# **СОДЕРЖАНИЕ**

# ВВЕДЕНИЕ

# Глава 1 Научный анализ направлений менеджмента в культурной сфере

# 1.1 Сущность менеджмента

# 1.2 Особенности менеджмента в культурной сфере

# 1.3 Художественная школа для взрослых как центр духовно-эстетического и культурного развития личности

# Глава 2 Технология продвижения услуг художественной школы для взрослых

# 2.1 Специфика художественной школы для взрослых как центра развития творчества

# 2.2 Технология продвижения услуг художественной школы для взрослых

# 2.3 Анализ результатов внедрения технологии продвижения услуг художественной школы для взрослых

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

# ПРИЛОЖЕНИЕ

# **ВВЕДЕНИЕ**

В современном обществе менеджмент имеет место практически во всех сферах взаимодействия людей (бизнесе, политике, науке, образовании, здравоохранении и т. д.). Главной особенностью менеджмента в сфере культуры является то, что деньги в этой сфере появляются преимущественно не на основе коммерции, а на основе привлечения средств, вовлечения интересов самых различных сил и инстанций: органов власти, ведающих бюджетными средствами, спонсоров, благотворительных организаций и прочих доноров.

В настоящее время менеджмент традиционных учреждений культуры является неэффективным. Менеджмент государственных организаций культуры в последние годы практически не развивался, и сейчас мы имеем не современную, не гибкую, требующую значительных усилий по своему изменению управленческую модель для государственных и муниципальных учреждений культуры

Рассмотрение менеджмента в сфере культуры имеет свои особенности. В его технологическом содержании раскрывается весь потенциал менеджмента как теории управления. В сфере культуры действуют самые различные фирмы, хотя практически все организации культуры (за исключением шоу-бизнеса и арт-бизнеса) зарегистрированы как некоммерческие. Этот факт обусловливает недостаточность использования технологий менеджмента в управлении культурой, особенно в ситуации государственных и муниципальных учреждений культуры.

Отсутствие практики менеджмента в учреждениях культуры во многом связан с отсутствием компетентных специалистов в данной отрасли. Руководители учреждений культуры чаще всего предпочитают действовать по старинке, исключая использование технологий менеджмента. Результатом становится снижение качества и эффективности продвижения услуг культурных организаций. Таким образом, критическое отношение к традиционному менеджменту организаций культуры во многом обусловлено их нынешним состоянием

Очевидно, что глобальными проблемами современной культуры является сохранение культурно-исторического наследия, поддержание самобытных культур разных народов, установление духовных интересов личности, сохранение памятников культуры, представляющих художественную ценность. Главное назначение культуры состоит в ее постоянном содействии духовному развитию человека, раскрытию его талантов, дарований, способностей. Однако реализация этой цели культуры становится сегодня невозможным или недостаточно полным при отсутствии современных технологий управления учреждениями культуры.

**Актуальность** настоящей работы обусловлена недостаточностью практического использования технологий менеджмента в сфере культуры, а также недостаточной управленческой компетенции работников данных учреждений. Современное общество предъявляет все более высокие требования к компетентности специалистов и работников социально-культурной сферы. Прежде всего, он должен быть практически ориентирован в технологии менеджмента в коммерческой и некоммерческой деятельности, быть экономически и юридически грамотным специалистом,

**Цель работы** – разработать и внедрить технологию менеджмента художественной школы для взрослых.

В рамках поставленной цели планируется решение следующих **задач**:

1. Охарактеризовать специфику менеджмента в сфере культуры.
2. Дать теоретическое обоснование возможностей использования технологий менеджмента в деятельности учреждений культуры.
3. Разработать и внедрить технологию продвижения услуг художественной школы для взрослых.
4. Проанализировать эффективность разработанной технологии.

**Объект исследования**: технологии менеджмента культурно-образовательных организаций.

**Предмет исследования**: технологии менеджмента для продвижения услуг художественной школы для взрослых.

**Гипотеза исследования:** эффективность разработки технологий менеджмента для продвижений услуг художественной школы для взрослых может быть достигнута при соблюдении следующих условий:

1)повышении управленческой компетенции работников учреждения культуры;

2) исследовании ожиданий и потребностей клиентов художественной школы для взрослых;

3) учете культурно-досуговым учреждением (художественной школой для взрослых) современных подходов к управлению и продвижению услуг;

**База исследования**: художественная школы для взрослых «Артисимо».

**Методологические основы исследования:**

Проблемы теоретического осмысления и функционирования культуры на современном этапе общественного развития рассматриваются в научных трудах М.А. Ариарского, А.И. Арнольдова, С.Н. Иконниковой, Т.Г. Киселевой, Х.Я.. Флиера и др.

Анализ состояния разработанности проблемы позволяет констатировать, что управление деятельностью учреждений культуры постоянно находится в поле зрения современной науки. С разных точек зрения, аспекты этой проблемы изучены и отражены в трудах Г.М. Бирженюка, Е.M. Болотникова, Р.Д. Баззела; Т.Г. Васильевой, Г.М. Галуцкого, И.Н; Герчиковой, В.М. Глушкова, Э.С. Градова, В.И. Дейнеко, И.Н. Дурфина, Г.А. Евтеевой, А.Д. Жаркова, Л.С. Жарковой, Е.Я. Зазерского, А.С. Каргина, Д.Ф. Кокса, Т.Г. Киселевой, Ю.Д. Красильникова, Е.Л. Кудриной, Н.П. Лапшина, А.П. Маркова, Г.Г. Меркулова, С.Н. Паркинсона, Ю. Попова, F. Поппела, Т. Робинсона, Л.И.Рудич, Ф.Ф. Рыбакова, Ю.А. Стрельцова, В.Е. Триодина, В.В. Туева, Г.Л. Тульчинского и др.

Среди авторов, внесших заметный вклад в разработку проблемы внутриучрежденческого менеджмента можно назвать М.А. Ариарского, В.Г. Васильеву, Л.А. Веретенникову, Л.С.Жаркову, А.А. Каплицкую, Т.Г.Киселеву, Е.Л. Кудрину,, А.Н. Лабейкина, Е.Л. Нефедову, В.Е. Новаторова, Л.Л. Новикову, Е.В. Руденского, В.В. Туева, Н.Н. Ярошенко. Результаты их исследований отражены в научных публикациях и монографических изданиях.

В работах А.Д. Жаркова, Г.Н. Новиковой, Ю.А. Стрельцова, В.М; Чижикова, Г.Л. Тульчинского, предлагаются конкретные подходы к эффективному использованию технологий менеджмента. В первом в России учебном пособии по социально-культурной деятельности Т.Г. Киселева и Ю.Д. Красильников не только определяют проблемы социально-культурных и культурно-досуговых технологий, но и предлагают различные пути их решения и раскрывают механизмы реализации этих технологий. А.А. Каплицкая в диссертационном исследовании отмечает, что предпринимаются попытки анализа деятельности культурно-досуговых учреждений на принципах менеджмента.

Теоретическую основу данного исследования составили также теоретические положения, в которых обоснована человекотворческая роль культурно-образовательной среды (Г.А.Бордовский, А.А.Вербицкий, В.Г.Воронцова, Б.С.Гершунский, В.С.Леднев Т.С.Назарова, Н.В.Чекалева, В.А.Юрасов).

**Методика исследования** включает в себя два этапа:

1. теоретико-аналитический этап, на котором были поставлены цели: определить общие подходы к организации менеджмента в учреждениях культуры; выявление эффективновсти использования технологии продвижения услуг в учреждениях культуры.

Для этого были использованы следующие **методы** **исследования**:

* + анализ научно-методической литературы;
	+ анализ Интернет-ресурсов по проблеме менеджмента в учреждениях культуры.
1. Диагностический этап, на котором была поставлена цель - определить специфику деятельности художественной школы для взрослых «Артисимо» как культурно-досугового учреждения;
2. Проектировочный этап, на котором была разработана технология продвижения услуг в художественной школе для взрослых «Артисимо».

**Новизна исследования** связана с рассмотрением особенностей проектирования технологий менеджмента, в частности, продвижение услуг, в учреждениях культуры.

**Практическая значимость исследования** определяется насущной потребностью в совершенствовании деятельности учреждений культуры с учетом современных требований к менеджменту организаций; необходимостью повышения уровня управленческой компетенции работников учреждения культуры.

#  **Глава 1 Научный анализ направлений менеджмента в культурной сфере**

#

# **1.1 Сущность менеджмента**

Управление есть элемент и одновременно функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических и др.), обеспечивающая сохранение их структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программы и цели деятельности.

Под управлением понимают совокупность процессов, обеспечивающих поддержание системы в заданном состоянии и (или) перевод ее в новое более жизненное состояние организации путем разработки и реализации целенаправленных воздействий.[[1]](#footnote-1) Выработка управляющих воздействий включает в себя сбор, передачу и обработку необходимой информации, принятие решений, обязательно включающее определение управляющих воздействий.

Возникновение и развитие функции управления связаны с разделением, специализацией и кооперацией труда, с техническим прогрессом, с обобществлением производства. Не случайно выдающийся экономист нашего столетия А. Маршалл выделил управление в отдельный фактор производства наряду с тремя традиционными — капиталом, трудом и землей.[[2]](#footnote-2)

Содержание, цели и задачи управления зависят от того, какие экономические отношения господствуют в обществе. Причем управление можно разделить на два уровня: макроуровень (управление общественным производством) и микроуровень (управление фирмой).

Элементами управления как всеобщего вида человеческой дельности являются цель управления, способ достижения, объект и субъект управления, взаимодействующие в определённой окружающей среде.

Предметная область теории управления в широком аспекте охватывает социально-экономические, социально-психологические и организационно-технические категории, отражающие свойства субъекта и объекта управления и отношения между ними. Система отношений конкретизируется в виде вертикальной иерархии и горизонтальной сети. Данные категории -предмет исследования многих научных дисциплин; задача теории управления как комплексной науки — интеграция знаний, относящихся к управлению, с целью выработки научных принципов и методов эффективного управления.[[3]](#footnote-3)

Предметом рассмотрения теории управления являются управленческие (организационно-управленческие, организационно экономические) отношения, реализующиеся как информационные связи при организации производства и управлении им Организационно-экономические (и их часть — управленческие) отношения отражают единство объективного и субъективного. И поскольку управление — производительный труд, постольку эти отношения относятся к производственным. Таким образом, отношения управления изучаются и в экономике (как производственные), и в социальной психологии (как проявление сознания человека).

Процесс управления включает сбор, переработку и передач; информации (предмет управленческого труда), используемой для выработки решений (продукт управленческого труда). Средства труда в управленческой деятельности — методы и средств; обработки и анализа информации и принятия на этой основе конкретных решений.[[4]](#footnote-4)

Содержание управленческого труда раскрывается в процессе управления, состоящем из цикличного повторения функций управления или конкретных видов управленческих работ, выполняемых во всех видах деятельности: научно-технической, технологической, учетной, финансовой и др.

Понятие «управление» и «менеджмент» часто употребляются как синонимы, в то же время между ними имеются различия. Слово «менеджмент» обычно употребляется по отношению к людям, коллективам и организациям: менеджмент означает управление этой организацией. Менеджмент можно рассматривать как в формальных (законодательно закрепленных), так и в неформальных организациях.

 Менеджмент можно понимать как интеграционный процесс, поскольку менеджмент призван рассматривать разнообразные задачи, необходимость решения которых в совокупности обеспечивает достижение поставленных целей. По мнению Короткова Э.М., менеджмент - это целенаправленное воздействие, согласующее совместную деятельность. Управление, по его мнению, - это процесс выработки и осуществления управляющих воздействий.[[5]](#footnote-5)

 Менеджмент как процесс направлен на достижение целей организации посредством упорядочения преобразований исходных субстанций или ресурсов (труда, материалов, денег, информации и т.п.) в требуемые результаты (изделия, услуги). Как известно, менеджеры воздействуют, прежде всего, на главный элемент организации - людей, координируя их деятельность. Эффективность менеджмента определяется как соотношение результатов работы и использованных для их получения ресурсов.[[6]](#footnote-6)

Менеджмент предназначен для решения практических задач. Он нацелен на исследование и разработку правил эффективного управления с целью достижения высоких результатов, являющихся критерием его качества. Отсюда вытекают следующие требования к теории менеджмента:

* во-первых, она должна предоставлять работникам, занятым практической деятельностью, знания, помогающие им повысить уровень управления;
* во-вторых, способствовать повышению квалификации менеджеров и особенно подготовке претендентов на эти должности;
* в-третьих, определять области и проблемы, требующие дальнейшего изучения и разработки в целях содействия развитию познавательной базы.[[7]](#footnote-7)

Наиболее распространенной является классическая интерпретация практики и теории менеджмента с функциональных позиций, основанная на следующих двух аксиомах:

* основу менеджмента составляет процесс, одинаковый для всех организаций, т.е. имеющий универсальный характер;
* процесс менеджмента складывается из ряда действий, т.е. основных функций управления, выделенных в результате специализации труда, которые в совокупности составляют единое целое.

Самым значительным достижением классического подхода является признание менеджмента как важного феномена организованной деятельности. Чрезвычайно большое значение имеет определение главных функций управления, которые во многих современных учебниках служат основой при изложении теории менеджмента. Недостаток такого подхода заключается в акцентировании внимания на организационной структуре и процедуре менеджмента при игнорировании роли человеческого фактора.

По мнению авторов американской энциклопедии профессионального менеджмента, отправной точкой развития современного менеджмента следует считать 1886 год, когда бизнесмен Г. Таун выступил на собрании американского общества инженеров-механиков с докладом «Инженер как экономист». В этом докладе впервые ставилась проблема необходимости менеджмента как профессиональной специализации и научной дисциплины.[[8]](#footnote-8)

В разные периоды времени перед управленцами-практиками возникали проблемы, решения которых лежали за пределами их опыта, что вынуждало практиков обращаться за помощью к ученым. Например, в начале XX к. одной из основных проблем было повышение производительности труда, в то время как в конце XX в. - проблемы гибкости и адаптивности постоянным изменениям внешней среды, которая, в конечном счете, переросла в проблему управления средой организации. Таким образом, в начале XX в. появились такие научные школы, как школа научного управления, административная школа, школа человеческих отношений, школа количественного подхода. Дальнейшее развитие принципы менеджмента, сформулированные в рамках этих научных школ, получили в процессном, системном, ситуационных и др. современных подходах менеджмента.[[9]](#footnote-9)

Методологические основы современного менеджмента как научной дисциплины содержат общую теорию систем, теорию организации и управления, концепции зарубежного менеджмента, социологию, психологию и философию. Практику менеджмента составляют конкретные модели эффективного управления, под которыми понимается искусство управления. Теория и практика рассматривают управление как комплексное, целостное и конкретное явление.

Система менеджмента как сложная система относится к классу сложных, эргатических, адаптивных, целеполагающих систем.[[10]](#footnote-10) Сложность системы проявляется в нелинейности, значительном числе степеней свободы, наличии «памяти» и других свойствах, приводящих к слабой предсказуемости поведения системы. Эргатичность – это свойство систем с трудно формализуемым взаимодействием технологических и человеческих факторов. Адаптивность системы – это приспосабливаемость системы к изменениям внешних условий с целью достижения какой-либо цели. Целеполагающие системы характеризуются некоторой системой ценностей, на основании которой система сама формирует для себя последовательность целей, уточняемых в зависимости от характера достижения предыдущих.[[11]](#footnote-11)

 Современный взгляд на менеджмент лучше всего выражается следующим образом: менеджмент есть системное управление, это есть управление предприятием как частью целого и, одновременно, управление целым посредством его части. Предприятие как функциональная единица производства-потребления встроено в функциональную систему общественного производства-потребления, а как социальная единица – в социальную среду.[[12]](#footnote-12) Менеджер не только управляет собственно предприятием, но использует его рыночную стратегию для преобразования общественной системы производства-потребления, использует процессы производства и распределения материальных и духовных благ и средства их организации для изменения сложившейся стратификации общества и системы социальных отношений в целом.

В культурном аспекте, т. е. рассматривая используемые образцы и нормы деятельности, можно характеризовать позицию менеджера как соединение позиций управленца и руководителя, отвечающих за процессы и деятельность людей на «своем» предприятии, с позицией предпринимателя, принимающего на себя ответственность за создание новой общественной системы производства – потребления.

Объект менеджмента двойственен – это внутренняя структура и среда предприятия и внешняя структура и среда – две эти составляющие объекта противопоставлены друг другу различием целей и разнонаправленностью протекающих процессов и в то же время едины.[[13]](#footnote-13) Единство определяется двояко: генетически – тем, что предприятие есть часть окружающей системы и среды и изначально создается обособлением этой части, и искусственно-технически – путем создания материальных, энергетических, финансовых, кадровых, информационных потоков между предприятием и его окружением – и эти взаимосвязи суть продукт организационно-управленческой деятельности, одна из задач которой – обеспечение целостности объекта.[[14]](#footnote-14)

Объект менеджмента двойственен и в другом отношении – это функциональная структура (внутренняя и объемлющая) и социальная среда (внутренняя и внешняя). Структура порождает процессы, среда продуцирует человеческие отношения. Последние как внутри, так и вне предприятия чрезвычайно многообразны, их нельзя описать как «структуру» или «организацию» – это именно среда, проявляющаяся в разных срезах как совершенно разнородные структуры и организации, представленные одновременно и включающие одних и тех же людей (административно-производственные организации, семьи, политические объединения и т. д.).[[15]](#footnote-15)

Существует ряд механизмов менеджмента, способствующих реализации управленческих функций. Организационно-административный механизм иногда понимают как аппарат управления или как бюрократию (в безоценочном смысле). Сюда включается распределение полномочий и выраженность этого распределения (кто кому подчиняется, кто кого контролирует и по каким вопросам и т. д.) в организационных документах, что включает это распределение в сферу действия административного, трудового и т. п. права.

К вторичным материалам и документам, выражающим содержание организационно-административного механизма, относятся организационные структуры и штатные расписания фирм и их подразделений.[[16]](#footnote-16)

Экономический механизм — система ресурсного обеспечения (финансовых, материально-технических ресурсов), хозяйственного содержания, хозяйственного расчета и экономического стимулирования. Разумеется, экономическое стимулирование (организация заработной платы, материального поощрения или наказания) является формой хозяйственного расчета, а последний может рассматриваться как одно из средств ресурсного обеспечения.[[17]](#footnote-17)

Современные «персонал-ориентированные технологии» — это не просто традиционная работа с кадрами. Это, прежде всего, формирование и развитие мотивации к активной деятельности, систематическому поиску нового и совершенствованию качества результатов труда. Современному менеджеру (в силу ряда особенностей современного бизнеса, о которых еще будет разговор) важны не столько «нравственно-психологический климат», «профилактика конфликтов» и т. п.

Специфический характер менеджмента связан с выполнением управленческих действий - функций управления. Впервые состав управленческих функций был предложен А. Файолем: «Управлять - это значит предвидеть, планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать».[[18]](#footnote-18)

В современной специальной литературе рассматривается множество функций менеджмента, например: прогнозирование, целеполагание, планирование, организация деятельности, мотивирование персонала, контроль, учет и анализ. Методы и техники реализации специфических функций менеджмента лежат в основе профессиональной деятельности любого менеджера.[[19]](#footnote-19)

Планирование - это вид управленческой деятельности по установлению целей и путей их достижения. Результатом процесса планирования является система планов, включающая корпоративные, функциональные планы, планы работников и т. п.

Организация - это вид управленческой деятельности по разработке структуры управления, распределению полномочий и ответственности.

Мотивация - это вид управленческой деятельности по побуждению человека к деятельности, имеющая определенную целевую направленность.

Контроль - это вид управленческой деятельности по обеспечению достижения организацией своих целей.[[20]](#footnote-20)

Выполнение функций менеджмента предполагает затраты времени и ресурсов. Ограниченность ресурсов требует эффективного их распределения и использования с учетом взаимозависимости и взаимосвязанности функций управления. Именно поэтому все проблемы управления рассматриваются через призму управленческих процессов, т. е. последовательности действий по преобразованию ресурсов в результаты.

Эта деятельность должна иметь четкий целевой ориентир, например, повышение гибкости и адаптивности организационной структуры. После чего разрабатывается план организационных изменений, распределяются обязанности, при этом должна быть продумана система мотивации и контроля, позволяющие минимизировать сопротивление персонала процессу изменений и, в итоге, достичь поставленных целей, т. е. создать организационную структуру, позволяющую гибко и адекватно реагировать на изменение потребностей рынка.

Качество выполнения предыдущего этапа - необходимое условие обеспечения качества выполнения последующего этапа (функции). В этом выражается взаимозависимость функций.

Связующими процессами являются процесс коммуникации и принятия решений. В последнее время в состав связующих процессов все чаще ученые относят и процесс целеполагания, т. к. установление целей функционирования является необходимым условием начала любой деятельности.

Процесс коммуникации - это процесс обмена информацией между двумя и более людьми. Благодаря коммуникациям руководители (аппарат управления) получает информацию, необходимую для принятия решений, и доводит принятые решения до работников предприятия. Если коммуникации на предприятии налажены плохо, решения могут быть ошибочными.

Процесс принятия решений - это выбор альтернативы.

В процессе выполнения функций управления менеджерам приходится принимать большое количество решений:

* при планировании: постановка целей, определение необходимых ресурсов, выбор способов достижения целей и задач;
* при осуществлении функции организовывания: структура производства, структура управления, организация производственного процесса, вспомогательных служб и обслуживающего производства, организация труда рабочих и специалистов. [[21]](#footnote-21)

Процесс мотивации включает установление и оценку неудовлетворенных потребностей, формирование целей удовлетворения потребностей, определение стимулирующих воздействий (мер).

Функция координации предполагает принятие решений по способам согласования деятельности различных структурных звеньев, применению технических средств связи и т. п.

Функция контроля связана с принятием решений о том, что, когда и как контролировать, какие виды и формы контроля использовать, как анализировать полученную информацию, а также решения по осуществлению корректирующих действий.[[22]](#footnote-22)

Наконец, процесс целеполагания - процесс по установлению иерархии целей и согласования их с параметрами внешней и внутренней среды. Цель понимается как предвосхищение результата деятельности.[[23]](#footnote-23)

Динамизм функций выражается в необходимости их подстройки на все возрастающие изменения во внешней среде. Для этого требуется освоение существующих методов и способов выполнения функций, использование нестандартных решений, творческого подхода к решению проблем.

Согласно кибернетическому принципу Эшби, который гласит: только разнообразие может уничтожить разнообразие, можно утверждать, что только применение разнообразных методов функционирования системы может сделать ее поведение предсказуемым, т. е. можно утверждать, что для поддержания интереса, чувства удовлетворенности сотрудников процессом и результатом труда, которые являются основой мотивации, при применении методов воздействия на поведение сотрудников необходимы новизна (для того, на кого направлено воздействие) с элементами приятной неожиданности. Чем большим диапазоном инструментов управления владеет менеджер, чем выше его понимание среды, тем эффективность функционирования предприятия выше.[[24]](#footnote-24)

В постоянном, гибком реагировании на требования рынка всех функций и заключается искусство менеджера, которое может быть реализовано только благодаря применению научных методов управления.

Таким образом, под менеджментом понимается система управленческой деятельности, обеспечивающей успешное функционирование самых различных социальных институтов – организаций, призванных осуществлять социально значимую деятельность. Менеджмент имеет место практически во всех сферах жизнедеятельности общества (коммерческом и некоммерческом бизнесе, политике, науке, образовании, конфессиональной активности и т.д.).

Еще раз подчеркнем, что именно рыночные условия бытования современного информационного социума способствуют осознанному пониманию того, что приобретение способности самостоятельно принимать решения деловых проблем требует определенных знаний, умений, навыков, нового экономического мышления, ориентации на ценности и идеалы демократического общества, отечественной и зарубежной культуры. Отсюда ясно, что именно менеджмент представляет собой одно из достижений рынка, маркетинга. Он есть самостоятельная область знаний, синтезирующая науку, специализированный вид человеческой активности, опыт, методы и формы управления, организационно-управленческое искусство и инновации, креатив.

## 1.2 Особенности менеджмента в культурной сфере

Значимой целью социально-культурной сферы (ее институтов) является обогащение духовной жизни людей и создание условий для социально-культурной деятельности.[[25]](#footnote-25)

О культуре в данной работе говорится в двух планах. Во-первых, в широком смысле, как о способе бытия человека в качестве социального существа, как о системе внегенетического наследуемого социального опыта.

В этом плане культура образует материальную и духовную среду, способствующую формированию и возвышению человека.

Во-вторых, в узком — «отраслевом» — смысле, как о конкретной сфере жизни общества (сфера культуры), включающей сохранение и использование культурно-исторического наследия (музейное, библиотечное и архивное дело, национальные и местные традиции, праздники и т. д.), художественное образование и детское творчество, искусство, творческую (преимущественно художественную) деятельность, исполнительство, концертную деятельность, организацию досуга и развлечений, любительство, этнографические искусства и ремесла, а также деятельность, их обеспечивающую (экономика культуры, право, финансирование, управление, информация, подготовка и переподготовка профессиональной среды, развитие материально-технической базы и т. п.).

Деятельность в сфере культуры осуществляется организациями, учреждениями, предприятиями различной ведомственной принадлежности (государственными, муниципальными, частными, общественными организациями) и формы собственности, а также частными лицами.

В наше время культура и сфера культуры имеют отношение к деятельности любых фирм (не только сферы культуры) и менеджменту ими и в них. Культура — тем, что современный менеджмент (и об этом ниже будет сказано дополнительно) не только проявляет все большую зависимость от своего социально-культурного контекста, от социально-культурной среды фирмы, но и сам приобретает черты технологии социально-культурного нововведения. Более того, каждая фирма все более отчетливо предстает (и об этом тоже будет специальный разговор) носителем определенной культуры.

Сфера культуры — потому современный менеджмент, в силу его отмеченных особенностей, очень тесно сотрудничает с учреждениями сферы культуры: широкое развитие спонсорства, благотворительности, других форм связей с общественностью (public relations) неосуществимы без такого сотрудничества. В свете сказанного очевидно, что рассмотрение менеджмента в сфере культуры представляет особый интерес.

Во-первых, потому что в его технологическом содержании раскрывается все богатство менеджмента вообще как уже говорилось, в сфере культуры действуют самые различные фирмы.

Во-вторых, перспективы такого рассмотрения важны для уяснения возможностей сотрудничества со сферой культуры других сфер деловой активности. Главная особенность менеджмента в сфере культуры заключается в том, что деньги в этой сфере зарабатываются преимущественно не на основе простой коммерции, а на основе привлечения средств заинтересованных доноров: спонсорства, патронажа, благотворительности.

В-третьих, еще более очевидно другое обстоятельство — нарастание требований к менеджментной компетентности специалистов и работников социально-культурной сферы. Переход от сугубо административно-распределительной технологии управления сферой к все более широкому использованию экономических методов, от чисто дотационного бюджетного финансирования структур к финансированию программ, к конкуренции за бюджетные средства, необходимости широкого привлечения внебюджетных средств, идеологический и политический плюрализм, хозяйственная самостоятельность — все это радикально меняет требования к профессионализму менеджера в социально-культурной сфере. Если раньше он видел себя преимущественно работником «идеологического фронта», педагогом-воспитателем, то теперь он должен быть практически ориентирован в технологии маркетинга в коммерческой и некоммерческой деятельности, быть экономически и юридически грамотным специалистом, короче говоря — быть полноценно компетентным в вопросах менеджмента, без всяких скидок на пресловутую «специфику» сферы.

Более того, сама эта специфика заключается отнюдь не в «усеченности» менеджмента, а наоборот — в его расширительном применении. Социально-культурйая сфера включает в себя деятельность как сугубо некоммерческую (нонпрофитную), так и коммерческую (платные услуги), как местного, так и (в том числе — применительно к тому же виду деятельности) международного масштаба.

Общность проблем и интересов современного бизнеса и сферы культуры обусловлены не только их технологическим содержанием. Сами эти технологические особенности обусловлены глубоким и принципиальным обстоятельством. Современный бизнес и социально-культурная сфера, в том числе и в современной России, обречены на сотрудничество.

Очевидно, что в рамках объекта управления социально-культурной сферой можно выделить два взаимодействующих потенциала: экономический и культурно-художественный. Первый включает средства осуществления социально-культурной политики: материально-вещественную составляющую (сеть учреждений, их оборудование и оснащение, материально-техническое обеспечение), кадровые ресурсы и систему (в том числе, информационную) их поддержки, финансы и органы администрирования и управления. Экономической потенциал социально-культурной сферы характеризуется также наличием потребительского рынка и конкуренцией, платежеспособностью и запросами населения, наличия у него свободного времени.

Культурно-художественный потенциал общества представляет собой накопленное им богатство культурных ценностей, определяющих духовное развитие населения, которое может быть представлено как материализованными предметами (картинами, памятниками истории и культуры, книгами, антиквариатом и т.д.), так и культурными традициями, устным народным творчеством, нравственными и эстетическими установками людей. [[26]](#footnote-26)

Специфика функционирования отрасли культуры и искусства, являющейся важнейшей частью социально-культурного сектора сферы услуг, в рыночной среде заключается в том, что экономические модели рыночной экономики, способные эффективно работать в сфере материального производства, в чистом виде непригодны для духовного производства, на котором специализируется сфера культуры.[[27]](#footnote-27)

Более того, в научном мире существует концепция, согласно которой коммерциализация культуры посредством наложения на нее рыночных отношений может привести к резкому снижению качественного уровня культуры и искусства, и, как следствие, к вырождению духовного и нравственного потенциала общества. Еще в начале ХХ века Артуром Пигу была выдвинута теория «провалов рынка», утверждающая наличие определенной части экономического пространства, где отношения частной собственности неприемлемы, а частнопредпринимательская деятельность нецелесообразна.[[28]](#footnote-28) Полемизируя с данной теорией, многие ученые-экономисты пытались доказать необоснованность такого рода отрицания рыночных отношений.

Вместе с тем, в противовес консервативно настроенным теоретикам-экономистам, сторонники кардинальных рыночных преобразований в культуре отстаивают точку зрения, согласно которой свобода творчества возможна лишь в том случае, когда в ее основе лежит чисто рыночная экономическая модель. Проблема качества культурных услуг, по их мнению, будет решена автоматически посредством наличия или отсутствия спроса потребителей этих услуг.

Полное выведение сферы культуры из-под влияния рынка невозможно по следующим причинам. Во-первых, довольно трудно представить функционирование отрасли культуры и искусства в отрыве от всей экономики, развивающейся по рыночному пути. Во-вторых, экономический кризис, сопровождающий переход к рыночным отношениям, обусловливает отсутствие у государства средств для содержания и развития культуры. В-третьих, функционирование культуры и искусства «вне рынка» далеко не является залогом высокого профессионального, духовного и нравственного уровня.[[29]](#footnote-29)

Вместе с тем, не следует рассчитывать на саморегулирующую функцию рыночной экономики. Необходимо в первую очередь учитывать социальную значимость культуры и искусства, как для личности, так и для общества в целом. Наиболее целесообразным представляется создание для сферы культуры специфической экономической системы, сочетающей как рыночные, так и внерыночные механизмы регулирования.

Состояние отечественного рынка культурных услуг сегодня не отвечает мировому уровню. Резко снизились (и в процентном, и в абсолютном выражении) бюджетные вложения в культуру. Ухудшилось материальное положение как отрасли в целом, так и большинства занятых в ней работников. В их среде происходит резкая дифференциация по зарплате, что обусловлено разницей в положении учреждений, функционирующих на условиях самоокупаемости, и тех, которые не в состоянии финансировать свою деятельность за счет получаемых доходов (музеи, библиотеки и др.).

Все чаще учреждения культуры вынуждены заменять бесплатные формы работы на платные. В процессе потребления предоставляемых обществу культурных благ начинают преобладать домашние формы; как следствие, снижается посещаемость публичных культурных мероприятий, что провоцирует сокращение занятости и рабочих мест в организациях сферы культуры. Музеи, библиотеки, иные учреждения, предоставляющие услуги в области культуры, перестают быть привлекательными для трудоустройства, а специальности, связанные с данной сферой, теряют свою конкурентоспособность на рынке труда.

При рассмотрении сферы культуры с этой точки зрения, становится очевидным необходимость использования теории менеджмента для управления этой сферой.

Первые исследования особенностей экономики и менеджмента организаций культуры относятся к 60-м годам и связаны с именами американских ученых - У.Баумоля и У.Боуэна. Понятийно-терминологические проблемы менеджмента организации культуры выявились в нашей стране в середине 90-х годов. По мнению Н.Искорцевой, само понятие «менеджериализация» является следствием либерализации государственного сектора экономики.[[30]](#footnote-30)

В ходе менеджериализации представление о способах управления трансформировалось от концепций классического менеджмента к его новым модификациям, известным как NPM (новый социальный менеджмент), TQM (всеобщее управление качеством). Управленческие технологии, успешно применяемые в коммерческом секторе, были внедрены в менеджмент государственных организаций, включая социальную сферу и сферу культуры, чтобы повысить их экономичность.

Поворот к менеджериализму в России пока только обозначил себя в публичной дискуссии о неэффективности управления в социокультурной сфере. Главная задача менеджмента в сфере культуры сегодня заключается в том, что деньги могут быть получены на основе привлечения средств доноров (спонсорства, патронажа, благотворительности), что требует особой подготовки персонала, его обучения основам проектной деятельности, разработки программ повышения квалификации.

Сфера культуры — сфера преимущественно некоммерческой деятельности. Главная особенность менеджмента в сфере культуры заключается в том, что деньги в этой сфере появляются преимущественно не на основе коммерции, а на основе привлечения средств, вовлечения интересов самых различных сил и инстанций: органов власти, ведающих бюджетными средствами, спонсоров, благотворительных организаций и прочих доноров. Фактически в сфере культуры действуют, как минимум, два рынка: рынок потребителей и рынок доноров. И не всегда можно сказать, какой из этих рынков первичен: то ли сначала определяются виды работ с потребителями и затем ищутся доноры на их поддержку, то ли потребители подбираются для обеспечения интересов доноров, готовых платить деньги за определенные виды работ с этими группами.[[31]](#footnote-31)

Обычно специфику менеджмента в сфере культуры связывают с особенностями «духовного производства». «Продукты» такой деятельности носят не столько вещественный характер, сколько связаны с феноменами сознания (восприятия, понимания, мышления, переживания и т. д.), не поддаются непосредственному прямому счету, складированию. Их производство зачастую совпадает с их потреблением (просмотр спектакля, кинофильма, прослушивание концерта, чтение книги и т. д.

Для социокультурной сферы вопросы разработки и внедрения новой управленческой структуры имеют особое значение, поскольку от компетентного и умелого управления зависит выживаемость отечественной культуры в сложных экономических и политических условиях. С упразднением цензуры и жесткого государственного контроля в России начинают утверждать себя рыночные отношения как самостоятельный субъект культурной политики. Взаимоотношения производителей культурных ценностей и их потребителей осуществляются в рамках гибкой рыночной парадигмы «спрос - предложение». Причем спрос формируется, прежде всего, той частью населения, у которой есть деньги. Начинают бурно развиваться индустрия развлечений, различные формы массовой культуры. Растет значение продуктов культуры как формы вложения капитала, возникает множество частных коллекций и галерей, развиваются различные направления арт-бизнеса. Естественно, создатели художественных ценностей все больше ориентируются на изменившуюся структуру потребительского спроса.[[32]](#footnote-32)

Этот спрос формируется уже не «руководящими органами», а самим потребителем, что само по себе вполне плодотворно, если бы не столь резкое падение жизненного уровня в стране и возрастающий дефицит культуры во всех сферах общества. В то же время наиболее платежеспособная часть населения становится законодательницей моды, ее вкусы и предпочтения начинают определяющим образом влиять и на проводимую государством культурную политику.

Специфика современного менеджмента в духовном производстве выражается, прежде всего, в той культурной миссии, ради которой создана и функционирует организация. Поэтому, не умаляя важности таких функций менеджмента, как планирование, организация и контроль, надо подчеркнуть особую значимость функций мотивации субъектов этой деятельности, направленной на осуществление ее культурно значимых целей.[[33]](#footnote-33)

Менеджмент учреждений культуры определяется, таким образом, особенностями их статуса и выполняемых функций. Имущество учреждений культуры находится в государственной или муниципальной собственности, поэтому доходы от деятельности бюджетных учреждений являются неналоговыми доходами бюджета. Учреждения финансируются по смете, которая и является формой контроля за расходованием бюджетных средств. Смысл ограничения финансовой самостоятельности учреждения состоит в защите прав собственника от нанесения ему финансового и имущественного ущерба в связи с неэффективной деятельностью учреждения.

Но организации культуры относятся к публичной сфере. Результаты их деятельности направлены на удовлетворение гуманитарных потребностей, доля так называемых «общественных благ», создаваемых организациями культуры, достаточно высока.

В организации менеджмента учреждений культуры важная роль отводится самому субъекту управления, то есть менеджеру. Потребность в профессии менеджера культуры появилась лишь в последнее десятилетие.

Традиционно к этой сфере относились организаторы культурно-досуговой, социально-культурной и театрально-концертной деятельности. С развитием шоу-бизнеса все более востребованной на рынке услуг становится профессия менеджера, однако специалистов такого профиля до настоящего времени готовят лишь в отдельных вузах (в рамках специальности «Менеджмент организации» имеется специализация «Управление культурой»). На практике организаторами театрально-концертной деятельности (ТКД) могут стать специалисты с разной исходной квалификацией. Многим организаторам в сфере культуры не хватает профессиональных знаний и умений в области межличностных коммуникаций, маркетинга, менеджмента, средств рекламы и связи с общественностью. Специалистам, имеющим профессиональную подготовку в нехудожественной сфере, недостает знания специфических особенностей исполнительства и взаимоотношений между артистами. Все это приходится осваивать в процессе работы.

Исходя из этого, становится понятным, что только знание, использование и собственно менеджмент всего спектра информационных ресурсов художественной культуры позволит арт-менеджеру стать более «продвинутым» и квалифицированным, сделает его более компетентным. Но арт-менеджерам необходимо разбираться не только в видах искусства (как сердцевине художественной культуры), но и в специфике и технологических процессах/алгоритмах создания многочисленных культурных форм, документов, информационных объектов данной сферы человеческой деятельности. Ведь без знания сущности артосферы и ее информационной составляющей невозможен квалифицированный подход к пониманию собственно творческого/креативного/инновативного пути автора/художника/творца, реализующего идею и воплощающую ее в конкретном материале, т.е. самоменеджмента художника, а также дальнейшему процессу «продвижения» текста произведения на арт-рынок.

Кроме того, арт-менеджер должен помнить, что художественная культура, как и искусство, - это часть общей культуры человечества, немаловажная составляющая духовной культуры любой локальной и мировой цивилизации. Тем более что находясь в информационном пространстве с огромным спектром различных технологий (в том числе информационных), художественная культура (артосфера) представляется яркой, целостной, гармоничной информационной системой. Именно в ней происходят разнообразные инновативные процессы генерации арт-продуктов, арт-услуг, которые на различных этапах своего возникновения «требуют» действий, связанных с деятельностью специалистов в сфере менеджмента, маркетинга - а именно «раскрутки», промоушна и т.д.

Рассмотрение различного рода проблем, связанных с арт-менеджментом, необходимо начинать с уточнения исторических основ возникновения той или иной составляющей (вида) артосферы. Это обусловливается тем, что для всех без исключения исторических периодов, а тем более культур, стран и цивилизаций, характерны те или иные аспекты генезиса и развития арт-менеджмента как такового. Все это находило и находит наиболее яркое отражение и воплощение в информационных объектах, ресурсах, культурных формах, артефактах и проч., инноватированных представителями различных видов артосферы.

В различные времена процессы управления в сфере художественной культуры обладали, обладают и будут обладать определенной спецификой, что, в свою очередь, детерминирует особенности подготовки специалистов, занятых в этом виде деятельности. Отметим, что сегодня уже мало кто полагается в своем деле/бизнесе только на интуицию и удачу, которые, впрочем, несомненно, также являются важными составляющими успеха. Но все-таки благополучие любой организации, да и конкретной персоны есть результат продуманной деятельности как руководства и персонала команды, так и собственного менеджмента, т.е. самоменеджмента.

Это подчеркивает тот факт, что в современном мире именно научный менеджмент позволяет различным менеджерам (тем более арт-менеджерам) иметь корректное теоретическое понимание функции процесса управления и способствует на практике разработке и воплощению «в жизнь» принципов и различного рода рекомендаций для все более «продвинутой» и усложняющейся деятельности в условиях подвижного рынка (в нашем случае – художественного, т.е. арт-рынка).

Важным моментом, определяющим эффективность принятия управленческих решений, является формирование комплекса целей сложной социально-экономической системы, каковой является культура (в широком смысле слова), и в первую очередь генеральной цели, на реализацию которой должна быть ориентирована вся система управления учреждением культуры.[[34]](#footnote-34)

Таким образом, особенности менеджмента в социокультурной сфере обусловлены особенностями ее структуры и функций, а также современным состоянием учреждений культуры в России.

Социально-культурная сфера не должна, да и уже не может существовать и развиваться как сфера исключительно государственных интересов. Привлечение внебюджетных источников финансирования, все более активное сотрудничество социально-культурной сферы с финансовым, промышленным и торговым капиталом, общественными движениями и организациями — одно из необходимых условий сохранения культурно-исторического наследия, воспроизводства творческого потенциала, развития культурной жизни.

Но и бизнес заинтересован в сотрудничестве с социально-культурной сферой отнюдь не меньше, чем она в нем.

Формирование и продвижение имиджа и репутации фирмы, спонсорство, патронаж и благотворительность, работа с персоналом, расширение сотрудничества, даже рекламные кампании и акции по стимулированию продаж — все это просто неосуществимо без проведения праздников, конкурсов, выставок, культурных программ, т. е. без обращения к социально-культурным технологиям, а то и прямого сотрудничества с соответствующими организациями и учреждениями социально-культурной сферы.

Бизнес и культура в современном обществе «скованы одной цепью» — предполагают и дополняют друг друга, немыслимы друг без друга. Эта «обреченность» на сотрудничество имеет глубокий политологический смысл, чрезвычайно важный для развития и преобразования общества. Дело в том, что это сотрудничество, по сути дела, является способом реализации гражданского общества — не декларирования его, а наращивания его реальной ткани, его механизмов, процедур и «мускулов».

Следовательно, только общество, в котором сложились и вызрели развитые формы сотрудничества делового мира и сферы культуры, способно к саморазвитию и саморегуляции социально-экономических и социально-культурных процессов — по возможности независима от государства.

Собственно, только в таком обществе и могут сложиться реальные предпосылки и условия для становления демократии. Это не только и не столько даже реальность, сколько неизбежность — особенно с учетом экономического состояния и политической ситуации в России.

**1.3 Художественная школа для взрослых как центр духовно-эстетического и культурного развития личности**

Под образованием взрослых понимается весь комплекс процессов формального и неформального обучения, с помощью которых люди, совмещающие или чередующие учебную деятельность с практическим участием в производственной, социальной, семейно-бытовой сферах общественной жизни, развивают свои способности, обогащают свои знания, умения, навыки и личностные качества, совершенствуют или приобретают новые профессиональные квалификации или же применяют их в новом направлении для удовлетворения своих потребностей и потребностей своего общества.

Образование взрослых - неотъемлемая и в то же время относительно обособленная часть системы образования. Комплекс проблем, связанных с его функционированием и развитием, имеет свою содержательную специфику, обусловленную особенностями контингента обучающихся, а также своеобразием задач.

Приоритетная задача образования взрослых - обеспечить человека комплексом знаний и умений, необходимых для активной творческой и приносящей удовлетворение жизни в современном динамично изменяющемся обществе. Речь идет о пожизненном развитии человека как работника, гражданина, личности, индивидуальности. Образование, сопровождающее человека в различные периоды его жизни, имеет различные названия - пожизненное, перманентное, возобновляющееся. Нередки случаи отождествления теории непрерывного образования с теорией пожизненного учения. К настоящему времени сложилась определенная общность взглядов на роль образования взрослых в достижении согласованного прогресса личности и общества и на подходы к осмыслению путей его обновления.

Главной целью образования взрослых является формирование и развитие творческой личности, активно, компетентно и эффективно участвующей во всех сферах общественной жизни.

Эта цель достигается посредством удовлетворения конкретных образовательных потребностей взрослых людей, которые сводятся к нескольким группам: получение общего среднего образования; приобретение или усовершенствование профессиональных навыков; поддержание и улучшение здоровья, экологическое образование; улучшение качества семейной жизни; активизация участия в общественной жизни; содержательное проведение досуга; развитие собственной личности.

Общество в XXI веке ставит в центр общественного прогресса именно человека, удовлетворение его индивидуальных потребностей. Тем самым открывается широкий простор для обучения взрослых в целях самосовершенствования и самореализации как личности.

В Законах Российской Федерации «Об образовании», «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» отсутствует само понятие образования взрослых. В проекте Закона «О дополнительном образовании» в статье о дополнительном образовании взрослых рассматривается в основном лишь дополнительное профессиональное образование взрослых. В России все существующие формы обучения взрослых организационно и административно находятся в различном подчинении, оторваны друг от друга и не объединены единой государственной политикой, соответствующими управленческими и координирующими структурами, теоретическими и научно-методическими принципами обучения.

Принципы обучения взрослых, отличные от традиционных педагогических, несмотря на достаточно высокий уровень теоретической и научно-методической проработки, недостаточно внедряются в практику. Ощущается серьезный недостаток учебно-методических материалов, предназначенных специально для обучения взрослых, что существенно снижает эффективность образования взрослых.

Главным принципом свободного обучения является принцип свободы выбора таких основных параметров процесса обучения как места, времени, продолжительности, стоимости, вида и форм, целей, организации, методов, содержания, программы, преподавателей, учебных заведений и документов образования. Главным достижением свободного обучения явилось реальное вовлечение обучающегося в процесс обучения, в определение основных параметров процесса обучения. Непрерывное обучение по утверждению С.И. Змеёва можно определить как «способ жизнедеятельности человека, процесс приобретения им необходимых знаний, умений, навыков и качеств на протяжении всей жизни человека». Главная причина неэффективности попыток принципиально изменить к лучшему состояние дел в художественном образовании взрослых, как и в положении отечественной художественной культуры коренится не в скудном финансировании и не в косности тех или иных нормативов или административно-правовых схем; все это только следствие, или симптомы болезни. Нужно начинать не с них, а с основной причины – глубоко ошибочного, невежественного, а для русской культурной традиции необъяснимого отношения общества и властей к художественной культуре и художественному образованию в целом.

В стране, где художественная культура традиционно являлась сферой воплощения духовно-нравственных ценностей, самопознания и самосовершенствования человека, утвердилось прямо противоположное отношение к ней. Она обретает в общественном сознании статус некоего «десерта», необязательного украшения реальной жизни, воспринимается как частность, не имеющая серьезной жизненной значимости.

Либо, что еще хуже, как сфера обслуживания, своего рода «парк культуры и отдыха», предоставляющий «пакеты услуг» эстетически неразвитому клиенту, который ищет развлечений, «заказывает музыку» и «всегда прав».

Такое отношение к культуре стремительно нарастает в условиях крайнего прагматизма, всевластия рынка, активного формирования «рыночного сознания» человека и деформирует само профессиональное искусство.

Но вся история человечества свидетельствует, что явление, которое мы называем искусством, или художественной культурой, это неотъемлемая составляющая человеческого способа существования в мире. И ее деградация, утрата новыми поколениями понимания ее жизненной ценности, утрата ответственности за ее сохранение, развитие и «трансляцию» в будущее – это прямой путь к расчеловечиванию данного общества. Что может превосходно уживаться с «компетентностью» во многих других отношениях и становиться от этого еще страшнее. Это ли не проблема национальной безопасности?

Потребность в творчестве – неотъемлемая характеристика нормально развивающегося человека, несводимая к решению каких бы то ни было частных, прагматических задач.

Традиционно считается, что художественное образование можно получить в художественной школе, в художественном училище, в профильном ВУЗе. Однако в настоящее время существует много альтернативных возможностей получить желаемое образование. Например, художественные студии или негосударственные художественные школы для взрослых.

Очевидным преимуществом подобного способа получения художественного образования является возможность осуществить свою мечту в любом возрасте и в удобное время. Художественное образование очень многогранно. Это может быть начальное художественное образование, живопись, рисунок, а также многие другие направления.

В таких школах возможно получить художественное образование по направлениям, связанным с изобразительным искусством. Во время обучения ученики осваивают базовые художественные навыки, которые необходимы для успешного обучения любому виду изобразительного искусства: знакомятся с техникой рисунка, психологией цвета, изучают такие понятия как перспектива, форма и фактура, тень, свет, полутень, объем. Разумеется, художественное образование не заканчивается после изучения базовых материалов. В рамках получения художественного образования становится возможным во всех тонкостях изучить рисунок, или, например, освоить искусство живописи.

## Программа обучения включает основы академического рисунка, а также занятия по живописи и композиции. Основное отличие от обучения в детской художественной школе состоит в меньшей еженедельной часовой нагрузке: заниматься можно один или два раза в неделю. Каждое занятие длится 3 часа и состоит из двух частей. Первая половина посвящена изучению обязательных дисциплин и художественных техник, а во время второй части занятия ученики обычно практикуются в создании эскизов и набросков. На первый взгляд может показаться, что набросок фигуры человека с натуры – слишком сложная задача, однако подобные упражнения развивают глазомер и помогают почувствовать себя увереннее, ведь каждый рисунок получается лучше предыдущего.

## Нагрузка во многом зависит от пожеланий самих учеников. Домашнее задание для тех, кто рисует для души, в несколько раз отличается по объему от задания для тех, кто собирается поступать в художественный вуз. Конечно, заставить взрослого человека делать домашнее задание невозможно. Однако, начиная рисовать, каждому необходимо понимать, что без практики и некоторого старания достичь ожидаемых результатов не удастся.

## Летом в школе начинается пленэрная практика, во время которой ученики выезжают на природу, занимаются зарисовками пейзажей и архитектуры. Во время пленэров подготовленным студентам можно пробовать свои силы в живописи маслом, а также в других сложных или необычных художественных техниках.

Таким образом, художественная школа для взрослых дает возможность получить как базовое художественное образование, включающее в себя основные знания, умения и навыки, так и профессиональное художественное образование. Базовое художественное образование, скорее всего, подойдет тем, кто хочет научиться рисовать для себя.

 Существует и профессиональное художественное образование, которое позволит наиболее полно и глубоко изучить интересующее направление изобразительного искусства. Обучаясь в школе, ученик получает необходимые знания и опыт для успешного дальнейшего творчества и обучения других людей.

**Глава 2 Технология продвижения услуг художественной школы для взрослых**

**2.1 Специфика художественной школы для взрослых как центра развития творчества**

## Изучение технологии продвижения услуг художественной школы для взрослых было предпринято на базе московской художественной школы «ARTissimo. Курсы рисования и обучение живописи. Обучение рисованию, курсы живописи, курсы декора для взрослых. Художественные курсы, школа живописи, школа рисования, школа декора».

Большая часть учеников художественной школы «ARTissimo**»** - **взрослые люди**. «Барьер новичка» в условиях школы преодолевается быстро, потому что обучение рисованию, живописи проходит **в доступной и увлекательной форме, адаптированной для любителей и начинающих.**

Педагоги **используют сочетание современных и классических методов обучения рисованию и живописи,** интересных для взрослых людей и дающих быстрые практические результаты.

Рисование и живопись в художественной школе **преподают профессиональные педагоги** (художники-практики, с богатым опытом преподавания взрослым людям/детям).

 **Обучение рисованию и живописи проходится в небольших группах,** что позволяет обеспечить **индивидуальный подход** к каждому участнику, в зависимости от возраста, стартового уровня, личных целей, художественных вкусов и пристрастий.

Программы построены таким образом, что, обучаясь на одном курсе, ученик может переходить со ступени на ступень, совершенствуя навыки в одной технике, либо выбрать другой курс рисования и живописи и начать осваивать новую технику, другие художественные материалы.

На уроках рисования и живописи обеспечиваются комфортабельные условия (чисто, уютно, светло) и достойное материально-техническое оснащение (мольберты, планшеты, удобные посадочные места).

У учеников есть возможность выбрать подходящее место (Чистые пруды / Тургеневская, Китай-город, Университет) и время занятий. Занятия во взрослых группах проходят по 2,5 часа.

# Курсы рисования и живописи в школе «ARTissimo» - это:

Классическое художественное образование «с нуля» **в доступной и увлекательной форме.**

**Современные методы** обучения, интересные для взрослых людей.

**Профессиональные педагоги** (художники-практики, с богатым опытом преподавания взрослым людям).

**Индивидуальный подход** - к каждому участнику.

**Свобода творчества** (по мере развития навыков).

Возможность выбрать подходящее место **(Лубянка / Китай-город, Чистые пруды / Тургеневская, Университет)** и время занятий.

Комфортабельные условия (чисто, уютно, светло).

Достойное материально-техническое оснащение (мольберты, планшеты, удобные посадочные места).

В программе занятий - рисование с натуры геометрических, предметных, жанровых натюрмортов, цветочных композиций, орнаментов, портретные зарисовки (по мере развития навыков).

Карандаш, тушь-перо, акварель, гуашь, масло – каждый сможет попробовать несколько техник и найти свой неповторимый авторский почерк.

Итак, художественная школа для взрослых обеспечивает начальное художественное образование, занимается повышением уровня общей художественной культуры, эстетическим развитием и воплощением полученных навыков и умений через участие в выставках и конкурсах.

Основными задачами школы являются: обучение основам изобразительной грамоты; создание условий для самореализации учащихся; приобщение к художественному творчеству людей разного возраста, различного социального положения; популяризация искусства.

## 2.2 Технология продвижения услуг художественной школы для взрослых

## Повышение эффективности технология продвижения услуг любой организации лежит в принципе движения вперед, в основе любого реформирования и реструктуризации. В современном мире внешние условия функционирования любой организации быстро изменяются, экономическая среда становится все в большей степени конкурентной. Концепция продвижения услуг, столь понятная в рамках коммерческой организации, не всегда в полном объеме может применяться к деятельности организации общественного сектора, и в частности социально-культурных учреждений.

Критерий эффективности в сфере культуры можно представить, по крайней мере, тремя составляющими:

* степень (мера) удовлетворения потребностей населения в культурных благах;
* степень (мера) соответствия результатов функционирования деятельности учреждения культуры общественным целям в области духовного развития личности;
* степень (мера) обеспечения равенства в удовлетворении духовных потребностей посетителей учреждения культуры.[[35]](#footnote-35)

Многие технологии современного менеджмента способны существенно повысить эффективность социально-культурной сферы.

Сам технологический процесс в учреждении культуры включает следующие элементы:

* объект деятельности: обслуживаемое население, посетители (группы: коллективы людей и отдельные личности);
* субъект деятельности: руководители, специалисты и другие работники учреждений культуры и актив;
* деятельность учреждений культуры (процесс воздействия субъекта на объект) со всеми ее компонентами. Такими являются: цель и содержание деятельности, формы организации аудитории, средства и методы, используемые учреждениями культуры для осуществления стоящих перед ними задач.

Однако это общий подход. Рассматривая технологический процесс менеджмента учреждения культуры, надо учитывать, что новые условия развития общества приводят к тому, что многие методы и приемы менеджмента, доказавшие свою результативность в коммерческом секторе, постепенно переносятся в практику сферы услуг и культуры. В результате различия между менеджментом коммерческих и социально-культурных организаций уменьшаются.

Рассмотрим некоторые общепринятые технологии менеджмента. «Командные» технологии менеджмента стали активно проникать в практику социальных учреждений. Небольшие коллективы получают возможность распоряжаться ресурсами, проводить собственную кадровую политику и даже заниматься стратегическим планированием. Команды становятся главным инструментом достижения инновативности, сфокусированности на главных задачах.[[36]](#footnote-36) В организациях нового типа меняется роль менеджера среднего звена: он уже не столько «диспетчер», сколько тренер-консультант; он не столько передает указания начальства, сколько помогает работникам самостоятельно выработать новые подходы, совершенствовать приемы и методы выполняемой работы, добиться большей согласованности действий.

Одним из новых методов повышения эффективности в региональном и муниципальном управлении сегодня стал бенчмаркинг. Не только руководители коммерческих фирм, но и управляющие организациями общественного сектора стали использовать бенчмаркинг как инструмент оценки выполненной работы в целях передачи передового опыта управления из других успешно действующих организаций.

Бенчмаркинг есть систематический процесс выявления лучших организаций и оценки их продукции и методов производства с целью использования передового опыта этих организаций.[[37]](#footnote-37)

В основе бенчмаркинга лежит концепция непрерывного совершенствования деятельности, которое предусматривает непрерывный цикл планирования, координации, мотивации и оценки действий с целью устойчивого улучшения деятельности организации.

Основное содержание бенчмаркинга состоит не столько в том, чтобы определить, насколько другие организации оказались успешнее, сколько выявить факторы и методы работы, которые позволили достичь более высоких результатов. Можно выделять конкурентный и функциональный бенчмаркинг. Конкурентный бенчмаркинг рассматривает изделия, услуги, и процессы работы прямых конкурентов организации. Функциональный бенчмаркинг рассматривает изделия, услуги, и процессы работы организаций, не являющихся прямыми конкурентами данной организации.[[38]](#footnote-38)

При рассмотрении технологического процесса управления учреждением важнейшее значение имеет процесс целеполагания.

Разработка экономической политики фирмы предполагает определение целей деятельности фирмы и стратегии ее развития на ближнюю и дальнюю перспективы исходя из оценки потенциальных возможностей фирмы и обеспеченности ее соответствующими ресурсами.

Цели фирмы определяют концепциию ее развития и основные направления деловой активности. Стратегия предполагает разработку обоснованных мер и планов достижения намеченных целей, в которых должны быть учтены научно-технический потенциал фирмы и ее производственно-сбытовые возможности. Разработка экономической политики фирмы предполагает:

* формирование стратегических целей и задач;
* анализ сильных и слабых сторон деятельности фирмы;
* оценку существующих и перспективных направлений хозяйственной деятельности;
* анализ внешнего окружения и его влияния на функционирование компании;
* определение альтернативных наборов производственно-хозяйственной деятельности;
* выбор стратегии;
* составление ежегодного бюджета фирмы в целом, ее функциональных и хозяйственных центров.[[39]](#footnote-39)

Постановка целей предвосхищает и обусловливает разработку стратегии фирмы.

Стратегия фирмы - это рассчитанная на перспективу система мер, обеспечивающая достижение конкретных намеченных компанией целей. Сущность выработки и реализации стратегии состоит в том, чтобы выбрать нужное направление развития из многочисленных альтернатив и направить производственно-хозяйственную деятельность по избранному пути.[[40]](#footnote-40)

Система стратегического управления, получившая развитие на современном этапе, предусматривает:

* выделение ресурсов корпорации под стратегические цели независимо от фактической структуры управления производственно-хозяйственной деятельностью;
* создание центров руководства каждой стратегической целью;
* оценку и стимулирование производственных подразделений и их руководителей по степени достижения стратегических целей.

Выработка стратегии осуществляется на высшем уровне управления и основана на решении следующих задач: разработка стратегических целей компании; оценка ее возможностей и ресурсов; анализ тенденций в области маркетинговой деятельности; оценка альтернативных путей деятельности; определение стратегии на перспективу; подготовка детальных оперативных планов, программ и бюджетов; оценка деятельности фирмы на основе определенных критериев с учетом намеченных целей и планов.[[41]](#footnote-41)

В области социально-культурной деятельности технологический процесс менеджмента выражается в явлении социально-культурного проектирования. Данная технология имеет широкую область применения для всех профессий социотехнической направленности. Владение логикой и технологией социокультурного проектирования позволит специалистам более эффективно осуществлять аналитические, организационно-управленческие и консультационно-методические функции в социально-культурной сфере.

Проектные технологии обеспечивают конкурентоспособность специалиста на рынке труда — умение разработать социально значимый проект и оформить заявку на его финансирование — это реальная возможность создать себе рабочее место как в рамках существующих учреждений и организаций, так и вне их.[[42]](#footnote-42)

Согласно А.П.Маркову, преимущества технологии проектирования по сравнению с другими методами целенаправленных социокультурных изменений заключается в том, что она сочетает в себе нормативный и диагностический подходы, характерные для программирования и планирования. Социокультурное проектирование — это специфическая технология, представляющая собой конструктивную, творческую деятельность, сущность которой заключается в анализе проблем и выявлении причин их возникновения, выработке целей и задач, характеризующих желаемое состояние объекта (или сферы проектной деятельности), разработке путей и средств достижения поставленных целей.[[43]](#footnote-43)

Ведущими целевыми ориентациями проблемно-целевого проектирования являются:

* создание условий для развития социокультурного субъекта (личности, общности, общества в целом), самореализации человека в основных сферах его жизнедеятельности путем оптимизации его связей с социокультурной средой, разрешения или минимизации проблем, характеризующих неблагоприятные обстоятельства его жизнедеятельности, активизации совместной деятельности людей по поддержанию культурной среды в пригодном для жизни состоянии, ее конструктивному изменению собственными усилиями;
* обеспечения благоприятных условий для саморазвития культурной жизни посредством стимулирования механизмов самоорганизации, осмысленного сочетания и поддержки исторически сформировавшихся и новых социокультурных технологий, элементов, явлений.[[44]](#footnote-44)

В технологии менеджмента значительное место отводится подбору персонала, поскольку степень эффективности деятельности учреждения, в первую очередь, зависит от профессионализма коллектива. Социокультурная сфера в этом смысле не исключение, поскольку любая технология связана с выработкой и принятием решений (единоличных и коллективных), контролем за степенью и характером реализации этих решений. В этом смысле решение и контроль предполагают и взаимодополняют друг друга. Принятое решение, не подкрепленное контролем, не имеет реального, практического смысла. Прежде чем контролировать, следует сначала принять конкретное решение, определить характер, содержание, способ и сроки выполнения работы и исполнителей. Словом, создать систему управления кадрами, способную четко функционировать в непредвиденных обстоятельствах, контролировать все изменения, происходящие внутри учреждения культуры и в его отношениях с окружающим деловым миром.[[45]](#footnote-45)

Персонал учреждения обязан обеспечить точной информацией его руководителя для принятия решения и ясного представления общей картины дела, разработать четкую систему обязанностей каждого работника с целью развития реальной и эффективной системы управления.

Специалисты по менеджменту объединяют и организуют работу, они должны быть заняты построением системы целей отрасли, дерева целей и дерева критериев отрасли, участвовать в измерении (по качественным и количественным шкалам) каждого из них.

Рассматривая вопрос повышения эффективности деятельности учреждений культуры нельзя обойти стороной проблему оценки эффективности. Раннее в основу оценочных параметров как в производственной, так и в непроизводственной сфере ставилась рентабельность.

Действия согласовывались главным образом с финансовым планом, а не со стратегией предприятия или учреждения. Большинство предприятий производственной сферы было сконцентрировано на финансовых показателях, а непроизводственной – на формальных показателях, основывающихся на посещении и выдаче. Данная информация не могла способствовать в полной мере процессу принятия стратегических управленческих решений, так как опиралась лишь на учетные системы.[[46]](#footnote-46) Для учреждений культуры эта система не подходит.

Главная идея разработки критериев эффективности учреждения культуры заключается в том, что основой является не объем услуг, предоставляемых населению за определенный период времени, а полнота удовлетворения общественных потребностей. Основным моментом становится изучение не ретроспективных показателей, описывающих состояние уже существующей системы, а внедрение так называемых опережающих метрик, позволяющих сделать перспективные выводы.

Анализ внешней среды позволяет установить каково положение учреждения на рынке культурно-досуговых услуг.

Анализ внутренней среды определяет ресурсные возможности, состояние процессов деятельности, уровень управления учреждением. Понимание рынка, в первую очередь, включает знание основных потребителей услуг учреждения культуры (группы населения, потребители и не потребители, приоритетные группы, их возможности потребления услуг, доходы на одного члена семьи и возможная доля затрат на удовлетворение культурно-досуговых потребностей).[[47]](#footnote-47)

Современные условия существования учреждений культуры диктуют необходимость поиска эффективных инструментов управления. Главными движущими факторами в проведении оценки эффективности работы является поиск каналов коммерческой активизации, а также оптимальное использование бюджетного финансирования. Второй фактор является более приоритетным для большинства учреждений культуры. Очевидно, что в управлении учреждением культуры могут быть применены любые технологии менеджмента. При этом система оценки эффективности в социокультурной сфере будет иметь свою специфику.

В рамках дипломного исследования была предпринята работа по проектированию технологии продвижения услуг художественной школы для взрослых «ARTissimo».

Что требует продвижения?

Образовательные платные услуги школы.

Кто заинтересован в продвижении информации о ресурсах школы?

Школа и частные лица –для продвижениясвоих товаров и услуг

Целевые группы:

1. Потребители товаров и услуг
2. Организации и частные лица, проявляющиеинтерес к культуре и искусству города.

Продвижение услуг школы:

Состояние:

1. Имеется отдельный сайт;
2. Нет объединяющего сайта с информацией для потенциальных инвесторов.

Решение:

1. Создание online-базы проектов и предложений.
2. Достижения в области культуры и искусства

Состояние:

1. Крупные художесвтенные школы Москвы имеют свои сайты;
2. Объем наполнения сайтов недостаточный; (большое количествово «мертвых» ссылок);
3. Нет англоязычных версий сайтов.

Решения:

1. Развитие и продвижение сайтов школы;
2. Разработка англоязычных версий сайтов.
3. Продвижение бизнес-проектов

Решения:

1. Проведение семинаров;
2. Создание регионального портала инвестиционных проектов и предложений Успешное продвижение услуг невозможно без продвижения сайтов с информацией о культуре и искусстве города (страны).

Решение:

Проведение конкурсов, финансируемых администрацией, на разработку новых «некоммерческих» ресурсов и развитие существующих.

Средства достижения поставленных целей:

1. Регулярное обновление информации, поддержка новостного блока;
2. Поддержка русскоязычной и англоязычной версий портала;
3. Регулярное пополнение Online-библиотеки;
4. Информационная поддержка проведения мастер-классов;
5. Публикация программ и материалов по учебным курсам;
6. Публикация видео-лекций (тестовый режим);
7. Разработка системы тестирования знаний (тестовый режим);
8. Публикация популярной информации о Москве.

Результаты:

1. Совместные проекты по проведению мастер-классов школ с европейскими художественными школами, обмен опытом.
2. Активное участие учеников в научно-исследовательской работе.

# Итак, технология продвижения услуг художественной школы для взрослых «ARTissimo» нацелена на привлечение новых клиентов, формирование положительного имиджа школы, повышении рейтинга школы среди ряда подобных.

Преимущества художественной школы позволяют наглядно удостовериться в том, насколько они убедительны, что, в свою очередь, создает абсолютно идеальные, финансово и практически, условия для комфортного и доступного обучения. Кратко охаратерзуем данные преимущества.

**1.** **Низкие цены.**

* доступность и демократичность цен при высококачественном практическом обучении художественному мастерству;
* направленность на широкую аудиторию, различную по уровню подготовки и по возрастным категориям: для детей и взрослых, для новичков абитуриентов.

**2.** **Гибкая система скидок.**

В «ARTissimo» существует удобная форма оплаты и качество обучения. Каждый месяц школа предлагает широкий спектр специальных акций, скидок, антикризисных предложений.

 «ARTissimo» предлагает:

1. подарочные сертификаты на посещение различных курсов (живопись, дизайн, декор и т.д.);
2. скидки на занятия по предоплате (от 10 до 15%);
3. «День открытых дверей», в рамках которого можно:
4. Познакомиться с преподавателями в неформальной обстановке.
5. Задать интересующие вопросы.
6. Увидеть творческие работы участников курсов.
7. Определить для себя самые интересные программы, на которые хотелось бы прийти.
8. Записаться на интересующие программы и курсы.
9. Просто приятно отдохнуть и узнать много интересного.
10. Гостей ожидает интересное общение, клубная атмосфера, вечерний чай. Участие – бесплатное, с собой можно приводить друзей.

 **3.** **Удобное расписание занятий.**

Сделав обучение **финансово доступным** для каждого желающего, «ARTissimo» позаботилось о комфорте, предусмотрев занятость и недостаток времени. Расписание занятий гибкое и свободное, состоящее из 3 групп: утренней, дневной, вечерней. Расписание занятий с «плавающим графиком обучения».

**4.Качественный и индивидуальный подход.**

В процессе занятия, преподаватели уделяют максимум внимания каждому из учеников. Этот эффект достигается тем, что предпочтение отдается малым группам, которые состоят максимум из **десяти человек**. Таким образом, никто никому не мешает, всем хватает **места и внимания** педагога. Благодаря этому достигается максимальный эффект от занятий в студии, каждый ученик получает **максимум информации**.

**5.Взаимодействие и сотрудничество с учениками.**

Для молодых людей, прошедших обучение в школе и связанных с дизайном, «ARTissimo» может предложить перспективные рабочие места и помощь в трудоустройстве. Некоторые из учеников уже плотно сотрудничают со школой и участвуют в ряде интересных проектов в области компьютерной графики и графического дизайна. Также школа дает возможность участвовать в процессе улучшения условий обучения. Ни одно предложение не остается без внимания. Многие из предложений для клиентов – это результат участия в процессе учеников. Только сообща «ARTissimo» смогло достичь **полного согласования** и удобства взаимодействия школы с учениками.

**6.Широкий спектр предоставляемых услуг.**

«ARTissimo» не ограничивает деятельность школы только одной сферой деятельности. Коллектив постоянно **находится в творческом поиске** новых идей. В данный момент идет работа над созданием **«Компьютерных курсов»**, курса **«Арт-терапия»**, курсов по **«Скульптуре, художественной лепке»** и лекций по **«Истории искусств»**.

**7.Удобство, комфорт и доступность.**

Занятия проходят в просторном, светлом и уютном помещении, где каждому хватит места и будет оказано **должное внимание**.

## На официальном сайте «ARTissimo» (http://www.creativnost.ru) постоянно обновляется информация о скидках, акциях, различных предложениях. Сайт является важнейшей ступенькой в продвижении услуг школы.

## Качественное оформление, композиционное решение, удобные гиперссылки, простая система регистрации делают сайт посещаемым, что, в свою очередь, способствует привлечению потенциальных потребителей услуг школы для взрослых.

## Безусловными достоинствами школы «ARTissimo» является возможность получить максимальную информацию о предоставляемых услугах не только по телефону, но и он-лайн. Так, описание каждого курса сопровождается видеороликом с фрагментом мастер-класса, фоторепортажем, подробным планом проведения занятий курса, а также информацией о преподавателях.

## Приведем пример:

# Курс «Живопись У-Син» для начинающих. Просто! Красиво! Увлекательно! Секрет - в оригинальности техники и уникальной методике обучения. Результат - творческая свобода при изысканной лаконичности средств + рисуя, гармонизируем себя!

Техника идеально подходит **для любителей и желающих научиться рисовать «с нуля».** Курс дает все необходимые навыки для создания рисунков **как в знаменитом «китайском», так и в классическом «европейском» стиле.** Навыки универсальны!

Продолжительность курса - **8 занятий 1 раз в неделю. Ближайшие группы** этого курса стартуют: **по субботам (с 10 апреля); по четвергам** **(с 15 апреля). Все материалы предоставляются!** На любую программу можно оформить подарочный сертификат.

## **Описание техники, иллюстрируемое фотографиями.**

## Результаты.

*Что развивает Живопись У-Син?*

Правополушарное творческое мышление.

Восприятие становится точнее, целостнее, гармоничнее, и Вы начинаете замечать то, на что раньше просто не обращали внимания!

Навыки управления собственной моторикой, точность и сбалансированность движений.

Навыки владения кистью, краской, бумагой.

Умение видеть и передавать композицию, движение, планы изображений.

Способность через рисунок выражать живую эмоцию, собственную энергию в действии.

Способность к саморегуляции, управлению эмоциями и стрессами.

## Отметим корректный ввод информации об оплате услуг:

## **«Расписание, цены, условия** – ниже, на этой странице (дается гиперссылка).

## **Ссылка на видеопрезентацию курса «Живопись У-Син» (представлен ролик с фрагментом занятия).**

## **Фоторепортаж, отражающий пошаговое описание техники рисования в данном стиле.**

## **И только после всей информации дана гиперссылка на запись на курсы.**

## Представлены также сведения о педагогах.

## Присутствуют очень подробные сведения о расписании.

## В завершении даны отзывы участников курса.

**Отзывы участников курса «Живопись У-Син»:**

«Очень понравился курс «Живопись У-Син». Андрей и Ольга очень творчески подходят к обучению. Уделяют внимание всем слушателям. Хорошая обстановка на занятиях и в центре. Спасибо». (Ирина Орлова)

«Очень понравилось! Хотелось бы почаще бывать на подобных мастер-классах». (Валерия Орлова)

«Неожиданное действо. Неожиданный от себя результат! Спасибо!»

(Л. Дроздова)

## У посетителей сайта может возникнуть «эффект присутствия» на занятии уже после просмотра всей информации.

# В период прохождения практики в художественной школе для взрослых «ARTissimo» с 16.02 по 13.04.2010, в должности должности менеджера по работе с клиентами была разработана и апробирована технология работы по продвижению услуг художественной школы для взрослых.

# Отметим услугу по организации корпоративных и выездных программ: творческие мастер-классы (для взрослых и детей), тренинги, художественные курсы.

**Пример: «Приближается время праздника? Пора подарков, ярких эмоций и... волшебства! Зарядим вдохновением! Создадим праздничное настроение! Поможем быть успешнее, ярче и радостнее! Наши менеджеры проконсультируют вас по телефонам (495)** 661-09-06**, (495)** 661-80-01».

## «ARTissimo» **предлагает самые разнообразные формы сотрудничества:**

***Корпоративные занятия***. Организация занятий для корпоративных клиентов по любой из программ Центра. Разработка специальной программы с учетом целей, а также индивидуальный подход к времени и месту занятий. Проведение занятий возможно как не территории студии, так и на территории заказчика.

***Корпоративные праздники***. Если компания организует корпоративный праздник для своего коллектива, «ARTissimo» может дополнить развлекательную программу проведением творческих мастер-классов.

Если в мероприятии участвуют семьи или дети сотрудников, программа мастер-класса может быть специально адаптирована для взрослых и необходимого возраста детей.

Возможно также провести занятие в игровой форме или завершить его корпоративным аукционом или выставкой только что изготовленных вашими коллегами работ. Программа мастер-классов в рамках корпоративного праздника может быть адаптирована к различным условиям проведения, возможен выезд за город, проведение занятий под открытым небом и пр.

***Подарочные корпоративные занятия***. Одна из новых услуг «ARTissimo» – это организация подарочных корпоративных занятий. У клиентов есть возможность в качестве подарка оплатить сотрудникам участие в мастер-классе. Подобная идея, например, может стать самым оригинальным подарком для прекрасной половины коллектива к празднику 8 марта. Тема мастер-класса будет предложена с учетом ваших пожеланий. Проведение подарочного занятия возможно как не территории школы, так и на территории заказчика.

Детские дни рождения. Для тех, кто хочет устроить своему ребенку творческий нестандартный запоминающийся День рождения, Мастерская креативного дизайна «ARTissimo» предлагает проведение индивидуального детского праздничного мастер-класса для именинника и его друзей.

## ***Подарочный сертификат на обучение.*** Вы точно знаете или подозреваете о творческих стремлениях ваших родных или друзей. Сейчас у вас есть возможность сделать им уникальный подарок для творчества – сертификат на обучение в АЦКП. Подарочный сертификат можно преобрести на все программы центра.

## Пример: **«Приятный бонус:** Покупатель подарочного сертификата получает право следующий курс самому себе приобрести **со скидкой**15% (в рамках акции «Приведи друга»).

Подарочный сертификат можно оформить на любую программу школы **на сумму от 3000 рублей».**

**Акция «Приведи друга».**

**Вы уже бывали на наших программах? Или посещаете какой-нибудь из наших курсов сейчас? Или только собираетесь?**

### Пригласите Друга принять участие в программах нашего Центра!

1. СКИДКА 15 % на любую программу, сразу же после того, как друг заключил с нами контракт.

2. В ПОДАРОК 1 вечернее занятие любого мастер-класса**.**

3. Бесплатное посещение любой программы (в случае 5-ти контрактов по Вашей рекомендации).

А **Ваши друзья получают СКИДКУ 5 % на первую** выбранную в «ARTissimo» **программу!!!**

В **художественной студии** «АРТиссимо» действует система бонусов. Участвуя в наших **художественных программах (обучение живописи, курсы рисования, обучение росписи по ткани** или **стеклу**, техникам **декора**), ученик получает клубную карту и зарабатывает бонусы, которыми сможете воспользоваться для оплаты других программ.

Проект «Бесплатная рассылка».

«Подпишитесь - и мы будем информировать Вас обо всем самом интересном, что у нас происходит.

Все данные, которые Вы сообщите, используются нами исключительно в мирных целях и, конечно, не подлежат разглашению. Отписаться можно в любой момент».

В художественной школе «ARTissimo» все материалы для курсов рисования, обучения живописи и декору предоставляются: например, для курса мозаики - это стеклянаня ваза, цветные стекла, все инструменты для их обработки, а также обед и кофе-брейки во время занятия. Единственное исключение - это краски для обучения живописи + рисунку и классической акварели, для которого рекомендуется приобрести персональный комплект красок и кистей (в индивидуальный комплект есть доступ только у ученика, и он реже пачкается). Все остальные материалы для обучения рисованию, курсов живописи, декору выдаются на занятиях в изостудии.

На основе выделенных моментов можно сделать вывод о том, что школа располагает собственным, визуальным узнаваемым имиджем.

Таким образом, технология продвижения услуг **художественной школы для взрослых** «АРТиссимо» располагает всеми доступными и современными средствами, что, в свою очередь, способствует укреплению долгосрочных связей с постоянными клиентами (учениками), привлечению новых потребителей, формированию положительного имиджа школы, повышению рейтинга «АРТиссимо».

## 2.3 Анализ результатов внедрения технологии продвижения услуг художественной школы для взрослых

## С целью выявления успешности и эффективности технологии продвижения услуг художественной школы для взрослых «ARTissimo» было проведено анкетирование преподавателей и учеников школы по каждому обозначенному критерию.

Предлагаемая шкала оценивания:

3 – полное соответствие предъявляемым требованиям;

2 – в большей мере выполнений / соответствие выдвинутым требованиям;

1 – минимальное выполнение / соответствие требованиям;

0 – отсутствие данной характеристики или несоответствие по обозначенному критерию.

Количество баллов мы отмечали в скобках возле каждого пункта. Ответам преподавателей был присвоен порядковый номер - это 1. Количество баллов – 2. Таким образом, будет - 1 - 2; Ответам учеников был присвоен порядковый номер – это 2. Количество баллов – 3. Таким образом, будет – 2 – 3.

Критерии изучения конкретных составляющих

технологии продвижения услуг

**Фундамент технологии**

**Миссия художественной школы для взрослых «ARTissimo»**

* перспективность (отражение не только сегодняшнего, но будущего состояния школы) (1-2; 2-3).
* актуальность (востребованность предлагаемых услуг) (1-1; 2-2).
* конкретность (четкость, ясность формулировки, ее доступность педагогами ученикам) (1-1; 2-2).
* реальность выполнения (1-1; 2-2).
* своеобразие, отличие от других школ (1-1; 2-2).

**Стратегия развития школы**

* актуальность (1-2; 2-2).
* обоснованность (соответствие идеи развития, отраженной в программе развития, результатам анализа окружения / состояния школы ) (1-1; 2-2).
* концептуальность (1-1; 2-2).
* реальность реализации (1-1; 2-2).
* информированность (коллектива о стратегии развития школы (1-1; 2-2).
* желание педагогов реализовывать стратегию школы (1-1; 2-2).

**Внешний имидж**

**Название** школы

* краткость (1 –«АRTissimo»» - 3; 2- «ARTissimo»» - 3);
* емкость (1-3; 2-3)
* привлекательность (1-3; 2-3)
* соответствие образу школы (1-3; 2-2).

**Предметно-пространственная среда, состояние территории школы**

• расположение школы. Инфраструктура микрорайона, близость зеленой зоны, состояние окружающих зданий и т.д. (1-2; 2 – 2).

* безопасность (наличие охраны территории, кодового замка, наличие ограды) (1-2; 2-2).
* чистота территории школы, ее ухоженность (1-2; 2-3).
* оригинальность оформления территории школы (своеобразие стиля, выдержанности) (1-2; 2-3).

**Дизайн помещений**

* оборудование помещений школы (функциональность, современность) (1-2; 2-2).
* безопасность (наличие мер безопасности — охрана, кодовый замок) (1-2; 2-2).
* освещение (1-3; 2-3).
* чистота (1-3; 2-3)
* комфортность (1-3; 2-3)
* эстетическое оформление (1-3; 2-3);

**Ассортимент услуг**

•разнообразие услуг (различные курсы, занятия по интересам) (1-3; 2-3)

* востребованность услуг (1-2; 2-3)
* расширение и изменение спектра услуг (1-2; 2-2)
* учет при определении ассортимента услуг запросов клиентов (1-2; 2-2)
* степень отличия услуг школы от услуг конкурентов (1-2; 2-3)
* наличие авторских программ наличие услуг для гостей, потенциальных клиентов, еще не посещающих школу (1-2; 2-2).
* услуги по индивидуальному сопровождению ученика (индивидуальный подход) (1-1; 2-0).

**Режим работы** школы

•длительность работы школы (1-3; 2-3)

* разнообразие режимов работы (наличие утренних, дневных, вечерних групп, групп выходного дня и т. д.) (1-2; 2-3)
* гибкость режима работы (организация вечерней группы при 12-часовом режиме работы (1-0; 2-0).

**Цена услуг** школы

• доступность (1-3; 2-1)

* соответствие цены качеству услуг (1-3; 2-2)
* стабильность (1-2; 2-1).
* наличие льгот (1-3; 2-1).

**Информация о** школе

• оформление информации для потребителей услуг школы (1-3; 2-3)

* доступность представленной информации (изложение информации на «языке клиента») и четкость ее изложения (1-3; 2-3)
* актуальность информации (1-3; 2-2)
* разнообразие форм информирования учеников (использование различных каналов распространения информации) (1-3; 2-2)
* степень осведомленности учеников о деятельности школы (1-1; 2-2)
* организация работы по информированию учеников, которые временно не посещают школу (1-2; 2-2)
* организация работы с различными учреждениями (1-2; 2-1)

**Личный имидж руководителя и педагогов** школы

* внешний вид **руководителя и педагогов** школы (1-2; 2-3)
* наличие информации об администрации (визитные карточки, стенд, вывеска) (1-2; 2-2)
* оформление рабочего места, кабинета (современность, наличие технического оснащения, презентабельность) (1-3; 2-2)
* самопрезентабельность директора школы (1-3; 2-3)
* культура общения (1-3; 2-3)
* доброжелательность, внимание к проблемам клиента, открытость к сотрудничеству (1-3; 2-3)

• соответствие личного имиджа директора школы имиджу школы в целом (1-3; 2-2)

**Имидж педагогов и отношение к ученикам**

• отношение к ученикам (1-3; 2-3)

* культура общения (1-3; 2-3)
* доброжелательность, открытость к сотрудничеству (1-3; 2-3)
* внешний вид педагоговшколы (1-3; 2-3)

• самопрезентабельность педагогов (1-3; 2-3)

**Общественная деятельность** школы

• разнообразие связей школы с различными организациями (1-2; 2-2)

* частота контактов (1-2; 2-2)
* наличие совместных мероприятий с различными организациями (1-2; 2-2)

• презентация результатов сотрудничества с различными организациями (1-3; 2-2)

• презентация информации о деятельности школы в СМИ (1-2; 2-2)

• участие воспитанников и сотрудников школы в городских, районных мероприятиях (1-2; 2-2)

• организация взаимодействия с населением (1-2; 2-2)

**Общественное мнение**

* наличие наград, общественное признание деятельности школы, ее педагогов (1-2; 2-2)
* благоприятное восприятие деятельности школы окружающим микросоциумом (1-3; 2-3)
* благожелательная репутация школы, наличие авторитета (1-3; 2-3)

**Внутренний имидж**

 **Философия** школы

* степень согласованности ценностей и взглядов, которыми сотрудники школы руководствуются в профессиональной деятельности
* сформированность норм поведения (наличие набора предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения сотрудников школы)
* широта спектра ценностей, которые важны для сотрудников в организационной жизни (свое положение, титулы или непосредственно сама работа), их сохранность
* вера во что-то и отношение к чему-то, степень их согласованности в коллективе школы (вера в руководство, успех, в свои силы, во взаимопомощь, справедливость и т. п.; отношение к коллегам, ученикам, конкурентам и т. п.)

**Организационная культура** школы

* осознание сотрудниками себя в школе (внешнее проявление или сокрытие педагогами своих внутренних настроений, желаний, творческих инициатив, независимости, степень проявления индивидуальных черт педагога в процессе реализации педагогической деятельности и т. д.)
* коммуникативная система и язык общения (частота использования устной, письменной, невербальной коммуникации между сотрудниками школы , открытость коммуникации, наличие специфических выражений, характерных для данного школы , «жаргон»)

• организация питания сотрудников школы (наличие общего помещения для питания сотрудников, дотации на питание, периодичность и продолжительность питания, едят ли работники разных уровней вместе или отдельно)

• осознание времени, отношение к нему и его использование (степень точности и относительности времени, соблюдения временного распорядка и поощрение за это, способ использования времени)

• взаимоотношения между людьми (характер отношений по возрасту, полу, статусу и власти, опыту и знаниям, их открытость, степень формализации отношений, получаемой поддержки; степень позитивности при разрешении конфликтов)

• организация процесса повышения профессиональной компетентности сотрудников школы (учет интересов и возможностей сотрудников, уровня их квалификации, представление сотруднику выбора направления и способа повышения квалификации, сопровождение сотрудника в процессе повышения квалификации, степень участия коллег при разрешении возникших трудностей у педагога)

•степень информированности сотрудников о деятельности школы, о собственных правах и обязанностях

* процедура информирования работника (открытость информации, своевременность ее доведения до сотрудников и т. п.)
* трудовая этика (отношение к работе и ответственность за нее, разделение и замещение работы; чистота рабочего места и т. п.)
* мотивирование сотрудников (четкость критериев оценки работы, определенность процедуры контроля качества работы сотрудников; аргументированность оценок деятельности сотрудников руководством школы , степень информированности сотрудников о порядке вознаграждения; наличие возможности продвижения по работе и т. п.)

**Удовлетворенность учеников услугами** школы

* распространение положительной информации о деятельности школы среди окружения
* благодарность сотрудникам школы
* интерес к достижениям школы, участие в решении его проблем
* желание посещать школу
* желание взаимодействовать с педагогами
* интерес к осуществлению предлагаемой педагогами деятельности, степень включенности в определение содержания деятельности
* поддержка контакта с сотрудниками после окончания посещения школы

Количество респондентов составило: 15 педагогов и 15 учеников.

Результаты исследования были изучены и проанализированы, занесены в таблицу 1.

**Таблица 1**

**Фундамент технологии**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Критерии технологии** | **Ученики**  | **педагоги** |
| Миссия  | 1,2 | 2,2 |
| Стратегия развития  | 1,1 | 2 |

**Внешние показатели эффективности технологии**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Критерии**  | **ученики** | **педагоги** |
| Название  | 2,25 | 2,5 |
| Предметно-пространственная среда, состояние территории  | 1,16 | 2,8 |
| Дизайн помещений | 1 | 2,5 |
| Ассортимент услуг | 0,9 | 1,8 |
| Режим работы  | 1,6 | 2 |
| Цена услуг  | 1,25 | 1,25 |
| Организация питания  | 1,3 | 3 |
| Информация о  | 0,8 | 2,1 |
| Личный имидж администрации  | 1,3 | 2,5 |
| Имидж персонала и отношение к посетителям | 2 | 2,4 |
| Общественная деятельность  | 0,7 | 1,7 |
| Общественное мнение | 1 | 2 |

**Внутренние показатели эффективности технологии**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Критерии**  | **ученики** | **педагоги** |
| Философия  | 1,75 | 2,25 |
| Организационная культура  | 1,9 | 2,8 |

**Неосязаемые показатели**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Критерии**  | **ученики** | **педагоги** |
| Удовлетворенность учеников услугами  | 1,2 | 2 |
| Удовлетворенность педагогами возможностями школы | 1,6 | 2,2 |

Общее количество баллов получилось следующим (брали среднее арифметическое). **33,91 баллов – результаты анкетирования учеников; 40 баллов – результат анкетирования педагогов школы.**

Полученные результаты помогли выявить наличие ряда особенностей в технологии по продвижению услуг школы.

Педагоги и ученики отмечают сильные стороны в разработке стратегии развития школы и ее миссии. Фундамент имиджа школы, тем не менее, имеет невысокие показатели. Это объясняется тем, что миссия школы не выполняется в соответствии с намеченными задачами, стратегия развития также полностью не реализуется, лишь частично (педагоги плохо информированы о стратегии развития школы, отсюда отсутствие единой цели и стремление педагогов ее реализовывать).

Педагоги и ученики отмечают внешнюю и внутреннюю привлекательность школы: в оформлении (дизайне школы), чистая ухоженная территория, полная и подробная информация о школе для учеников, высокий имидж администрации и персонала школы (культура общения, доброжелательность, внимание, открытость к сотрудничеству), высокое общественное мнение (благожелательная репутация школы).

Ниже оказались показатели в сфере услуг школы (услуги не отличаются от услуг других школ).

Сильные стороны наблюдаются в организации предметной среды.

Положительное влияние заключается во взаимоотношениях сотрудников, в стремлении педагогов к профессиональному росту. Педагоги принимают участие при возникших проблемах у своих коллег.

Ученики посещают школу с желанием, взаимодействуют с педагогами, чувствуют себя комфортно, уютно, проявляют достаточного интереса к достижениям школы, принимают активное участие в ее проблемах. Контакт с сотрудниками прослеживаются слабо (только на короткое время). Но ученики оказывают благодарность педагогам после окончания курсов. Стараются привлечь новых клиентов (дают ссылку на сайт школы, рассказывают друзьям о возможностях обучения и т.д.).

Методика, которую мы использовали для изучения эффективности «глазами» педагогов и учеников школы, помогла оценить основные характеристики по критериям и по баллам в целом.

Представления педагогов о «реальной школе» и «идеальным образе школы» показывают значимость улучшения имиджа своего учреждения. Педагоги готовы проявить инициативу, активностью по созданию позитивного образа школы, с целью привлечения новых клиентов.

**Практические рекомендации для художесвтенной школы для взрослых** «ARTissimo»

1. Представить информацию о школе:
* оформить информационный стенд о работе школы;
* развивать и поддерживать работу с различными учреждениями;
1. Укреплять связи с общественностью:
* С различными организациями;
* Организовывать совместные мероприятия;
* Принимать участие в различных конкурсах и др. мероприятиях;
* Организовывать взаимодействия с населением микрорайона;
* проводить анализ результатов работы.
1. Повышать внутренний имидж школы:
* учитывать интересы, творческую инициативу сотрудников школы;
* проводить работу по улучшению взаимоотношений между сотрудниками школы;
* повышать уровень педагогической компетентности педагогов.
1. Учитывать удовлетворенность учеников услугами школы:
* распространять положительную информацию о деятельности школы;
* привлекать учеников к сотрудничеству в образовательном процессе, к решению различных проблем;
* поддерживать контакт с учениками после окончания занятий.

6. Учитывать отношение учеников к школе:

* создавать эмоционально благоприятную обстановку для пребывания учеников к школе;
* развивать сотрудничество между педагогами и учениками;
* поддерживать интерес к различным видам деятельности в школе;
* проводить диагностику (о выявлении отношения учеников к школе),
* проводить анализ и определять пути дальнейшего совершенствования работы с учениками.

Необходимо помнить, что клиенты идут туда, где их действительно ждут. И остаются там, где их любят и уважают. Число показателей растет там, где им искренне рады.

# **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В рамках дипломного исследования была рассмотрена проблема продвижения услуг художественной школы для взрослых.

На первом этапе изучения данной проблемы был проведен теоретический анализ научных исследований.

С появлением Международной ассоциации менеджмента культуры и искусств (АIМАС), в мировом культурном сообществе официально было провозглашено возникновение нового дисциплинарного направления – «Арт-менеджмент» или менеджмент в сфере искусства, который признан наукой третьего тысячелетия.

Менеджмент в сфере искусства очень тесно связан с обществом, в котором он развивается, что многие не понимают и недооценивают. Причем, что очень важно, взгляд на искусство как на эстетические отношения между предметом и потребителем означает, что потребительское поведение становятся частью творческого процесса и исследования в этой области вносят значительный вклад в теорию общего менеджмента.

Менеджмент в сфере искусства, по определению таких исследователей, как Ф. Колбер, И. Эврар, находится «между теоретической структурой (менеджмент) и социальным сектором (искусство)», поэтому он является поддисциплиной, которая существенно отличается от общего менеджмента.

В контексте развития информационного общества как «системной и долгосрочной задачи», а также в целях повышения компетентности и конкурентности уже действующих на рынке труда специалистов во всех без исключения сферах человеческой деятельности весьма актуальным представляется решение ряда проблем в сфере образования и культуры.

Еще раз подчеркнем, что именно рыночные условия бытования современного информационного социума способствуют осознанному пониманию того, что приобретение способности самостоятельно принимать решения деловых проблем требует определенных знаний, умений, навыков, нового экономического мышления, ориентации на ценности и идеалы демократического общества, отечественной и зарубежной культуры. Отсюда ясно, что менеджмент представляет собой самостоятельную область знаний, синтезирующая науку, специализированный вид человеческой активности, опыт, методы и формы управления, организационно-управленческое искусство и инновации, креатив.

Такой подход не мешает воспринимать менеджмент в сфере искусства по-разному - например, как:

1) искусство (т.е. высокая степень умения и мастерства) управлять искусством;

2) искусство управлять интеллектуальными, финансовыми и материальными ресурсами;

3) науку, имеющую свой объект, предмет, совокупность концепций, теорий, принципы, проблемы и методы их решения;

4) деятельность, базирующуюся на системе принципов, функций, методов и организационной структуре управления организацией, соответствующую социокультурным условиям, а также экономико-правовой реальности и т.д.

Важно подчеркнуть, что основной задачей менеджмент в сфере искусства сегодня является и то, что информация, знания, опыт, инновации должны трансформироваться в производительную силу. Именно это позволит обеспечить успешное продвижение услуг, эффективность любой организационной структуры артосферы (например, арт-галереи, художественной школы, музея, библиотеки как просветительского и информационного центра, театра, киноконцертного зала, продюсерского центра и проч.) на художественном рынке, интегрированном в глобальное социо-культурное пространство.

В настоящее время весьма востребованными становятся художественные школы для взрослых. Изобразительное искусство– это прекрасная возможность развить в ребёнке умение воспринимать окружающий мир. Изостудия позволяет окунуться в чудесный мир живописи, развить художественные навыки.

Художественная школа для взрослых разрабатывает программы, которые учат образно мыслить, фантазировать, ощущать мир по-новому. Школа рисования для взрослого поколения позволяет реализовать свой творческий потенциал, который может раскрыться не только в рисовании, но и других проявлениях его стремительно меняющейся жизни. Это счастливая возможность заложить хороший фундамент в развитие личности.

Курсы рисования в художественной школе развивают интерес и любовь к искусству, художественный вкус, умение видеть красоту в жизни и искусстве, не оставаться безучастным к мировосприятию. Обучение рисованию для взрослых определяет культуру творческого мышления человека любой специальности.

Художественная школа для взрослых позволяет вырваться из круговорота дел и повседневных забот, войти в прекрасный мир искусства.

Однако, следует отметить, что подавляющее большинство школ данного типа представляют собой частные образования. И для того чтобы увеличить приток потребителей, занять верхние строчки в рейтингах подобного вида школ, привлечь потенциальных инвесторов, конечно, необходима постоянная работа, направленная на продвижение услуг школы для взрослых.

Из всех существующих видов рекламы, PR и иных способов продвижения услуг особой популярностью пользуется Интернет. Собственный сайт школы для взрослых – это значительная часть работы по продвижению услуг.

Информация о школе, курсах, занятиях; сведения о педагогах, учениках; характеристика перспектив обучения в школе; информация о скидках, акциях и дополнительных услугах; он-лайн расписание, которое формируется в зависимости от пожеланий учеников, наглядные примеры (фото, видеоролики, отзывы и др.), размещенные на сайте, позволяют оперативно отслеживать важную информацию, быть в курсе последних новинок.

Таким образом, цель менеджмента в сфере искусства заключается в том, чтобы обеспечить, заставить, дать возможность тому или иному творческому замыслу, проекту, задумке произойти, случиться. И именно работа менеджеров в данной сфере - создать условия, в которых творческий, художественный проект произойдет и будет поддержан.

# **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. - М.: Дело, 1991.
2. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учеб.- М: Банки и биржи ЮНИТИ,1994.
3. Джерелиевская И. К. Аргументы в пользу менеджмента организаций: Продолжение дискуссии на тему «Модернизация менеджмента – нужны ли радикальные меры?» // Справочник руководителя учреждения культуры. – М., 2003. – № 12. – С. 19.
4. Драгичевич-Шешич М. Культурная политика: новая роль администратора и менеджера культуры – роль посредника // Материальная база сферы культуры: Науч.-инф. сб. – М.: РГБ, 1999. – Вып. 2.
5. Драгичевич-Шешич М. Менеджмент в культуре и искусстве // -Первая международная Летняя Библиотечная Школа, 26 июня-7 июля 2000 г.: Сб. материалов. – М.: Рудомино, 2001. – С. 34-56.
6. Друкер, Питер Ф. Энциклопедия менеджмента; Пер. с англ.- М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2006.- С.20.
7. Зайцева Н. А. Менеджмент в социально-культурном сервисе. - М.: Изд-во «Академия», 2003.
8. Зеленцова Е., Гладких Н. Творческие индустрии: теории и практики. – М.: Классика XXI, 2008. – 240 с.
9. Игнатьева Е. Л. От менеджмента организаций к менеджменту проектов? // Справочник руководителя учреждения культуры. – М., 2002. – № 6. – С. 7-13.
10. Каплицкая А.А. Аспекты менеджмента и маркетинга в деятельности учреждений сферы культуры. - М.: «Экономика», 2004.
11. Карпухин О.И. Культурная политика и менеджмент. - М.: Изд-во «Экономика», 2004.
12. Киселева Т. Г., Красильников Ю. Д. Основы социально-культурной деятельности: Учеб. пособие для вузов культуры и искусств, пед. институтов и сред. спец. учеб. заведений. – М.: Изд. МГУ, 1995. – 133 с.
13. Кошкина М. Негосударственные некоммерческие организации в сфере культуры и искусства. — М.: Композитор, 2002.
14. Кротова Н. В., Клеппер Е. В. История мирового менеджмента: Уч. пособие / Моск. гос. университет культуры и искусств. – 2-е изд. – М.: МГУКИ, 2002.
15. Кудрина Е. Л., Рудич Л. И. Система планирования в организации социально-культурной сферы: Учеб. пособие для студентов учебных заведений культуры и искусства. – Кемерово: КемГИИК, 1997.
16. Кук П. Культура менеджмента и менеджмент культуры // Экология культуры: Инф. бюллетень. – Архангельск, 2002. – № 2 (27). – С. 88-96.
17. Мак-Илрой Э. Культура и бизнес. Путеводитель по фадрайзингу. - М.: Классика XXI, 2008. – 160 с.
18. Марков А.П., Бирженюк Г.М. Основы социокультурного проектирования. – СПб., 1997.
19. Мескон М. X., Альберт М., Худоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. - М.: Дело, 1992.
20. Михеева Н. А., Галенская Л. Н. Менеджмент в социально-культурной сфере: (социально-экономические механизмы и методы управления): Учеб. пособие. – СПб.: В. А. Михайлов, 2000.
21. Морозова Е.Я. Экономика и организация предприятий социально-культурной сферы. – СПб.: Михайлов, 2002.
22. Новикова, Г.Н. Технологии арт-менеджмента: Учеб.пособие. - М.: Издательский Дом МГУКИ, 2006. - С.22.
23. Переверзев М.П., Косцов Т.В. Менеджмент в сфере культуры и искусства. – М.: Инфра-М, 2007 г.
24. Рудич Л. И. Менеджмент социально-культурной сферы. Основы технологии. - Кемерово: Изд-во «Кузбассвузиздат», 2003.
25. Сачук Т. В. Критерии эффективности деятельности учреждений культурно-досуговой сферы // Сайт Псковского областного информационно-ресурсного центра. – 2004.
26. Седлак М. Сущность и содержание теории менеджмента. // Проблемы теории и практики управления. 1997. № 5.
27. Силантьева Г. О. Менеджеры сферы (учреждений) культуры. Кто они? // Ориентиры культурной политики: Инф. сб. – М.: ГИВЦ МК РФ, 2002. – № 5.
28. Социокультурный менеджмент в России на рубеже веков/ Под ред. проф. И.Г. Хангельдиевой. - М.: Изд-во «Международный универсистет», 2005.
29. Столяров И.А. Управление культурой: организационно-экономический механизм.- М.: Изд-во «Экономика», 2005.
30. Суминова, Т.Н. Ноосфера: поиски гармонии.- М.: Академический Проект, 2005.- 448 с.: ил. - (Технологии культуры).
31. Суминова, Т.Н. Информационные ресурсы художественной культуры (артосферы). - М.:Академический Проект, 2006.- 480 с.: ил.- (Технологии культуры).
32. Суминова, Т.Н. Художественная культура как информационная система (мировоззренческие и теоретико-методологические основания). - М.: Академический Проект, 2006.- 383 с. - (Технологии культуры).
33. Теория организации и основы менеджмента (в социальной сфере): Уч. пособие / Сост. В. А. Абчук. – СПб: Изд. РГПУ им. А. И. Герцена, 2001.
34. Токарев В. О новой парадигме управления. // Проблемы теории и практики управления. 1998. № 3
35. Тульчинский Г. Л. Менеджмент в сфере культуры. - СПб.: «Бизнес-пресса», 2003.
36. Филипсон О. Г. Менеджмент в социально-культурной сфере. Основы теории и практики: учебно-методическое пособие для студентов вузов культуры и искусств. - Казань: Изд-во «ГранДан», 2003.
37. Хангельдиева И. Культура и рынок. - М.: Классика XXI, 2008. – 224 с.
38. Чеснова О. А. Стратегическое управление развитием некоммерческих организаций. – СПб.: СПбГУЭФ, 2002.
39. Чижиков В. М. Введение в социокультурный менеджмент. - М.: Изд-во «МГУКИ», 2003.
40. Шишкин С.В. Экономика социальной сферы. — М.: ГУ ВШЭ, 2003.
41. Щедровицкий П. Г. Зачем культуре менеджеры // Техника кино и телевидения. – М., 1990. – № 12. – С. 31-36.
42. Экономические отношения в социально-культурной сфере: Межвуз. сб./ Под ред. Ф.Ф. Рыбакова. – СПб.: Изд-во Санкт-Петербург. ун-та, 1992.

**ПРИЛОЖЕНИЕ 1**

**Анкета № 1 (преподаватель)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Критерии изучения конкретных характеристик технологии** | **Баллы** |
| **Фундамент технологии** **Миссия художественной школы для взрослых** «ARTissimo»* перспективность (отражение не только сегодняшнего, но будущего состояния школы) (1-2; 2-3).
* актуальность (востребованность предлагаемых услуг) (1-1; 2-2).
* конкретность (четкость, ясность формулировки, ее доступность педагогами ученикам) (1-1; 2-2).
* реальность выполнения (1-1; 2-2).
* своеобразие, отличие от других школ (1-1; 2-2).

**Стратегия развития школы*** актуальность (1-2; 2-2).
* обоснованность (соответствие идеи развития, отраженной в программе развития, результатам анализа окружения / состояния школы ) (1-1; 2-2).
* концептуальность (1-1; 2-2).
* реальность реализации (1-1; 2-2).
* информированность (коллектива о стратегии развития школы (1-1; 2-2).
* желание педагогов реализовывать стратегию школы (1-1; 2-2).

**Внешние показатели технологии****Название** школы * краткость (1 –«АRTissimo»» - 3; 2- «ARTissimo»» - 3);
* емкость (1-3; 2-3)
* привлекательность (1-3; 2-3)
* соответствие образу школы (1-3; 2-2).

**Предметно-пространственная среда, состояние территории** • расположение школы. Инфраструктура микрорайона, близость зеленой зоны, состояние окружающих зданий и т.д. (1-2; 2 – 2).* безопасность (наличие охраны территории, кодового замка, наличие ограды) (1-2; 2-2).
* чистота территории школы, ее ухоженность (1-2; 2-3).
* оригинальность оформления территории школы (своеобразие стиля, выдержанности) (1-2; 2-3).

**Дизайн помещений*** оборудование помещений школы (функциональность, современность) (1-2; 2-2).
* безопасность (наличие мер безопасности — охрана, кодовый замок) (1-2; 2-2).
* освещение (1-3; 2-3).
* чистота (1-3; 2-3)
* комфортность (1-3; 2-3)
* эстетическое оформление (1-3; 2-3);

**Ассортимент услуг**• разнообразие услуг (различные курсы, занятия по интересам) (1-3; 2-3)* востребованность услуг (1-2; 2-3)
* расширение и изменение спектра услуг (1-2; 2-2)
* учет при определении ассортимента услуг запросов клиентов (1-2; 2-2)
* степень отличия услуг школы от услуг конкурентов (1-2; 2-3)
* наличие авторских программ наличие услуг для гостей, потенциальных клиентов, еще не посещающих школу (1-2; 2-2).
* услуги по индивидуальному сопровождению ученика (индивидуальный подход) (1-1; 2-0).

**Режим работы** школы •длительность работы школы (1-3; 2-3)* разнообразие режимов работы (наличие утренних, дневных, вечерних групп, групп выходного дня и т. д.) (1-2; 2-3)
* гибкость режима работы (организация вечерней группы при 12-часовом режиме работы (1-0; 2-0).

**Цена услуг** школы • доступность (1-3; 2-1)* соответствие цены качеству услуг (1-3; 2-2)
* стабильность (1-2; 2-1).
* наличие льгот (1-3; 2-1).

**Информация о школе** • оформление информации для потребителей услуг школы (1-3; 2-3)* доступность представленной информации (изложение информации на «языке клиента») и четкость ее изложения (1-3; 2-3)
* актуальность информации (1-3; 2-2)
* разнообразие форм информирования учеников (использование различных каналов распространения информации) (1-3; 2-2)
* степень осведомленности учеников о деятельности школы (1-1; 2-2)
* организация работы по информированию учеников, которые временно не посещают школу (1-2; 2-2)
* организация работы с различными учреждениями (1-2; 2-1)

**Личный имидж руководителя и педагогов** школы * внешний вид руководителя и педагоговшколы (1-2; 2-3)
* наличие информации об администрации (визитные карточки, стенд, вывеска) (1-2; 2-2)
* оформление рабочего места, кабинета (современность, наличие технического оснащения, презентабельность) (1-3; 2-2)
* самопрезентабельность директора школы (1-3; 2-3)
* культура общения (1-3; 2-3)
* доброжелательность, внимание к проблемам клиента, открытость к сотрудничеству (1-3; 2-3)

• соответствие личного имиджа директора школы имиджу школы в целом (1-3; 2-2)**Имидж педагогов и отношение к ученикам**• отношение к ученикам (1-3; 2-3)* культура общения (1-3; 2-3)
* доброжелательность, открытость к сотрудничеству (1-3; 2-3)
* внешний вид педагоговшколы (1-3; 2-3)

• самопрезентабельность педагогов (1-3; 2-3)**Общественная деятельность** школы • разнообразие связей школы с различными организациями (1-2; 2-2)* частота контактов (1-2; 2-2)
* наличие совместных мероприятий с различными организациями (1-2; 2-2)

• презентация результатов сотрудничества с различными организациями (1-3; 2-2)• презентация информации о деятельности школы в СМИ (1-2; 2-2)• участие воспитанников и сотрудников школы в городских, районных мероприятиях (1-2; 2-2)• организация взаимодействия с населением (1-2; 2-2)**Общественное мнение*** наличие наград, общественное признание деятельности школы, ее педагогов (1-2; 2-2)
* благоприятное восприятие деятельности школы окружающим микросоциумом (1-3; 2-3)
* благожелательная репутация школы, наличие авторитета (1-3; 2-3)

**Внутренние показатели технологии** **Философия** школы * степень согласованности ценностей и взглядов, которыми сотрудники школы руководствуются в профессиональной деятельности
* сформированность норм поведения (наличие набора предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения сотрудников школы)
* широта спектра ценностей, которые важны для сотрудников в организационной жизни (свое положение, титулы или непосредственно сама работа), их сохранность
* вера во что-то и отношение к чему-то, степень их согласованности в коллективе школы (вера в руководство, успех, в свои силы, во взаимопомощь, справедливость и т. п.; отношение к коллегам, ученикам, конкурентам и т. п.)

**Организационная культура** школы * осознание сотрудниками себя в школе (внешнее проявление или сокрытие педагогами своих внутренних настроений, желаний, творческих инициатив, независимости, степень проявления индивидуальных черт педагога в процессе реализации педагогической деятельности и т. д.)
* коммуникативная система и язык общения (частота использования устной, письменной, невербальной коммуникации между сотрудниками школы , открытость коммуникации, наличие специфических выражений, характерных для данного школы , «жаргон»)

• организация питания сотрудников школы (наличие общего помещения для питания сотрудников, дотации на питание, периодичность и продолжительность питания, едят ли работники разных уровней вместе или отдельно) • осознание времени, отношение к нему и его использование (степень точности и относительности времени, соблюдения временного распорядка и поощрение за это, способ использования времени) • взаимоотношения между людьми (характер отношений по возрасту, полу, статусу и власти, опыту и знаниям, их открытость, степень формализации отношений, получаемой поддержки; степень позитивности при разрешении конфликтов) • организация процесса повышения профессиональной компетентности сотрудников школы (учет интересов и возможностей сотрудников, уровня их квалификации, представление сотруднику выбора направления и способа повышения квалификации, сопровождение сотрудника в процессе повышения квалификации, степень участия коллег при разрешении возникших трудностей у педагога) • степень информированности сотрудников о деятельности школы , о собственных правах и обязанностях * процедура информирования работника (открытость информации, своевременность ее доведения до сотрудников и т. п.)
* трудовая этика (отношение к работе и ответственность за нее, разделение и замещение работы; чистота рабочего места и т. п.)
* мотивирование сотрудников (четкость критериев оценки работы, определенность процедуры контроля качества работы сотрудников; аргументированность оценок деятельности сотрудников руководством школы , степень информированности сотрудников о порядке вознаграждения; наличие возможности продвижения по работе и т. п.)

**Удовлетворенность учеников услугами** школы * распространение положительной информации о деятельности школы среди окружения
* благодарность сотрудникам школы
* интерес к достижениям школы, участие в решении его проблем
* желание посещать школу
* желание взаимодействовать с педагогами
* интерес к осуществлению предлагаемой педагогами деятельности, степень включенности в определение содержания деятельности
* поддержка контакта с сотрудниками после окончания посещения школы
 | **2****1****1****1****1****1****2****1****1****1****1****1****2****3****1****2****1****1****1****1****1****1****1****2****0****0****1****1****1****2****2****2****1****1****0****0****1****0****3****2****0****3****0****2****0****2****1****1****1****1****1****0****1****1****1****2****1****1****2****2****2****1****2****2****2****2****1****2****0****0****0****1****1****1****1****1****2****2****1****2****2****2****1****2****2****2****2****2****2****2****1****1****2****1****1** |

**Анкета 2. (ученик).**

|  |  |
| --- | --- |
| **Критерии изучения конкретных характеристик технологии** | **Баллы** |
| **Фундамент технологии** **Миссия художественной школы для взрослых** «ARTissimo»* перспективность (отражение не только сегодняшнего, но будущего состояния школы) (1-2; 2-3).
* актуальность (востребованность предлагаемых услуг) (1-1; 2-2).
* конкретность (четкость, ясность формулировки, ее доступность педагогами ученикам) (1-1; 2-2).
* реальность выполнения (1-1; 2-2).
* своеобразие, отличие от других школ (1-1; 2-2).

**Стратегия развития школы*** актуальность (1-2; 2-2).
* обоснованность (соответствие идеи развития, отраженной в программе развития, результатам анализа окружения / состояния школы ) (1-1; 2-2).
* концептуальность (1-1; 2-2).
* реальность реализации (1-1; 2-2).
* информированность (коллектива о стратегии развития школы (1-1; 2-2).
* желание педагогов реализовывать стратегию школы (1-1; 2-2).

**Внешние показатели технологии****Название** школы * краткость (1 –«АRTissimo»» - 3; 2- «ARTissimo»» - 3);
* емкость (1-3; 2-3)
* привлекательность (1-3; 2-3)
* соответствие образу школы (1-3; 2-2).

**Предметно-пространственная среда, состояние территории школы**• расположение школы. Инфраструктура микрорайона, близость зеленой зоны, состояние окружающих зданий и т.д. (1-2; 2 – 2).* безопасность (наличие охраны территории, кодового замка, наличие ограды) (1-2; 2-2).
* чистота территории школы, ее ухоженность (1-2; 2-3).
* оригинальность оформления территории школы (своеобразие стиля, выдержанности) (1-2; 2-3).

**Дизайн помещений*** оборудование помещений школы (функциональность, современность) (1-2; 2-2).
* безопасность (наличие мер безопасности — охрана, кодовый замок) (1-2; 2-2).
* освещение (1-3; 2-3).
* чистота (1-3; 2-3)
* комфортность (1-3; 2-3)
* эстетическое оформление (1-3; 2-3);

**Ассортимент услуг**• разнообразие услуг (различные курсы, занятия по интересам) (1-3; 2-3)* востребованность услуг (1-2; 2-3)
* расширение и изменение спектра услуг (1-2; 2-2)
* учет при определении ассортимента услуг запросов клиентов (1-2; 2-2)
* степень отличия услуг школы от услуг конкурентов (1-2; 2-3)
* наличие авторских программ наличие услуг для гостей, потенциальных клиентов, еще не посещающих школу (1-2; 2-2).
* услуги по индивидуальному сопровождению ученика (индивидуальный подход) (1-1; 2-0).

**Режим работы** школы •длительность работы школы (1-3; 2-3)* разнообразие режимов работы (наличие утренних, дневных, вечерних групп, групп выходного дня и т. д.) (1-2; 2-3)
* гибкость режима работы (организация вечерней группы при 12-часовом режиме работы (1-0; 2-0).

**Цена услуг** школы • доступность (1-3; 2-1)* соответствие цены качеству услуг (1-3; 2-2)
* стабильность (1-2; 2-1).
* наличие льгот (1-3; 2-1).

**Информация о** школе • оформление информации для потребителей услуг школы (1-3; 2-3)* доступность представленной информации (изложение информации на «языке клиента») и четкость ее изложения (1-3; 2-3)
* актуальность информации (1-3; 2-2)
* разнообразие форм информирования учеников (использование различных каналов распространения информации) (1-3; 2-2)
* степень осведомленности учеников о деятельности школы (1-1; 2-2)
* организация работы по информированию учеников, которые временно не посещают школу (1-2; 2-2)
* организация работы с различными учреждениями (1-2; 2-1)

**Личный имидж руководителя и педагогов** школы * внешний вид руководителя и педагоговшколы (1-2; 2-3)
* наличие информации об администрации (визитные карточки, стенд, вывеска) (1-2; 2-2)
* оформление рабочего места, кабинета (современность, наличие технического оснащения, презентабельность) (1-3; 2-2)
* самопрезентабельность директора школы (1-3; 2-3)
* культура общения (1-3; 2-3)
* доброжелательность, внимание к проблемам клиента, открытость к сотрудничеству (1-3; 2-3)

• соответствие личного имиджа директора школы имиджу школы в целом (1-3; 2-2)**Имидж педагогов и отношение к ученикам**• отношение к ученикам (1-3; 2-3)* культура общения (1-3; 2-3)
* доброжелательность, открытость к сотрудничеству (1-3; 2-3)
* внешний вид педагоговшколы (1-3; 2-3)

• самопрезентабельность педагогов (1-3; 2-3)**Общественная деятельность** школы • разнообразие связей школы с различными организациями (1-2; 2-2)* частота контактов (1-2; 2-2)
* наличие совместных мероприятий с различными организациями (1-2; 2-2)

• презентация результатов сотрудничества с различными организациями (1-3; 2-2)• презентация информации о деятельности школы в СМИ (1-2; 2-2)• участие воспитанников и сотрудников школы в городских, районных мероприятиях (1-2; 2-2)• организация взаимодействия с населением (1-2; 2-2)**Общественное мнение*** наличие наград, общественное признание деятельности школы, ее педагогов (1-2; 2-2)
* благоприятное восприятие деятельности школы окружающим микросоциумом (1-3; 2-3)
* благожелательная репутация школы, наличие авторитета (1-3; 2-3)

**Внутренние показатели технологии** **Философия** школы * степень согласованности ценностей и взглядов, которыми сотрудники школы руководствуются в профессиональной деятельности
* сформированность норм поведения (наличие набора предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения сотрудников школы )
* широта спектра ценностей, которые важны для сотрудников в организационной жизни (свое положение, титулы или непосредственно сама работа), их сохранность
* вера во что-то и отношение к чему-то, степень их согласованности в коллективе школы (вера в руководство, успех, в свои силы, во взаимопомощь, справедливость и т. п.; отношение к коллегам, ученикам, конкурентам и т. п.)

**Организационная культура** школы * осознание сотрудниками себя в школе (внешнее проявление или сокрытие педагогами своих внутренних настроений, желаний, творческих инициатив, независимости, степень проявления индивидуальных черт педагога в процессе реализации педагогической деятельности и т. д.)
* коммуникативная система и язык общения (частота использования устной, письменной, невербальной коммуникации между сотрудниками школы, открытость коммуникации, наличие специфических выражений, характерных для данного школы , «жаргон»)

• организация питания сотрудников школы (наличие общего помещения для питания сотрудников, дотации на питание, периодичность и продолжительность питания, едят ли работники разных уровней вместе или отдельно) • осознание времени, отношение к нему и его использование (степень точности и относительности времени, соблюдения временного распорядка и поощрение за это, способ использования времени) • взаимоотношения между людьми (характер отношений по возрасту, полу, статусу и власти, опыту и знаниям, их открытость, степень формализации отношений, получаемой поддержки; степень позитивности при разрешении конфликтов) • организация процесса повышения профессиональной компетентности сотрудников школы (учет интересов и возможностей сотрудников, уровня их квалификации, представление сотруднику выбора направления и способа повышения квалификации, сопровождение сотрудника в процессе повышения квалификации, степень участия коллег при разрешении возникших трудностей у педагога) • степень информированности сотрудников о деятельности школы , о собственных правах и обязанностях * процедура информирования работника (открытость информации, своевременность ее доведения до сотрудников и т. п.)
* трудовая этика (отношение к работе и ответственность за нее, разделение и замещение работы; чистота рабочего места и т. п.)
* мотивирование сотрудников (четкость критериев оценки работы, определенность процедуры контроля качества работы сотрудников; аргументированность оценок деятельности сотрудников руководством школы , степень информированности сотрудников о порядке вознаграждения; наличие возможности продвижения по работе и т. п.)

**Удовлетворенность учеников услугами** школы * распространение положительной информации о деятельности школы среди окружения
* благодарность сотрудникам школы
* интерес к достижениям школы, участие в решении его проблем
* желание посещать школу
* желание взаимодействовать с педагогами
* интерес к осуществлению предлагаемой педагогами деятельности, степень включенности в определение содержания деятельности
* поддержка контакта с сотрудниками после окончания посещения школы
 | **2****2****2****1****2****1****2****2****1****1****3****2****2****3****2****2****2****2****1****2****1****1****1****2****0****0****2****1****1****2****2****2****2****1****0****0****0****1****0****2****2****0****2****0****2****1****2****1****1****1****1****2****0****1****1****2****2****2****1****2****3****3****1****2****2****2****2****1****1****0****0****0****2****2****1****2****1****2****2****2****2****2****2****2****2****2****2****2****2****2****2****1****1****2****2****2** |

**Анкета 3. (ученик)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Критерии изучения конкретных характеристик технологии** | **Баллы** |
| **Фундамент технологии** **Миссия художественной школы для взрослых** «ARTissimo»* перспективность (отражение не только сегодняшнего, но будущего состояния школы) (1-2; 2-3).
* актуальность (востребованность предлагаемых услуг) (1-1; 2-2).
* конкретность (четкость, ясность формулировки, ее доступность педагогами ученикам) (1-1; 2-2).
* реальность выполнения (1-1; 2-2).
* своеобразие, отличие от других школ (1-1; 2-2).

**Стратегия развития школы*** актуальность (1-2; 2-2).
* обоснованность (соответствие идеи развития, отраженной в программе развития, результатам анализа окружения / состояния школы) (1-1; 2-2).
* концептуальность (1-1; 2-2).
* реальность реализации (1-1; 2-2).
* информированность (коллектива о стратегии развития школы (1-1; 2-2).
* желание педагогов реализовывать стратегию школы (1-1; 2-2).

**Внешние показатели технологии****Название** школы * краткость (1 –«АRTissimo»» - 3; 2- «ARTissimo»» - 3);
* емкость (1-3; 2-3)
* привлекательность (1-3; 2-3)
* соответствие образу школы (1-3; 2-2).

**Предметно-пространственная среда, состояние территории** • расположение школы. Инфраструктура микрорайона, близость зеленой зоны, состояние окружающих зданий и т.д. (1-2; 2 – 2).* безопасность (наличие охраны территории, кодового замка, наличие ограды) (1-2; 2-2).
* чистота территории школы, ее ухоженность (1-2; 2-3).
* оригинальность оформления территории школы (своеобразие стиля, выдержанности) (1-2; 2-3).

**Дизайн помещений*** оборудование помещений школы (функциональность, современность) (1-2; 2-2).
* безопасность (наличие мер безопасности — охрана, кодовый замок) (1-2; 2-2).
* освещение (1-3; 2-3).
* чистота (1-3; 2-3)
* комфортность (1-3; 2-3)
* эстетическое оформление (1-3; 2-3);

**Ассортимент услуг**• разнообразие услуг (различные курсы, занятия по интересам) (1-3; 2-3)* востребованность услуг (1-2; 2-3)
* расширение и изменение спектра услуг (1-2; 2-2)
* учет при определении ассортимента услуг запросов клиентов (1-2; 2-2)
* степень отличия услуг школы от услуг конкурентов (1-2; 2-3)
* наличие авторских программ наличие услуг для гостей, потенциальных клиентов, еще не посещающих школу (1-2; 2-2).
* услуги по индивидуальному сопровождению ученика (индивидуальный подход) (1-1; 2-0).

**Режим работы** школы •длительность работы школы (1-3; 2-3)* разнообразие режимов работы (наличие утренних, дневных, вечерних групп, групп выходного дня и т. д.) (1-2; 2-3)
* гибкость режима работы (организация вечерней группы при 12-часовом режиме работы (1-0; 2-0).

**Цена услуг** школы • доступность (1-3; 2-1)* соответствие цены качеству услуг (1-3; 2-2)
* стабильность (1-2; 2-1).
* наличие льгот (1-3; 2-1).

**Информация о** школе • оформление информации для потребителей услуг школы (1-3; 2-3)* доступность представленной информации (изложение информации на «языке клиента») и четкость ее изложения (1-3; 2-3)
* актуальность информации (1-3; 2-2)
* разнообразие форм информирования учеников (использование различных каналов распространения информации) (1-3; 2-2)
* степень осведомленности учеников о деятельности школы (1-1; 2-2)
* организация работы по информированию учеников, которые временно не посещают школу (1-2; 2-2)
* организация работы с различными учреждениями (1-2; 2-1)

**Личный имидж руководителя и педагогов** школы * внешний вид **руководителя и педагогов** школы (1-2; 2-3)
* наличие информации об администрации (визитные карточки, стенд, вывеска) (1-2; 2-2)
* оформление рабочего места, кабинета (современность, наличие технического оснащения, презентабельность) (1-3; 2-2)
* самопрезентабельность директора школы (1-3; 2-3)
* культура общения (1-3; 2-3)
* доброжелательность, внимание к проблемам клиента, открытость к сотрудничеству (1-3; 2-3)

• соответствие личного имиджа директора школы имиджу школы в целом (1-3; 2-2)**Имидж педагогов и отношение к ученикам**• отношение к ученикам (1-3; 2-3)* культура общения (1-3; 2-3)
* доброжелательность, открытость к сотрудничеству (1-3; 2-3)
* внешний вид педагоговшколы (1-3; 2-3)

• самопрезентабельность педагогов (1-3; 2-3)**Общественная деятельность** школы • разнообразие связей школы с различными организациями (1-2; 2-2)* частота контактов (1-2; 2-2)
* наличие совместных мероприятий с различными организациями (1-2; 2-2)

• презентация результатов сотрудничества с различными организациями (1-3; 2-2)• презентация информации о деятельности школы в СМИ (1-2; 2-2)• участие воспитанников и сотрудников школы в городских, районных мероприятиях (1-2; 2-2)• организация взаимодействия с населением (1-2; 2-2)**Общественное мнение*** наличие наград, общественное признание деятельности школы, ее педагогов (1-2; 2-2)
* благоприятное восприятие деятельности школы окружающим микросоциумом (1-3; 2-3)
* благожелательная репутация школы, наличие авторитета (1-3; 2-3)

**Внутренние показатели технологии** **Философия** школы * степень согласованности ценностей и взглядов, которыми сотрудники школы руководствуются в профессиональной деятельности
* сформированность норм поведения (наличие набора предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения сотрудников школы )
* широта спектра ценностей, которые важны для сотрудников в организационной жизни (свое положение, титулы или непосредственно сама работа), их сохранность
* вера во что-то и отношение к чему-то, степень их согласованности в коллективе школы (вера в руководство, успех, в свои силы, во взаимопомощь, справедливость и т. п.; отношение к коллегам, ученикам, конкурентам и т. п.)

**Организационная культура** школы * осознание сотрудниками себя в школе (внешнее проявление или сокрытие педагогами своих внутренних настроений, желаний, творческих инициатив, независимости, степень проявления индивидуальных черт педагога в процессе реализации педагогической деятельности и т. д.)
* коммуникативная система и язык общения (частота использования устной, письменной, невербальной коммуникации между сотрудниками школы, открытость коммуникации, наличие специфических выражений, характерных для данного школы , «жаргон»)

• организация питания сотрудников школы (наличие общего помещения для питания сотрудников, дотации на питание, периодичность и продолжительность питания, едят ли работники разных уровней вместе или отдельно) • осознание времени, отношение к нему и его использование (степень точности и относительности времени, соблюдения временного распорядка и поощрение за это, способ использования времени) • взаимоотношения между людьми (характер отношений по возрасту, полу, статусу и власти, опыту и знаниям, их открытость, степень формализации отношений, получаемой поддержки; степень позитивности при разрешении конфликтов) • организация процесса повышения профессиональной компетентности сотрудников школы (учет интересов и возможностей сотрудников, уровня их квалификации, представление сотруднику выбора направления и способа повышения квалификации, сопровождение сотрудника в процессе повышения квалификации, степень участия коллег при разрешении возникших трудностей у педагога) • степень информированности сотрудников о деятельности школы , о собственных правах и обязанностях * процедура информирования работника (открытость информации, своевременность ее доведения до сотрудников и т. п.)
* трудовая этика (отношение к работе и ответственность за нее, разделение и замещение работы; чистота рабочего места и т. п.)
* мотивирование сотрудников (четкость критериев оценки работы, определенность процедуры контроля качества работы сотрудников; аргументированность оценок деятельности сотрудников руководством школы , степень информированности сотрудников о порядке вознаграждения; наличие возможности продвижения по работе и т. п.)

**Удовлетворенность учеников услугами** школы * распространение положительной информации о деятельности школы среди окружения
* благодарность сотрудникам школы
* интерес к достижениям школы, участие в решении его проблем
* желание посещать школу
* желание взаимодействовать с педагогами
* интерес к осуществлению предлагаемой педагогами деятельности, степень включенности в определение содержания деятельности
* поддержка контакта с сотрудниками после окончания посещения школы
 | **3****3****2****2****2****2****2****2****2****2****3****2****2****3****2****3****3****2****2****2****1****1****2****1****0****2****2****1****2****2****2****2****1****0****0****0****1****0****2****2****0****2****0****2****2****2****2****1****2****2****0****1****1****2****2****2****1****2****3****3****2****2****3****2****2****1****1****0****0****0****2****2****1****2****1****2****2****2****2****2****2****2****2****2****2****2****2****2****1****2****2****2****2****2** |

1. Мескон М. X., Альберт М., Худоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. - М.: Дело, 1992. – С. 95. [↑](#footnote-ref-1)
2. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. - М.: Дело, 1991. – С. 81. [↑](#footnote-ref-2)
3. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учеб.- М: Банки и биржи ЮНИТИ,1994. – С. 43. [↑](#footnote-ref-3)
4. Теория организации и основы менеджмента (в социальной сфере): Уч. пособие / Сост. В. А. Абчук. – СПб: Изд. РГПУ им. А. И. Герцена, 2001. – С. 59. [↑](#footnote-ref-4)
5. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. - М.: Дело, 1991. – С. 115. [↑](#footnote-ref-5)
6. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учеб.- М: Банки и биржи ЮНИТИ,1994. – С. 67. [↑](#footnote-ref-6)
7. Джерелиевская И. К. Аргументы в пользу менеджмента организаций: Продолжение дискуссии на тему «Модернизация менеджмента – нужны ли радикальные меры?» // Справочник руководителя учреждения культуры. – М., 2003. – № 12. – С. 19. [↑](#footnote-ref-7)
8. Кротова Н. В., Клеппер Е. В. История мирового менеджмента: Уч. пособие / Моск. гос. университет культуры и искусств. – 2-е изд. – М.: МГУКИ, 2002. – С. 89. [↑](#footnote-ref-8)
9. Там же. – С.90. [↑](#footnote-ref-9)
10. Седлак М. Сущность и содержание теории менеджмента. // Проблемы теории и практики управления. 1997. № 5. [↑](#footnote-ref-10)
11. Седлак М. Сущность и содержание теории менеджмента. // Проблемы теории и практики управления. 1997. № 5. [↑](#footnote-ref-11)
12. Теория организации и основы менеджмента (в социальной сфере): Уч. пособие / Сост. В. А. Абчук. – СПб: Изд. РГПУ им. А. И. Герцена, 2001. – С. 67. [↑](#footnote-ref-12)
13. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учеб.- М: Банки и биржи ЮНИТИ,1994. – С. 88. [↑](#footnote-ref-13)
14. Там же. [↑](#footnote-ref-14)
15. Токарев В. О новой парадигме управления. // Проблемы теории и практики управления. 1998. № 3 [↑](#footnote-ref-15)
16. Седлак М. Сущность и содержание теории менеджмента. // Проблемы теории и практики управления. 1997. № 5. [↑](#footnote-ref-16)
17. Теория организации и основы менеджмента (в социальной сфере): Уч. пособие / Сост. В. А. Абчук. – СПб: Изд. РГПУ им. А. И. Герцена, 2001. – С. 82. [↑](#footnote-ref-17)
18. Цит. по: Мескон М. X., Альберт М., Худоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. - М.: Дело, 1992. – С. 265. [↑](#footnote-ref-18)
19. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. - М.: Дело, 1991. – С. 82. [↑](#footnote-ref-19)
20. Седлак М. Сущность и содержание теории менеджмента. // Проблемы теории и практики управления. 1997. № 5. [↑](#footnote-ref-20)
21. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учеб.- М: Банки и биржи ЮНИТИ,1994. – С. 74. [↑](#footnote-ref-21)
22. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учеб.- М: Банки и биржи ЮНИТИ,1994. – С. 75. [↑](#footnote-ref-22)
23. Джерелиевская И. К. Аргументы в пользу менеджмента организаций: Продолжение дискуссии на тему «Модернизация менеджмента – нужны ли радикальные меры?» // Справочник руководителя учреждения культуры. – М., 2003. – № 12. – С. 19. [↑](#footnote-ref-23)
24. Чеснова О. А. Стратегическое управление развитием некоммерческих организаций. – СПб.: СПбГУЭФ, 2002. – С. 119. [↑](#footnote-ref-24)
25. Тульчинский Г. Л. Менеджмент в сфере культуры. - СПб.: «Бизнес-пресса», 2003. – С. 22. [↑](#footnote-ref-25)
26. Зайцева Н. А. Менеджмент в социально-культурном сервисе. - М.: Изд-во «Академия», 2003. – С. 18. [↑](#footnote-ref-26)
27. Кук П. Культура менеджмента и менеджмент культуры // Экология культуры: Инф. бюллетень. – Архангельск, 2002. – № 2 (27). – С. 88-96. [↑](#footnote-ref-27)
28. Филипсон О. Г. Менеджмент в социально-культурной сфере. Основы теории и практики: учебно-методическое пособие для студентов вузов культуры и искусств. - Казань: Изд-во «ГранДан», 2003. – С. 28. [↑](#footnote-ref-28)
29. Кошкина М. Негосударственные некоммерческие организации в сфере культуры и искусства. — М.: Композитор, 2002. – С. 31. [↑](#footnote-ref-29)
30. Рудич Л. И. Менеджмент социально-культурной сферы. Основы технологии. - Кемерово: Изд-во «Кузбассвузиздат», 2003. – С. 53. [↑](#footnote-ref-30)
31. Щедровицкий П. Г. Зачем культуре менеджеры // Техника кино и телевидения. – М., 1990. – № 12. – С. 31-36. [↑](#footnote-ref-31)
32. Социокультурный менеджмент в России на рубеже веков/ Под ред. проф. И.Г. Хангельдиевой. - М.: Изд-во «Международный универсистет», 2005. – С. 72. [↑](#footnote-ref-32)
33. Социокультурный менеджмент в России на рубеже веков/ Под ред. проф. И.Г. Хангельдиевой. - М.: Изд-во «Международный универсистет», 2005. – С. 74. [↑](#footnote-ref-33)
34. Переверзев М.П., Косцов Т.В. Менеджмент в сфере культуры и искусства. – М.: Инфра-М, 2007 . – С. 90. [↑](#footnote-ref-34)
35. Сачук Т. В. Критерии эффективности деятельности учреждений культурно-досуговой сферы // Сайт Псковского областного информационно-ресурсного центра. – 2004. [↑](#footnote-ref-35)
36. Драгичевич-Шешич М. Менеджмент в культуре и искусстве // -Первая международная Летняя Библиотечная Школа, 26 июня-7 июля 2000 г.: Сб. материалов. – М.: Рудомино, 2001. – С. 34-56. [↑](#footnote-ref-36)
37. Зайцева Н. А. Менеджмент в социально-культурном сервисе. - М.: Изд-во «Академия», 2003. – С. 81. [↑](#footnote-ref-37)
38. Каплицкая А.А. Аспекты менеджмента и маркетинга в деятельности учреждений сферы культуры. - М.: изд-во «Экономика», 2004. – С. 36. [↑](#footnote-ref-38)
39. Морозова Е.Я. Экономика и организация предприятий социально-культурной сферы. – СПб.: Михайлов, 2002. – С. 110. [↑](#footnote-ref-39)
40. Каплицкая А.А. Аспекты менеджмента и маркетинга в деятельности учреждений сферы культуры. - М.: изд-во «Экономика», 2004. – С. 43. [↑](#footnote-ref-40)
41. Игнатьева Е. Л. От менеджмента организаций к менеджменту проектов? // Справочник руководителя учреждения культуры. – М., 2002. – № 6. – С. 7-13. [↑](#footnote-ref-41)
42. Столяров И.А. Управление культурой: организационно-экономический механизм.- М.: Изд-во «Экономика», 2005. – С. 78. [↑](#footnote-ref-42)
43. Марков А.П., Бирженюк Г.М. Основы социокультурного проектирования. – СПб., 1997. – С. 14. [↑](#footnote-ref-43)
44. Там же. – С. 17. [↑](#footnote-ref-44)
45. Зайцева Н. А. Менеджмент в социально-культурном сервисе. - М.: Изд-во «Академия», 2003. – С. 83. [↑](#footnote-ref-45)
46. Каплицкая А.А. Аспекты менеджмента и маркетинга в деятельности учреждений сферы культуры. - М.: изд-во «Экономика», 2004. - С. 67. [↑](#footnote-ref-46)
47. Михеева Н. А., Галенская Л. Н. Менеджмент в социально-культурной сфере: (социально-экономические механизмы и методы управления): Учеб. пособие. – СПб.: В. А. Михайлов, 2000. – С. 95. [↑](#footnote-ref-47)