответствии с действующим законодательством по решению Учредителя.

6.2. МУК ИМЦ может быть ликвидировано по решению суда в случае осуществления деятельности, не соответствующей целям, а также в других случаях, предусмотренных законом.

6.3. В случае ликвидации имущество МУК ИМЦ передается Учредителю (собственнику).

6.4. При реорганизации или ликвидации работникам МУК ИМЦ гарантируется соблюдение их прав в соответствии с законодательством Российской Федерации о труде.

#### VII. Внесение изменений в Устав

7.1. Изменения и дополнения в настоящий Устав вносятся Учредителем по согласованию с комитетом по управлению имуществом и приобретает силу с момента их регистрации.

"Информационно-методический центр" - это новая модель муниципального учреждения культуры клубного типа, в большинстве муниципальных районов при районных Домах культуры созданы информационно-аналитические отделы или методические кабинеты по изучению, обобщению и внедрению прогрессивных форм и методов работы сельских учреждений культуры.

#### § 4. Место и роль методиста

Методическая работа требует высокого индивидуального развития специалистов. Изменения, происходящие в культурно-досуговой среде, инновации, стремительно входящие в жизнь, требуют от методиста "включения" в эти процессы. Как адаптироваться в меняющемся мире и с честью встретить вызов современности? Решением этой проблемы является постоянное саморазвитие методиста. Это - и условие, и средство осуществления полноценной профессиональной деятельности.

Одним и, пожалуй, наиболее важным затруднением в деятельности методиста сегодня следует назвать отсутствие в его арсенале сугубо методических средств, необходимых для выполнения его служебных обязанностей и функций. Большинство не имеет средств на ведомственную подписку, доступ к ресурсам Интернета, приобретение современных технических средств и т.д. Посещение методистом мероприятия в целях его анализа нередко оборачивается лишней тратой времени. Как помочь увидеть проблему? Как аттестовать специалистов, таких разных и многогранных? Где взять критерии для оценки продуктов их инновационной деятельности? Ответы на эти вопросы методисту необходимо искать путем постоянного самообразования и самосовершенствования профессиональных компетенций.

Можно сделать вывод об актуальности профессиональной деятельности методиста, основными направлениями которой являются анализ потребностей руководителей и специалистов, а также владение профессиональными средствами, обеспечивающими решение типовых задач методической деятельности. На наш взгляд, главное предназначение методиста состоит в соединении двух "пространств" - теории и практики социально-культурной, культурно-досуговой деятельности, народного художественного творчества.

#### § 5. Информационно-методическое обеспечение - средство совершенствования профессиональной деятельности специалистов учреждений культуры

За последнее десятилетие сеть учреждений культуры клубного типа подверглась реконструкции с приведением в соответствие с современными требованиями и стандартами как по форме, так и по содержанию работы. Согласно результатам социологических исследований, проведенных ведущими исследовательскими центрами страны, за это время сеть культурно-досуговых учреждений в России сократилась почти на четверть, а вместимость их на 18% <4>.

-----  
<4> Доклад о государственной поддержке традиционной народной культуры в Российской Федерации/Рабочая группа Государственного совета Российской Федерации по вопросу о государственной поддержке традиционной народной культуры в Российской Федерации. М.: Госсовет Российской Федерации. Декабрь, 2006.

Процесс преобразований длится и по сей день. На фоне реформы местного самоуправления и реформы бюджетных отношений, проводимых в настоящее время в стране; произошедших изменений в социокультурной сфере в целом, вызванных трансформациями культурно-досуговых предпочтений населения, к деятельности специалистов культурно-досуговой сферы предъявляются новые требования.

Эффективность реализации государственной культурной политики, направленной на сохранение и развитие духовно-нравственного достояния, обеспечение современного уровня и качества культурно-досуговой деятельности и услуг сегодня во многом определяется системным изучением, обобщением и распространением опыта работы, планомерным осуществлением экспериментальной работы по апробации и внедрению инновационных моделей и технологий деятельности в культурно-досуговую практику. Решение этих задач требует целенаправленного системного информационно-методического обеспечения профессиональной деятельности специалистов культурно-досуговой сферы.

Кроме того, в условиях становления информационного общества важное значение приобретают не только прочные фундаментальные знания специалистов, но и их способность оперативно реагировать на запросы динамично меняющейся действительности, эффективно осуществлять деятельность на основе постоянного совершенствования своих знаний, пополнения "информационного багажа", т.е. возрастает значимость информационной компетентности специалистов культурно-досуговой сферы.

Напомним, что само понятие "информационное обеспечение" определяется как научно-информационная деятельность, включающая совокупность процессов, соединенных в единую последовательную целенаправленную систему. Сущность информационного обеспечения заключается в планомерном предоставлении информации, отвечающей потребностям специалистов, практиков для решения конкретных задач <5>.

-----  
<5> Илюшкин С.Н. Некоторые аспекты понятий "информационное обеспечение" и

"информационное обслуживание", ЯТИ. Сер. 1, 1985.

В результате деятельности по информационно-методическому обеспечению формируется профессиональное информационное пространство культурно-досуговой сферы, которое должно выступать для специалистов "пространством передачи знаний" (Ю.А. Шрейдер), "катализатором интеллектуальной деятельности, стимулятором творческой активности" (М.С. Мириманова) <6>.

<6> Здесь и далее: Базарова И.А. Автореф. дисс, канд. пед. наук "Информационно-методическое обеспечение как средство совершенствования профессиональной деятельности специалистов культурно-досуговой сферы".

Напомним основные специфические черты профессиональной деятельности специалистов культурно-досуговой сферы:

- ориентированность деятельности специалиста на человека (взаимодействие "человек - человек"), на решение его социально-культурных и социально-психологических проблем, на удовлетворение и развитие его духовных потребностей, интересов, на стимулирование проявлений его творческих потенций и способностей;

- педагогическая направленность этой деятельности, заключающаяся в специально организованном педагогическом воздействии на личность, в рамках ее досугового времени, обеспечивающего конструктивные качественные изменения человека и окружающей его среды;

- интеграция организационно-управленческих и творческих начал в деятельности культурно-досуговых работников;

- ее комплексный характер, заключающийся в том, что специалист одновременно выполняет несколько видов деятельности (и управленческую, и методическую, и творческую, и педагогическую), являясь носителем различных социальных ролей (и менеджера, и лидера, и педагога, и творца);

- постоянная необходимость обновления методик и совершенствования технологий работы, основанная на пополнении знаний (как профессиональных, так и общекультурных), вызванная необходимостью поддержания престижа профессии, обеспечения привлекательности культурно-досуговых учреждений для различных групп населения, характеризующейся зачастую абсолютно разными интересами и потребностями.

Все эти специфические черты должны быть учтены в процессе информационно-методического обеспечения профессиональной деятельности специалистов культурно-досуговой сферы. Использование информации является необходимым условием осуществления специалистами профессиональной деятельности; а информационная компетентность - базовое условие ее эффективности.

Под информационной компетентностью специалиста культурно-досуговой сферы понимается его способность и готовность к получению, обработке, переосмыслению, творческому использованию информации в процессе реализации профессиональной деятельности, основанная на соотношении специалистом своих внутренних (знания, умения, навыки, ценности, психологические особенности) и внешних (информационная инфраструктура культурно-досуговой сферы, профессиональное информационное пространство) ресурсов.

Несмотря на то, что система информационно-методического обеспечения возникла во многом как ответ на стремительное развитие информационно-коммуникационных технологий, рост информации, на сегодняшний момент ее организационная составляющая и в первую очередь содержательное наполнение не отвечают требованиям информационного общества, вследствие этого необходима модернизация деятельности информационно-методических служб.

Информационные ресурсы должны соответствовать определенным качественным характеристикам таким, как: актуальность, достоверность, доступность, новизна, полезность, объем информации, ее полнота и достаточность.

Роль информационных структур в современных условиях существенно меняется и уже не сводится только к формированию информационных ресурсов и предоставлению информации по запросу. Сегодня возникает необходимость расширения функций методических служб, которые должны обеспечивать включение специалистов в процесс непрерывного развития информационной компетентности, основанный на постоянном мониторинге их информационных потребностей, учете специфики региональной культурно-досуговой ситуации, обеспечении надлежащего качества информационных ресурсов.

Приведем пример результатов диагностирования качеств информационно-методического обеспечения профессиональной деятельности специалистов культурно-досуговой сферы Ленинградской области <7>.



-----  
<7> Базарова И.А. Автореф. дисс, канд. пед. наук "Информационно-методическое обеспечение как средство совершенствования профессиональной деятельности специалистов культурно-досуговой сферы".

В результате анкетирования, в котором приняло участие 304 специалиста, было определено, что более половины респондентов (52%) считают уровень информационно-методического обеспечения своей профессиональной деятельности удовлетворительным.

На основании данных анкетирования, бесед со специалистами культурно-досуговой сферы области и методистами-информаторами, а также изучения отчетно-статистической документации муниципальных информационно-методических служб области и Областного учебно-методического центра культуры выявлены основные проблемы информационно-методического обеспечения: недостаточная оперативность; отсутствие методики систематического изучения информационных потребностей специалистов и, как следствие, неполнота их удовлетворения; отсутствие единого тематического отраслевого рубрикатора, согласно которому отбиралась бы и структурировалась информация и, как следствие, обрывочность информации, непредставленность всех проблемных и актуальных для специалистов тем; отсутствие методики определения качественных характеристик информации и, как следствие, ненадлежащее качество предоставляемой информации.

Данные, выявленные в ходе исследования информационно-методического обеспечения профессиональной деятельности специалистов культурно-досуговой сферы Ленинградской области, были соотнесены с информацией, полученной в результате анкетного исследования, проведенного среди заведующих информационными отделами региональных Домов (центров) народного творчества и культурно-досуговой деятельности таких регионов, как Астраханская, Новгородская, Саратовская, Свердловская области, Алтайский и Ставропольский края, Республики Карелия и Коми, города Волгоград, Воронеж, Киров, Курск. Сходство проблем, отмеченных респондентами, с основными проблемами, выявленными в ходе осуществленного в Ленинградской области исследования, позволили сделать вывод о достоверности полученных результатов, которые прослеживаются в информационно-методическом обеспечении профессиональной деятельности специалистов культурно-досуговой сферы в целом ряде регионов Российской Федерации. Автор данного исследования делает вывод, что специалисты, обладающие низким уровнем информационной компетентности характеризуются отсутствием выраженной потребности в получении информации; неспособностью к четкой формулировке своих информационных потребностей (смутное осознание); пассивным информационным поведением; отсутствием технологических навыков работы с информацией и со средствами информационно-коммуникационных технологий; крайне низкой степенью информированности о возможностях, предоставляемых им системой информационно-методического обеспечения.

Специалисты, обладающие средним уровнем информационной компетентности, испытывают потребность в получении информации ситуативно; они слабо информированы в области теории информационной деятельности, в незначительной степени владеют технологическими навыками работы с информацией и средствами информационно-коммуникационных технологий; недостаточно осведомлены о системе информационно-методического обеспечения, обращаются к ней за дополнительной информацией в процессе своей профессиональной деятельности лишь "время от времени", а их информационное поведение может быть обозначено нами как средне активное.

Обладателями высоким уровнем информационной компетентности можно считать таких культурно-досуговых работников, у которых ярко выражена потребность в постоянном получении информации для совершенствования своей профессиональной деятельности; которые обладают высокой степенью информированности в области теории информационной деятельности: у них сформированы знания о сущности информационной деятельности, роли информации в профессиональной деятельности, они владеют технологическими навыками работы с информацией и со средствами информационно-коммуникационных технологий. Такие специалисты хорошо осведомлены о системе информационно-методического обеспечения, регулярно обращаются к ней в процессе своей деятельности; для них характерна информационная активность, устойчивость информационных интересов и структурированность информационных потребностей.

В соответствии с этими выводами можно определить направления, по которым должна вестись работа со специалистами: формирование у них установки на получение дополнительной информации в процессе профессиональной деятельности; расширение представлений о возможностях системы информационно-методического обеспечения и организация взаимодействия между специалистами и информационными службами; приобретение ими навыков по работе со средствами информационно-коммуникационных технологий. В этом поможет отраслевая система информации:

"Информкультура" Российской государственной библиотеки, специализированные информационные центры ведущих организаций и учреждений культуры, специализированных библиотек, отделов научной информации высших учебных заведений, творческих организаций и т.д.

## Раздел II. ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

### § 6. Значение обучения персонала

Сегодня очень быстро изменяются как внешние условия (реформа местного самоуправления, реформирование бюджетной системы, реформирование бюджетной сферы, экономическая политика государства, нормативно-правовая база деятельности, требования работодателя, состояние рынка труда и т.п.), так и внутренние условия функционирования организации (реструктуризация, стратегия и организационная структура и др.). Поэтому огромное значение приобретает обучение кадров (дополнительное профессиональное образование) как подготовка к работе в новых условиях.

Знания, полученные работниками в учебных заведениях, стремительно устаревают, нарастает необходимость их существенного обновления. В США существует даже понятие "период полураспада компетентности". Это промежуток времени, за который половина приобретенных знаний устаревают. Поэтому все большее значение приобретает идея создания системы непрерывного образования (образования в течение всей жизни). Идея дополнительного образования появилась потому, что образование в специальных учебных заведениях не может дать те знания, которые адекватны реалиям современного работодателя. Например, в Великобритании и Японии считается, что даже выпускников самого престижного вуза нужно доучивать, чтобы они получили требуемую фирме специализацию. В России разрыв между специальным профессиональным образованием и практикой также достаточно глубок.

Другая причина в том, что во всем мире, и в нашей стране в частности, не хватает хороших специалистов. Переизбыток профессионалов на рынке труда весьма иллюзорен, многие из претендентов на те или иные должности не отвечают всем необходимым требованиям.

Меняются также и принципы, на основе которых реализуется управление персоналом. Новые организационные стратегии требуют внесения существенных корректив в систему кадрового менеджмента, и обучение персонала в этих условиях становится ключевым элементом процесса управления персоналом. Обучение призвано подготовить работников к правильному решению более широкого круга задач и обеспечить высокий уровень эффективности в работе. При этом оно позволяет не только повышать уровень знаний работников и вырабатывать требуемые профессиональные навыки, но и формировать у них такую систему ценностей и установок, которая соответствует сегодняшним реалиям.

Достижение долгосрочных и краткосрочных целей, необходимость повышения качества предоставляемых услуг и проведение организационных изменений требуют более высокого уровня профессиональной подготовки работников и хорошо спланированной, четко организованной работы по их обучению. При этом обучение не должно ограничиваться лишь передачей работникам тех или иных знаний и развитием у них необходимых навыков. В идеале обучение призвано способствовать развитию у них понимания перспектив развития организации и основных направлений ее стратегии, повышать уровень трудовой мотивации.

Определяющим условием успешной деятельности организации является ее способность адаптироваться к изменяющимся условиям внутренней и внешней среды. Поэтому, несмотря на достаточно сложное финансовое положение большинства учреждений культуры, расходы, связанные с обучением персонала, начинают рассматриваться как приоритетные и необходимые. Все больше организаций занимается обучением работников разных уровней, понимая, что только обученный, высококвалифицированный и высокомотивированный персонал будет решающим фактором развития организации.

Особое значение для любой организации имеет обучение руководителей. Очень ответственный и добросовестный руководитель, который не обладает знаниями и навыками, отвечающими современным требованиям, будет тормозом для организации.

В современных условиях, как никогда, нужны яркие таланты и свежие идеи, способные обеспечить высокий уровень конкурентоспособности. Работники, повысившие уровень своей профессиональной подготовки, смогут легче и быстрее решать более сложные задачи, будут настойчивее искать и чаще находить наилучшие ответы на возникающие вопросы, быстрее справляться с трудностями в работе.

### § 7. Построение системы обучения

Современные подходы к управлению организациями основываются на том, что персонал рассматривается в качестве ключевого фактора, определяющего эффективность использования всех остальных ресурсов.

Зачастую существенным препятствием на пути организационных и содержательных изменений, становится не отсутствие необходимых ресурсов, а сопротивление персонала. Сопротивление может быть вызвано рядом причин, среди которых наиболее распространенными являются следующие: недостаток у персонала знаний и навыков, необходимых в новых условиях, недоверие к руководству, старая система ценностей и приоритетов, определяющая поведение работников, страх перед новым, неуверенность в собственных силах, непонимание целей и путей осуществления изменений, недостаточная заинтересованность в изменениях.

Среди задач, решаемых руководителями и специалистами при разработке системы обучения, можно выделить следующие: стратегические, исследовательские, методические, организационные.

#### Стратегические задачи

Организатор обучения, во-первых, формулирует общий план деятельности в сфере обучения и повышения квалификации персонала. Полезными здесь могут оказаться ответы на следующие вопросы:

Чего наша организация стремится достичь в ближней и дальней перспективе? Каким требованиям для успешного достижения этих целей должна отвечать квалификация работников? Каких знаний, умений и навыков не хватает работникам? Что следует предпринять для приведения в соответствие уровня подготовки персонала тем задачам, которые придется решать в ближайшее время?

Во-вторых, определяет формы обучения: обучение на рабочем месте, обучение методическими службами, обучение с отрывом от производства в образовательных учреждениях субъекта Российской Федерации или в других регионах и т.д.

#### Исследовательские задачи

Сбор информации до, во время и после обучения различных категорий персонала, ее анализ и обобщение полученных результатов - это те задачи, которые необходимо решить в первую очередь при определении потребности работников в обучении и при разработке структуры и содержания учебных программ и планов. Для того чтобы определить, насколько полезной была учебная программа для той или иной категории работников, часто требуется проведение опросов и специальное тестирование слушателей.

#### Методические задачи

Другая задача, решаемая при организации обучения, - это подбор методов обучения и разработка программ повышения квалификации.

Главная сложность в решении методических задач состоит в том, чтобы подобрать оптимальные методы обучения и определить их правильное соотношение (сочетание) для каждой категории слушателей. Современные тенденции в организации обучения персонала состоят в сокращении времени чисто лекционной подачи материала и широком использовании методов активного обучения (деловые игры, групповые обсуждения, разбор опыта работы различных организаций и др.). Кроме того, все больше внимания отводится практической отработке изучаемого материала и закреплению практических навыков слушателей.

#### Организационные задачи

К организационным задачам можно отнести такие задачи, как назначение ответственных за проведение обучения, подготовка соответствующих приказов и распоряжений, комплектование учебных групп и контроль посещаемости, подготовка помещений, в которых будет проходить обучение, решение вопросов технического оснащения учебы и других вспомогательных вопросов.

Эти вопросы по своей сути не требуют специальных знаний, но от качества их решения часто зависит успех всей учебы. Важным направлением работы является ведение документации и отчетность по вопросам обучения и повышения квалификации.

Участие руководителей (отрасли, отделов, учреждений)  
в обучении

Привлечение руководителей отрасли, отделов, учреждений к процессу обучения позволяет решить сразу несколько задач.

Во-первых, показать работникам значимость обучения. Готовность руководителя вышестоящей организации или руководителя отрасли отложить на несколько часов решение всех других проблем ради присутствия на процедуре открытия, закрытия обучения или на защите проектных работ говорит слушателям гораздо больше, чем все высокие и правильные слова, не подкрепленные делом.

Во-вторых, дает возможность руководству лично оценить эффективность обучения и увидеть, что получили работники за время обучения и как можно использовать полученные знания и навыки. Руководитель получает хорошую возможность задать слушателям интересующие его вопросы и ответить на вопросы, волнующие слушателей.

Обстановка сотрудничества, командной работы создает атмосферу открытости, повышает готовность внести свой вклад в дела отрасли и дает настрой на поиск конструктивных решений.

И, наконец, руководство может лучше увидеть, насколько правильно они оценивают возможности своих подчиненных. Вот типичные фразы представителей высшего руководства, принявших участие в заключительной стадии обучения работников: "Я не ожидал увидеть такой высокий творческий потенциал наших работников"; "Я много нового и важного отметил для себя, слушая эти доклады"; "Я по-новому взглянул на роль обучения".

## § 8. Организация обучения

В работе по обучению персонала могут быть выделены следующие семь основных направлений:

1. Постановка целей обучения;
2. Определение потребности в обучении;
3. Определение содержания, форм и методов обучения и необходимых ресурсов;
4. Выбор или подготовка преподавателей;
5. Проведение комплекса подготовительных мероприятий, в том числе подготовка положений и инструкций, регламентирующих процесс обучения или повышения квалификации разных категорий работников, и назначение ответственных за формирование учебной группы (групп);
6. Проведение обучения. Текущий контроль за посещаемостью, обеспечение бесперебойной реализации учебной программы и обеспечение обучающихся всем необходимым;
7. Оценка эффективности обучения.

### Постановка целей

Цели служат ориентиром при разработке содержания учебных программ и планов. Четкая постановка целей обучения позволяет лучше и точнее определить требования к обучающимся. Ясно сформулированные цели обучения помогают преподавателю и организаторам лучше понять, на что должны быть направлены основные усилия, то есть выделить основные приоритеты в обучении. Четкая постановка целей обучения позволяет обеспечить лучшее соответствие между потребностью в обучении и содержанием и методами обучения. Цели, преследуемые при обучении персонала, должны быть тесно увязаны с целями отрасли, организации. Среди основных целей обучения обычно выделяют следующие:

- достижение более высокого уровня и качества работы;
- приобретение слушателями профессиональных знаний и навыков, отвечающих современным требованиям к их работе;
- повышение уровня трудовой мотивации персонала;
- развитие взаимопонимания между специалистами и руководством;
- формирование у обучающихся ценностей и установок, поддерживающих стратегию и цели отрасли, организации.

Цели обучения могут существенно варьировать в зависимости от таких переменных, как потребности организации, содержание профессиональной деятельности слушателей, демографические или квалификационные характеристики персонала, финансовое положение организации и др. Цели обучения могут также изменяться со временем, при изменении стратегии организации или других факторов.

### Определение потребности в обучении

Систематический анализ потребности в обучении различных категорий работников необходим для определения того, какие формы и методы обучения будут в наибольшей степени отвечать интересам отрасли.



Для того чтобы определить содержание и наиболее эффективные методы обучения, которые будут наилучшим образом способствовать достижению целей организации и целей обучения, необходимо установить качественную и количественную потребность в обучении основных категорий работников.

Выявить потребность в обучении можно следующими методами:

1. Оценка информации о работниках: стаж работы, рабочий опыт, базовое образование, принимал ли работник ранее участие в программах обучения или повышения квалификации и др.
2. Аттестация. В ходе аттестации могут обнаружиться не только сильные, но и слабые стороны в работе конкретного человека.
3. Анализ долгосрочных и краткосрочных планов организации и отрасли с целью определения уровня квалификации и профессиональной подготовки работников, необходимого для их успешной реализации.
4. Сбор и анализ заявок на обучение персонала от руководителей органов управления отраслью и руководителей учреждений (сегодня это один из наиболее распространенных методов определения потребности в обучении работников).
5. Индивидуальные заявки и предложения работников.
6. Изменения в работе, предъявляющие более высокие требования к квалификации персонала.
7. Опросы работников.
8. Изучение опыта других организаций.
9. Экспертные оценки.

#### § 9. Определение содержания, форм и методов обучения

Содержание обучения должно, прежде всего, вытекать из задач, стоящих перед отраслью в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Другим требованием является своевременное обновление знаний работников и поддержание высокого уровня их профессиональной компетентности.

Содержание учебных программ и планов зависит от целей обучения, от категории работников, которые проходят обучение, от уровня подготовки и опыта преподавателя.

Степень структурированности учебного материала, то есть то, насколько он хорошо систематизирован и насколько четко, логично и последовательно организован, также оказывает значительное влияние на успех обучения. Чем лучше структурирован учебный материал, тем легче он воспринимается и усваивается слушателями. Учебный материал должен быть организован так, чтобы не только передать слушателям основные сведения по изучаемой тематике, но и помочь им легче установить связи между разными частями программы, сформировать системное, комплексное понимание изучаемого предмета.

#### Условия обучения

Условия, в которых проводится обучение, должны обеспечить высокий уровень усвоения знаний и навыков в рамках учебной программы.

Помещение, в котором проходит обучение, должно способствовать решению основных задач обучения и хорошо усвоению учебного материала.

В учебных помещениях желательно иметь возможности для установки компьютеров. Многие современные учебные программы предполагают использование компьютерной техники для презентаций, тестирования слушателей, проведения деловых игр. Если во время занятий предполагается использовать проекционную аппаратуру или демонстрировать видеофильмы, проводить съемки на видеокамеру, то желательно иметь возможность не только для размещения в учебном помещении соответствующего оборудования, но и для контроля уровня освещенности.

Не меньшее значение имеет и поддержание в учебных помещениях оптимального температурного режима и хорошей вентиляции. Все, кому приходилось работать в холодных или жарких и душных помещениях, понимают значение поддержания комфортной температуры в помещении и постоянного доступа свежего воздуха во время занятий. Во время занятий следует исключить возможность отвлечений слушателей по личным или производственным вопросам.

Расписание занятий составляется с учетом оптимального режима обучения и отдыха. Как правило, продолжительность занятия устанавливается не менее одного академического часа (45 минут) и не более двух академических часов (1 час 20 минут), после чего следует 10-, 15-минутный перерыв.

#### Основные принципы обучения

Специфика обучения персонала состоит в том, что речь идет об обучении взрослых людей,



которые уже получили среднее или среднее специальное, а часто и высшее образование. Это, с одной стороны, накладывает определенные ограничения на процесс обучения, а с другой, - открывает перед преподавателем широкие возможности в силу наличия у большинства слушателей хорошего уровня базовых знаний.

Среди важнейших принципов, реализация которых обеспечивает успех обучения, можно в первую очередь выделить следующие:

- учет исходного уровня знаний обучающихся;
- обеспечение слушателей полной и своевременной обратной связью об эффективности их обучения;
- практическая отработка получаемых знаний и навыков;
- перенос приобретенных знаний и навыков в рабочие условия;
- востребованность результатов обучения;
- формирование и поддержание высокой мотивации к обучению.

#### Обратная связь

Обратная связь в системе обучения взрослых имеет две стороны: предоставление обучающимся информации об успехах в учебе, о том, в какой степени эти достижения отвечают установленным требованиям, а с другой стороны, оценка слушателями организации и содержания обучения (оценка качества образовательной услуги). Польза обратной связи определяется тремя факторами: своевременностью обратной связи, полнотой и качеством.

#### Практические занятия

Практика - это возможность уже в ходе занятий отработать полученные знания и навыки в ситуациях, максимально приближенных к тем, с которым обучающимся приходится сталкиваться в процессе своей профессиональной деятельности. Без практического закрепления знаний, умений и навыков, освоенных в ходе учебы нельзя рассчитывать на реальное улучшение рабочего поведения и повышение отдачи от работников. Для реализации этого принципа наилучшие условия создает использование методов активного обучения.

Усваиваемый материал или навык можно повторять как целое, а можно разбить на части и повторять каждую часть по отдельности.

#### Приемы повышения мотивации к обучению

Важной задачей любого преподавателя является формирование у слушателей высокой мотивации к обучению, проявляющейся в степени заинтересованности в конечных результатах обучения, в отношении к учебе и к самому участию в процессе обучения. Отсутствие желания учиться или низкая мотивация к обучению серьезно ограничивают возможности обучающихся к усвоению нового.

Среди приемов повышения мотивации к обучению, используемых чаще других, можно выделить следующие:

1. Повышение интереса слушателей к изучаемой тематике. Способность преподавателя вызвать у слушателей интерес к изучаемому предмету повышает их мотивацию к обучению: интересный, живой, полезный, с точки зрения обучаемых, материал способствует более высокой мотивации к обучению.

Эффективным средством стимулирования и поддержания интереса слушателей к процессу обучения может быть юмор. Юмор позитивно сказывается на атмосфере обучения и учебных достижениях. Шутка, вовремя рассказанная забавная история служат противовесом против скуки, переутомления, являются дополнительным источником энергии для слушателей, особенно в моменты снижения интереса к учебе. Смех улучшает психологический климат в учебной группе, делает обучение приятным, повышает доверие к преподавателю. Умение преподавателя увидеть в серьезных проблемах забавные моменты повышает доступность материала.

2. Повышение степени включенности слушателей в процесс обучения. Задача повышения включенности решается тем лучше, чем большую активность слушателей предполагают используемые формы обучения. Активные методы обучения (семинары, деловые игры, тренинги, групповые обсуждения, анализ опыта работы других учреждений и т.п.) эффективно решают задачу повышения включенности слушателей в процесс обучения и повышения уровня их заинтересованности в достижении учебных целей за счет таких факторов, как соревновательность, обращение к личному опыту, работа в группе. Работа в группе повышает самоуважение участников, уверенность в себе, дает им ощущение защищенности и поддержки со стороны других членов группы. Групповая (командная)

работа является, пожалуй, самым действенным средством для решения задачи повышения включенности слушателей в процесс обучения.

3. Доброжелательная обстановка во время занятий.

4. Успешность усвоения слушателями учебного материала. Обучающийся должен иметь возможность добиваться успеха (для некоторых особо неуверенных в себе слушателей такие возможности следует создавать специально!), оценивать свой прогресс и сравнивать его с установленными стандартами и успехами, достигнутыми другими обучающимися.

5. Значимость изучаемого материала. Беспольный, с точки зрения слушателей, материал, никак не связанный с их работой, может вызвать у них скуку и раздражение. Однако следует иметь в виду, что слушатели могут ошибаться относительно практической полезности изучаемого материала, поэтому важной задачей преподавателя является разъяснение и демонстрация того, как именно изучаемый материал может быть использован на практике, в решении каких важных для слушателей проблем он может быть полезен.

6. Условия обучения. Если хорошие условия обучения (температура в аудитории, освещенность и др.) и наличие современной материально-технической базы (средства оргтехники, проекционная аппаратура, современное оборудование и др.) повышают мотивацию слушателей к овладению предлагаемыми учебной программой знаниями и навыками, то плохие условия (теснота, духота или холод, действие отвлекающих факторов), напротив, отбивают у них всякое желание учиться.

#### Использование наглядных средств

Наглядные средства играют незаменимую роль в тех случаях, когда обучающимся необходимо воспринимать сложный материал или большие объемы информации. Наглядные средства облегчают слушателям восприятие, понимание и запоминание изучаемого материала. Исследования показывают, что человек является существом более "видящим", чем "слышащим": с помощью зрения человек усваивает значительно больше информации, чем с помощью слуха. Если материал, изучаемый на занятии, особенно сложен для понимания, то использование соответствующих плакатов, слайдов, наглядных пособий или моделей поможет слушателям лучше понять и запомнить предлагаемый материал.

Наиболее распространенным средством для наглядной подачи учебного материала, которым долгие годы пользовались и продолжают пользоваться преподаватели, остаются обыкновенная доска и мел. Сейчас появились различные модификации традиционной доски: это и доска, на которой преподаватель может писать специальными цветными маркерами, легко стирающимися обычной губкой; это и доска, которая позволяет в случае необходимости распечатывать на бумаге все, что было на ней зафиксировано преподавателем и слушателями. Вместо доски и мела можно использовать также специальные большие отрывные блокноты (флипчаты), которые вешаются на стену или крепятся на специальной стойке.

В последние годы широкое распространение получило использование видеотехники в процессе обучения. Она может использоваться для демонстрации учебных фильмов и для обратной связи в ходе тренингов по развитию навыков делового общения, организации презентаций и т.п. В качестве наглядных средств преподаватели часто используют также раздаваемые слушателям информационные материалы. Все чаще в системе образования начинает применяться компьютерная техника (например, с использованием презентационной программы PowerPoint).

Все наглядные средства обучения служат облегчению восприятия изучаемого материала и способствуют тому, чтобы обучающиеся меньше полагались на свою память при усвоении учебного материала или при выполнении практических заданий во время занятий.

#### § 10. Методы обучения

Сегодня мы сталкиваемся с огромным многообразием учебных программ, предназначенных для самых разных категорий работников - от рядового персонала до высшего руководства. Все многообразие используемых при этом методов обучения можно разбить на три большие группы: традиционные методы обучения, методы активного обучения, методы обучения на рабочем месте.

К традиционным методам обучения относятся: лекции, семинары, учебные кино- и видеофильмы. Эти методы используются наиболее часто при передаче и закреплении самых разнообразных знаний. Многие поколения учились и продолжают учиться, в основном получая знания во время лекций и семинаров, и то, что именно эти методы обучения на сегодняшний день остаются преобладающими, доказывает их достаточно высокую эффективность.

## Лекции

При использовании лекционного метода подачи материала преподаватель устно передает информацию группе, размер которой может колебаться от нескольких человек до нескольких сот и даже тысяч человек. При этом преподаватель может применять и наглядные средства обучения.

Лекционный метод не свободен от ряда недостатков даже в том случае, если лектор имеет самую высокую квалификацию. Коммуникация во время лекции в основном является односторонней, и исключения составляют лишь ситуации, когда лектор отвечает на вопросы слушателей. В основном обучающиеся слушают, смотрят и, если не доверяют своей памяти, конспектируют за лектором, практически не имея возможностей обратной связи, практики или контроля правильности понимания изложенного материала. Усвоение материала в значительной степени зависит от характеристик изучаемого материала (содержание, сложность, структурированность) и от того, насколько широко во время лекции используются наглядные средства. Лекция не позволяет учитывать разный уровень знаний, профессионального опыта и способностей обучаемых, и темп предъявления материала определяется преподавателем для группы в целом. Несмотря на эти недостатки, лекции остаются наиболее часто используемым методом, поскольку: во-первых, самый "привычный" метод подачи материала, во-вторых, далеко не все преподаватели владеют другими методами подачи материала (в частности методами активного обучения). Эффективность обучения при лекционной подаче материала определяется целым рядом факторов: личностными особенностями преподавателя, его эрудицией, умением вызвать интерес к изучаемой теме, способностью четко и ясно изложить материал и др. Большое значение имеет также обеспеченность слушателей учебной литературой и методическими материалами (учебники, дополнительная литература, методические пособия, раздаточные материалы и т.п.).

Плюсы лекционной подачи материала:

- Преподаватель полностью контролирует содержание, последовательность подачи материала. Хорошие возможности оперативно изменить полноту раскрытия отдельных тем или отдельных вопросов и темп изложения материала в зависимости реакции слушателей.

- Размер группы не ограничен.
- Может хорошо планироваться.
- Оперативная передача новой информации.
- Относительно низкие финансовые затраты на одного обучающегося (особенно при условии большого числа слушателей).

Минусы лекционной подачи материала:

- Низкая активность слушателей.
- Утеря контакта и ослабление внимания.
- Слабая связь с практикой.
- Невозможность учета различий в образовательном уровне и профессиональном опыте слушателей.
- Высокие требования к мастерству лектора. Далеко не каждый преподаватель способен добиться высокого уровня внимания и включенности слушателей на всем протяжении лекции.

## Семинары

Цель семинара - проверить усвоение материала лекций и помочь слушателям лучше разобраться в содержании изучаемой темы. Главное в семинаре - диалог между обучающимися и преподавателем, который позволяет с разных сторон рассмотреть материал, соотнести его с опытом и знаниями, имеющимися у слушателей.

Семинарские занятия позволяют контролировать степень понимания слушателями пройденного материала. С этой целью им задаются вопросы или даются практические задания по пройденному материалу. Эффективность семинара зависит от умения преподавателя создать в ходе занятия такую обстановку, такой климат, который побуждает слушателей к активному участию в работе. Семинары, в отличие от лекций, проводятся в относительно небольших группах (8 - 25 человек).

Плюсы:

- Активное участие обучающихся.
- Возможность гибкого подхода к обучающимся.
- Поощрение дискуссий и самостоятельного анализа.

Минусы:

- Неэффективны в больших группах.
- Часть группы пассивна.

- Доминирование одного слушателя или небольшой группы.

#### Учебные фильмы

Еще во времена обучения в средней школе многие из нас имели возможность на себе испытать действие такого метода, как учебные кинофильмы. Учебные кинофильмы снимались по самым различным дисциплинам: история, биология, гражданская оборона, литература и т.д. В СССР была даже киностудия, которая специализировалась на выпуске учебных фильмов.

Для системы образования взрослых кино- и видеофильмы являются относительно новым явлением. В западной практике они используются давно и успешно, а первые отечественные видеокурсы появились лишь в конце 90-х годов. Рынок кино- и видеофильмов для образования взрослых еще находится в зачаточном состоянии, хотя пользователями видеокурсов уже являются организации из разных уголков Российской Федерации и других стран СНГ. Например, учебные видеофильмы серии "Эффективное управление российскими компаниями" рекомендованы к применению в рамках Президентской программы подготовки управленческих кадров. В эту серию входят следующие фильмы: "Разработка стратегии развития", "Успешное изменение организационной структуры", "Успешное ведение переговоров". Каждый учебный видеофильм описывает конкретную проблемную ситуацию, сложившуюся на одном из российских предприятий.

В учебных целях действие каждого фильма представлено в форме отдельных эпизодов (фрагментов). После каждого эпизода, посвященного отдельным аспектам рассматриваемой проблемы, обучаемым предлагается краткое теоретическое обобщение увиденного (теоретическая врезка).

Каждый видеокурс включает учебный видеофильм, пособие по теме курса и методическое руководство для преподавателей по проведению занятий. В методических материалах могут содержаться рекомендуемые упражнения, ролевые игры, учебные тексты, диалоги, темы для дискуссий, акценты на основные обучающие моменты, даже варианты тренинга с разбивкой по времени.

Новой формой работы с использованием видеофильмов является создание учебных центров, работа которых строится на основе видеокурсов.

#### Плюсы учебных кино- и видеофильмов

- Наглядность и доступность подачи материала. Возможность показать объекты и процессы в деталях и в движении.
- Зрительные образы запоминаются легче, чем устное предъявление информации в ходе лекции. Зрелищность и динамизм также улучшают запоминание и повышают мотивацию к обучению.
- Возможность самообучения и повторения. Любой сотрудник может в любое время взять видеокурс и самостоятельно изучить тему, просматривая фильм и следуя предложенным инструкциям.
- Возможность многократного использования (как при индивидуальных занятиях, так и в составе группы).
- Удобство использования: обучение может производиться в удобном темпе, в удобном месте и в удобное время.
- Связь с практикой. В основе сюжетов часто лежат реальные события, происходившие в конкретных учреждениях.
- Помощь преподавателю - видеокурс является готовым учебным материалом, он также позволяет сменить режим работы, повысить включенность обучающихся в учебный процесс.

#### Минусы учебных кино- и видеофильмов

- Просмотр оставляет участников пассивными, не давая им возможности для вопросов и обсуждения (если только видео или DVD-фильмы не используются как один из приемов организации групповой работы).
- Кино- и видеофильмы не позволяют учитывать индивидуальные различия в образовательном уровне и профессиональном опыте обучающихся.
- При просмотре кино- и видеофильмов исключается такой мощный фактор воздействия на обучающихся, как личность преподавателя.

#### Методы активного обучения

Все возрастающий поток информации в наше время требует новых форм обучения, которые позволяли бы за достаточно короткое время передавать обучающимся довольно большой объем знаний,

давали бы возможность обеспечить высокий уровень усвоения слушателями изучаемого материала и закрепить его на практике.

Общей тенденцией, которую сегодня следует отметить, говоря об обучении персонала, является все больший упор на использование методов активного обучения и на развитие в ходе обучения у слушателей навыков командной работы. Это дает целый ряд преимуществ:

- Облегчается восприятие нового материала.
- Шире используется опыт слушателей. Слушатели взаимно обогащают друг друга.
- Слушатели получают возможность более четко увидеть модели эффективного и неэффективного поведения и соотнести их с теми образцами поведения, которые они привыкли демонстрировать в своей работе.

Рекомендации для преподавателей:

- Не спешите с оценкой ответов обучающихся как правильных или неправильных.
- Никогда не отвергайте неправильные ответы "с ходу".
- Относитесь серьезно ко всем комментариям со стороны слушателей.
- Не критикуйте отдельных слушателей в ходе учебы; если это все же необходимо, то лучше пусть это сделает группа, но по возможности обеспечьте конструктивность этой критики.
- Стимулируйте групповые дискуссии и обсуждения.
- Чаще бросайте вызов возможностям слушателей, предлагая им найти нестандартные решения хорошо известных проблем.
- Чаще давайте задания, требующие от слушателей проявления творчества и чувства юмора.
- Предлагайте задания, требующие от слушателей проявления активности.

В настоящее время наиболее распространенными являются следующие методы активного обучения:

- тренинги;
- компьютерное обучение;
- групповые обсуждения;
- деловые и ролевые игры;
- разбор практических ситуаций; баскет-метод.

### Тренинги

Под тренингами понимается такое обучение, в котором теоретические блоки материала минимизированы и основное внимание уделяется практической отработке навыков и умений. В ходе проживания или моделирования специально заданных ситуаций обучающиеся получают возможность развить и закрепить необходимые навыки, освоить новые модели поведения, изменить отношение к собственному опыту и подходам, ранее применяемым в работе. В тренингах обычно широко используются разнообразные методы и техники активного обучения: деловые, ролевые и имитационные игры, разбор конкретных ситуаций и групповые дискуссии.

Тренинг делового общения направлен на развитие у слушателей не только эффективных навыков межличностного общения, но и на повышение общего уровня их компетентности в коммуникативной сфере. Особое значение обучение навыкам эффективного делового общения имеет для тех категорий работников, для которых успех в выполнении должностных обязанностей определяется именно эффективностью в сфере межличностных взаимодействий. Обычно в ходе тренингов делового общения рассматриваются следующие темы:

- Структура процесса делового общения.
- Управление процессом группового обсуждения проблем (групповая дискуссия, проведение совещаний).
- Установление и поддержание психологического контакта. Пути повышения уровня сотрудничества в деловом общении.
- Деловая беседа. Методы убеждения собеседника.
- Умение слушать. Активное слушание.
- Мотивация в деловом общении.
- Конфликты в деловом общении. Конструктивная стратегия разрешения конфликтных ситуаций.
- Выступление перед аудиторией (презентация подготовленных предложений).

В начале 90-х годов, когда российский рынок образования взрослых только начинал знакомиться с западными методами обучения, широкое распространение получил тренинг навыков переговоров (в том числе и телефонных). В настоящее время все большее распространение получают тренинги, в ходе которых руководители осваивают различные аспекты управления (например, мотивация подчиненных,



принятие решений, организация командной работы и др.). В ходе этих тренингов руководители не только более подробно рассматривают сам процесс управленческой деятельности (планирование, оценка, контроль и др.), но и усваивают знания и алгоритмы решения управленческих задач, и работают над развитием своего лидерского потенциала.

В тренинге лидерских навыков руководители получают знания и отрабатывают навыки, позволяющие им эффективно взаимодействовать с подчиненными и другими руководителями, поддерживая высокий уровень мотивации и сотрудничества при решении рабочих задач. Особое внимание в ходе этих тренингов обращают на развитие у участников навыков групповой (командной) работы.

Тренинг является очень эффективным методом обучения персонала, если основной целью его является овладение конкретными навыками или умениями, необходимыми для выполнения должностных функций, или их развитие.

Тренинги - это очень интенсивное обучение. Некоторые длинные тренинги разбиваются на части, на каждую из которых отводится по два-четыре дня. Оптимальное количество участников группы, по мнению экспертов, составляет 10 - 12 человек. Это позволяет, с одной стороны, каждому продемонстрировать выполнение задания инструктору, а с другой стороны, обменяться опытом, поучиться друг у друга.

Перед началом занятий тренер определяет представления, цели и ожидания участников от предстоящего тренинга. Он должен учитывать все эти факторы при проведении занятий и, если нужно, скорректировать программу курса. Затем тренер дает упражнения на "разогрев", которые должны помочь участникам тренинга отвлечься от повседневных забот, настроиться на занятия и активно включиться в работу.

Основная часть тренинга представляет собой разбор теоретического материала, который закрепляется ролевыми играми или индивидуальными упражнениями. Использование принципа активности в тренинге объясняется тем, что человек усваивает 10% из того, что слышит, 50% - из того, что видит, 70% - из того, что проговаривает, и 90% - из того, что делает сам.

В группе создается творческая обстановка и доверительная атмосфера, что способствует раскрытию каждого участника и более эффективному усвоению знаний, выработке умений и навыков. Иногда для усиления результативности того или иного упражнения его снимают на видеорекамеру, а позднее участники вместе просматривают полученный материал, обсуждают его, определяя плюсы и минусы своей подготовки. В конце следуют комплексные задания, позволяющие проверить, насколько хорошо люди усвоили информацию. Это своеобразный выпускной экзамен. Эффективность тренинга определяется последующим применением полученных знаний и приобретенных умений на практике, в реальной действительности.

#### Компьютерное (программированное) обучение

Суть программированного обучения состоит в высокой степени структурированности предъявляемого материала и пошаговой оценке степени его усвоения. При программированном обучении информация предъявляется небольшими блоками в печатном виде либо на мониторе компьютера. После прочтения каждого блока материала обучающийся должен ответить на вопросы, призванные оценить глубину понимания и степень усвоения изучаемого материала. После каждого ответа обучающиеся имеют возможность получения обратной связи, показывающей его правильность. Основное преимущество программированного обучения состоит в том, что оно позволяет обучающемуся двигаться в собственном, удобном для него темпе, когда переход к следующему блоку информации происходит только после того, как усвоен предыдущий.

Возможности компьютерной техники позволяют слушателям начинать изучение предмета (темы) с того, который соответствует их сегодняшнему уровню знаний, опыту и способностям, и двигаться вперед в собственном удобном для них темпе. При необходимости можно вернуться назад и повторить какую-то тему. Возможна работа как в индивидуальном режиме, так и группами (командами) по 3 - 5 человек.

Появляющиеся сейчас интерактивные мультимедийные программы на компакт-дисках сочетают преимущества программированного обучения с богатейшими возможностями компьютерной техники. Обучающиеся предъявляются рабочие ситуации, которые должны быть отработаны во время занятий. Программированное (компьютерное) обучение позволяет быстро усваивать учебный материал.

Постоянное усложнение компьютерных технологий, доступность Интернета, возможность удаленной коммуникации между преподавателем и студентами придало новый смысл понятию компьютерного обучения. Дистанционное образование, являющееся новой формой заочного образования, дает возможность преподавателям ведущих российских учебных заведений читать лекции для людей, которые находятся за сотни и тысячи километров от них.

---

Все большее развитие получает онлайн-обучение, когда студенты и преподаватель, находясь далеко друг от друга, получают возможность взаимодействовать (проводить консультации, сдавать зачеты и т.п.) в режиме реального времени, связываясь друг с другом при помощи компьютера. Это революционный подход к образованию, но он может быть эффективно реализован только в регионах с хорошей телекоммуникационной инфраструктурой.

#### Деловые игры

Деловые игры - это такая форма обучения, когда отработка учебной тематики происходит на основе ситуационного материала, моделирующего те или иные аспекты профессиональной деятельности слушателей. Деловая игра предполагает наличие определенного сценария, правил работы и информации, определяющей ход содержания игры. Проведение игры проходит три этапа: подготовка, непосредственное проведение и разбор хода игры и подведение итогов.

#### Подготовка к проведению деловой игры

Задачи, решаемые преподавателем, меняются на различных этапах игры. В период подготовки деловой игры ее основные функции - введение слушателей в игру, а отдельных слушателей - в роль, которую им предстоит сыграть. Главная задача преподавателя на этом этапе игры - создание такой атмосферы, в которой слушатели захотят действовать инициативно и творчески.

Принципы распределения ролей среди слушателей или принятия решения вопроса о вхождении в ту или иную команду могут быть различными. Один из них - по желанию участников. Если желающих исполнять ту или иную роль не находится, распределить роли и разбить слушателей на команды может преподаватель.

При проведении игры команды могут работать в параллельном режиме или по очереди, можно назначить основную команду и команду-дублера, которая будет вступать в игру при определенных обстоятельствах (задаваемых преподавателем или возникающих в ходе игры). Преподаватель заранее готовит исходные данные и раздаточные материалы.

#### Проведение деловой игры

В ходе самой игры основными функциями преподавателя являются: наблюдение за ходом игры, поддержание творческой, соревновательной обстановки и обеспечение высокой включенности слушателей в работу.

Включенность и мотивация участников деловой игры могут быть повышены за счет того, что сценарий многих игр предполагает соревнование, конкуренцию между несколькими командами.

#### Разбор хода деловой игры и подведение итогов

Этот этап игры очень важен. Разбор игры - это общая оценка проведенной работы и оценка действий команды или отдельных участников игры. Времени на анализ игры должно быть выделено столько, чтобы все желающие имели возможность выступить с оценкой собственного вклада, высказать суждения, мнения о действиях своей команды, других команд, дать предложения о возможных изменениях, которые могли бы позитивно сказаться на конечных результатах.

В обсуждении результатов игры должны принимать участие по возможности все слушатели. Преподаватель должен отслеживать, чтобы обсуждение велось в доброжелательном и конструктивном стиле, следует избегать общих оценок ("нормально", "плохо" и т.п.), неконкретности ("они плохо старались", "надо было бы получше работать") и излишней критичности.

Разбор игры лучше начинать с ее оценки со стороны участников и завершать анализом, комментариями и подведением итогов со стороны преподавателя. При подведении итогов важно выяснить, что приобрели слушатели в результате деловой игры, какие выводы для себя они сделали. Особенно интересен и содержателен разбор игры, когда при ее проведении используется видеозапись.

Современные деловые игры могут проводиться с использованием интерактивных возможностей современной компьютерной техники, дающих возможность мгновенно получать и анализировать информацию, а также оценивать последствия принятых решений. Игра может строиться на основе моделирования работы конкретной организации или ограничиваться рамками одного или двух направлений деятельности организации.

В настоящее время разработано достаточно много компьютерных деловых игр, которые позволяют осваивать навыки управления производством, проведения рекламных кампаний и т.д. Деловые игры

---

являются уникальным методом обучения тому, как работать с информацией, как принимать решения и проектировать практическую реализацию этих решений.

### Ролевые игры

Ролевые игры также относятся к методам активного обучения. Этот метод становится все более популярным при обучении руководителей разных уровней и кандидатов (резерв) на занятие руководящих должностей. Чаще всего ролевые игры используются в ходе тренингов различного рода.

Особенно полезны ролевые игры при обучении навыкам межличностного общения, поскольку предполагают воспроизведение ситуаций, близких по своему содержанию к тем, в которые слушатели попадают в процессе межличностного взаимодействия с коллегами, руководством и подчиненными.

Игровые ситуации обычно моделируют или воспроизводят реальные или типичные рабочие ситуации, где несколько обучающихся играют определенные роли (например, начальника и подчиненного) в определенных обстоятельствах, стараясь добиться решения поставленной учебной задачи. Участие в ролевых играх может предваряться специальным инструктированием со стороны преподавателя (тренера), которое задает основные условия, в которых разворачивается игровая ситуация.

Проигрывание ролей и последующее обсуждение результатов ролевой игры позволяет слушателям лучше понять мотивы поведения и того работника, чья роль проигрывается, и мотивы противоположной стороны; помогает увидеть типичные ошибки, допускаемые в ситуациях межличностного взаимодействия, осознать конструктивные и неконструктивные модели поведения; уяснить те задачи, которые должны быть решены для достижения успеха в данной ситуации (разрешение конфликта, достижение высокого уровня сотрудничества, убеждение другого человека и т.п.).

Слушатели, не принимающие непосредственного участия в ролевой игре, выступают в роли наблюдателей. При этом важной задачей преподавателя является обеспечение их включенности и заинтересованности в происходящем. Это достигается за счет специальных заданий, которые наблюдатели получают от преподавателя (за кем наблюдать, какие особенности поведения или какие действия фиксировать, стараться определить, какие действия участников игры способствуют, а какие препятствуют успешному решению стоящих перед участниками задач). Во время инсценировки зрители (наблюдатели) не должны мешать исполнителям советами, выражением одобрения или неодобрения.

По окончании игры проводится ее обсуждение. Начинать его следует с вопроса к непосредственным участникам ролевой игры, как они сами оценивают итоги игры, собственные действия, действия других участников (или участника, если ролевая игра предполагает лишь два действующих лица). Это дает им возможность по завершении ролевой игры (особенно в том случае, если у них осталась какая-то неудовлетворенность собой, своими действиями) проговорить те проблемы и трудности, которые они испытали во время игры. Если этот порядок будет нарушен, то возникает опасность того, что исполнители будут болезненно реагировать на замечания, мнения, советы со стороны наблюдателей. Затем важно выяснить, как игровая ситуация воспринималась наблюдателями, получить ответ на вопросы, что было сделано хорошо, что можно было бы сделать лучше или по-другому.

Для многих взрослых людей участие в такой достаточно необычной процедуре, как ролевая игра (особенно с видеозаписью), является серьезным стрессом. С одной стороны, они боятся выглядеть глупо, с другой стороны, опасаются, что их авторитет в глазах коллег может упасть. И в этой ситуации неосторожное слово, нетактичный совет, резкая критика могут очень больно ранить не очень уверенного в себе человека. Резкая критика в адрес отдельных слушателей или группы в целом нежелательна не только потому, что она может ранить самоуважение и нанести удар по самооценке людей. Критика стимулирует желание дать достойный отпор, провоцирует конфронтацию. Если преподаватель не предпринимает корректирующих мер, то излишне критичное обсуждение превращается в перепалку. Поэтому при проведении ролевых игр обеспечение максимальной поддержки участников, создание атмосферы защищенности и благожелательности является одной из основных задач преподавателя.

Основная установка, даваемая преподавателем перед началом ролевой игры наблюдателям, - при анализе высказываний и действий участников игры быть максимально конструктивными, то есть не пытаться выяснить, что было сделано плохо или почему данный подход не сработал, а стараться увидеть, что было сделано хорошо или как эту задачу можно было бы решить лучше или по-другому. Преподаватель должен очень внимательно отслеживать, чтобы слушатели не соскальзывали на критику и работали только в конструктивном и позитивном ключе. Такое поведение надо задавать правилами и жестко отслеживать следование этим правилам.

Для успеха этого метода очень важен опыт тренера, поскольку он не только должен создавать

---

климат, располагающий участников к активному и творческому участию в разыгрываемых ситуациях, от него также зависит качество обратной связи и подкрепления, которые получают участники ролевой игры. Хорошую обратную связь для участников ролевых игр может давать и видеозапись с последующим просмотром и обсуждением.

Перенос навыков и моделей поведения, усвоенных в ходе ролевых игр, в практику работы зависит от того, насколько полно и точно разыгрываемые ситуации моделируют ситуации, возникающие в профессиональной деятельности участников, а также от того, насколько убедительны для участников и наблюдателей итоги игры и результаты последующего обсуждения.

Размер группы обычно ограничен 8 - 15 участниками.

#### Поведенческое моделирование

Поведенческое моделирование - это относительно новый метод обучения навыкам межличностного общения изменения установок. Преимущественно этот метод используют в рамках тренингов, предполагающих более широкое использование методов активного обучения, к которым относится и данный метод. Он учит конкретным навыкам и установкам, связанным с выполнением профессиональной деятельности, через следующие шаги:

- предъявление "поведенческой модели" (пример подражания) профессионального поведения, которое предлагается освоить;
- практика обучающихся, когда им в учебных или рабочих ситуациях предлагается максимально точно произвести предложенную "поведенческую модель";
- обеспечение обратной связи и подкрепления, свидетельствующих о степени успешности овладения соответствующими моделями поведения.

Типичным примером поведенческого моделирования является ситуация, когда опытный работник показывает новичку образец того, как следует поступать в той или иной ситуации. После этого новичкам дается возможность самостоятельно воспроизвести предложенную модель поведения.

Поведенческое моделирование является эффективным при соблюдении следующих требований:

- Пример для подражания должен быть привлекательным для обучающегося и вызывать у него готовность следовать предложенному образцу для подражания.
- Пример для подражания должен демонстрировать желаемую последовательность или правильный порядок действий в стандартной ситуации.
- Слушатель должен видеть, что соблюдение желательной последовательности или порядка действий вознаграждаются тем или иным образом (экономия времени, решение поставленных задач и т.п.).

Метод поведенческого моделирования тем эффективнее выше уровень мотивации обучающихся, чем лучше они понимают значение моделируемого поведения для успешного решения задач, которые стоят перед ними в их профессиональной деятельности.

Этот метод обучения позволяет учитывать индивидуальные особенности обучаемых. Поведенческое моделирование проводится либо на индивидуальной основе (ученик - наставник), либо в небольших группах (размер группы ограничен 10 - 12 участниками).

#### Разбор практических ситуаций

Обучение, основанное на разборе практических ситуаций, в системе образования начали активно использовать в еще 20-х годах в США.

Разбор практических ситуаций - это один из самых старых и испытанных методов активного обучения навыкам анализа проблем и подготовки решений. Цель этого метода - научить слушателей как при самостоятельной работе, так и при работе в группе, анализировать информацию, структурировать ее, выявлять ключевые проблемы, генерировать альтернативные пути решения, оценивать их, выбирать оптимальное решение и выработать программы действий. Данный метод позволяет слушателям развивать навыки анализа, диагностики и принятия решений, которые позволяют им быть более успешными при решении похожих проблем в своей профессиональной деятельности.

Сущность метода заключается в том, что слушатели знакомятся с описанием ситуации, сложившейся в определенной организации. Чаще всего дается достаточно подробное описание или событий, реально имевших место (с указанием точной хронологии, действующих лиц и другой значимой для дальнейшего анализа информации), или событий вымышленных, но достаточно точно отражающих реальную ситуацию. Описание может содержать указания на отношения и поведение участников событий в виде высказываний, описания их действий и т.д. Материалом для анализа может послужить статья из газеты, журнала, мемуарная литература, журнальные публикации, видеозаписи, кинофильмы и



др.

При изучении ситуации обучающимся приходится тщательно отбирать факты, поскольку информация обычно дается не в логической последовательности, часть информации может относиться к делу, часть может быть излишней и лишь запутывать слушателей. Обучающемуся необходимо определить, в чем заключается проблема, проанализировать ее в контексте описанной ситуации и предложить возможные пути ее решения.

Задача, предложенная, может иметь несколько вариантов решения. И обычно не завершается определением "правильного" или "неправильного" решения; различные подходы к решению выявленной проблемы могут быть рассмотрены на равных основаниях. В дискуссии по разбору различных вариантов решений следует проанализировать предлагаемые в них методы управленческого воздействия, оценить их приемлемость и эффективность в предложенных условиях. Процесс выработки решений составляет сущность метода разбора практических ситуаций, и этот процесс часто является не менее важным, чем само решение. Основное назначение метода - закрепление и углубление знаний, выработка алгоритмов анализа типичных ситуаций, позволяющих быстро узнавать аналогичные ситуации в практике своей работы и принимать по ним наиболее действенные решения, а также активизация обмена опытом между слушателями.

Особенно хорошо этот метод зарекомендовал себя при обучении руководителей разного уровня. Изучение образцов управленческих решений на примере успешной или неуспешной деятельности конкретных руководителей позволяет примерить на себя их опыт, присвоить те подходы, которые могут оказаться более успешными в тех условиях, в которых работают слушатели, соотнести их ошибки и просчеты, успехи и достижения со своей практикой.

Данный метод можно использовать для проверки понимания слушателями уже пройденного материала, оценки его усвоения, определения умения применять полученные знания на практике.

#### Способы разработки и порядок анализа практической ситуации

В промышленно развитых странах существует целая индустрия разработки и распространения кейсов.

В России уже начата работа по разработке кейсов для бизнес-образования. Так, Государственный университет управления в конце 90-х годов издал первый в нашей стране сборник "Сто российских кейсов". Эта работа продолжается, и задача, поставленная разработчиками, - "сделать использование кейсов массовым, поставить на конвейер", представляется вполне разрешимой.

Разработка практических ситуаций может происходить двумя способами: на основе описания реальных событий и действий реальных работников или на базе искусственно сконструированных ситуаций. Материал для этих ситуаций может быть взят либо из реальной практики работы разных организаций, либо проблема может быть сконструирована в соответствии с заранее определенными требованиями.

Во время разработки практической ситуации определяется ее цель, формулируется проблема, определяется структура проблемы, перечень вопросов, по которым готовится описание ситуации. Опыт показывает, что указание реальных организаций лучше, чем выдуманные случаи или упоминание компании без названия.

Обучающимся дается письменное описание проблемы или ситуации, требующей анализа, и их просят выявить основную проблему (или проблемы), проанализировать предложенную информацию и выработать наиболее эффективное, с их точки зрения, решение. Описание ситуации может быть различного объема (от одной страницы до сотни и более страниц текста), разной может быть и степень детализации при описании ситуаций, предлагаемых для анализа, может меняться степень насыщенности информацией, не относящейся прямо к предмету анализа.

При групповой работе за индивидуальным рассмотрением следует этап группового обсуждения, а затем презентация результатов группового обсуждения. Если над анализом ситуации работали несколько подгрупп, то каждая из них готовит собственную презентацию. После презентаций результатов работы всех групп преподаватель комментирует прозвучавшие выводы и предложения и подводит итоги.

Обучающимся обычно задается ряд вопросов для анализа и обсуждения предложенной практической ситуации. Все эти вопросы направлены на прояснение того, какую оценку ситуации, рассматриваемых в ней проблем, действующих лиц, их поведения в данной обстановке, принимаемых решений дают обучающиеся, каковы возможные последствия развития предложенных ситуаций и т.п.

Примеры вопросов для анализа.

- В чем состоит основная проблема? Какие еще проблемы вы можете выделить в представленной



ситуации?

- Можно ли ее (их) решить в данных условиях?
- Какие возможны пути решения выявленных проблем?
- Какие этические, юридические или моральные затруднения возникают или могут возникнуть в процессе решения выявленных проблем?
- Как вы оцениваете поведение руководителя в данной обстановке? Как бы вы поступили на его месте?
- Каковы, по вашему мнению, причины, побудившие такого-то работника к таким-то действиям? Каковы могут быть последствия?
- Какая информация необходима для решения данного вопроса?
- Какой набор процедур вы бы использовали, чтобы получить необходимую информацию?
- Какие выводы можно сделать из проведенного анализа?

#### Порядок работы над практической ситуацией кейс-стади (case-study)

1. Ознакомление с ситуацией.
2. Выявление проблем.
3. Анализ имеющейся информации.
4. Уточнение выявленных проблем и определение степени их значимости.
5. Анализ сильных и слабых сторон рассматриваемой ситуации (SWOT-анализ).
6. Формулирование альтернативных решений.
7. Оценка предложенных альтернатив.
8. Подготовка решений по итогам рассмотрения практической ситуации.
9. Презентация результатов проведенного анализа.
10. Обсуждение выступлений и подведение итогов проведенного анализа с участием преподавателя.  
Рекомендации для слушателей.

#### Правила работы по методу case-study

Практическое использование кейсов при обучении требует соблюдения некоторых принципов, связанных с порядком анализа ситуации.

- При чтении описания кейса необходимо определить проблему и установить, на каком уровне принимается решение.
- Рекомендуются перечислить факты, данные в описании ситуации, и установить, что уже известно и что требует уточнения или определенных допущений.
- Следует написать все возможные альтернативные решения, которые могут быть приняты в данной ситуации.
- Необходимо как можно шире применять известные теории и уже пройденный учебный материал при формулировании альтернатив, их анализе и выборе окончательного решения.

Результаты работы могут быть представлены в письменной форме (если решение представляется как индивидуальное) или в форме устной презентации от лица команды (если используется групповая форма работы), с разделением функций между участниками группы (содоклады) в зависимости от решаемой ими в ходе анализа проблемы, содержащейся в описании практической ситуации.

#### Баскет-метод (разбор деловых бумаг)

Баскет-метод - это метод обучения на основе имитации ситуаций, часто встречающихся в практике работы руководителей. Обучаемому предлагают выступить в роли руководителя, которому требуется в срочном порядке разобрать накопившиеся на его столе деловые бумаги (письма, докладные записки, телефонограммы, факсы, отчеты и т.п.) и принять по ним определенные действия. Кроме того, получает всю необходимую информацию об организации, руководителе, от лица которого ему приходится выступать. Упражнение можно усложнить, включив в него телефонные звонки, различные помехи, визиты разных людей, незапланированные встречи и т.п.

В ходе самостоятельной работы слушатель должен проанализировать каждый документ, упорядочить всю предложенную информацию, выявить наиболее острые проблемы, установить, какая информация является наиболее существенной, и на основании этого анализа принять решения по предложенным материалам и подготовить соответствующие документы (служебные или докладные

записки, приказы, письма и пр.) для решения поставленных проблем.

Обычно слушатели работают с деловыми бумагами индивидуально, но можно организовать взаимодействие обучающихся, раздав им разные пакеты документов и дав соответствующие инструкции.

Данный метод развивает у слушателей способность к анализу, к отбору наиболее важных фактов и их классификации с учетом важности и срочности, к формулированию путей решения различных проблем. Преимуществом этого метода является высокий уровень мотивации участников и высокая их включенность в решение поставленных задач.

## § 11. Оценка эффективности обучения

Оценка эффективности обучения является важным этапом процесса обучения персонала. Ее смысл состоит в том, чтобы установить, какую пользу от обучения работников получает организация, или выяснить, является ли одна форма обучения более эффективной, чем другая.

Информацию, полученную в результате оценки эффективности конкретных учебных программ, необходимо анализировать и использовать в будущем. Оценка эффективности обучения работников организации позволяет постоянно работать над повышением качества обучения, избавляясь от таких учебных программ и форм обучения, которые не оправдали возложенных на них надежд. В идеале оценку эффективности обучения следует производить постоянно, в качественной либо количественной форме оценивая влияние обучения на показатели работы организации.

Оценка эффективности обучения может проводиться с помощью тестов, опросных листов (карточек обратной связи), заполняемых обучающимися, экзаменов и т.п. Оценивать эффективность обучения могут как сами обучающиеся, так и руководители, специалисты отделов обучения, преподаватели, эксперты или специально созданные целевые группы. Можно выделить пять критериев, обычно используемых при оценке эффективности обучения:

- мнение обучающихся;
- усвоение учебного материала;
- поведенческие изменения;
- рабочие результаты;
- эффективность затрат.

### Мнение обучающихся

Выяснение мнения обучающихся о той учебной программе, по которой они только что прошли обучение, о ее полезности, интересности является принятой практикой. Это предполагает выяснение их мнения по следующим вопросам:

- содержание учебной программы (насколько интересно, практическая ценность, доступность для понимания);
- качество преподавания (квалификация преподавателя, стиль преподавания, используемые методы обучения);
- общие условия и обстановка во время обучения (физические условия, отсутствие отвлечений и т.д.);
- степень достижения целей обучения (соответствие ожиданиям слушателей, готовность слушателей использовать результаты обучения в практике своей работы).

При оценке мнений исходят из того, что если программа обучения понравилась участникам, значит она является достаточно хорошей. Обучающимся обычно предлагают по завершении обучения заполнить специально разработанные анкеты, где могут содержаться, например, следующие вопросы.

- Насколько полезной для вас была эта программа?
- Насколько интересным было обучение?
- Насколько актуальной была тематика обучения?

При выяснении мнений слушателей могут быть использованы как закрытые, так и открытые вопросы.

Другой метод изучения мнения обучающихся - проведение интервью (тотального или выборочного, стандартизованного или в свободной форме).

Еще одним ценным источником информации об отношении слушателей к учебному курсу (программе) может быть неформальное общение со слушателями и наблюдение за ними как во время занятий, так и в перерывах, и после окончания занятий. Замечания, комментарии, вопросы, задаваемые во время перерывов или в конце дня, обычно отражают общее отношение слушателей к преподавателю и к содержанию курса.

## Усвоение учебного материала

Чтобы оценить степень усвоения слушателями учебного материала преподаватель или организатор учебы должен ответить на два главных вопроса:

- Что должен уметь делать обучающийся, чтобы продемонстрировать, что он усвоил предмет?
- Что должен знать обучающийся? На какие вопросы он должен быть способен дать ответы?

Именно полнота усвоения знаний и прочность приобретенных навыков являются теми показателями, на основе которых оценивается успех обучения.

Оценить полноту усвоения учебного материала можно при помощи устных опросов, контрольных работ, тестирования, устных или письменных зачетов и экзаменов. Как письменная, так и устная форма проверки знаний предполагает, что обучающимся задают разнообразные вопросы.

Наиболее эффективной формой оценки полноты усвоения учебного материала для системы профессионального образования является подготовка слушателями проектных работ. При этом разрабатываемые слушателями решения насущных проблем организации позволяют оценить не только объем усвоения учебного материала, но и глубину его понимания, и способность применить его на практике.

Серьезной проблемой, которая не позволяет в должной мере использовать результаты оценки эффективности обучения, является практика, когда оценкой эффективности обучения занимаются организаторы обучения. В идеале оценивать эффективность проведенного обучения, его нужность и полезность должен все-таки работодатель, а не исполнитель.

## § 12. Требования к учебной документации

Содержание учебных программ зависит от целей обучения, от категории работников, которые проходят обучение, от уровня подготовки и опыта преподавателей. При составлении дополнительных образовательных программ необходимо учитывать ряд требований, разработанных Министерством общего и профессионального образования Российской Федерации ([Приказ N 1221 от 18.06.1997](#)). Предлагаем извлечение из данного документа, который будет полезен при разработке программ обучения не только образовательных учреждений, но и различных методических центров (кабинетов).

### ТРЕБОВАНИЯ К СОДЕРЖАНИЮ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ

#### 1. Общие положения

1.1. Требования к содержанию дополнительных профессиональных образовательных программ (далее - Требования) разработаны в целях осуществления единой государственной политики в области дополнительного профессионального образования, направленной на удовлетворение профессиональных потребностей специалистов в интересах развития их личности и творческих способностей.

1.2. Разработанные Требования призваны способствовать повышению качества дополнительного профессионального образования, обеспечению формирования компетентности специалистов на всем протяжении их активной профессиональной деятельности.

1.3. Настоящие Требования основываются на положениях [Закона](#) Российской Федерации "Об образовании" в редакции Федерального закона от 13.01.96 N 12-ФЗ, Типового [положения](#) об образовательном учреждении дополнительного профессионального образования (повышения квалификации) специалистов, утвержденного Постановлением Правительства Российской Федерации от 26 июня 1995 г. N 610.

1.4. Образовательное учреждение для проведения обучения по дополнительным профессиональным образовательным программам должно иметь лицензию на право ведения образовательной деятельности. Аккредитованные образовательные учреждения выдают слушателям после успешного окончания обучения документы государственного образца о повышении квалификации, профессиональной переподготовке, стажировке.

1.5. Разработанные Требования способствуют унификации дополнительных профессиональных образовательных программ с сохранением возможности для образовательных учреждений самостоятельного создания вариативных учебных программ, отражающих запросы в соответствующих образовательных услугах, в том числе с учетом отраслевых и региональных особенностей.

1.6. Требования используются образовательными учреждениями (подразделениями) дополнительного профессионального образования и органами управления образованием на всей территории Российской Федерации наряду с другими нормативными документами при лицензировании, аттестации и аккредитации образовательных учреждений (подразделений) дополнительного профессионального образования.

## 2. Базовые требования к содержанию дополнительных профессиональных образовательных программ

2.1. Дополнительные профессиональные образовательные программы разрабатываются, принимаются и реализуются образовательным учреждением самостоятельно.

2.2. Базовыми требованиями к содержанию дополнительных профессиональных образовательных программ являются:

- соответствие квалификационным требованиям к профессиям и должностям; преемственность по отношению к государственным образовательным стандартам высшего и среднего профессионального образования;

- ориентация на современные образовательные технологии и средства обучения;

- совместимость программ дополнительного профессионального образования по видам и срокам; соответствие учебной нагрузки слушателей нормативам; соответствие принятым правилам оформления программ; соответствие содержания программ видам дополнительного профессионального образования.

2.3. Соответствие образовательных программ квалификационным требованиям к профессиям и должностям определяется составом профессиональных задач, включенных в цели конкретной образовательной программы.

2.4. Преемственность дополнительных профессиональных образовательных программ по отношению к государственным образовательным стандартам обеспечивается учетом в дополнительных профессиональных образовательных программах требований профессиональной части стандартов.

2.5. Ориентация на современные образовательные технологии реализуется путем отражения в программах новаций: в принципах обучения (модульность обучения "до результата", вариативность сроков обучения в зависимости от исходного уровня подготовленности слушателей, индивидуализация, обучение с профессиональным подбором претендентов на различные роли и др.); в формах и методах обучения (активные методы, дистанционное обучение, дифференцированное обучение, оптимизация обязательных аудиторных занятий); в методах контроля и управления образовательным процессом (распределенный контроль по модулям, использование тестирования и рейтингов, корректировка индивидуальных программ по результатам контроля, переход к автоматизированным системам управления, обеспечение профориентации в процессе обучения и т.д.); в средствах обучения (компьютерные программы, интегральные и персональные базы данных, многосредние средства, тренажеры).

2.6. Обеспечение совместимости программ различных видов дополнительного профессионального образования реализуется путем соотнесения целей и содержания программ повышения квалификации, профессиональной переподготовки и стажировки. В зависимости от целей и сроков обучения в программах может варьироваться соотношение между теоретической подготовкой и практическим обучением решению профессиональных задач.

2.7. Содержание дополнительных профессиональных образовательных программ определяется следующими учебно-методическими документами: учебный план, учебно-тематический план, учебная программа. Учебные планы и программы должны быть составлены с учетом исходного образовательного уровня и профессиональной подготовленности специалиста.

Примерный Учебный план отражает: цель обучения; категорию обучаемых (занимаемая должность); продолжительность обучения (согласно нормативным документам); форму обучения (с отрывом от работы, без отрыва от работы, с частичным отрывом от работы); режим занятий (количество часов в день); перечень разделов и дисциплин; количество часов по разделам и дисциплинам; виды учебных занятий; формы аттестации и контроля знаний.

Примерный Учебно-тематический план конкретизирует учебный план и включает: описание тем, разделов; виды учебных занятий (лекции, практические, игровые занятия и др.); количество часов, отводимых на различные виды занятий; формы и виды контроля.

Примерная Учебная программа предусматривает: введение; перечень тем; реферативное описание тем или разделов (изложение основных вопросов в заданной последовательности); наименование видов занятий по каждой теме; методические рекомендации по реализации учебной программы; список литературы (основной и дополнительной), а также других видов учебно-методических

материалов и пособий, необходимых для изучения (конспектов лекций, видеолекций, лазерных дисков и др.).

2.8. Содержание программ должно отражать установленные положения и нормативы по организации различных видов дополнительного профессионального образования.

#### Организация повышения квалификации

Повышение квалификации проводится в течение всей трудовой деятельности работников. Периодичность повышения квалификации регулируется работодателем и определяется по мере необходимости, но не реже одного раза в пять лет.

Повышение квалификации может осуществляться как краткосрочное тематическое обучение, тематические и проблемные семинары, длительное обучение для углубленного изучения актуальных проблем или приобретения профессиональных навыков, самостоятельное обучение, обучение по индивидуальным программам. Повышение квалификации заканчивается сдачей соответствующего зачета, экзамена, защитой реферата или итоговой работы. Слушатели, выполнившие все требования учебного плана, получают соответствующий документ (удостоверение или свидетельство о повышении квалификации).

#### Организация профессиональной переподготовки

Профессиональная переподготовка проводится как длительное обучение по учебным программам, необходимым специалисту для выполнения нового вида профессиональной деятельности. Форма и сроки обучения устанавливаются в соответствии с целями обучения. Уровень образования специалистов, проходящих профессиональную переподготовку, должен быть не ниже уровня образования, требуемого для нового вида профессиональной деятельности.

Освоение программ профессиональной переподготовки специалистов завершается обязательной итоговой аттестацией (выпускная квалификационная работа, итоговый экзамен, междисциплинарный экзамен и т.п.). Слушатели, выполнившие все требования учебного плана, по решению аттестационной комиссии получают диплом о профессиональной переподготовке.

#### Организация стажировки

Организация стажировки регулируется работодателем (периодичность, продолжительность, содержание). Продолжительность стажировки согласовывается с руководителем организации или учреждения, где она проводится. Стажировка носит индивидуальный характер и может предусматривать: самостоятельную теоретическую подготовку; приобретение профессиональных и организаторских навыков; изучение организации и технологии производства, работ; непосредственное участие в планировании работы организации; работу с технической, нормативной и другой документацией; выполнение функциональных обязанностей должностных лиц (в качестве временно исполняющего обязанности или дублера); участие в совещаниях, деловых встречах и др. По результатам прохождения стажировки стажеру выдается документ о краткосрочном или длительном повышении квалификации в зависимости от сроков обучения.

В данном документе (в приложении) дается структура учебного плана, учебно-тематического плана, учебной программы, программы стажировки.

Приведем несколько примеров учебных планов повышения квалификации работников учреждений культуры клубного типа.

Утверждаю  
\_\_\_\_\_ Директор

#### Учебно-тематический план повышения квалификации художественных руководителей учреждений культуры клубного типа

##### Цели:

Обеспечить слушателей знаниями и практическими умениями в области социально-культурной деятельности, празднично-обрядовой культуры, драматургии и режиссуры театрализованных представлений, музыкальном и художественном оформлении досуговых программ.



Категория - художественные руководители учреждений культуры клубного типа.

Срок обучения -

Режим занятий - 8 - 10 час. в день.

	Всего	Груп.	Инд.	Примечание
1. Драматургия и режиссура театрализованных представлений	14	14		
- Понятие "клубная драматургия"	2	2		
- Режиссура мероприятий, посвященных 60-летию Победы в ВОВ	6	6		
- Режиссура театрализованного концерта	4	4		
- Агитбригада - как коллективный ведущий театрализованных представлений	4	4		
2. Музыкальное оформление театрализованных представлений	4,5	4	0,5	Фонограмма к сценарию, посвященному 60-летию Победы в ВОВ
3. Социально-культурная деятельность	12	12		
- Государственная национально-культурная политика	4	4		
- Формы работы учреждений культуры клубного типа по организации самодеятельного художественного творчества	8	8		
4. Управление в сфере культуры	4	4		
- нормативные документы организации деятельности клубных формирований	4	4		
5. Оформительский практикум	3	2	1	
- Сценическое пространство, создание образа программы	2	2	1	Эскиз оформления сцены
6. Информационные технологии	4,5	4	0,5	Работа с электронной почтой
- Возможности Интернета	2	2		
- Электронная почта	2	2		
7. Народное художественное творчество	11	10	1	Программа развития клубных формирований
- Положение о клубных формированиях	4	4		
- проектные технологии	6	6	1	
8. Экономика в сфере культуры	5	4	1	Смета самокупаемого кружка
- Особенности сметы самокупаемого кружка	4	4	1	
9. Аттестационная работа	10	10		Самостоятельная

				письменная работа "Опыт работы конкретного учреждения культуры по организации самодеятельного художественного творчества"
10. Защита аттестационной работы	4	4		
Всего	72	68	4	

Учебно-тематический план  
 (повышение квалификации)

Семинар-практикум "Методика игрового общения"

Цели:

- обеспечить слушателей теоретическими знаниями и практическими навыками по методике игрового общения;
- выработать умения практически реализовывать полученные знания в условиях различных учреждений;
- познакомить с технологиями проведения конкретных игровых программ;
- дать теоретические знания и практические навыки по имиджу ведущего-аниматора.

Категория - специалисты учреждений культуры клубного типа.

Срок обучения -

Режим занятий - 8 - 10 час.

	Всего	Груп.	Инд.	Практич.	Примечание
1. Методика игрового общения	58	18	2	38	
- Сущность игры. Ее значение	2	2			
- Классификация игр	14	2		12	2 час. - самост. работа
- Композиционное построение игровых программ	3	2	1		Составление тематической игровой программы
- Роль ведущего-аниматора в организации игрового действия	4	4			
- Мастерство ведущего	18	4		14	10 час. - самост. работа
Методика подготовки и проведения игрового общения	17	4	1	12	Разработка плана подготовки 8 час. - самост. работа

2. Экономика в сфере культуры	4	2	2		
- Платные услуги в учреждении культуры	4	2	2		Составление прейскуранта платных услуг
3. Имиджелогия	5	2	1	2	
- Имидж - как информация о себе	2	2			
- Костюм - важная составляющая имиджа ведущего	3		1	2	Эскиз костюма ведущего театрализованной игровой программы
4. Информационное обеспечение профессиональной деятельности	3		1	2	
- Запуск и работа в стандартных программах системы Windows	3		1	2	Практическая работа
5. Защита практических работ	2			2	
Итого	72	22	6	44	

Приложение к учебно-тематическому плану.

Проведение ролевых игр:

- Методика игрового общения.

Практические занятия:

- Деление на подгруппы (до 8 человек).

Учебно-тематический план  
 повышения квалификации специалистов сельских  
 учреждений культуры клубного типа

Цели:

Обеспечить слушателей знаниями и практическими умениями в области социально-культурной, игровой деятельности, празднично-обрядовой культуры и в создании имиджа конкретного учреждения культуры.

Категория - специалисты сельских учреждений культуры клубного типа.

Срок обучения -

Режим занятий - 1 раз в месяц.

	Всего	Груп.	Инд.	Примечание
1. Имиджелогия	32	32		
- Место учреждений культуры в социально-культурной среде села	4	4		
- Имидж и его составляющие. Значение имиджа	4	4		

- Внешний облик учреждения культуры и прилегающей к нему территории	4	4		
- Интерьер учреждения культуры	4	4		
- Имидж ведущего: - ведущий - стержень программы; - современная косметика и грим ведущего; - сценический костюм ведущего; - комплекс дыхательных упражнений; - этика и манера поведения ведущего	16	16		
2. Социально-культурная деятельность	21	20	1	
Общая методика подготовки и проведения досуговых программ. Сценарий - основа клубного мероприятия	4	4		
- Формы работы учреждений культуры: - праздники - фестивали, смотры, конкурсы	9	4 4	1	
- Роль игр в создании положительного микроклимата клубного мероприятия	8	8		
3. Оформительский практикум	21	20	1	
- Сценическое пространство, создание образа программы	13	12	1	
- Композиционное построение оформления (стилистика, цветовое и музыкальное решение)	8	8		
4. Практика	10	10		
Итого	84	82	2	

Приложение  
 к учебно-тематическому плану

Консультации по предметам:

Социально-культурная деятельность \_\_\_\_\_

Индивидуальные занятия по предметам:

СКД - 1 час

Оформительский практикум - 1 час

Проведение деловых игр:

1 час - каждому преподавателю (не более 3-х человек)

Руководство практикой:

10 час. на группу

---

Консультации к выпускным работам:

1 час на человека. Проверка работ выпускников – 2 час. на человека

---

Защита выпускных работ:

0,5 часа на человека

---

Деление на подгруппы на практических занятиях:

от 8 человек в п/г

---

Для подавляющего большинства учреждений культуры клубного типа муниципальных районов и их методических служб развитие системы повышения квалификации в числе приоритетных направлений деятельности. Своей продуманностью, своевременностью, современностью, качеством, а главное, влиянием на процесс реформ и перемен в клубах отличается система обучения специалистов Дома культуры "Зодчие" Западного административного округа г. Москвы, где действует "Отраслевой Корпоративный университет". В Приложении предложена программа обучения работников учреждений культуры клубного типа на 2007 - 2008 учебный год.

### Раздел III. МЕТОДИКА СОЦИОЛОГИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ

#### § 13. Термины и понятия

Перед тем как начать разговор на заданную тему необходимо дать трактовку терминам и понятиям, используемым в методике социологических исследований.

Социология - наука об обществе как о целостной системе, законах его развития и функционировании, включая все его структуры, общности, подсистемы, а также развитие всех возможных форм социума (трудовой коллектив, семья, школа, пенсионеры, студенты и т.д.).

Социология рассматривается на трех уровнях:

1. Исторический материализм;

2. Специальные социологические теории, отражающие тот или иной аспект социальной жизни общества (социология труда, быта, культуры, досуга, семьи). Эта часть направлена на рассмотрение проблем, которые решаются обществом;

3. Непосредственно социологические исследования - система теоретических и эмпирических процедур, позволяющих получить знания об изучаемом объекте для разрешения социальных проблем.

Методология - учение о формах, методах исследования или познания.

Методология социальных исследований - совокупность приемов исследования, включая методику, технику и процедуру, поиск социальной информации.

Методика социальных исследований - система операций, процедур, приемов установления социальных факторов, их систематизации и средств их анализа.

Прием - часть метода, его отдельный элемент.

Классификация функций социологических исследований:

- познавательная;

- аналитическая (анализируются исследования, данные);

- диагностическая (выявляется на основе анализа содержание, структура элементов предложенной модели и определяются факторы, на них влияющие);

- прогнозирование (научное предсказание о ходе процесса);

- идеологическая;

- объяснительная (раскрывает специфику изучаемого объекта);

- критическая;

- управление (практическое применение результатов).

Классификация видов социологических исследований:

1-я группа. По научной глубине и степени сложности:

1. Разведывательные (наиболее простой вид);

2. Описательные (чуть сложнее);

3. Аналитические (научное социологическое исследование, отличающееся глубиной и



масштабностью используемых процедур).

2-я группа. По месту проведения:

1. Лабораторные (проводятся в специально созданных условиях);
2. Полевые (проводятся в естественных условиях).

3-я группа. В зависимости от сроков проведения:

1. По плану исследований - плановое;
2. Возникающие случайно - оперативное.

4-я группа. По объекту, находящемуся в динамике или статистике:

1. Точечные (разовые);
2. Повторные.

5-я группа. В зависимости от основного метода сбора первичной информации:

1. Опрос (анкетирование, интервью);
2. Наблюдение;
3. Эксперимент;
4. Контент-анализ (анализ документов);
5. Социометрия.

Социология досуга призвана выявлять социальную роль, специфику проявления, закономерности функционирования культуры, поведения, общение людей в досуговой сфере.

Социологическое исследование досуга предполагает изучение общих закономерностей, динамики культуры и специфических форм ее проявления в досуговой сфере, степени усвоения или конкретного вклада индивида той или иной социальной общности в развитие ее субкультуры.

Одним из важнейших направлений социологического изучения досуга можно назвать выявление реальной аудитории посетителей учреждений культуры как определенной общности. Исследования в этой области позволяют полнее учитывать характерные особенности, социально типичные признаки посетителей учреждений культуры, проанализировать их возможные реакции на различные виды досуговых занятий и услуг.

#### § 14. Программа социологического исследования досуга

Любое социологическое исследование начинается с разработки программы. Программа как теоретическая основа исследования досуга представляет собой документ, определяющий стратегию (чего добиваются) и тактику (как добиваются) научного поиска.

Структура программы социологического исследования:

Составление программы начинается с выбора:

- 1) темы социологического исследования и выяснения
- 2) проблемной ситуации.

Следующим структурным элементом программы является постановка:

3) Цели. Например, целью социологического исследования может быть выявление структуры учащейся молодежи.

4) Определение задач, которые являются средством реализации цели, раскрывают содержание предмета исследования и согласуются с гипотезами.

5) Объект исследования - носитель той или иной социальной проблемы, конкретная область социальной реальности, сфера деятельности субъекта общественной жизни. Например, в качестве объекта можно выбрать досуговую деятельность учащейся молодежи.

Предмет исследования - существенные стороны, свойства, отношения объекта, наиболее полно выражающие исследуемую проблему и подлежащие изучению. Например предметом исследования в нашем примере может выступать любительская деятельность учащейся молодежи.

6) Гипотеза - научно обоснованное предположение о структуре изучаемых объектов, социальных явлений, опроса и существенных связей и факторах, обуславливающих эти связи. Гипотеза - это своеобразный прогноз ожидаемого решения исследовательской задачи.

7) Определение объема выборки, то есть число опрашиваемых, которое зависит от общего количества населения. Выборка должна быть оптимальной.

Основные методы выборки.

- Метод, основанный на принципе случайного формирования выборки. Допустим, в городе проживает 10 тысяч жителей и нужно проанкетировать 100. Можно по спискам жителей выбрать каждого десятого независимо от возраста и пола.

- Метод формирования выборки на базе трудовых коллективов (предприятия, учреждения, организации).

- Почтовый опрос читателей газеты или журнала.

Существуют и другие методы выборки: гнездовая и квотная.

8) Общий план и этапы исследования.

9) Характеристика метода исследования.

10) Инструментарий социологического исследования - набор специальных документов (анкеты, опросные листы, карточки наблюдателя, таблицы экспертных оценок и т.д.), с помощью которых производится социологические исследования.

## § 15. Социологические методы исследования досуга

Контент-анализ как метод социологического исследования представляет собой исследование массовой совокупности текстовых материалов в целях познания "мира" социальных отношений.

Специфика контент-анализа заключается в нахождении ключевых типичных признаков, черт, свойств письменных материалов и документов, отражающих существенные стороны их содержания, тех признаков, с помощью которых становятся возможными измерения, сопоставления, применение точных математических операций.

В отличие от других социологических методов в контент-анализе объектом исследования являются тексты.

Контент-анализ - это анализ содержания массовых совокупностей текстов с использованием наблюдения и статистических процедур в социологических целях.

Характерные особенности контент-анализа:

- нахождение и выделение в тексте определенных смысловых понятий, интересных исследователю;

- выявление частоты употребления понятий в документе в зависимости от его содержания.

Приступая к процедуре контент-анализа, важно соблюдать основные методические требования. В первую очередь необходимо точно определить тему исследования, эмпирические объекты (журналы, газеты, письма, дневники) и понятия, в соответствии с которыми будут отбираться единицы анализа.

Одним из основных методов отбора информации в контент-анализе является формализованное наблюдение. В качестве единицы наблюдения и счета может быть выбрана тема, то есть предмет освещения в публикациях. Обратит внимание на то, что тема может быть главной и вторичной. Главная - та, которой уделено наибольшее внимание в изучаемых публикациях:

Способы изучения темы могут фиксироваться по таким параметрам (характеристикам):

- тема рассматривается в практическом плане;

- тема поднимается в критическом плане по преимуществу;

- в освещении темы присутствуют элементы критики;

- элементы критики отсутствуют.

Анализ содержания журнальных и газетных текстов способствует выявлению степени теоретической разработки тех или иных сторон досуговой деятельности, а также отображению реальных событий, процессов, происходящих в досуговой сфере.

Примерная схема сбора информации для контент-анализа.

1. Название газет, журналов.

2. Период выпуска их в свет.

3. Ключевые понятия, слова для отбора и анализа. Тема.

4. Жанр материала (научная статья, очерк, репортаж, рецензия, фельетон и т.д.).

5. Профессия автора материала (журналист, работник культуры, ученый, педагог, предприниматель и т.д.).

6. Научно-методический уровень публикации: глубокий, фрагментарный, поверхностный, профессиональный, средний, низкий.

7. Эффективность публикации: приняло решение; стала предметом дискуссий; были отклики; не получила откликов.

8. Выводы и рекомендации.

Контент-анализ способствует выявлению объективной картины газетных публикаций о досуге, выявлению положительного опыта, нерешенных проблем, проведению сравнительного анализа социальной значимости различных видов досуговой деятельности индивидов, групп, общностей.

Наблюдение - используется, как правило, для сбора и обобщения первичной информации, занимает ведущее место при исследовании социальных общностей, социального поведения индивидов, отображает конкретные события в конкретных ситуациях.

По итогам наблюдений можно сделать весомые выводы и о конкретной социокультурной среде, условиях и содержании досуговой деятельности.

Главной целью наблюдения является получение достоверной информации, доступной восприятию

наблюдателя.

В прикладной социологии используются различные виды наблюдения:

- полевое;
- лабораторное;
- систематическое;
- случайное.

По принципу взаимодействия с объектом оно подразделяется на включенное и не включенное:

- включенное - исследователь работает и действует как рядовой полноправный член общности, проблемы которой он исследует. Он должен воспринимать ситуацию и проблемы изучаемой группы как свои собственные;

- не включенное - наблюдатель остается в позиции стороннего наблюдателя.

Для изучения досугового общения используют формализованное и неформализованное наблюдение (не имеет определенно поставленной цели, нет записи результатов наблюдения).

Основным преимуществом наблюдения является то, что этот метод позволяет непосредственно изучать взаимодействия, связи, отношения между людьми и делать обоснованные обобщения.

Программа наблюдения включает в себя все основные структурные элементы программы социологического исследования.

Разработка программы наблюдения включает в себя 5 этапов.

Этап I. Определение цели и задач.

Этап II. Выбор объекта, предмета и ситуации наблюдения.

Объект - социальные общности, группы, отдельные лица в различных ситуациях досугового общения.

Ситуации наблюдения - это комплекс условий, при наличии которых объект подлежит наблюдению.

Предмет наблюдения - признаки, свойства, факторы, формы проведения досуга индивидов, группы в определенной социокультурной ситуации, среде.

Этап III. Определение признаков, по которым будет отслеживаться и оцениваться наблюдаемая ситуация. Например, реакция аудитории, действия, условия и т.п.

Этап IV. Выбор способов регистрации наблюдаемого объекта. Регистрировать можно в блокнотах, карточках регистрации, протоколах, дневниках.

Этап V. Обработка результатов. Выводы.

#### Эксперимент в сфере досуга

С помощью экспериментальных исследований можно получить информацию о результатах досуговой деятельности людей в процессе воздействия на них заданных и контролируемых факторов. Целью эксперимента является проверка гипотез о причинных связях социокультурных досуговых процессов, выявление наиболее существенных из них. В ходе эксперимента создаются условия для проявления той или иной взаимосвязи явлений, получения новых данных и проверки старых на достоверность.

Проведение эксперимента основывается на знаниях об объекте и предполагает выдвижение и доказательство гипотез исследования.

Как правило, задачи, решаемые с помощью эксперимента, связаны с измерениями.

Эксперимент - создание специальных условий с целью выявления особенностей личности или группы.

Характерные признаки эксперимента:

1. Способ формирования условий (естественные (полевые) и искусственные (лабораторные));
2. Цель исследования (преобразующая, констатирующая, контролирующая, поисковая);
3. Форма проведения (лабораторная, полевая);
4. Структура изучаемых объектов и явлений (простая, сложная);
5. Количество варьируемых факторов (однофакторные и многофакторные).

В практике социологических исследований используется более 20 типов эксперимента. Основные из них:

1. Естественный эксперимент проводят в естественных условиях существования объекта исследования (используется часто в СКД, педагогики, психологии).

2. Преобразующий эксперимент предусматривает активное применение структуры и функций объекта исследования в соответствии с выдвинутой гипотезой.

3. Натурный эксперимент связан с введением в какой-то рабочий процесс преобразований. Например проверяется на практике эффективность новой формы работы.

4. Информационный эксперимент используется для изучения воздействия определенной

информации на объект исследования.

5. Социометрический эксперимент эффективен при изменении существующих межличностных социально-психологических отношений в малых группах с целью их последующего совершенствования.

6. Поисковый эксперимент проводится вследствие отсутствия достаточных предварительных данных.

7. Педагогический эксперимент - в ходе его проверяется или устанавливается зависимость между тем или иным педагогическим воздействием или условием воспитания, обучения и их результатами.

8. Методический эксперимент: фиксация наличия или отсутствия определенной взаимосвязи между приемами, формами, способами получения методической информации и степенью ее использования в практической деятельности.

Опрос - метод сбора социальной информации об изучаемом объекте в ходе опосредованного (анкетирование) или неопосредованного (интервью) социально-психологического общения социолога и респондента путем регистрации ответов на вопросы, вытекающие из целей и задач исследования.

Основное назначение опроса - получить социальную информацию о состоянии общественного, группового, коллективного, индивидуального мнения, а также отраженную в сознании опрашиваемых информацию о фактах, событиях, оценках, связанных с их жизнедеятельностью.

По подсчетам некоторых ученых с его помощью собирается 70% информации.

Широко применяется и в изучении проблем социальной работы, и в процессе самой работы с клиентами.

Для того чтобы получить максимально надежные и достоверные результаты, необходимо провести большую работу, включающую:

- Подготовку к проведению опроса (информационная подготовка при таком виде опроса как анкетирование; подготовка инструментария, планирование процедуры проведения опроса, то есть кто, каким образом и в какие сроки организует заполнение анкет или опросных листов).

- Саму процедуру проведения опроса.

- Мероприятия после завершения опроса.

После проведения опроса итоги его должны быть доведены не только до руководителя (заказчика опроса), но и до участвующих в нем. Для того чтобы опрашиваемые и в дальнейшем были готовы к активному участию в опросах, они должны быть проинформированы о полученных результатах и видеть для себя реальную пользу от самого факта участия в опросе.

Анкетирование - один из основных видов опроса, осуществляемого путем опосредованного общения (на бумаге) социолога и респондента.

Виды анкетирования:

1. По способу общения между исследователем и опрашиваемым - прессовый (вопросник печатают в газете, журнале), почтовый (рассылают анкеты по почте) и раздаточный (анкетер раздает их группе респондентов);

2. По месту проведения - по месту жительства и по месту работы или учебы. В последнем случае анкетирование может быть групповым (или аудиторным);

3. По уровню стандартизации - полностью или частично стандартизированным (вопросы задают одинаковые всем или в соответствии, например, с возрастом).

Анкетер - лицо, ведущее сбор первичной социологической информации методом анкетирования.

Анкетирование имеет свои достоинства (оперативность, экономия средств, времени и др.) и недостатки, связанные с субъективностью получаемой информации и т.д.

Анкета - опросный лист, вопросник, основной инструментарий опроса.

Представляет собой организованный набор вопросов, каждый из которых связан с задачами исследования.

Анкета состоит:

- из вводной части - обращение к респонденту с пояснением целей и задач опроса, указанием организации, проводящей опрос, инструкции по заполнению анкеты, то есть описание, каким образом участники должны отвечать на предложенные вопросы;

- основной части - вопросов, вытекающих из целей и задач исследования, чуть позже мы остановимся на них;

- "паспортчики" или демографической части, в которой указываются объективные социально-демографические и другие характеристики респондента. Для упрощения статистической обработки данные группируют определенным образом. Например:

Укажите, пожалуйста, ваш возраст (отметьте соответствующий вариант):

- 18 - 25 лет;

- 26 - 35 лет;

- 36 - 45 лет;

- 46 и старше.

Эта часть анкеты играет очень важную роль, так как позволяет выявить мнения, оценки, предпочтения разных категорий населения: разных возрастных групп, представителей разных специальностей и т.п. Это дает возможность в последующем выставить адресные стратегии для эффективного решения той или иной проблемы.

В анкетах могут использоваться открытые и закрытые вопросы.

Открытые вопросы - вопросы без вариантов ответов. Предполагается, что открытые вопросы позволяют избежать каких-либо влияний на опрашиваемых со стороны организаторов анкетирования, респонденты высказывают свое мнение.

Пример открытого вопроса: Как вы считаете, что больше всего снижает заинтересованность молодежи в посещении учреждений культуры клубного типа?

Недостатков у открытых вопросов два. Главный недостаток состоит в том, что полученные мнения трудно поддаются статистической обработке. Второй - открытые вопросы чаще, чем закрытые, остаются без ответов.

Закрытые вопросы - вопросы с вариантами ответов. Респондент должен отметить тот вариант ответа из предложенного списка, который наиболее полно отражает его мнение. Но какая-то информация может в них теряться.

Объем анкеты не должен быть слишком большим. Слишком большие анкеты, заполнение которых занимает больше получаса, часто вызывают у опрашиваемых негативные эмоции, что сказывается на качестве заполнения анкет. Респонденты либо пропускают большое число вопросов, либо дают стереотипные ответы.

Не следует поручать проведение анкетирования (распространение и сбор анкет) непосредственно заказчикам метода, то есть лицам, заинтересованным в результатах.

Социометрия - вид опроса, цель которого количественное измерение и анализ структуры межличностных отношений в малых группах и коллективах путем фиксации связей предпочтения, выявленных среди их членов в ситуации выбора.

Этот метод позволяет описать структуру взаимоотношений в группе (коллективе, организации), дать оценку межличностных отношений в группе, установить место в группе того или иного человека (лидер, изолированный, отверженный).

Изучение может осуществляться при помощи: 1) наблюдения, 2) опроса.

Организация социометрического опроса:

Составляется программа опроса. Объектом социометрии выступает малая контактная группа, предметом - во-первых, структура группы, во-вторых, статус отдельных ее членов.

Социометрия проводится только посторонним для данной группы лицом. Для проведения социометрического исследования используются социометрические карточки - методический инструмент в виде опросного листа, анкеты, текста для сбора информации.

Беседа является одним из наиболее простых методов социологического исследования. Поговорив с человеком, вы почти всегда можете представить его отношение к чему-либо, его мнение и т.п.

В ходе беседы с опрашиваемым всю необходимую информацию вы можете получить с помощью вопросов. Выделяют следующие типы вопросов, используемые при данном социологическом исследовании:

- закрытые;
- открытые;
- косвенные;
- наводящие;
- рефлексивные;
- альтернативные.

Закрытые вопросы - вопросы, которые предполагают однозначный ответ.

Примеры: Понравилась ли вам игровая программа?

Нравиться ли вам посещать учреждения культуры?

При закрытых вопросах опрашиваемый вынужден ограничиваться конкретными сведениями (возраст, социальное положение, профессия). Либо ответами "да" - "нет", "не знаю", "нравится" - "не нравится", "удовлетворяет" - "не удовлетворяет" и т.п. Поэтому данный вид вопросов желательно задавать в конце беседы или сразу же после закрытого вопроса задать открытый, предполагающий развернутый ответ.

Открытые вопросы - вопросы, ответы на которые не ограничены определенными рамками. Обычно ответы на такие вопросы содержат развернутую информацию.

Примеры: Что больше всего вам понравилось в программе?

Что бы вам хотелось изменить в работе клуба?



Какие мероприятия были бы для вас интересны?

Косвенные (проективные) вопросы - выяснение оценок, которые опрашиваемый дает мыслям и действиям других людей. Обсуждая мотивы и поступки других людей, человек обычно это делает, исходя из собственной системы ценностей, из своих взглядов на жизнь.

Примеры: Что, по вашему мнению, вызвало негативную реакцию аудитории в начале программы?

Если вы были бы организатором игровой программы, чему вы уделили внимание в первую очередь?

Как вам кажется, что необходимо сделать, чтобы повысить качество предлагаемых досуговых программ?

Наводящие вопросы - вопросы, на которые можно получить однозначный, фактически заранее запрограммированный желательный ответ. Используя эти вопросы, вы фактически подсказываете другому человеку, какой ответ предполагаете от него услышать.

Примеры: Могу ли я положиться на вашу порядочность?

Надеюсь, что вы еще раз придете на предлагаемые мероприятия?

Необходимо помнить, что такие вопросы могут скрыть истинное мнение опрашиваемого, но с другой стороны, вы как бы берете обязательство со стороны собеседника, что может сыграть положительную роль в дальнейшем.

Рефлексивные вопросы - задавая такие вопросы, вы либо своими словами, либо близко к тому, что было сказано вашим собеседником, повторяете услышанное. Эти вопросы нужны для того, чтобы избежать недопонимания или неверного понимания. Кроме того, они показывают человеку, что его внимательно слушают.

Примеры: Как я понял, вы предпочитаете мероприятия интеллектуального характера?

Итак, вас не устраивает плата за занятия в кружке?

Я правильно понял, что вы готовы принять участие в других мероприятиях?

Альтернативные вопросы - вопросы, в которых предлагают выбор одного из вариантов ответа. Как правило, используется союз "или".

Примеры: Вам нравится посещать ночные клубы или учреждения культуры клубного типа?

В программе вам понравились музыкальные номера или игровые паузы?

- Старайтесь минимизировать использование закрытых и наводящих вопросов.

- Шире используйте открытые и косвенные вопросы, дающие возможность вам получить больше информации.

- Не надейтесь на экспромт. Старайтесь продумать заранее, какие вопросы вы зададите опрашиваемому во время беседы.

Для того чтобы использовать беседу как эффективный метод социологического исследования необходимо не только уметь задавать вопросы и говорить, но и уметь слушать, причем активно.

Можно использовать следующие приемы активного слушания:

- "да-да", "очень интересно", "это очень важно" и т.п.;
- слушать и задавать вопросы, уточняющие услышанное;
- показать, что вы понимаете собеседника;
- делать паузы, для того чтобы высказаться собеседнику;
- время от времени подводить итог сказанному;
- делать комплименты.

Не следует делать:

- Не притворяйтесь, что слушаете.
- Не перебивайте.
- Не делайте поспешных выводов.
- Не спешите возражать, если вы с чем-то не согласны.
- Не задавайте слишком много вопросов.

Наблюдайте за тем, как ваш собеседник отвечает на вопросы. Более подробно с "языком тела" можно ознакомиться в специальной литературе по психологии.

Тестирование - техника изучения и измерения сложных свойств и качеств личности, которые не поддаются непосредственному наблюдению.

Теория тестирования разработана в психологии. Под тестами в психологии понимают стандартизированные испытания для выявления или оценки тех или иных психологических особенностей человека.

В социологии тестирование применяется для исследования культуры и свободного времени, ориентации личности в ценностях и т.д.

Тестовые материалы обычно включают в себя буклеты с вопросами и отдельные бланки для ответов. При использовании этого метода в области культуры и досуга можно использовать

незаконченные предложения, наборы фотографий, рисунков или картинок.

Тестирование можно проводить на компьютере. Использование компьютерной техники при тестировании открывает новые возможности, облегчая не только саму процедуру тестирования, но и резко сокращая время обработки полученных результатов. Однако интерпретировать и принимать решения по результатам тестирования без участия профессионального психолога ошибочно.

Этот метод лучше применять в работе руководителям творческих коллективов, кружков, студий. С помощью тестирования легче понять уровень развития, мотивацию участника, выявить проблемные стороны и во время оказать помощь, помочь пройти процесс адаптации и т.п.

- Делать обоснованные заключения по результатам тестирования можно лишь при участии квалифицированных психологов.

Часто тестирование применяется в службах занятости при переподготовке кадров.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Методическая работа в современных условиях - постоянно развивающаяся система. Идет постоянный поиск новых форм, методов, средств методического сопровождения социально-культурной деятельности. Если рассматривать методические службы как звено в системе, обеспечивающей практическую реализацию культурной политики, становятся понятны перспективы ее развития: она должна превратиться в ресурсный центр по сопровождению реформ, обладающий самыми качественными ресурсами: кадровыми, методическими, информационными, программными, техническими, материальными и другими.

Авторы пособия надеются, что руководители, специалисты учреждений культуры клубного типа, организаторы методической работы, студенты, слушатели курсов повышения квалификации смогли почерпнуть в нем для себя полезную информацию. Вместе с тем, мы прекрасно осознаем, что работа в этом направлении требует своего продолжения и развития. Поэтому готовы к сотрудничеству и ждем Ваших отзывов и предложений.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Бирженюк Г.М. Методическое руководство культурно-просветительной работой: учеб. пособие/Г.М. Бирженюк, Н.А. Горбунова, Л.В. Бузене. М.: Просвещение, 1889. С. 7 - 31.
2. Бродская С.Л. Возрастная психология в вопросах и ответах: учеб. пособие. М.: КНОРУС, 2006. 256 с.
3. Булыко А.Н. Большой словарь иностранных слов. 35 тысяч слов. М.: "Мартин", 2006. 704 с.
4. Громов С.Н. Методическое обеспечение культурно-досуговой деятельности/С.Н. Громов, В.М. Чижиков. М.: МГУК, 1994. С. 22 - 78.
5. Дуликов В.З. Организационный процесс в социокультурной сфере/В.З. Дубликов. М.: 2003. С. 3 - 86.
6. "Клуб и Закон" N 8, 9. "Трудовой кодекс Российской Федерации" (новая редакция), Москва, 2006.
7. Краткий словарь по социологии/авт.-сост. П.Д. Павленок. М.: ИНФРА-М, 2000. 272 с.
8. Культурно-досуговая деятельность: Учебник/под научной редакцией академика РАЕН А.Д. Жаркова и профессора В.М. Чижикова. М.: МГУК, 1998. 461 с.
9. Методический словарь-справочник./Сост. В.В. Биденко. Иркутск: ИОУК, 2006. 29 с.
10. Мосалев Б.Г. Досуг: методология и методика социологических исследований: Учебное пособие. М.: Издательство МГУК, 1995. 96 с.
11. Мосалев Б.Г. Социология культуры. М., 1991.
12. Мосалев Б.Г. Методическое руководство деятельностью клубного учреждения: учебное пособие/Б.Г. Мосалев. М.: МГИК, 1989. 76 с.
13. Народная художественная культура: Учебник/под ред. Баклановой Т.И., Стрельцовой Е.Ю. М.: МГУКИ, 2000. 344 с.
14. Новаторов В.Е. Культурно-досуговая деятельность: Словарь-справочник. Омск: АГИК, 1992. 183 с.
15. Петрова З.А. Методология и методика социологических исследований культурно-досуговой деятельности. М., 1990.
16. Сайт Министерства культуры и массовых коммуникаций Российской Федерации, [www.mkmk.ru](http://www.mkmk.ru).
17. "Справочник руководителя учреждения культуры", журнал, изд.: ЗАО "МЦФЭР", Москва, за 2002 - 2007 гг.
18. Сборник нормативных документов для учреждений культуры, изд.: ЗАО "МЦФЭР", Москва, 2004.

- 
19. Социально-культурная деятельность учреждений культуры клубного типа: Учебник для училищ и колледжей культуры/Под общ. ред. Н.П. Гончаровой, изд. 2-е. М. Тверь, 2004. 222 с.
  20. Справочник "Кадровое делопроизводство" (персональный консультант), ЗАО "Акцион-медиа", Москва, 2006 г.
  21. СПС "Гарант - максимум с региональным законодательством".
  22. "Управление персоналом", журнал, изд., М., за 2006 - 2007 гг.
  23. Чижиков В.М. Методическое обеспечение КДД/В.М. Чижиков: учеб. пособие для институтов и училищ культуры. М.: МГИК, 1991. 142 с.
-