

Методика разработки программы развития деятельности культурно-досугового учреждения

В течение последних 30 лет слово «стратегия» вошло в обиход специалистов в области управления, теории и практики менеджмента и стало общепризнанным понятием. В настоящее время стратегия организации – это программа ее развития, определяющая приоритетность задач, методы привлечения и распределения ресурсов, последовательность шагов по достижению стратегических целей, соответствующая сложившемуся состоянию внутренней и внешней среды. Цель планирования при этом состоит в том, чтобы перевести организацию из ее настоящего состояния в желаемое. Стратегический менеджмент – деятельность по обеспечению реализации целей организации в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды, позволяющая оптимально использовать существующий потенциал и оставаться восприимчивой к внешним требованиям.

Разработка программы развития деятельности дома культуры – это возможность для творческого коллектива учреждения критически оценить результаты работы за последние годы: проанализировать профессиональный уровень специалистов, содержание, формы и методы культурно-досуговой деятельности. Затем - обозначить проблемы и определить пути обновления деятельности учреждения. Участниками разработки программы развития должны стать все специалисты дома культуры, так как это реально обеспечит нововведения и изменения в работе Дома культуры.

Программа развития должна обосновываться на исследованиях и фактических данных. Для этого необходимо постоянно заниматься сбором и анализом информации об организациях и учреждениях в муниципальном образовании, рынке культурно-досуговых услуг, конкуренции и т.п. Кроме того, программа развития придает учреждению определенность, индивидуальность, которые позволяют ей привлекать работников и помогают продавать услуги или изделия. Программа развития должна быть разработана таким образом, чтобы она оставалась не только целостной в течение длительного времени, но и сохраняла гибкость, направляла деятельность Дома культуры в течение продолжительного периода времени, с учетом постоянных корректировок в связи с постоянно меняющейся обстановкой. Планирование помогает создать единство общей цели внутри учреждения. Формирование программы развития представляет собой тщательную, систематическую подготовку к будущему, осуществляемую руководством Дома культуры. Следует отметить, что законодательство в сфере культуры не обязывает ее создавать. Однако, по нашему мнению, учреждению культуры необходимо иметь этот документ. В тех учреждениях, где есть художественный или методический совет, обсуждение и утверждение (согласование) программы развития дома культуры находится в его компетенции. Поэтому члены совета должны иметь четкое представление о том, что это за документ, в каком виде он может существовать, кто и как имеет право и обязан участвовать в его разработке и что необходимо сделать, чтобы он не стал фиктивным и формальным.

Почему программа развития так важна для учреждения культуры?

Окружающая среда достаточно быстро меняется. Преобразованиям подвержены демографическая ситуация, потребности населения, система финансирования культуры,

приоритеты социокультурной политики, пожелания учредителя и т.п. Успешный дом культуры должен своевременно и адекватно реагировать на внешнее переустройство. Это может проявляться в изменениях содержания культурно-досуговой деятельности, в предложении дополнительных услуг в соответствии с требованиями времени, в формировании других, более конструктивных отношений с субъектами внешней среды и др. От адекватности и своевременности этих реакций во многом зависит авторитет дома культуры и его будущее. Для того чтобы отклики на вызовы внешней среды не были хаотичными и спонтанными, необходимо серьезно анализировать тенденции, пытаться их предугадать (вернее, спрогнозировать) и, конечно же, учитывать при планировании деятельности дома культуры. Отсутствие реакции культурно-досугового учреждения на изменение внешней среды свидетельствует о наступлении крайне нежелательного состояния – стагнации. Это первый шаг к резкому снижению его авторитета среди местного сообщества.

Кроме того, в настоящее время на федеральном, региональном и муниципальном уровнях проводятся различные конкурсы, объявляются гранты, а одним из условий участия в них является наличие программы развития.

Наконец, еще один аргумент в пользу программы развития: авторитет и значимость творческого коллектива и художественного или методического совета будут весьма существенными, если дом культуры имеет изложенную в текстовом выражении стратегию развития.

Функции программы развития:

- задает направления для деятельности ДК и позволяет лучше понимать структуру исследований, процессы изучения потребностей населения, планирования культурно-досуговых услуг и их продвижения;
- обеспечивает каждому подразделению в ДК четкие цели, которые увязываются с общими задачами учреждения;
- стимулирует координацию усилий различных функциональных направлений;
- заставляет ДК оценивать свои сильные и слабые стороны с точки зрения конкурентов;
- определяет альтернативные действия или комбинации действий, которые может предпринять ДК;
- создает основу для распределения ресурсов;
- демонстрирует важность применения процедур оценки деятельности.

Технология разработки программы развития

Под *развитием* мы будем понимать целенаправленные и управляемые *изменения* самого дома культуры. Под *программой развития* – *программа изменений*, которые необходимо осуществить в доме культуры для его успешного выживания и удовлетворения меняющихся потребностей государства, общества и личности. Итак, развитие – это *изменение*, а программа развития – *программа изменений*. Как может произойти утверждение программы развития дома культуры? *Вариант первый* – программа формируется администрацией учреждения, и о ее направлениях и даже существовании может не знать ни коллектив, ни художественный совет, по крайней мере до того, как она будет представлена совету. В этом случае программа есть не что иное, как фиктивно-демонстративный продукт. Ее можно показать проверяющим, она может служить основанием для участия ДК в различных конкурсах и грантах. Но назвать ее стратегическим документом, безусловно, нельзя! Тем более что реальные изменения в ДК происходят вовсе не в соответствии с теми мероприятиями, которые изложены в сформированном подобным образом документе. Программу совету обычно представляет директор. Художественный или методический совет будет вынужден либо с ней

согласиться, либо по каким-то причинам не утвердить ее. Однако нам представляется, что члены Совета не должны и не могут просто бездумно принять предлагаемый текст хотя бы потому, что, утвердив его, они берут на себя ответственность за будущее Дома культуры.

Вариант второй предполагает формирование программы развития как реальной стратегии учреждения с последующим текстовым оформлением, вовлечение в эту процедуру коллектива и партнеров ДК, совместное формирование видения «образа будущего» ДК и путей к его достижению. Этот подход более сложен и трудоемок, требует значительных ресурсов и усилий со стороны администрации и коллектива ДК. Но в результате оформленная стратегия развития ДК действительно станет руководством к действию.

Разработчики программы должны иметь четкое представление о том, что необходимо сделать для того, чтобы программа развития не стала формальной. Программа развития должна быть понятна для тех, кто прямо или косвенно заинтересован в изменениях дома культуры, поскольку творческие работники входят в команду разработчиков программы и имеют возможность реально влиять на планируемые изменения. В этом случае творческая группа имеет шанс гораздо глубже понять этот важнейший документ и, соответственно, более компетентно и квалифицированно вести его обсуждение. Творческая группа, на наш взгляд, в обязательном порядке должна иметь свою позицию и по отношению к способу формирования программы развития ДК, и по отношению к ее содержанию. В отдельных случаях она может и должна выступить инициатором ее создания. Однако как разработка, так, впрочем, и оценка программы развития (особенно хорошей программы) дома культуры требует специальных знаний и навыков.

Кто заинтересован в программе развития? На первый взгляд это все участники культурно-досуговой работы и администрация ДК. Но наше предположение будет не совсем верно, поскольку многие преобразования в ДК потребуют изменения деятельности и творческих работников, и от администрации. А они, как все обычные люди, тяготеют к постоянству и стабильности и не очень-то хотят менять привычный для них ритм жизнедеятельности. Поэтому может возникнуть ситуация, когда переустройство в ДК только декларируется, хотя на самом деле ничего существенного и значимого для достижения современного качества работы не происходит. Отсюда вытекает важное следствие: для разработки программы развития необходимо сформировать *команду*. Будет правильно, если в ее состав будут включены и администрация, и руководители творческих коллективов, и участники клубных формирований, и родители, и партнеры ДК. Вовлечение людей в процесс разработки программы – не менее важная задача, чем ее реализация. Хотелось бы предостеречь руководителей ДК от соблазна нанять специалиста не для организации работы команды, а для написания самой программы. В этом случае текст может быть весьма хорош и гладок, однако идеи, заложенные в документе, никогда не будут разделяться непосредственными участниками их реализации. Шансы на успех у такой программы окажутся невелики.

Требования к программе развития учреждения

1. Логика и стройность изложения. Каждый последующий раздел должен «вытекать» из предыдущего.
2. Простота и ясность написанного для непрофессиональных управляющих.
3. Хорошая, добротная аналитическая часть, в которой объясняется, почему Дом культуры собирается двигаться именно в заданном направлении.
4. Описание ожидаемых результатов. Отдельные программы и проекты «грешат» тем, что в них прописано большое количество мероприятий (действий), реализация которых не ведет ни к каким изменениям.

5. Содержание конкретного плана действий по достижению ожидаемых результатов.
6. Наличие бюджета, определяющего необходимые ресурсы для реализации программы.
7. Наличие механизмов реализации.
8. Указание способа измерения ожидаемых результатов.
9. Реалистичность. Нет нужды строить «замки на песке», т.е. планировать то, что никогда не сможет быть реализовано.
10. В разработке программы должны принимать участие представители всех заинтересованных в ее развитии групп.
11. Для того чтобы программа как документ приобрела реальную силу, она должна быть утверждена учредителем.
Программа развития дома культуры должна ответить на три важных вопроса:
 - Чего достиг наш дом культуры сегодня, каковы его сильные и слабые стороны, достижения и проблемы?
 - Каким мы хотим видеть наш дом культуры и его кружковцев (участников клубных формирований)?
 - Что и как мы сделаем, чтобы дом культуры успешно перешел от своего сегодняшнего состояния к желаемому будущему?Сформулированные с позиции стратегического менеджмента эти вопросы звучат так:
 1. Где мы (наш дом культуры) находимся сейчас?
 2. Где мы должны находиться в будущем?
 3. Что необходимо сделать, для того чтобы дом культуры из настоящего состояния «переместился» в будущее?Ответы на эти вопросы порой найти достаточно сложно, но разработчики программы должны быть готовы отвечать и на них. В некоторых случаях помогают графические схемы и рисунки.

Содержание разделов программы

1. Паспорт программы – чрезвычайно важный раздел. Естественно, что он формируется по завершении всех остальных. В нем в сжатом виде представлена фактически вся программа, начиная от целей и результатов, заканчивая бюджетом. Посмотрев паспорт, любой человек должен получить представление обо всей программе развития ДК.
2. Информационно-аналитическая справка о деятельности учреждения предполагает информационную справку и аналитическую оценку как внешней по отношению к дому культуры среды, так и того, что происходит внутри него.
 - 2.1. Информационная справка о работе модельного ДК включает:
 - качественную характеристику деятельности (наименование учреждения, когда оно начало функционировать, менялось ли его материально-техническое оснащение, была ли реконструкция или капитальный ремонт, каков режим работы, характеристика здания и количество помещений для кружковой работы и техническое оснащение, количество посетителей ДК за год, количество клубных формирований и объединений по интересам, количество их участников, сколько коллективов со званием «Народный», результаты участия (дипломы лауреатов) в районных, областных, всероссийских и международных конкурсах и фестивалях, количество лауреатов премий, количество культурно-досуговых мероприятий за год, традиционные и новые проекты);
 - характеристику кадрового обеспечения: общее количество работающих, из них специалистов, с высшим образованием, средне-специальным.

- особенности управления домом культуры: административное и оперативное управление, структура и основные функции подразделений.

2.2. Анализ представляет собой изучение сильных и слабых сторон учреждения, а также внешних возможностей и угроз, которые для него потенциально открываются при реализации программы развития. Здесь необходимо сформулировать конкретные вопросы. Их можно использовать в матрице SWOT-анализа.

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Что нам удастся особенно хорошо?</p> <p>В чем мы можем быть уверены?</p> <p>Чем мы дорожим?</p> <p>Что необходимо сохранить?</p>	<p>Чего нам не хватает?</p> <p>С чем мы пока не справляемся?</p> <p>Что мешает нашей работе?</p> <p>Чем не владеют наши кружковцы?</p> <p>От чего, возможно, нам следует отказаться?</p>

Возможности	Угрозы
<p>Как складываются отношения ДК с внешним окружением?</p> <p>Кто может оказать нам помощь и поддержку?</p> <p>При каких условиях это возможно?</p>	<p>Какие внешние опасности и риски нам необходимо преодолеть?</p> <p>Какие новшества могут ввести дома культуры, являющиеся конкурентами по отношению к нашему?</p>

Кроме анализа внешней среды, необходим и анализ творческих результатов. Эта проблема – ключевая для разработки программы. Под результатами мы будем понимать те изменения в деятельности клубных формирований, которые происходят благодаря специально организованному культурно-досуговому процессу. Несколько вспомогательных вопросов помогут членам творческой группы:

- какие результаты сегодня имеет наш ДК?
- устраивают ли эти результаты государство, родителей, посетителей и, наконец, их самих?
- насколько эти результаты соответствуют ожиданиям разработчиков программы, местного сообщества?

Далее необходимо сравнить реальные результаты учреждения с требуемыми, то есть выявить разрывы между ожидаемыми и реально полученными результатами. Уменьшению этого разрыва и будет подчинена программа развития дома культуры.

Предлагаем проанализировать следующее:

1. Профессионализм кадров – важнейшая проблема в доме культуры, которая должна быть обеспечена системой повышения квалификации.

Составьте диаграммы или схемы, в которых найдут отражение следующие данные за последние три-пять лет:

- участие специалистов в курсах повышения квалификации, в семинарах, мастер-классах, творческих лабораториях, научно-практических конференциях и проч.;
- перечень программ, на основе которых работают специалисты – руководители творческих коллективов;
- участие в конкурсах профмастерства;
- обобщение и распространение опыта работы в публикациях и изданиях;

- награды и премии за личный вклад в развитие культуры района, области и Российской Федерации;

- результаты участия в конкурсах проектов и грантов и др.

2. Организационно-творческая работа с детьми и молодежью, деятельность клубных формирований и развитие способностей их участников – пожалуй, самое основное в культурно-досуговой работе. Разработчикам программы предлагаем обсудить следующие вопросы: какие формы работы с детьми и молодежью сложились в нашем доме культуры, соответствуют ли они времени? Даете ли Вы возможность активно проявлять инициативу в различных видах отдыха и развлечений? Формирование и развитие способностей может быть реализовано на основе удовлетворения потребностей. Какие в Вашем ДК любительские объединения и клубы по интересам для детей и молодежи? Какое воспитательное значение и качества личности формирует Ваша работа с детьми и молодежью? В чем будет проявляться развитие культурно-досуговой среды?

3. Жизненное пространство ДК – оцените состояние всего, что находится в пределах границ учреждения: здания, кабинеты, залы, сцена, мастерские, приклубная территория;

4. Сотрудничество ДК и внешнего окружения подразумевает все организации и субъекты, с которыми модельный ДК строит свои отношения (сюда же относятся и связи с родителями кружковцев);

5. Менеджмент – управление домом культуры. В каждом учреждении оно имеет свои особенности, например, по порядку (стилю, способу) принятия управленческих решений.

На этом этапе необходимо понять и оформить в текстовом варианте, *что* конкретно необходимо изменить в каждой из этих сфер, чтобы модельный дом культуры «переместился» в новое (будущее) состояние. Ответ на эти вопросы поможет дать предварительно проведенный анализ.

3. Содержание программы

3.1. Содержание проблемы и обоснование необходимости ее решения: развернутая характеристика системной проблемы (проблем) учреждения, в соответствии с законодательством, на решение которой направлена Программа; обоснование соответствия решаемой проблемы приоритетным целям и задачам социально-экономического развития Иркутской области (со ссылкой на конкретный раздел документа), полномочиям Иркутской области (либо полномочиям иного уровня), положениям нормативных правовых и иных документов федерального и областного уровня; анализ причин возникновения проблемы, характеристика и прогноз развития данной проблемы без применения программно-целевого метода; обоснование необходимости и целесообразности решения указанной проблемы программно-целевым методом, анализ различных вариантов этого решения, необходимости межведомственного взаимодействия при ее решении, описание основных рисков, связанных с программно-целевым методом решения проблемы.

3.2. Цель, задачи и сроки реализации программы развития. Данный раздел должен содержать формулировки цели и задач Программы, дающие ясное представление о направленности Программы на решение значимых для населения Иркутской области проблем. Требования, предъявляемые к цели и задачам Программы: специфичность (цели должны соответствовать компетенции исполнителей программы); достижимость (цели должны быть потенциально достижимы); измеримость (должна существовать возможность проверки достижения цели и задач).

3.3. Перечень программных мероприятий - описание мероприятий, которые предлагается реализовать для решения задач и достижения цели Программы, а также

информацию о необходимых для реализации каждого мероприятия ресурсах (с указанием источников финансирования) и сроках (на весь период реализации, а также в разбивке по годам (этапам)). Мероприятия Программы должны быть увязаны по ресурсам, срокам и исполнителям, обеспечивать решение задач Программы. Мероприятия Программы должны предусматривать комплекс мер по предотвращению негативных последствий (рисков), которые могут возникнуть при их реализации.

3.4. Ожидаемые результаты реализации программы: описание ожидаемых результатов (социально-экономических последствий) реализации Программы, общая оценка влияния ее результатов на достижение соответствующей стратегической (государственной) цели социально-экономического развития муниципального образования Иркутской области, оценка ее вклада в развитие социокультурной сферы, а также оценка эффективности расходования бюджетных средств.

3.5. Механизм реализации программы. Данный раздел должен содержать описание механизма управления Программой и механизма взаимодействия администратора и исполнителей Программы, а также описание форм и методов контроля за ходом реализации Программы. В разделе должны быть описаны функции и полномочия администратора и исполнителей Программы, распределена ответственность между ними за выполнение мероприятий Программы и использование средств, направленных на их выполнение. В данном разделе указываются исполнительные органы власти муниципального образования, осуществляющие контроль за ходом реализации Программы. Кроме того, описываются периодичность и сроки представления отчетной информации о ходе реализации Программы. Оценка эффективности реализации Программы основывается на количественной оценке показателей затрат и целевых индикаторов и показателей результативности Программы и определяется как соотношение достигнутых и планируемых результатов, а также достигнутых результатов к потраченным ресурсам (расходам).

3.6. Бюджет программы – обязательный раздел. Для реализации любой (!) из программ требуются ресурсы, так как каждая имеет стоимость. Она может быть обчислена как в финансовых, так и в других ресурсах. Члены совета имеют возможность оценить весь бюджет программы развития ДК.

Экспертиза программы

В ходе проведения экспертизы устанавливается соответствие Программы развития следующим требованиям:

- 1) приоритетный характер проблемы, предлагаемой для разработки Программы;
- 2) обоснованность, комплексность и экологическую безопасность мероприятий Программы, сроки их реализации и возможность завершения мероприятий Программы в эти сроки;
- 3) привлечение внебюджетных средств и участие бюджетов других уровней;
- 4) результативность, эффективность реализации и значимость мероприятий Программы для Иркутской области в целом.

Программа развития – не только средство формирования будущего учреждения. Это еще и способ объединения всех заинтересованных в результатах субъектов и, прежде всего, творческого коллектива. Итак, предположим, что совет (разработчики Программы) детально разобрался с программой развития и принял решение о ее утверждении. Она приобрела силу законного документа, а члены совета приняли на себя ответственность и за результаты, и за бюджет, и за план действий по реализации. После принятия программы члены совета не могут оставаться пассивными наблюдателями. Необходимо участие членов совета в PR-сопровождении программы: в создании у общественности ее позитивного образа, положительной репутации, доброго имени. В заключение хотелось

бы сказать, что программа развития при необходимости может и должна меняться, дополняться и пересматриваться.

Рекомендуемая литература

1. Рязанцева Л.М. ЦБС, ориентированная на будущее // Справочник руководителя учреждения культуры. 2007. № 5. С. 5–14.
2. Рязанцева Л. М. Методология построения стратегической концепции учреждения культуры. // Справочник руководителя учреждения культуры. 2013. №7. С. 42–32.
3. Фокина М. Л. Определение целей при формировании системы стратегического управления процессом оказания услуг учреждений культуры // Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена. Общественные и гуманитарные науки – 2010 - № 8 – 0,4 п. л.
4. Фокина М. Л. Методологические и методические основы оценки ресурсного потенциала учреждения культуры // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права) – 2009 – №5(67). – 0,4 п. л.