



ПРОЕКТ

**«СОДЕЙСТВИЕ РАЗВИТИЮ ЦЕНТРОВ КУЛЬТУРЫ И ДОСУГА НАСЕЛЕНИЯ
РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН»**

**ОТЧЕТ О РЕЗУЛЬТАТАХ РЕАЛИЗАЦИИ ПЕРВОЙ ФАЗЫ
(ОХВАТЫВАЕТ ПЕРИОД 2015- 2018 гг.)**

Составитель:

Нодир Рахимов,
Координатор проектов
Филиала DVV в Узбекистане

СОДЕРЖАНИЕ

стр.

ВВЕДЕНИЕ. АКТУАЛЬНОСТЬ ПРОЕКТА

РАЗДЕЛ 1. РЕЗУЛЬТАТЫ ОЦЕНКИ ПОТЕНЦИАЛА ЦЕНТРОВ КУЛЬТУРЫ И ДОСУГА НАСЕЛЕНИЯ ПИЛОТНЫХ РЕГИОНОВ

РАЗДЕЛ 2. ОПИСАНИЕ МЕРОПРИЯТИЙ ПО УСИЛЕНИЮ ПОТЕНЦИАЛА ПИЛОТНЫХ ЦЕНТРОВ КУЛЬТУРЫ И ДОСУГА НАСЕЛЕНИЯ

РАЗДЕЛ 3. ОБЩИЕ ВЫВОДЫ ПО ПЕРВОЙ ФАЗЕ ПРОЕКТА И РЕКОМЕНДАЦИИ НА БУДУЩЕЕ

Приложения:

- 1. Фотографии проекта в Наманганской области*
- 2. Фотографии проекта в Каршинском районе Кашкадарьинской области*

АКТУАЛЬНОСТЬ ПРОЕКТА

Принимая во внимание важность образования / просвещения взрослых и неформального обучения, как инструментов для поощрения участия граждан в культурном, социальном, экономическом и устойчивом развитии, а также для повышения уровня благосостояния, Филиал Немецкой ассоциации народных университетов (DVV) в Узбекистане осуществляет проектную деятельность, направленную на усиления потенциала формальных и неформальных структур образования и обучения молодых и взрослых.

Центры культуры и досуга населения, созданные на базе бывших домов культуры и клубных учреждений, будучи по форме собственности государственной организацией в основном действуют в неформальном секторе, предлагая разнообразные услуги культурно-просветительского характера (кружки, художественные и дискуссионные клубы, встречи с деятелями культуры и другие). Согласно планам Правительства к 2018 году количество таких Центров культуры и досуга населения должно составить 894.¹

Согласно постановлению, основная цель осуществления реформ в этой сфере заключается в создании необходимых условий для удовлетворения возрастающих культурно-просветительских потребностей населения, особенно молодого поколения, а также в содействии в организации продуктивного и содержательного проведения ими свободного времени.

Центры в настоящее время в основном работают в области культуры и искусства - предлагают местному населению (в основном школьникам, студентам) различные кружки музыки, пения и танцев (вкл. участие в творческих ансамблях), а также массовые культурно-развлекательные мероприятия для широких слоев населения (концерты, театральные представления и т.д.).

На создаваемые Центры, помимо тех функций, которые раньше выполняли дома культуры и клубные учреждения, возложены и новые обязанности по «распространению современных культурно-просветительских услуг, востребованных всеми слоями населения, создание Интернет – студий, курсов по изучению информационных технологий и иностранных языков», а также «предоставление в рамках возможностей Центра разнообразных платных услуг социально-культурного характера населению с учетом его потребностей» (пункты из Положения о Центрах культуры и досуга населения).

Предварительное знакомство с деятельностью Центров, проведенное в начале 2016 года, показало, что выполнение именно этих, относительно новых функций, остается для сотрудников Центров трудной задачей. Техническое оснащение и оборудование Центра недостаточное - не хватает современной аудио, видео и осветительной аппаратуры, компьютерной техники, оборудования для проведения курсов различной направленности. Помимо этого, работники Центров не располагают достаточными знаниями и навыками по организации и проведения обучающих мероприятий для различных категорий населения.

В целях содействия развитию потенциала Центров культуры и досуга населения Филиал DVV в Узбекистане и Министерство культуры РУз в конце 2015 года подписали Меморандум о сотрудничестве.

Совместная деятельность направлена на усиление потенциала Центров культуры и досуга населения через ознакомление с современными подходами в управлении, с деятельностью, направленной на расширение доступа населения города, района и области к разнообразным культурным и просветительским услугам. Немаловажными задачами здесь являются вопросы увеличения количества и улучшения качества проводимых мероприятий, курсов, кружков, а также увеличения количества посетителей из разных целевых групп (женщины, инвалиды, пожилые люди, незанятая молодежь и др.).

В качестве первой локации для апробации идей проекта (по согласованию с Министерством по делам культуры и спорта) был в 2016 определен Центр культуры и досуга населения Наманганской области. В начале 2017 г. стороны достигли договоренности о включении в реализацию проекта Центр культуры и досуга населения Каршинского района Кашкадарьинской области в качестве второй пилотной локации.

¹ Постановление Кабинета министров Республики Узбекистан № 178 от 25 июня 2013.

Общая цель проекта: Внести вклад в повышение эффективности неформальной системы образования и обучения взрослых в регионах Узбекистана за счет инновационных подходов.

Проектная цель: Расширение спектра культурно-просветительских услуг Центра культуры и досуга населения Наманганской области за счет усиления институционального потенциала и организации курсов, востребованных различными категориями населения.

Целевые группы проекта: женщины и молодежь из социально-уязвимых слоев населения выбранных регионов; население выбранных регионов независимо от возраста, пола и социального статуса; сотрудники Центров культуры и досуга населения, действующих в выбранных областях.

Ожидается, что предусмотренные в рамках проекта курсы повышения квалификации для сотрудников, администрации самого Центра и близлежащих Центров, семинары, круглые столы позволят внедрить инновационные подходы управления деятельностью культурно-досуговых учреждений области.

Укрепление материальной базы Центра и первичная финансовая поддержка курсов профессиональной (моделирование, крой и пошив; декоративно-прикладное искусство; основы компьютерной грамотности; фото и видео монтаж и др.) и просветительской направленности (личностное развитие и др.) для населения, позволит расширить доступ различных целевых групп к культурным и просветительским услугам.

Накопленный положительный опыт проекта будет обобщен и систематизирован, в дальнейшем мультиплицирован в другие Центры республики.

В данном отчете представлены результаты осуществления первой фазы проекта, а также выработаны рекомендации на будущее.

**РЕЗУЛЬТАТЫ ОЦЕНКИ ПОТЕНЦИАЛА
ЦЕНТРОВ КУЛЬТУРЫ И ДОСУГА НАСЕЛЕНИЯ ПИЛОТНЫХ РЕГИОНОВ**

Оценка потенциала пилотных Центров культуры и досуга населения проводилась сотрудником Филиала DVV в два этапа.

На первом этапе была проведена предварительная оценка потенциала Центров посредством проведения интервью с их работниками и посещения помещений. Оценка проводилась на основе общих критериев (наличие мотивации, готовности руководства и персонала Центра в участии в проекте, наличие свободных помещений, сбор общей информации о материально-техническом потенциале Центра).

Второй этап: осуществлена углубленная оценка потенциала Центров посредством проведения интервью с руководством и персоналом на основе конкретных индикаторов (видение миссии организации, представление о настоящих и потенциальных целевых группах центра, название кружков / программ / курсов и количество обученных за 2014-2015 гг., ресурсная база, кадровый потенциал, источники финансирования и др.) с использованием специальной анкеты. Далее приводятся результаты проведенной оценки.

Сотрудники ЦКДН Наманганской области миссию организации сформулировали следующим образом: «Повышение уровня культуры и привитие любви к искусству у населения», а сотрудники ЦКДН Каршинского района - «Оказание услуг в области культуры». Нетрудно заметить, что приведенных формулировок слабо заметна вторая не менее важная функция центра, как оказание местному населению просветительских услуг в виде организации различных семинаров, лекций, курсов и кружков.

Сбор информации о целевых группах проводился с помощью двух вопросов: *«Каким группам людей оказывает услуги Ваш Центр обучения взрослых? Каким группам людей мог бы оказывать услуги Ваш Центр обучения взрослых в будущем?»*

В следующей таблице приведены ответы администрации ЦКДН Наманганской области:

	ЦЕЛЕВЫЕ ГРУППЫ, ОХВАЧЕННЫЕ ЦЕНТРОМ	ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ЦЕЛЕВЫЕ ГРУППЫ ЦЕНТРА
<i>ЦКДН Наманганской области</i>		
1.	Учащиеся близлежащих колледжей	Учащиеся общеобразовательных школ
2.	Учащиеся общеобразовательных школ	Студенты колледжей и вузов
3.	Жители близлежащих махаллей (участие в представлениях, праздниках, концертах Центра)	Работники государственных и коммерческих организаций
4.	Работники местных предприятий (организация корпоративных торжеств).	
<i>ЦКДН Каршинского района</i>		
1.	Дети	Женщины (организация лекции и семинары «Здоровый образ жизни», «Правильное питание, как способ упреждения повышения веса»)
2.	Ученики общих средних школ	Лекции для молодых семей;
3.	Взрослые люди (участники ансамблей)	Взрослое население (организация курсов по компьютерной грамотности, швейному/народным ремеслам и парикмахерскому делу);
4.	Сотрудники местных предприятий (организация корпоративных торжеств)	Молодежь (курсы обучения иностранным языкам);
5.		Фитнес-клуб для людей пожилого возраста;
6.		Население района (шашки, шахматы)

Как видно в вышеприведенной таблице, работники Центра культуры и досуга населения имеют более четкие представления о будущих возможных целевых группах, но отсутствие материально-технической базы не позволяло претворить эти идеи в жизнь.

Согласно утвержденной практике Центры имеют право оказывать населению платные услуги. На момент проведения оценки в центре действовали следующие виды кружков и ансамблей:

НАЗВАНИЕ КРУЖКА/КУРСА	КОЛИЧЕСТВО ОБУЧЕННЫХ ЗА 2014-15 гг.	ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ
<i>ЦКДН Наманганской области</i>		
“Гитара”	12	Взносы населения
Песня	12	Взносы населения
Веселые девчата	12	Взносы населения
Окно в мир	10	Взносы населения
Цирковое представление	10	Взносы населения
Всего	56	
<i>ЦКДН Каршинского района</i>		
Доира	76	Взносы населения
Рақс	20	Взносы населения
Тўқиш	45	Взносы населения
Каратэ-до	18	Взносы населения
Рубоб-ашула	18	Взносы населения
Фольклор	12	Взносы населения
Всего :	190	

В приведенной выше таблице видно, что количество лиц, охваченных платными услугами центра довольно низкое. Здесь еще важно отметить, что такие низкие показатели охвата имеются даже при установленной невысокой оплате за посещение кружков (5000 сум в месяц). Такая невысокая цена поддерживает благодаря тому, что оплаты работы руководителей кружков обеспечивается из средств государственного бюджета. Основным источником финансирования деятельности Центров – это государственное бюджет (около 90%), а также доходы, полученные за счет организации торжеств по заказу местных организаций / предприятий и кружковой деятельности.

Такие низкие показатели охвата населения не соответствуют потенциалу центров, которые располагают большим количеством помещений для организации просветительских и обучающих мероприятий. Несмотря на существующий потенциал, их техническая оснащенность остается довольно низкой, особенно если ее рассматривать с точки зрения организации различных курсов для населения. В ходе оценки потенциала выяснилось, что выделяемые средства из государственного бюджета на техническое оснащение в основном направляются на приобретение музыкальных инструментов и другого оборудования, необходимого для организации “культурного компонента” деятельности.

Кадровый потенциал Центров определялся по следующим критериям: количество штатных и внештатных сотрудников; методическое обеспечение кружков (уровень образования преподавателей; наличие/отсутствие специальной подготовки по особенностям обучения взрослых; процедура разработки учебных программ для кружков и их качество).

Результаты оценки показали, что в ЦКДН Наманганской области на постоянной основе работают 29 человек:

Директор, бухгалтер, специалист по организации деятельности кружка, специалист по духовности и просветительству подрастающего поколения и молодежи, руководитель видеостудии, инженер –техник, художественный руководитель ансамбля песни и пляски “Наманган гуллари”, художественный руководитель вокально-инструментального ансамбля “Само”, режиссёр народного коллектива канатоходцев “Наманган сеҳргарлари”, Музыкальный руководитель канатоходцев (два чел.), руководитель народного кукольного театра “Олтин калитча”, режиссёр народного кукольного театра “Олтин калитча, музыкального руководителя вокально-инструментального ансамбля “Само”, балетмейстер ансамбля песни и пляски “Наманган гуллари”, руководитель кружка «Гитара», руководитель кружка «Песня»,

художественный руководитель центра (2 чел. по 0,5 став.), костюмер и технический персонал (8 чел.).

В отличие от ЦКДН Наманганской области, ЦКДН Каршинского района не является самостоятельным юридическим лицом, а интегрирован в отдел культуры района, в состав которого входят:

Начальник отдела культуры, главный бухгалтер, помощник бухгалтера, специалист по культурно-просветительским работам, художественный руководитель Центра культуры и досуга населения, делопроизводитель Центра культуры и досуга населения, специалист по кружковой работе (2) и студиями Центра культуры и досуга населения, руководитель кружка Центра культуры и досуга населения, специалист по работе с молодежью Центра культуры и досуга населения, учитель танцев Центра культуры и досуга населения, режисер Центра культуры и досуга населения, звукорежисер Центра культуры и досуга населения.

В составе штатных единиц ЦКДН Каршинского района есть ответственные лица за просветительскую деятельность. Однако их потенциал недостаточно задействован для того, чтобы расширить спектр услуг центра.

В ходе оценки потенциала были проведены встречи с администрацией и работниками партнерских ЦКДН, на которых обсуждались вопросы сотрудничества с особым акцентом на организацию мероприятий (курсы, семинары, лекции), которые могли бы быть интересными для населения как с точки зрения получения дополнительных доходов, так и получения знаний по отдельным актуальным темам.

Развитие сервисных услуг Центров культуры и досуга населения местным жителям, по словам работников, является одним из самых актуальных вопросов. По их мнению, многие руководители Центров плохо себе представляют, как этот процесс может быть организован, так что семинары, тренинги, направленные на повышение квалификации работников этого и других ЦКДН, помогли бы улучшить качество и расширить спектр, предоставляемых населению услуг. Практически все работники пилотных Центров не смогли назвать мероприятия по повышению квалификации за последние 3-4 года.

Проведенная оценка потенциала выявила следующие проблемные зоны:

- обеспечение квалифицированными кадрами;
- необходимость в эффективном методическом сопровождении деятельности;
- недостаточная материально-техническая база, не позволяющая проводить курсы с учетом образовательных потребностей населения;
- незнание руководителями Центров новых способов управления деятельностью культурно-досуговых учреждений;
- отсутствие многоканального финансирования деятельности Центров;
- недостаточный спектр предоставляемых населению услуг и предложений;
- недостаточная вовлеченность различных социальных групп в деятельность Центров (инвалидов, пожилых людей, незанятой молодежи и др.).

Выводы и рекомендации по результатам оценки потенциала:

- В деятельности пилотных ЦКДН слабо прослеживается просветительская работа для населения, которая была определена постановлением Правительства №178 от 25 июня 2013 года. В представлениях сотрудников о миссии центра превалирует деятельность в области культуры;
- Уровень посещения ЦКДН низкий, потенциал имеющихся помещений слабо задействован, а охват кружковой деятельностью невысокий;
- Среди штатных единиц нет ответственных лиц для развития просветительской деятельности центра;
- Расширению спектра услуг ЦКДН препятствует фактор недостаточной материально-технической базы, не позволяющий проводить курсы с учетом образовательных

потребностей населения. Сами работники не располагают достаточным опытом и знаниями в области организации и проведения подобных мероприятий;

- Для сотрудников ЦКДН необходимы знания и навыки в области менеджмента, маркетинга образовательных услуг, а также организации и проведения образовательной деятельности для взрослых.
- Для эффективной организации работы пилотных ЦКДН необходимо разработать план мероприятий, учитывающий изменение методов управления центра с привлечением технологий современного менеджмента и маркетинга образовательных услуг;
- Рассмотреть возможность создания и технического оснащения помещений, в которых создать тренинговый зал, студию ИКТ и мастерскую по пошиву и декоративно-прикладному искусству, а также мастерскую по изготовлению национальных музыкальных инструментов (ЦКДН Каршинского района);
- На конкурсной основе привлечь местных специалистов, способных организовать обучающие курсы согласно выбранным направлениям деятельности. Также разработать стратегию мероприятий, направленных на поэтапное повышение их квалификации в области современных методов обучения взрослых, а также по их специализации.

ОПИСАНИЕ МЕРОПРИЯТИЙ ПО УСИЛЕНИЮ ПОТЕНЦИАЛА ПИЛОТНЫХ ЦКДН

Деятельность проекта состояла из трех ключевых компонентов: укрепление материально-технической базы, повышение квалификации сотрудников, развитие образовательно-просветительских программ для населения.

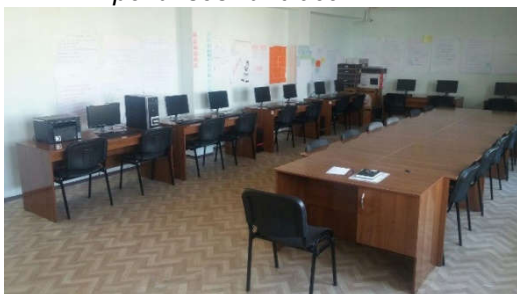
Укрепление материально-технической базы.

На начальном этапе проекта в 2016 году силами ЦКДН Наманганской области был проведен ремонт трех помещений, выделенных для создания учебной базы, а Филиал DVV оказал финансовую поддержку в приобретении современного оборудования (компьютеры, швейные машинки и др.) и учебного инвентаря (шкафы, столы, стулья и доски и др.), необходимого для организации эффективного обучения.



В результате этой работы в 2016 году на базе ЦКДН Наманганской области были созданы следующие учебные помещения:

- *Мастерская «Моделирование, крой и пошив, и декоративно-прикладное искусство»*
- *Студия «Информационно коммуникационных технологий»*
- *Тренинговый класс.*



В 2017 году в рамках проекта были выделены средства на закуп оборудования для курсов «Фото и видеосъемка», а также на установку 5 кондиционеров и жалюзи для учебных помещений центра. Общий объем выделенных средств на укрепление материально-технической базы составил 160 963 600 (это около 35000 евро).

В связи с тем, что ЦКДН Каршинского района в 2016 году прошел капитальную реконструкцию, проведение ремонта помещений не понадобилось. Филиал DVV оказал финансовую поддержку в приобретении современного оборудования (компьютеры, швейные машинки и др.) и учебного инвентаря (шкафы, столы, стулья и доски и др.), необходимого для организации эффективного обучения.

В результате этой работы в 2017 году на базе Центра были созданы следующие учебные помещения:

- *Мастерская «Моделирование, крой и пошив, и декоративно-прикладное искусство»;*
- *Мастерская «Изготовление национальных музыкальных инструментов»;*
- *Студия «Информационно коммуникационных технологий»;*
- *Тренинговый класс*

Также были выделены средства на установку 7 кондиционеров для учебных помещений и двух административных комнат центра. Общий объем выделенных средств на укрепление материально-технической базы Центра составил 201 254 360 сумов (это около 25 000 евро).



Повышение квалификации сотрудников.

Данное направление деятельности стало одним из самых важных направлений деятельности проекта не только из-за выявленной большой потребности среди сотрудников, вызванной отсутствием системы повышения квалификации работников ЦКДН, но и тем, что деятельность по оказанию услуг культурно-просветительского характера требует наличие специфических знаний и навыков в области менеджмента, маркетинга образовательных услуг, а также организации и проведения образовательной деятельности (включая взрослых). Все это требовало разработки стратегии мероприятий, направленных на поэтапное повышение квалификации работников ЦКДН.

Серия тренингов **«Особенности организации и проведения обучения взрослых»** была проведена для людей, привлеченных к работе в проекте в качестве преподавателя (по выбранным направлениям обучения). В ходе тренинга участники были ознакомлены с современными тенденциями и подходами в обучении и образовании взрослых, а также с принципами разработки модульных учебных программ. В качестве тренеров были приглашены две выпускницы «Curriculum ClobALE»²



После тренингов «Особенности организации и проведения обучения взрослых» и истечения определенного времени были организованы **коучинги**, которые преследовали цель улучшения качества обучения через организацию наставничества на рабочем месте. Коучинги проводились в двух направлениях: «Интерактивные методы обучения взрослых» и по направлениям «Основы компьютерной грамотности» и «Швейное дело». Коучинги проходили в следующем порядке – в начале внешние эксперты проводили непосредственное наблюдение за работой преподавателей со слушателями проекта посредством посещения курсов проекта, затем по завершению занятий организовали для наставников ряд индивидуальных сессий обратной связи, а процесс коучинга завершался проведением привлеченными экспертами мастер-классов для наставников курсов проекта на третий день своей работы.

Организация тренингов и коучингов в определенные промежутки осуществления курсов создало предпосылки для повышения качества курсов и дало возможность преподавателям курсов повысить свой педагогический уровень в проведении обучающих курсов для различных категорий населения (включая взрослых).

Если вышеупомянутые мероприятия были предназначены для повышения квалификации наставников курсов, то отдельная группа тренингов была проведена для руководящего персонала ЦКДН, действующих в Наманганской и Кашкадарьинской областях. Программа тренингов предусматривала изменение методов управления центра с привлечением технологий современного менеджмента и маркетинга образовательных услуг. Так, например, были проведены три тренинга на тему **«Особенности управления культурно-досуговым учреждением»**. Тренинг был проведен экспертами местной организации «Oxus culture».



В рамках этих тренингов участники получили общее представление об особенностях проектного подхода, как одного из эффективных подходов, используемых в современном менеджменте, узнали об "жизненных циклах проекта", "Logical Framework Approach", как одного из эффективных инструментов, используемых различными организациями (вкл. международные донорские организации) для разработки проекта, а также основные компоненты концепции проекта, получили определенный опыт разработки логической матрицы проекта.

Другим тренингом, который был проведен для работников Центров культуры и досуга населения Наманганской области стал семинар **«Как заработать на образовании»**, в ходе которого участники

² Международная программа по подготовке специалистов для образования взрослых.

были ознакомлены с современными подходами маркетинга образовательных услуг (анализ рынка, планирование образовательной программы, подсчет себестоимости, а также на каналы продвижения образовательных курсов).

Также были проведены два тренинга на тему **«Современные методы организации и проведения культурно-просветительских мероприятий»**, целью которых являлось ознакомление участников с инновационными методами организации культурно-просветительских мероприятий на основе изучения опыта ведущих зарубежных организаций и сформировать навыки по их применению в деятельности ЦКДН.

Всего в вышеупомянутых тренингах приняли участие свыше 120 работников Центров культуры и досуга населения Наманганской и Кашкадарьинской областей. Абсолютное большинство участников этих мероприятий в анкетах обратной связи дали высокую оценку содержательному, методическому и организационным аспектам проведенных тренингов, подчеркнули важность рассмотренных тем для их практической деятельности и выразили желание участвовать в подобных тренингах в будущем.

Развитие образовательно-просветительских программ для населения.

Содействие развитию спекта образовательных услуг, ориентированных на социально-уязвимые слои населения (женщины и молодежь) за счет формирования портфеля качественных и востребованных предложений Центра является одной из важных задач проекта. Речь идет о таких мероприятиях, как:

- **Краткосрочные курсы по формированию профессиональных навыков** (от 1 до 1,5 месяцев). Длительность и направленность этих курсов определялось в зависимости от потребностей и стартового уровня участников проекта.
- **Тренинги**, которые направлены на развитие личностных качеств (лидерство, успешная коммуникация, само-презентация и др.). Эти тренинги предназначены как для слушателей краткосрочных курсов, так и для других заинтересованных лиц.
- **Лекции и семинары** культурно-просветительского характера на общеобразовательные темы (гендерное равенство, экологические проблемы, здоровый образ жизни, превентивная медицина и др.).

За период осуществления первой фазы проекта в Центре культуры и досуга населения Наманганской области были апробированы первые и вторые виды образовательных услуг. В 2016 году курсы по развитию профессиональных навыков («Кройки и шитья», «Основы компьютерной грамотности») посетили 180 человек (женщины и мужчины, лица с ограниченными физическими возможностями, пожилые люди, незанятая молодежь и др.). В 2017 году к этим направлениям подготовки добавлены такие новые курсы как: «Помощник офис-менеджера» и «Фото-видеосъемка».

В январе 2018 года для слушателей проекта был проведен тренинг «Личностный рост», в котором приняли участие слушатели курсов проекта в возрасте от 18 до 25 лет.

Всего курсы по развитию профессиональных навыков («Кройки и шитья», «Помощник офис-менеджера», «Фото-видео съемка»), а также «Основы компьютерной грамотности» с 2016 по март 2018 на бесплатной основе посетили около 400 человек.

Одной из отличительных особенностей деятельности проекта в Каршинском районе является то, что в 2017 году удалось апробировать новое направления деятельности с молодежью в рамках **«ШКОЛЫ МОЛОДЫХ ЛИДЕРОВ»**, целью которой является содействие развитию и усилению ключевых навыков и компетенций молодых людей с тем, чтобы они смогли найти себя на рынке труда и стали уверенными в себе гражданами, активно участвующими в решении социально-ориентированных задач общества.



Отбор участников проводился через открытый конкурс, в котором могли принять участие все заинтересованные лица **в возрасте 18-25 лет**, проживающие в Каршинском районе Кашкадарьинской области, имеющие желание и возможность участвовать в семинарах:

В результате конкурсный отбор прошли 17 человек, для которых были проведены тренинги:

- *«Лидерство и я, как лидер. Познание самого себя» (16-18 ноября 2017 г.). Цель: Развитие лидерского мышления, лидерских качеств и умения организовать работу в команде.*
- *«Успешная коммуникация, ораторское искусство и мастерство презентации» (14-16 декабря 2017 г.). Цель: Развитие навыков успешного (результативного) общения и публичного выступления.*

При подготовке тренингов за основу были взяты модули региональной образовательной программы «Усиление лидерских навыков и ключевых компетенций», подготовленной экспертами DVV International в 2016 году. Семинары были проведены экспертами, имеющими богатый опыт проведения образовательных программ для молодежи.

Результаты проведенных семинаров на практике показали актуальность идеи создания «Школы молодых лидеров» по многим причинам. Первое – молодежь Каршинского района до этого времени не располагала возможностью участия в подобных тренингах, направленных на развитие так называемых «Мягких навыков». Второе – во всех участниках наблюдались положительные изменения в каждом участнике в плане повышения уверенности в себе, в своих силах. Участие в тренингах помогло им не только в формулировке целей, но и в разработке планов по их достижению. Также наблюдались признаки усиления командной сплочённости среди отобранной группы молодежи, повышения чувства их ответственности в решении социальных проблем своего района. Так, например, участники «Школы молодых лидеров» стали активными агитаторами среди населения курсов развития профессиональных навыков, оказывали содействие в организации и проведении других мероприятий ЦКДН Каршинского района.

Кроме этого, за период осуществления первой фазы проекта в Центре культуры и досуга населения Каршинского района курсы по развитию профессиональных навыков - «Кройки и шитья», «Изготовление национальных музыкальных инструментов» - (женщины и мужчины, пожилые люди, незанятая молодежь и др.), а также «Основы компьютерной грамотности» на бесплатной основе посетили около 120 человек.

Примерно 200 человек приняли участие в семинарах «Здоровый образ жизни» и лекциях / встречах по актуальным культуре, искусства и эффективного проведения досуга населения.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПЕРВОЙ ФАЗЕ ПРОЕКТА

Результаты первой фазы показали **жизнеспособность основной идеи проекта** - использование базы Центров культуры и досуга населения для развития неформального сектора обучения. При определенных инвестициях и должной организации работы база ЦКДН может служить для различных категорий населения пространством неформального образования и обучения, которая отличается **экономичностью / эффективностью**, которые обеспечивают следующие факторы:

- отсутствие необходимости **строительства и ремонта зданий / помещений**, так как большое количество Центров культуры и досуга населения, благодаря реализации государственной программы, прошли или на стадии капитальной реконструкции и оснащения;
- **наличие широко разветвлённой сети центров**, располагающихся в населенных пунктах в том числе отдаленных, что дает им большие преимущества в вопросах доступа к целевым группам;
- Центры культуры и досуга населения являются государственными учреждениями, **имеющими стабильное государственное финансирование**, и имеют **право осуществления дохода приносящей деятельности** через проведение различных услуг культурно-просветительского характера.

Несмотря на вышеперечисленные преимущества Центров культуры и досуга населения, в них имеются ряд проблем и неиспользованных возможностей. В следующей таблице приведены результаты проведения SWOT-анализа потенциала сети ЦКДН:

*Таблица SWOT-анализа сети ЦКДН
на примере пилотных регионов*

Сильные стороны	Слабые стороны
Хорошо отремонтированные здания и помещения	Слабая материально-техническая база для организации обучения
Наличие штатных работников, финансируемых из государственного бюджета	Отсутствие системы повышения квалификации работников ЦКДН
Наличие широко разветвлённой сети ЦКДН	Недостаточно устойчивые связи с между ЦКДН и социальными партнерами
Наличие прав на ведение коммерческих услуг для населения	Слабый опыт организации и ведения коммерческих услуг для населения
	Низкий охват населения кружковой деятельностью
	Отсутствие у ЦКДН 2й и 3й категории собственного расчетного счета
Возможности	Угрозы
Актуальность для страны развития неформального обучения взрослых	Появление сильной конкуренции со стороны негосударственных образовательных учреждений
Большое количество незанятого населения в регионе	Недоверие населения к качеству образовательных услуг ЦКДН
Заинтересованность населения в получении новых знаний / навыков / компетенций	Быстро меняющаяся конъюнктура рынка образовательных услуг
Развитие в регионах предпринимательства, что приведет усилению запроса на развитие кадров	Снижение платежеспособности населения
Поддержка со стороны Филиала DVV и других доноров	

Одной из самых слабых сторон ЦКДН является отсутствие **системы переподготовки и повышения квалификации работников ЦКДН**. Дальнейший анализ этой проблемы показал, что этому объективные причины. Так, например, в городе Ташкенте действует Центр переподготовки и повышения квалификации педагогических кадров при Государственном университете искусств и культуры Узбекистана. Однако изучение его деятельности показал, что работники ЦКДН не

находятся в числе слушателей курсов повышения квалификации этого центра. Данный Центр повышения квалификации в основном охватывает педагогические кадры высших учебных заведений и учреждений среднего специального, профессионального образования. Занятия проводятся по таким направлениям, как:

- Теория искусствоведения и культурологии;
- Режиссерское и актерское искусство;
- Изобразительное и прикладное искусство;
- Музыкальное искусство;
- Хореография и сценическое мастерство³

В постановлении Президента от 31 мая 2017 года указано, что «эффективной реализации единой государственной политики в области культуры, выполнению в полном объеме поставленных задач препятствует и то, что при подготовке кадров не учитываются реальные потребности сферы, отсутствует четкая система их переподготовки и повышения квалификации»⁴. Для решения этой проблемы поручено Министерству высшего и среднего специального образования и Министерству финансов Республики Узбекистан принять меры по организации с 2018/2019 учебного года в Государственной консерватории Узбекистана специального факультета по подготовке, переподготовке и повышению квалификации педагогов музыки для учреждений высшего и среднего специального образования, а также для учреждений внешкольного образования по направлению культуры и искусства.

Актуальные процессы реформирования сферы культуры показывают, что правительство начало активно решать вопросы подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников сферы культуры. Однако вопросы переподготовки и повышения квалификации работников ЦКДН пока еще остаются без внимания. Этот вопрос необходимо решить в скором будущем, чтобы работники ЦКДН получили возможность повышать свою квалификацию и были в состоянии использовать в своей работе современные подходы в управлении и оказывать населению качественные услуги культурно-просветительского характера. Как показал опыт проекта, для этого они должны пройти ряд тренингов / курсов повышения квалификации по таким направлениям, как: особенности управления культурно-досуговым учреждением, маркетинг образовательных услуг и др. Все эти мероприятия должны быть направлены на изменение мышления в первую очередь руководящего состава, чтобы они начали воспринимать свое учреждение как площадку, которая служила бы для местного населения местом получения новых знаний, навыков, эффективного проведения досуга и развития креативных идей, идущих во благо развития людей и района. Для этого необходимо, чтобы руководящий состав ЦКДН начал позиционировать себя в качестве организаторов различных программ культурно-просветительского характера и был в состоянии на регулярной основе разрабатывать, внедрять новые идеи и для их воплощения привлекать (на гонорарной основе) внешних специалистов в качестве лекторов, наставников и преподавателей.

Другой слабой стороной ЦКДН является **слабая материально-техническая база для организации обучения населения**. Выделяемые из государственного бюджета средства направляются на капитальную реконструкцию зданий и помещений, а выделяемые средства на техническое оснащение в основном направляются на закуп различных музыкальных инструментов и другого оборудования, необходимого на организацию «культурный компонента» деятельности ЦКДН. Дальнейшие шаги по техническому оснащению ЦКДН целесообразно направить и на создание и техническое оснащение учебных помещений.

Из этого следует, что развитие опыта проекта в другие ЦКДН возможно, но при условии решения некоторых вопросов системного характера:

- создание эффективной системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников ЦКДН;
- выделения на регулярной основе средств на улучшение материально-технической базы для проведения эффективного обучения;

³ <http://dsmi.uz/index.php/homepage/28-otdely/101-ob-institute>

⁴ Постановление Президента Республики Узбекистан «О мерах по дальнейшему развитию и совершенствованию сферы культуры и искусства» от 31 мая 2017 г.

- внедрения механизмов, стимулирующих работников ЦКНД на внедрение новых платных услуг для населения (поэтапное выделение ЦКДН 2-й и 3-й категории полномочий по открытию расчетного счета и дополнительных штатных единиц; внедрение в практику проведение Министерства культуры ежегодных конкурсов по предоставлению ЦКДН на конкурсной основе дополнительных финансовых средств для поддержки внедрения новых идей / услуг в их деятельность и др.).

Деятельность проекта в следующей фазы целесообразно направить, не только на разработку и апробацию инновационных программ / услуг по обучению различных слоев населения (вкл. тренинговые программы по повышению квалификации работников ЦКДН), но и на достижение вышеупомянутых системных изменений в практику ЦКДН.

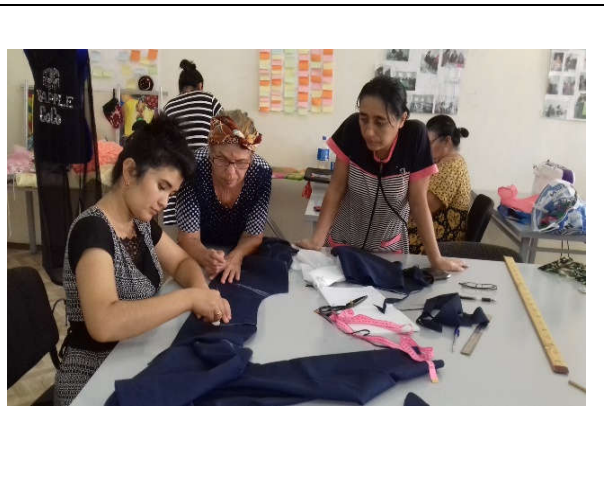
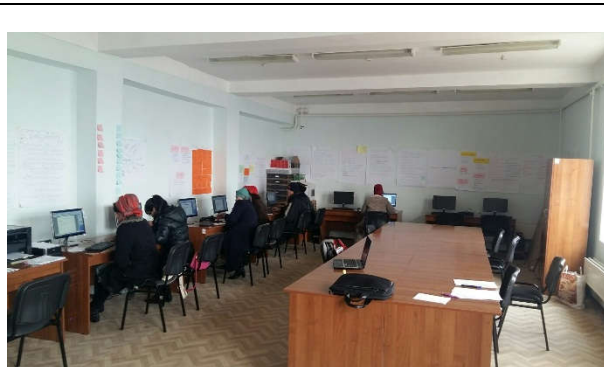
**ФОТОГРАФИИ ПРОЕКТА:
РЕМОНТ И ОСНАЩЕНИЕ ПОМЕЩЕНИЙ ЦКДН НАМАНГАНСКОЙ ОБЛАСТИ**



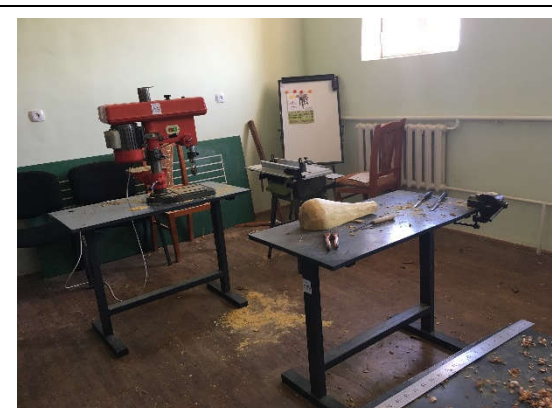
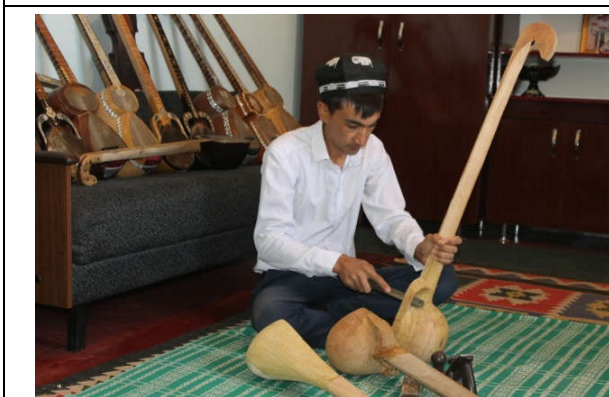
ФОТОГРАФИИ ПРОЕКТА:
ТРЕНИНГИ / СЕМИНАРЫ ДЛЯ РАБОТНИКОВ ЦҚДН НАМАНГАНСКОЙ ОБЛАСТИ



**ФОТОГРАФИИ ИЗ ЖИЗНИ ПРОЕКТА:
КУРСЫ ДЛЯ НАСЕЛЕНИЯ НАМАНГАНСКОЙ ОБЛАСТИ**



**ФОТОГРАФИИ ИЗ ЖИЗНИ ПРОЕКТА:
РЕМОНТ И ОСНАЩЕНИЕ ПОМЕЩЕНИЙ ЦКДН КАРШИНСКОГО РАЙОНА**



**ФОТОГРАФИИ ИЗ ЖИЗНИ ПРОЕКТА:
ТРЕНИНГИ / СЕМИНАРЫ ДЛЯ РАБОТНИКОВ ЦҚДН КАРШИНСКОГО РАЙОНА**



**ФОТОГРАФИИ ИЗ ЖИЗНИ ПРОЕКТА:
КУРСЫ/ СЕМИНАРЫ ДЛЯ НАСЕЛЕНИЯ ЦҚДН КАРШИНСКОГО РАЙОНА**

