

Министерство культуры Республики Крым  
ГБУК «Крымская республиканская библиотека для молодежи»

***ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ  
КОЛЛЕКТИВА***

***Формы и методы повышения  
квалификации***

*Методические материалы*

Симферополь, 2019

ББК 78.349

П 84

Профессиональное развитие коллектива. Формы и методы повышения квалификации : метод. матер. / ГБУК РК «Крымская республиканская библиотека для молодежи» ; [ сост. А.В. Павловская; отв. за вып. А.А. Подшивалова]. – Симферополь: ГБУК РК «Крымская республиканская библиотека для молодежи», 2019. – 30 с.

Активное использование в библиотечной практике информационных технологий, модернизация структуры и содержания работы библиотек требуют регулярности обновления профессиональных знаний. Достичь этого можно используя концепцию «обучающейся организации», позволяющую проводить повышение квалификации персонала с максимальной эффективностью.

Для повышения квалификации существуют различные формы и методы, есть традиционные, которые библиотеки используют постоянно, но появились и новые. В данных методических материалах вы можете познакомиться с различными формами и методами. Выбор формы повышения квалификации каждая организация должна делать исходя из целей и задач, которые она ставит перед собой и своими сотрудниками. Опираясь на четко сформулированные цели обучения можно сделать выбор наиболее эффективного метода обучения.

Надеемся, что предлагаемые вашему вниманию методические материалы будут полезны руководителям библиотек и методистам в работе по повышению квалификации библиотечных специалистов.

Составитель: Павловская А.В.

Верстка: Бадрас Я.А.

Ответственный за выпуск: Подшивалова А.А.

© ГБУК РК Крымская республиканская  
библиотека для молодёжи



*Библиотечная профессия – из ряда тех, что требует постоянного поиска нового, фантазии, выдумки, изобретательности.*

*Через впечатление, производимое на читателей, пролегает путь к повышению статуса и роли библиотеки в жизни общества.*

Персонал – основной ресурс любой организации, в значительной степени определяющий успех всей её деятельности. В библиотеке часто происходит так, что те функции, которые сотрудник исполнял вчера, сегодня утрачивают свою актуальность, передаются или изменяются. Достижение долгосрочных и краткосрочных целей, которые ставят перед собой библиотеки Куйбышевского района, необходимость повышения их конкурентоспособности среди других культурных и образовательных учреждений требуют более высокого уровня профессиональной подготовки персонала, хорошо спланированной и четко организованной работы по его обучению.

Сегодня не вызывает сомнений то, что в библиотеках нужны специалисты иного, более высокого уровня профессиональной квалификации. Стремительное вхождение в библиотечную практику информационных технологий, модернизация структуры и содержания работы библиотек требуют регулярности обновления профессиональных знаний. Достичь этого можно используя концепцию «обучающейся организации», позволяющую проводить повышение квалификации персонала с максимальной эффективностью. Важнейшая ее задача – непрерывно повышать как свой общий уровень, так и квалификацию сотрудников.

### **Что такое обучающаяся организация?**

Такую организацию называют, прежде всего, живой организацией – так как процесс обучения и жизнь связаны напрямую. Живая организация, как и живой человек, откликается, меняется, то есть обучается средой, с которой она взаимодействует, при этом не разрушаясь, а сохраняя свое внутреннее главное сущностное состояние (или видение).

**Обучающаяся организация** – это команда объединенных единым видением и ценностями сотрудников, которые имеют способность развивать, усовершенствовать рабочий процесс (а тем самым и продукт этого процесса), отношения, в нем возникающие, а также свое собственное понимание ситуации через постоянное получение обратной связи от своих коллег, пользователей, партнеров, руководителей, то есть от внешней и внутренней среды.

**Обучающаяся организация** – это организация, которая, получая обратную связь, использует ее как для корректировки рабочего процесса в соответствии с заданной технологией (это делают или, по крайней мере, должны делать все организации), так и для совершенствования своих способностей на будущее (это делают только обучающиеся организации).

Все организации состоят из людей, которые порождают интеллектуальные модели или укоренившиеся типы мировоззрения, сформированные опытом и формирующие опыт каждой отдельной личности. Именно люди со своими отношениями и взглядами делают организацию живой... либо замедляют ее развитие. Поэтому в обучающейся организации необходимо постоянное личностное развитие – совершенствование (то есть получение обратной связи и изменение себя).

Для того чтобы быть живой, организация и ее сотрудники должны уметь отслеживать свои собственные точки торможения, ошибки, регрессии.

*Таковыми в организации являются:*

- закрепившиеся стереотипы и мнения в коллективе сотрудников;
- правота отдельных мнений – вместо развития;
- закрытость сотрудников для информации;
- однозначность в отношении – вместо понимания системности и многозначности;
- линейность мышления – вместо признания нелогичности и системности.

При этом организация должна сохранять свою уникальность, идентичность, способность к движению – а значит, должно быть нечто, объединяющее весь коллектив, та причина, из-за которой люди хотят что-то делать вместе; некая единая идея, закрепленная особенностями корпоративной культуры. Общая мечта. Именно это общее видение позволяет сохранять целостность и концентрированность усилий.

Организацию можно назвать обучающейся, если она подходит к осмыслению себя и развивается через формирование следующих элементов:

- Системное мышление;
- Групповое обучение;
- Личное совершенствование;
- Понимание коллективных и индивидуальных Интеллектуальных моделей;
- Сотрудники и руководители имеют Общее видение.

Для закрепления и сохранения навыка обучающейся организации необходимо создать культуру обучения.

## Системный подход к анализу любой ситуации

Некоторые принципы системного мышления:

- Видеть взаимосвязи, а не линейные цепочки причинно-следственных связей.
- Видеть процессы изменений, а не статичные состояния.
- Каждый несет часть ответственности за проблемы, создаваемые системой.
- Мы являемся узниками систем, о существовании которых мы не знаем.
- Правильных ответов не существует. Есть лишь набор потенциальных действий, каждое из которых приносит некоторые желаемые и некоторые непредвиденные последствия.
- Системы не поддаются расчленению и исправлению по частям, системы обладают целостностью, и необходимо работать с целым, а не с его отдельными частями.
- Причина и следствие не всегда тесно соотносятся во времени и пространстве, и вследствие этого реальная причина какой-то проблемы может быть неочевидной.
- Самые очевидные решения могут оказаться совершенно неэффективными. Если эти решения и действуют, они способны улучшить ситуацию лишь на некоторое время, а в долгосрочной перспективе приведут к ухудшению.
- Люди любят винить в своих трудностях других, но проблемы в любых системах зачастую порождаются включенными в них людьми, а не какими-то внешними силами.

## Групповое обучение



Это способ обучения через ведение диалога, причем диалог в данном случае понимается не как защита отдельных мнений, а как сбор и синтез всех точек зрения в одну, максимально вбирающую в себя все высказанное. Цель диалога состоит в выходе за пределы индивидуального понимания ситуации, развитии и расширении этого понимания.

В процессе обучения придерживаются следующих методов или правил:

- Проговаривать то, о чем обычно не говорится.
- Сочетать изучение вопроса и самозащиту (искусство беспристрастного расследования)
- Различать официальные теории (то, что мы говорим) и используемые теории (на основании которых мы действуем)

Для того, чтобы групповое обучение проходило с наибольшей пользой необходимо использовать наиболее эффективные формы и методы. Напомним некоторые из них:

Лекция – это монологический способ изложения материала, обеспечивающий взаимодействие педагога со слушателями. Педагог, читающий лекцию, несет живое знание, обладающее ценностями, смыслами, а не просто информацию, он выступает и как ученый, добывающий это знание, и как оратор, его пропагандирующий, и как воспитатель, чувствующий аудиторию и стимулирующий развитие личности.

Лекция выполняет ряд функций: информационную, мотивационную (развитие интереса к предмету лекции, познавательных потребностей), организационно-ориентационную (советы по научной организации познавательной работы, ориентация в первоисточниках), профессионально-воспитательную (воспитание профессионального призвания, профессиональной этики, развитие специальных способностей), методологическую (образцы научных методов объяснения, анализа, интерпретации, прогноза), оценочную и развивающую (формирование мыслительных умений, чувств, отношений, оценок). Технология лекционного метода предполагает сообщение слушателям плана, структурирование занятия (выделение введения, основных вопросов, заключения), указание на особенности конспектирования, интонационное выделение и повторение главных выводов и обобщений, риторические вопросы, показ иллюстрационного материала, эпизодические обсуждения, резюме и краткий анализ литературы. Лектор должен позаботиться о рациональном дозировании материала в каждом из разделов темы. Лекция призвана дать целостное, систематизированное и отчетливое, самое современное представление об относительно самостоятельном, сложном вопросе жизни или профессиональной деятельности. В лекции обычно дается сжатое изложение основных научных фактов, служащих базой для последующего анализа, рассуждений, оценок. Чтобы лекция послужила стартовой площадкой познания и поиска, очень важно придать ей познавательную направленность, доказать объективную значимость изучаемого, раскрыть его субъективный смысл, озадачить слушателей. Проводя обзор источников, сравнивая и анализируя научные направления, методы, идеи, выводы, обнажая проблемы и перспективы поисков, лектор выделяет основное, направляет внимание слушателей на определяющие

положения и важнейшие вопросы, разъясняет порядок работы над материалом, дает советы, вызывает интерес к изучению первоисточников, поиску, экспериментированию.

*Виды лекций:* лекция-сообщение (тематические лекции), лекция-беседа, обзорная лекция, проблемная лекция, заключительная лекция (по теме, разделу, курсу), лекция-консультация, лекция-конференция.

Лекция обзорная и лекция заключительная нацелены на высокий уровень систематизации, обобщения, углубления изучаемого. В лекциях-консультациях лектор дает более или менее систематическое освещение ряда важных проблем, отвечая, прежде всего на предварительно поступившие вопросы слушателей. Лекция проблемного типа должна побуждать к размышлению. В проблемной лекции может рассматриваться еще не решенная до конца научная проблема, а может быть создана проблемная ситуация, когда лектор не дает готовые истины, а сталкивает слушателей с познавательными противоречиями и тем самым возбуждает активное мышление, направленное на поиск истины, стимулирует познавательные процессы.

Лекции-конференции рекомендуется применять при освещении проблемных вопросов, непосредственно связанных с профессиональной деятельностью обучаемых.

Лекция-конференция строится следующим образом. В начале лекции обучаемые, заранее ознакомленные с ее темой, передают лектору письменные вопросы. Последний сортирует их по смысловому содержанию и приступает к раскрытию темы. При этом изложение материала конструируется не как ответ на каждый заданный вопрос, а в виде связанного раскрытия темы, в процессе которого формулируются соответствующие ответы.

Активизация познавательной деятельности обучаемых на лекции-конференции достигается за счет ряда факторов:

- из деперсонифицированного информирования лекция превращается в процесс, адресованный лично каждому обучаемому;
- необходимость сформулировать вопрос и грамотно его задать активизирует мысль, а ожидание ответа на него – внимание автора вопроса;
- вопросы, как правило, носят проблемный характер и становятся поводом для разрешения проблемных ситуаций, следовательно, и началом творческих процессов мышления.

В силу отмеченных особенностей очевидно, что подобная форма лекции требует высокой квалификации и педагогического опыта лектора.

Лекции имеют ряд неоспоримых преимуществ:

- усиление доверия к преподавателю при качественном изложении материала;
- высокий объем выдачи информации в сжатый промежуток времени;
- легкость персонализации и адаптации материала.

Недостатки:

- изложение материала производится в одном направлении и неэффективно, если целью обучения является разделение ответственности и/или делегирование полномочий;
- детали изложения теряются через 15-20 минут лекции;
- относительная пассивность аудитории;
- эффективность лекции полностью зависит от преподавателя и качества информации.

## *Семинары*



*Семинары* или семинарские занятия, которые начали внедряться еще в 20-е годы XX столетия. По мнению большинства специалистов, семинары остаются не только наиболее распространенной, но и наиболее действенной формой повышения квалификации.

*Семинары* предполагают большую активность участников и используются для совместного обсуждения проблемы, выработки общих решений или поиска новых идей. Наиболее известны и популярны семинары, посвященные развитию корпоративной культуры, стратегические сессии, мозговой штурм. Эта форма обучения может использоваться для закрепления полученных знаний и опыта, например, в ходе лекционных занятий. В большинстве случаев, когда занятия проводятся с небольшой (8 – 10 человек) аудиторией, семинары могут быть гораздо эффективнее лекционных занятий. При этом возможно использовать такую форму семинаров, когда обучающиеся предварительно получают методические материалы (теорию), изучают их, а затем обсуждают на семинаре.



В настоящее время существуют следующие *типы семинарских занятий*:

- учебные, предназначенные для освоения нового материала;
- информационно-методические (постоянно действующие), являющиеся средством информации об актуальных проблемах библиотечного дела, достижениях библиотечной науки, новых формах и методах работы;
- исследовательские, целью которых (наряду с обобщением опыта работы) является обучение навыкам аналитико-исследовательской работы, что особенно важно в связи с внедрением элементов маркетинга в деятельность библиотек.

Семинарские занятия, в свою очередь, можно подразделить на следующие виды:

1. Учебные:

- семинары по изучению основ библиотечного дела (разновидности: школы молодого библиотекаря, изучение библиотечного минимума и т.д.);
- семинары-практикумы по изучению новых, ранее неизвестных форм и методов работы.

2. Информационно-методические:

- семинары многотемные, включающие большой круг вопросов (основная задача - информирование обучающегося);
- семинары тематические.

3. Исследовательские:

- семинары с защитой рефератов;
- семинары по овладению методикой исследовательской работы;
- проблемные группы и т.д. (аналогичны научно-практическим и научно-теоретическим конференциям).

Такая классификация семинаров позволяет более четко дифференцировать семинарские занятия и определить их место в общей структуре повышения квалификации. Анализ публикаций и опыт работы библиотек свидетельствуют, что не все виды семинаров разработаны в одинаковой степени и нашли широкое применение в системе повышения квалификации библиотек (наиболее разработанными оказались учебные и информационно-методические семинары).

*Подготовка семинара включает:*

- определение целевой аудитории (состава участников),
- разработку программы,
- определение состава преподавателей (лекторов),
- техническое оснащение (подготовка помещения и средств для сопровождения процесса обучения, включая ПК, доступ в Интернет, проектор, доску, маркеры и т.д.),
- информационно-методическое обеспечение (нормативные, инструктивно-методические материалы, пособия для проведения практических занятий).

Преимущества данного метода обучения:

- возможность объединения в единые целые процедуры демонстрации материала и его объяснения;
- личные диалоги между работниками, возможность делиться творческими идеями с использованием накопленного опыта;
- гибкость ведения занятия: его можно прервать для вопросов и уточнения материала.

Недостатки:

- возможность доминирования в обсуждении отдельных работников в ущерб остальным работникам;
- необходимость управления прерываниями и темой обсуждения;
- вероятность появления посторонних тем обсуждения, не способствующих основной теме упражнения.

## Тренинги



**Тренинг** – это систематический процесс изменения поведения работника в целях наилучшего достижения целей организации. Формальная программа тренинга – это попытка работодателя предоставить своим работникам возможность совершенствования навыков работы, повышения квалификации и знаний. Обучение всему этому есть деятельность, посредством которой сотрудник повышает свои умения, знания и возможности, что отражается соответствующими изменениями в его работе. Цель такого обучения – повышение мастерства. Двигательные навыки, умственные навыки, навыки общения – это объекты различных тренинговых программ.

Работа в тренинге проводится в основном в двух формах:

- усвоение новой информации;
- получение нового опыта.

Тренинги призваны развивать определенные управленческие и другие навыки – управление исполнением, планирование, мотивирование, эффективные переговоры, презентации. Благодаря тренингам можно повысить личную эффективность сотрудников – развить ориентацию на

результат, способность управления конфликтами, коммуникативные навыки, лидерство.

Эффективность усвоения новой информации на тренингах гораздо выше, чем на лекциях и семинарах, так как здесь не только приобретаются знания теоретического характера, но в различных учебных ситуациях вырабатываются практические умения и навыки. Повышению эффективности тренингов способствует применение видеоаппаратуры, что дает возможность участникам анализировать видеозапись деловых игр.

**Семинар-тренинг** – интегрированная форма обучения персонала, в которой объединяются элементы семинара как традиционной формы повышения квалификации библиотечных работников и элементы тренинга как метода ситуационного проблемного обучения. Семинар-тренинг объединяет в себе обучение в рамках образовательных программ, ориентированное на формирование системы знаний, и обучение-тренинг, имеющее практическую направленность на развитие навыков и умений, освоение участниками нового опыта, которые должны незамедлительно найти применение на рабочем месте, повысить эффективность и качество труда. В библиотечной практике широко используются семинары-тренинги по внедрению новых технологий в библиотечную практику, по обучению современным принципам управления (стратегическому планированию и проектированию, управлению персоналом).

Семинар-тренинг – проблемно-ориентированное обучение, предполагающее интенсивную работу группы обучающихся с преподавателем-тренером или модератором. Процесс обучения подразумевает креативность, системность, последовательность.

*Подготовка семинара-тренинга включает:*

- анализ потребностей в тренинге и выбор проблемы (круга вопросов), которые предполагается решить в процессе обучения,
- определение целевой аудитории (состава участников),
- выбор тренера или модератора (возможно привлечение приглашенных специалистов из крупнейших региональных, российских, зарубежных библиотек, учебных заведений и центров),
- разработку программы (определяется последовательность занятий, сочетание теоретических и практических форм обучения),
- техническое оснащение (подготовка помещения, средств для сопровождения процесса обучения, включая ПК, доступ в Интернет, мультимедийный проектор, доску, маркеры и т.д.),
- информационно-методическое обеспечение (нормативные, инструктивно-методические материалы, пособия для проведения практических занятий).

## *Конференция*



**Конференция** – это форма научного сообщения знаний по конкретно обозначенной проблеме. Конференция отличается творческим, дискуссионным, самостоятельным характером выступлений, которые заранее программируются (подаются заявки на участие) и одобряются. Обсуждение проблем получается более основательным, научным, разносторонним и глубоким, чем на семинаре.

## *Круглый стол*



**Круглый стол** – одна из форм коллективной дискуссии по какой-либо актуальной проблеме, беседа, в которой участвует группа (обычно не более 25 человек), и происходит свободный обмен мнениями (открытое обсуждение профессиональных проблем). Специфика данной формы – в максимальной активности участников, что обеспечивает эффективность рассмотрения вопросов.

Для обсуждения выбирается четко очерченная, и, по возможности, остро актуальная проблема, по которой органам управления и методическим центрам нужна экспертная оценка специалистов, их аргументированные доказательства и рекомендации, нацеливающие на решение проблемы, на совершенствование или изменение библиотечной практики.

Формирование группы участников предусматривает дифференцированный подход: это должны быть не только компетентные, творчески мыслящие люди, но и должностные лица, представители исполнительной власти, от которых зависит принятие решений. В основном, данное мероприятие не превышает одного рабочего дня.

*Подготовка Круглого стола включает:*

- отбор вопросов для обсуждения,
- определение состава участников,
- предварительную рассылку вопросов предполагаемым участникам (за 7-10 дней),
- выбор ведущего (председательствующего),
- подготовку проекта итогового документа.

*Итоговый документ должен содержать:*

- констатирующую часть, в которой перечисляются те проблемы, которые обсуждались участниками,
- конкретные рекомендации библиотекам, методическим центрам, органам управления разных уровней, выработанные в ходе обсуждения или решения, которые могут быть реализованы через определенные мероприятия с указанием сроков их выполнения и ответственных.

*Методика проведения Круглого стола.* Круглый стол открывает ведущий, он представляет участников дискуссии, направляет её ход, следит за регламентом, который определяется в начале обсуждения, обобщает итоги, суммирует конструктивные предложения. Обсуждение в рамках Круглого стола должно носить конструктивный характер, не должно сводиться, с одной стороны, только к отчетам о проделанной работе, а с другой, – только к критическим выступлениям. Сообщения должны быть краткими, не более 10-12 минут. Проект итогового документа оглашается в конце обсуждения (дискуссии), в него вносятся дополнения, изменения, поправки.

На сегодняшний день Круглый стол – одна из самых продуктивных и распространённых форм повышения квалификации и обмена опытом.

Что интересно, впервые понятие «круглого стола» было употреблено в 1150г. в истории о короле Артуре, который ввёл особую форму рассадки гостей на мероприятиях для того, чтобы гости пиршеств не спорили с друг другом о лучшем месте и могли чувствовать себя равноправными, хотя сам король не садился за Круглый Стол. Со временем истории о короле Артуре стали распространяться в различных литературах разных народов и Круглый Стол стал полноправным атрибутом, сопровождавших эти истории.

## *Кейс-метод*



**Кейс-метод (Case study – метод ситуаций, от англ. case – «случай»)** – метод обучения, предназначенный для совершенствования навыков и получения опыта в следующих областях: выявление, отбор и решение проблем; работа с информацией – осмысление значения деталей, описанных в ситуации; анализ и синтез информации и аргументов; работа с предположениями и заключениями; оценка альтернатив; принятие решений; слушание и понимание других людей – навыки групповой работы.

Метод разработан в 1920-е гг. в Гарварде. Американские кейсы несколько отличаются от европейских. Они обычно больше по объему (20-25 стр. текста). В Европе кейсы в 1,5-2 раза короче и, как правило, не имеют единственно верного решения, многовариантны. Метод case-study (или, как писали в двадцатые годы, «метод казусов») был известен преподавателям экономических дисциплин в нашей стране еще в 20-е годы прошлого столетия. В сентябре 1926 года состоялась конференция преподавателей по экономическим дисциплинам в совпартшколах, на которой рассматривались вопросы применения различных методов и методик обучения, в том числе метод проектов или метод казусов. В период с октября 1924 г. по октябрь 1925 г. преподаватели совпартшкол ознакомились с методом казусов в одном из американских экономических журналов (Harvard Business Review) – органе Гарвардского университета. Метод case-study, достоинства которого так хорошо понимали преподаватели экономических дисциплин, тем не менее, не применялся в СССР достаточно долго. Интерес к нему возник лишь в конце двадцатого столетия.

Использование «кейсового» подхода имеет явные преимущества перед простым изложением лекционного материала. Кейс активизирует слушателей и позволяет выполнить практическую работу, развивая аналитические и коммуникативные способности, оставляя обучаемых «один на один» с реальными ситуациями.

Обучающиеся должны проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Под ситуацией (кейсом) понимается письменное описание какой-то конкретной реальной ситуации. Инструктор должен поощрять расхождение точек зрения и инициировать дискуссию. При использовании данного метода следует избегать излишних споров, не допускать, чтобы лишь некоторые слушатели доминировали в дискуссии, намеренного ведения дискуссии к тому решению, которое ведущий предпочел бы сам. Различают полевые ситуации, основанные на реальном фактическом материале, и кресельные (вымышленные) кейсы. Основные критерии оценки: 1) насколько обучающийся способен связать теоретические знания с жизненными реалиями, 2) насколько он способен актуализировать то, что получает в обучении.

*Решение кейсов рекомендуется проводить в 5 этапов:*

Первый этап – знакомство с ситуацией, ее особенностями.

Второй этап – выделение основной проблемы (основных проблем), выделение факторов и персоналий, которые могут реально воздействовать.

Третий этап – предложение концепций или тем для «мозгового штурма».

Четвертый этап – анализ последствий принятия того или иного решения.

Пятый этап – решение кейса – предложение одного или нескольких вариантов (последовательности действий), указание на возможное возникновение проблем, механизмы их предотвращения и решения.

Метод case-study относят к одному из «продвинутых» активных методов обучения. К преимуществам метода case-study можно отнести:

- использование принципов проблемного обучения – получение навыков решения реальных проблем, возможность работы группы на едином проблемном поле, при этом процесс изучения, по сути, имитирует механизм принятия решения в жизни, он более адекватен жизненной ситуации, чем заучивание терминов с последующим пересказом, поскольку требует не только знания и понимания терминов, но и умения оперировать ими, выстраивая логические схемы решения проблемы, аргументировать свое мнение;

- получение навыков работы в команде;

- выработка навыков простейших обобщений;

- получение навыков презентации;

- получение навыков пресс-конференции, умения формулировать вопрос, аргументировать ответ.

Кейс-метод часто лучше всего использовать совместно с деловой игрой, так как он учит навыкам выработки стратегии поведения, а деловая игра вырабатывает навыки тактики поведения.

## *Деловые игры*



*Деловые игры* следует отнести к специализированным формам повышения квалификации. Если ранее их использовали в основном для повышения управленческой квалификации, то теперь ситуационное обучение все шире применяется как метод функциональной специализации.

Повсеместный интерес к деловым играм обусловлен следующим:

- при использовании деловых игр процесс обучения максимально приближен к реальной деятельности руководителей и специалистов. Это достигается путем моделирования реальных социально-экономических ситуаций. Другими словами, всякая деловая игра является имитационным методом, поэтому особую ценность она представляет для системы подготовки и профессионального роста кадров;
- деловая игра является игровым методом обучения. Все участники игры выступают в тех или иных ролях и принимают управленческие решения согласно со своей ролью. А поскольку роли и интересы вступают в противоречие, то игроки учатся принимать решения в конфликтных ситуациях;
- деловая игра – коллективный метод обучения. Это отличает ее от традиционных методов, ориентированных на индивидуальное обучение, при котором после курса лекций, практических и семинарских занятий слушатель сдает зачеты и экзамены, то есть отчитывается за приобретенные лично им знания, умения, навыки. В деловых играх решения вырабатываются коллективно, коллективное мнение формируется и при защите решений собственной группы, а также при критике решений других групп;
- в деловых играх специальными средствами создается определенный эмоциональный настрой игроков, управление которым позволяет существенно интенсифицировать процесс обучения.

Исследователи установили, что при лекционной подаче материала усваивается не более 20 процентов информации, в то время как в деловой игре – около 90 процентов.



Этот метод дает возможность обучающимся уяснить свои сильные и слабые стороны, оценить позицию и реакцию других людей, развить навыки общения и изучить новые методики.

*Преимущества:*

- возможность попрактиковаться в конкретных моделях поведения на рабочем месте;
- легкость усвоения конкретных навыков.

*Недостатки:*

- сопротивление работников имитации своего поведения;
- ключевые точки обучения могут быть упущены в процессе исполнения роли;
- участники игры могут не воспринять серьезно ситуацию «искусственного мира»;
- требуется много времени.

## *Дискуссия*



*Дискуссия* (от лат. discussion – рассмотрение, исследование) – публичное обсуждение какого-либо спорного вопроса, проблемы. Основная задача преподавателя: «раздуть жар» дискуссии, тактично направлять ее ход, не допускать отклонений от предмета разговора. Эффективным способом стимулирования дискуссии является метод созидательной конфронтации (слишком «доброжелательные» взаимоотношения участников семинара приводят к унынию и скуке): поощрять независимые, неожиданные, неординарные суждения, развитие прямо противоположных точек зрения. Для повышения эффективности дискуссии ведущий может использовать подготовку провокационных вопросов; определять круг проблем, дающих импульс к размышлению; разрабатывать яркие, образные примеры и сравнения по теме; выделять и структурировать ожидаемые узловые вопросы (главные пункты) дискуссии и др. Дискуссия всегда должна завершаться обзором высказываний и подведением итогов. Дискуссионная

форма стимулирует развитие у слушателей творческого воображения, критического и креативного мышления, умение осуществлять поиск истины и др.

Близка к дискуссии другая форма публичного обсуждения проблем – **диспут** (от лат. *disputare* – рассуждать, спорить) – специально подготовленный и организованный публичный спор на научную или общественно важную тему, в котором участвуют две или более стороны, отстаивающие свои позиции. Целью семинаров - диспутов является формирование оценочных суждений, утверждение мировоззренческих позиций. Для успешного проведения диспута необходима значительная подготовка, ориентированная на ознакомление с проблемой, и создание адекватной атмосферы в самой аудитории. Участников лучше разделить на подгруппы, каждой из которых предстоит дискутировать с другой по заранее разработанным вопросам, подготовить сообщение и аргументы.

Успех диспута во многом определяется темой, заключающей в себе как минимум две разноречивые позиции. Ведущий тщательно продумывает задачи диспута, его предполагаемый ход, возможные варианты и, главное, выводы, к которым участники должны прийти в результате обсуждения. Ведущий предлагает слово оппонентам, следит за соблюдением регламента, регулирует очередность выступлений и заботится о том, чтобы накал обсуждения не спадал до конца. Завершается диспут подведением итогов: насколько глубоко и методологически верно были поставлены спорящими сторонами вопросы, сколь истинными оказались ответы и каково в целом качество усвоения проблемы обеими сторонами; выделяются отдельные интересно поставленные вопросы и ответы; дается оценка активности и качества подготовки отдельных подгрупп и занятия в целом.

### ***Мастер-класс***



***Мастер-класс*** – на сегодняшний день еще одна из эффективных форм обучения и получения новых знаний.

Основные преимущества мастер-класса – это уникальное сочетание: короткой теоретической части, индивидуальной работы, направленной на приобретение и закрепление практических знаний и навыков.

Мастер-класс – это возможность познакомиться с новой технологией, новыми методиками и авторскими наработками. Мастер-класс отличается от семинара тем, что, во время мастер-класса ведущий специалист рассказывает и, что еще более важно, показывает, как применять на практике новую технологию или метод.

Методика этой формы обучения заключается в передаче знаний из «первых уст», в показе особых, созданных определенным специалистом и проверенных на практике приемов эффективной деятельности.

Обобщая определения понятия «мастер-класса» можно выделить важнейшие его особенности, а именно:

- 1) новый подход к философии обучения, ломающий устоявшиеся стереотипы;
- 2) метод самостоятельной работы в малых группах, позволяющий провести обмен мнениями;
- 3) создание условий для включения всех в активную деятельность;
- 4) постановка проблемной задачи и решение ее через проигрывание различных ситуаций;
- 5) приемы, раскрывающие творческий потенциал как Мастера, так и участников мастер-класса;
- 6) формы, методы, технологии работы должны предлагаться, а не навязываться участникам;
- 7) процесс познания гораздо важнее, ценнее, чем само знание;
- 8) форма взаимодействия – сотрудничество, сотворчество, совместный поиск.

Примерный алгоритм проведения мастер-класса должен состоять из следующих компонентов: выделение проблемы → работа с материалом → представление результатов работы → обсуждение и корректировка результатов работы.

Традиционные формы проведения мастер-классов на настоящий момент дополняются такой технологией как видеоконференцсвязь (ВКС), которая является одной из самых прогрессивных и перспективных технологий в сфере обучения и профессиональной подготовки, опирающихся на идеи ИКТ. Основным достоинством видеосвязи считается возможность видеть своего собеседника на экране. В процессе обсуждения различных вопросов по ВКС можно использовать изображение необходимых рисунков и схем, демонстрировать различные изделия. При этом можно видеть реакцию собеседника, что в процессе мастер-класса является весьма актуальным. ВКС

является наиболее эффективным аудиовизуальным интерактивным техническим средством в отличие от телевидения и других удаленных форм взаимодействия. Под ВКС понимают многосторонние аудиовизуальные сеансы связи через сети передачи данных, для организации которых используется современное мультимедийное оборудование с широким кругом возможностей и высоким качеством связи.

### *Творческая лаборатория*



*Творческая лаборатория* – комплексная форма обучения, позволяющая использовать преимущества различных форм обучения и разрабатывать конкретные рекомендации по решению актуальных проблем (организационных, кадровых и др.) с помощью различных учебных процедур и научных методик, включая моделирование ситуации, апробацию принимаемых решений.

Цель творческой лаборатории – создание коммуникационной площадки для установления профессиональных контактов, обмена инновационным опытом работы и новыми идеями, профессиональными навыками и умениями.

В программе творческой лаборатории могут быть: групповые теоретические занятия (семинары), активные формы (тренинги, деловые игры, мастер-классы), проходящие в малых группах или секциях.

Базами для творческих лабораторий могут быть федеральные, областные, республиканские библиотеки и центры, центральные муниципальные библиотеки, поэтому творческие лаборатории могут быть межрегиональными, республиканскими, межрайонными, районными, городскими.

*Подготовка творческой лаборатории включает:*

- выбор базы проведения,
- определение целевой аудитории (состава участников),

- разработку программы,
- определение состава преподавателей (лекторов), наблюдателей и консультантов,
- техническое оснащение (подготовка помещения и средств для сопровождения процесса обучения, включая ПК, доступ в Интернет, проектор, доску, маркеры и т.д.),
- информационно-методическое обеспечение (нормативные, инструктивно-методические материалы, пособия для проведения практических занятий).

*Методика проведения творческой лаборатории (в зависимости от выбора конкретных форм, которые будут использоваться в ходе её проведения):*

- открытие, представление участников, преподавателей, консультантов и наблюдателей,
- общие занятия в виде пленарных заседаний, научно-практических конференций, семинаров, совещаний, встреч, экскурсий,
- занятия в малых группах, секциях по направлениям работы, по категориям специалистов (круглые столы, мастер-классы и т.д.),
- общее занятие, подведение итогов, закрытие.

## *Коучинг*



**Коучинг** (от англ. coach – репетитор, инструктор, тренер) – это процесс, способствующий реализации развития сотрудника и, следовательно, повышению компетентности и совершенствованию профессиональных навыков обучающегося. Коучинг позволяет раскрыть потенциал личности для максимизации собственной производительности и эффективности труда. «Коучинг – это не только техника, которая применяется в определённых обстоятельствах, эффективный коучинг – это метод управления, метод взаимодействия с людьми, способ мышления, способ бытия» (Уильям Тимоти Голви – основоположник коучинга).

Чем отличаются успешные люди от всех остальных? Много о человеке может сказать то, о чём и как он думает – о себе, о людях вокруг, о

мире в целом. Препятствия и ограничения человек создает себе сам. Нет невозможного для того, кто разрешил себе невозможное. Если Вы осознали потребность в изменениях и ставите перед собой задачи профессионального и личностного роста, то коучинг позволит Вам достичь значимых целей в различных областях жизни: карьере, образовании и личных отношениях.

Как метод консультирования в бизнесе и индивидуальной жизни человека коучинг появился примерно 20 лет назад. Его возникновение связано с именами американских психологов и бизнес-консультантов Томаса Леонарда, Джона Уитмора и Тимоти Гэллуэя. Коучинг предназначен для активных людей, уже добившихся какого-то успеха и стремящихся к новым вершинам. В основе коучинга лежит идея о том, что человек является не пустым сосудом, который надо наполнить, а он более похож на жёлудь, который содержит в себе весь потенциал, чтобы стать могучим дубом. Необходимо питание, поощрение, свет, чтобы достичь этого, но способность вырасти уже заложена в нас.

Понятия коучинг, коуч-тренинги в тех формах, в которых они употребляется сейчас, известны не так давно. Но сами идеи коучинга не были абсолютно новыми. Их провозглашал ещё Сократ, он сделал в своей практике диалог основным методом нахождения истины. Он отказался от претензий на обладание истинным знанием, считал себя не учителем мудрости, а всего лишь человеком, способным побуждать в других стремление к истине. В основе предлагаемого им метода лежит искусство задавания побуждающих вопросов. Это один из основных принципов коучинга, где главным инструментом являются вопросы.

Коучинг заметно отличается от обучения, тренинга или наставничества: обучение нацелено на сообщение информации или передачу навыков и проверку того, как это было усвоено; тренинг начинается с обучения и завершается практическим овладением полученной информации; наставничество имеет место, когда старший и опытный коллега, как правило, давно работающий в организации, берет работника «под свое крыло». Наставничество более директивно, чем коучинг.

Различают *коучинг внешний* – когда приглашают специалиста со стороны и *внутренний* – когда коучем является сотрудник данной организации. Коучинг бывает индивидуальным, когда в качестве клиента выступает один сотрудник и групповым, где в качестве клиента выступает группа работников организации.

*Процесс коучинга* может быть представлен в виде модели, которая включает четыре стадии:

- Первой стадией является анализ ситуации и сбор необходимой информации. Коучинг может начинаться только тогда, когда сотрудник

приходит к осознанию насущной потребности к улучшению своей профессиональной деятельности. Наилучшим путем осознания необходимости обучения является анализ текущей деятельности и производительности и сравнение полученных данных с тем уровнем, по направлению к которому человек хотел бы двигаться.

- Вторая стадия посвящается планированию системы ответственности. Обучение и развитие будут эффективными только тогда, когда ученик принимает на себя ответственность за результат, а процесс коучинга планируется. Составляется план развития сотрудника, включающий в себя постановку целей коучинга, методов и сроков их достижения. Эти цели должны быть конкретными, измеримыми и достижимыми.

- Третьей стадией является реализация плана развития сотрудника путем применения определенной техники коучинга.

- На четвертой стадии происходит оценка результативности достижения целей развития сотрудника, в результате которых подводятся итоги процесса коучинга.

*Коуч* не учит своего ученика /клиента/, как делать. Он создает условия для того, чтобы обучаемый сам понял, что ему надо делать, определил способы, с помощью которых он может достичь желаемого, сам выбрал наиболее целесообразный способ действия и сам наметил основные этапы достижения своей цели.

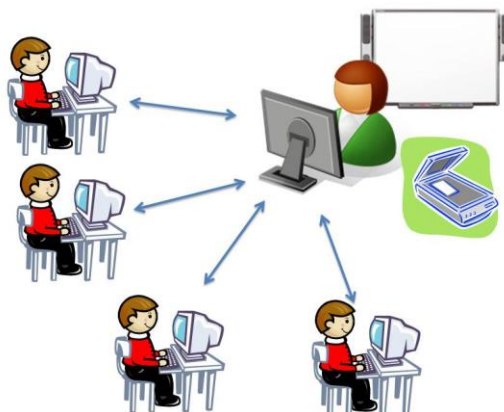
Существует *несколько техник коучинга*. Вот пример одной из них.

1. Конкретизация цели, которую ученик стремится достичь в ходе коучинга:  
В каком направлении мы хотим работать? Чего мы хотим? Какова наша долгосрочная цель? Измерима ли наша цель? Действительно ли мы этого хотим?
2. Реальность предполагаемых действий:  
В какой ситуации мы сейчас находимся? Какими ресурсами мы располагаем? Чего мы опасаемся? Что произойдет, если мы достигнем желаемого? Кто еще может повлиять на ситуацию?
3. Практические варианты действий, которые могут быть выбраны для достижения поставленной цели:  
Что может помочь нам в решении вопроса? Каким методом мы будем действовать? Что еще мы можем сделать? Какое решение задачи Вам наиболее приятно?
4. Воля к реализации выбранного оптимального варианта действий:  
Что мы выбираем для достижения цели? Как выбранные варианты работают? Что поможет достичь цели? Силен ли мотив? Какова самоорганизация и правильно ли мы управляем временем для достижения цели?

В коучинге *создается живая атмосфера сотворчества*: со стороны коуча это в первую очередь следование за интересами клиента и направляющие «волшебные вопросы», со стороны клиента – это смелость

исследования своих выборов, творческий поиск и принятие решений, направленных на достижение желаемого, обретение радости от успехов и достижений, включение внутреннего «драйва».

## *Дистанционное обучение*



Распространение Интернета открыло принципиально новые возможности для внедрения дистанционного обучения. На рубеже тысячелетий дистанционное обучение стало одной из наиболее эффективных форм подготовки через Интернет, позволяющих использовать такие неоспоримые преимущества сети, как широта охвата аудитории, оперативность обновления материала, высокая степень удобства для пользователя. Подобная форма обучения обеспечивает возможность осуществлять подготовку слушателей независимо от их физического местонахождения силами квалифицированных преподавателей ведущих научных центров.

В последнее время дистанционное образование стало неотъемлемой частью образовательной системы развитых стран. Многие университеты и учебные центры, как в России, так и за рубежом предлагают дистанционные курсы в качестве стандартной услуги. Накоплен значительный опыт в технологии передачи знаний, а также, в частности, в содержательном наполнении курсов. Сложилась целая сеть организаций, координирующих дистанционное образование и занимающихся организацией учебного процесса по этой схеме. Дистанционное образование охватывает каждую службу и систему, что обеспечивает важную и необходимую поддержку для этого метода образования. Библиотечные и информационные службы не являются безразличными к последствиям дистанционного образования.

Технология дистанционного обучения – это совокупность методов, форм и средств взаимодействия с человеком в процессе самостоятельно контролируемого им освоения определенного массива знаний с предоставлением ему в нужный момент консультаций преподавателей.



Обучающая технология строится на основе определенности и достаточности содержания и должна соответствовать требованиям к его предоставлению. Содержание предлагаемого к освоению знания аккумулируется в специальных курсах и модулях, предназначенных для дистанционного обучения и основанных на имеющихся в отрасли образовательных стандартах, а также в банках данных и знаний, банках видеосюжетов и т.д.

В дистанционном обучении существенную роль играют информационные ресурсы, предоставляемые посредством сетевых технологий. В составе комплекта методического обеспечения дистанционного обучения важное место занимают электронные учебники и учебные пособия. При создании электронных учебников и других компьютерных обучаемых программ широко применяются новейшие способы передачи учебной информации: технологии мультимедиа, гипертекстовые технологии и виртуальная реальность. Мультимедиа – это операционные среды, использующие технологию компакт-диска, что позволяет интегрировать аудиовизуальную информацию, представленную в различной форме (видеофильм, текст, графика, анимация, слайды, музыка), используя возможности интерактивного диалога.

Очень важно для дистанционного обучения и использование гипертекстовых систем. Гипертекст, то есть система перекрестных ссылок, дает возможность получить нужную справку сразу же, как только в этом появится необходимость.

Виртуальная реальность – это новая технология неконтактного информационного взаимодействия, реализующая с помощью комплексных мультимедиа-операционных сред – иллюзию непосредственного вхождения в виртуальный мир и присутствия в реальном времени в стереоскопически представленном «экранном мире». Возможности системы «виртуальная реальность» позволяют посредством внедрения специальных методик «встраивания» технологий обучения в предметно-ориентированные учебные среды осуществлять педагогическое воздействие длительного характера.

***Ресурсы Интернет в помощь повышению информационной культуры библиотекаря:***

#### **1. Библиотечные порталы**

- Информационно-справочный портал <http://www.library.ru/>
- Российская библиотечная ассоциация <http://www.rba.ru/>
- Русская Школьная Библиотечная Ассоциация <http://www.rusla.ru>
- Информационный портал специальных библиотек для слепых <http://www.rusblind.ru/>

#### **2. Специализированные сайты**

- Методобъединение <http://vmo.rgub.ru/>

- Межрегиональный центр библиотечного сотрудничества <http://www.mcbs.ru/>
- Некоммерческий Фонд поддержки книгоиздания, образования и новых информационных технологий «Пушкинская библиотека» <http://www.pbl.ru/>
- Школа библиотечного лидерства <http://biblider.ru/>
- Чтение 21 <http://chtenie-21.ru/>
- Российская книжная палата <http://www.bookchamber.ru/>
- Национальный информационно-библиотечный центр «ЛИБНЕТ» <http://www.nilc.ru/>
- Российская национальная библиотека [www.nlr.ru](http://www.nlr.ru)
- Ассоциация региональных библиотечных консорциумов (АРБИКОН) <http://arbicon.ru>

### **3. Вспомогательные ресурсы**

- Виртуальные справочные службы <http://www.library.ru/4/services/>
- Путеводитель по краеведческим ресурсам на библиотечных сайтах Интернет <http://www.nlr.ru/res/inv/kray/>

### **4. Сайты периодических изданий**

- «Электронные библиотеки» [www.elbib.ru/](http://www.elbib.ru/)
- «Библиотечное дело» <http://www.bibliograf.ru/>
- «Научные и технические библиотеки» <http://ellib.gpntb.ru/>

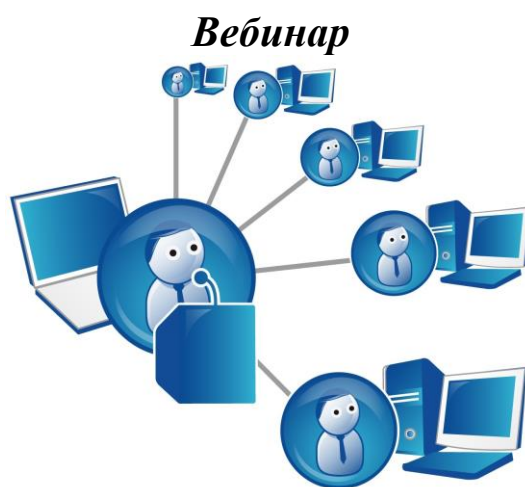
**Библиотечные телеконференции.** Развитие информационных технологий и использование компьютерных сетей связи в библиотечно-библиографической деятельности повлияло и на систему повышения квалификации библиотекарей, вызвав к жизни новые формы ее организации, прежде всего телеконференции.

Телеконференции – один из сервисов Интернета, позволяющий организовывать обмен научно-технической информацией между пользователями, в том числе в групповых дискуссиях. В зависимости от режима, в котором проходят дискуссии, телеконференции, делятся на два типа: интерактивные, то есть идущие в режиме on-line, и организованные в режиме обмена текстами или файлами, содержащими другие типы информации, переведенной в цифровую форму на основе электронной почты (off-line). Многие телеконференции распространяются в режиме «листа рассылки». Такие телеконференции являются закрытыми, то есть участвовать в них могут только те абоненты электронной почты, адреса которых внесены в специальную программу, автоматически рассылающую корреспонденцию, исходящую от модератора. Телеконференции в режиме «листа рассылки» могут быть как модерируемыми, так и немодерируемыми. Немодерируемые телеконференции организуются в том случае, когда участников обсуждения относительно немного. Для участия в такой конференции каждому участнику достаточно иметь не самый совершенный профессиональный компьютер с подключением через простейший модем к обычной телефонной сети. Мощный компьютер и высокоскоростной модем нужны лишь для

организатора телеконференции. Именно в таком режиме работает телеконференция Министерства культуры РФ, обеспечивающая нормативными и рекомендательными документами крупнейшие библиотеки России.

Другие отечественные телеконференции, отражающие библиотековедческую тематику, можно отнести к числу моделируемых, например, телеконференцию Государственной публичной исторической библиотеки. Существенную роль играют конференции, организованные вузовскими библиотеками. Так, библиотека Челябинского технического университета уже несколько лет моделирует конференцию по вопросам комплексной автоматизации библиотек высших и средних учебных заведений, а Барнаульский педагогический институт совместно с Академией информатизации образования проводят региональную конференцию педагогических вузов по актуальным вопросам работы вузовских библиотек. Герценовская сеть Санкт-Петербургского государственного педагогического университета имеет в рядах своих подписчиков более двадцати крупных вузовских библиотек. Стремясь увеличить число библиотек-участниц телеконференции, она ведет раздел, в котором знакомит с новинками библиографической информации, изданными в педагогических вузах России и их библиотеках.

Необходимо отметить, что по числу телеконференций, посвященных библиотековедческим проблемам страны, Россия значительно уступает зарубежным странам. Расширение виртуальных коммуникаций работников библиотек РФ – один из реальных путей совершенствования библиотечной отрасли.



Вебинар (он-лайн конференция, веб-семинар, веб-конференция) – проведение он-лайн семинара через Интренет. Вебинары могут быть совместными и включать в себя сеансы голосования и опросов, что обеспечивает полное взаимодействие между аудиторией и ведущим. В некоторых случаях ведущий может говорить через телефон, комментируя

информацию, отображаемую на экране, а слушатели могут ему отвечать, предпочтительно по телефону с громкоговорителем. На рынке также присутствуют технологии, в которых реализована поддержка VoIP аудиотехнологий (аудиосвязь через компьютер в режиме реального времени с использованием наушников или колонок), обеспечивающих полноценную аудиосвязь через Сеть. Вебинары (в зависимости от провайдера) могут обладать функцией анонимности или «невидимости» пользователей, благодаря чему участники одной и той же конференции могут не знать о присутствии друг друга.

Возможность получения актуальной и современной информации, реальное общение и участие в дискуссиях способствует повышению уровня мотивации к самообразованию.

## Личное совершенствование



**Самообучение** заключается в самостоятельном изучении методических материалов и литературы. Больше всего данный метод обучения подходит для освоения обширных теоретических вопросов и концепций и, как правило, особенно широко используется на ранних этапах обучения.

Обычно самостоятельную подготовку *организуют по следующей схеме:*

1. Обучающийся получает список вопросов для изучения и соответствующую литературу и методические материалы.
2. Для изучения отводится определенное время.
3. Результаты проверяются контрольными вопросами.

Развитие персональных компьютеров позволяет преодолеть недостатки этой формы обучения. Компьютеризированное обучение с использованием средств мультимедиа обеспечивает более высокую степень усвояемости материала (30%) и более высокий процент запоминания, чем традиционные методы.

У каждого есть *собственный цикл индивидуального обучения*, состоящий из:

1. Обретенного на рабочем месте конкретного опыта;

2. Размышлений об опыте, понимание смысла и причин произошедшего;
3. Выработанных на основе опыта концепций и обобщений;
4. Испытания данной концепции эмпирическим путем;
5. Повторения и закрепления цикла.

Обучение персонала – это неотъемлемая часть его деятельности в организации. Поэтому планирование обучения является частью процедуры корпоративного планирования. Укрупненный план обучения должен составляться, как правило, на год. Однако понятно, быстрые изменения потребностей в обучении требуют ежеквартальной и даже ежемесячной корректировки планов.

При составлении новых учебных программ повышения квалификации руководителям библиотек необходимо помнить о том, что они должны:

*1. Обеспечивать сотрудников знаниями и умениями, необходимыми для хорошей работы.*

Что бы человек ни делал в организации, ему надо иметь для этого, как минимум, элементарные навыки, позволяющие выполнять работу. Для осмысленного, гибкого, а при необходимости и творческого выполнения работы человеку нужны и соответствующие знания. Обучение сотрудников любой организации – неотъемлемая часть их трудовой деятельности.

*2. Поддерживать профессиональный уровень персонала и знакомить его с развитием технологии, изменениями социально-экономической обстановки и правовых условий.*

Это наиболее понятная, прагматичная и относительно легко достижимая цель обучения, которую иначе можно назвать традиционным термином “повышение квалификации”. С реализации мероприятий по достижению этой цели обычно начинают построение внутрифирменной системы обучения в тех организациях, где эта система отсутствует.

*3. Готовить сотрудников к возможному замещению коллег во время отпуска, болезни, командировки и в случае увольнения.*

Даже в нормально работающей организации ежедневно отсутствует на работе до 10 – 12% штатных сотрудников (а в сезон отпусков – еще больше). Для непрерывной и успешной работы организации определенная часть сотрудников должна быть обучена навыкам, позволяющим заменять отсутствующих коллег.

*4. Готовить сотрудников к перемещению/продвижению по службе.*

Для успешной работы в развивающейся организации должна проводиться плановая работа по обучению перспективных сотрудников с целью подготовки к их возможному продвижению. Возможны и перемещения (ротация) сотрудников в связи с изменившимися условиями.

5. *Создавать и поддерживать у сотрудников чувство причастности к деятельности организации, знакомить с ее стратегией, структурой, услугами, технологией деятельности.*

Для хорошей работы сотруднику необходимы не только соответствующие знания и умения, но и понимание того, что происходит в организации.

6. *Поддерживать у сотрудников позитивное отношение к работе.*

Для успешной работы в организации обучение должно проводиться в хороших условиях, в его проведении желательно прямое или косвенное участие руководителей.

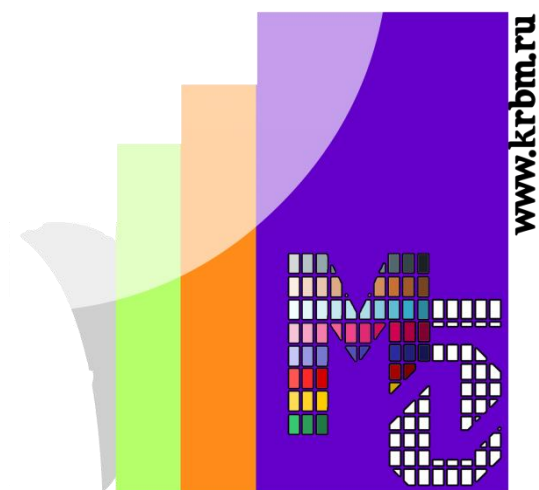
7. *Цели обучения, определяемые действующим законодательством.*

Действующий Трудовой Кодекс предусматривает обязательное обучение всех работников правилам техники безопасности и охраны труда.

**В заключение** хотелось бы отметить, что в настоящее время обучение персонала, будь то подготовка или повышение квалификации, является неотъемлемой частью развития самой организации. А выбор формы обучения каждая организация должна делать исходя из целей и задач, которые она ставит перед собой и своими сотрудниками. Опираясь на четко сформулированные цели обучения можно сделать выбор наиболее эффективного метода обучения.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Белова М., Скуднова Н. Игра – дело серьезное! [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.e-xecutive.ru/education/adviser/801453/>. – Дата обращения: 16.05.2019г.
2. Збаровская Н.В. Деловые игры для занятий библиотечных специалистов : сборник метод. материалов [Текст]. – М : ЛИБЕРЕЯ-БИБИНФОРМ, 2005. – 120 с.
3. Кербикова Т. Развитие специалиста и совершенствование учреждения [Текст] / Т. Кербикова // Библиотека. – 2014. – № 3. – С. 37-38.
4. Концепция дополнительного профессионального библиотечного образования в Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rba.ru/or/comitet/09/project.html>. – Дата обращения: 17.05.2019г.
5. Лиханос Е. Школа управления [Текст] / Е. Лиханос // Библиотека. – 2014. – № 7. – С. 18-20.
6. «Профессия – библиотечный специалист»: из опыта работы библиотек по обучению персонала [Текст] / Нижегород. гос. обл. науч. б-ка им. В. И. Ленина; сост. Л. Ф. Буничева. – Н. Новгород, 2009. – 76 с.
7. Сукиасян Э.Р. Повышение квалификации сотрудников библиотеки: практические советы руководителю [Текст]. – М.: ГПНТБ России, 2008. – 74 с.
8. Таращенко А. Мобильно – значит быстро, инновационно и актуально : особенности подготовки учебных курсов для библиотечных специалистов в рамках выездных семинаров [Текст] / А. Таращенко // Библиополе. – 2008. – № 1. – С. 35-37.
9. Тихомирова Л. За партами не только новички [Текст] / Л. Тихомирова // Библиотека. – 2014. – № 3. – С. 44-48.
10. Ужакина Ю. Корпоративное обучение: оптимизация расходов [Текст] / Ю. Ужакина // Справочник по управлению персоналом. – 2009. – №2. – С. 126-128.
11. Школа библиотечного лидера [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.biblider.ru/>. – Дата обращения: 17.05.2019г.



**Адрес:**

*Россия,*

*Республика Крым*

*г. Симферополь,*

*ул. Кечкеметская, 94-а*

**ГБУК**

**«Крымская республиканская библиотека для молодежи»**

*сайт: [www.krbm.ru](http://www.krbm.ru)*

*почта: [info@krbm.ru](mailto:info@krbm.ru)*

*тел.: 22-86-95*