

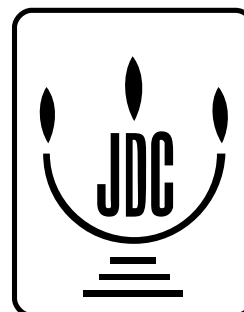


**РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ
ПОДГОТОВКИ КАДРОВ**

МАТЕРИАЛЫ VI ЕЖЕГОДНОЙ
КОНФЕРЕНЦИИ ВЫПУСКНИКОВ
ИНСТИТУТА И ДИРЕКТОРОВ ХЭСЭДОВ
1–5 МАРТА 2001 г.

**DEVELOPMENT OF THE SYSTEM
FOR TRAINING
OF JEWISH COMMUNITY PROFESSIONALS**

PROCEEDINGS OF THE SIXTH
CONFERENCE OF THE
WILLIAM ROSENWALD INSTITUTE FOR
COMMUNAL AND WELFARE WORKERS
MARCH 1–5, 2001



САНКТ-ПЕТЕРБУРГ
2002



Санкт-Петербургский Институт социальных и общинных
работников им. В. Розенвальда

**РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ
КАДРОВ**

МАТЕРИАЛЫ VI ЕЖЕГОДНОЙ КОНФЕРЕНЦИИ ВЫПУСКНИКОВ
ИНСТИТУТА И ДИРЕКТОРОВ ХЭСЭДОВ 1–5 МАРТА 2001 г.

**САНКТ-ПЕТЕРБУРГ
2002**

Развитие системы профессиональной подготовки кадров: Сборник материалов VI ежегодной конференции выпускников Института и директоров хэсэдов. 1–5 марта 2001 г. / Сост. А. Гершанович. — Санкт-Петербург: ИСОП, 2003.

1–5 марта 2001 года в Санкт-Петербурге проходила 6-ая ежегодная конференция выпускников Курсов директоров Еврейских благотворительных организаций, которые обучались и повышали свою квалификацию в Санкт-Петербургском институте социальных и общинных работников. Основной темой конференции стало развитие системы профессиональной подготовки кадров.

Итогом этой встречи явился предлагаемый вашему вниманию сборник выступлений, лекций и других материалов. Работа проходила на пленарных и секционных заседаниях, где обсуждались наиболее актуальные направления обучения и повышения квалификации работников еврейских организаций. Были сформулированы задачи профессиональной подготовки кадров, рекомендованы современные стратегии и методики обучения взрослых, рассмотрены особенности подготовки работников хэсэдов. Пленарные заседания проходили в секциях: «Менеджмент и фандрейзинг в благотворительной и общинной работе», «Роль Институтов в еврейской общине», «Новые подходы и технологии в обучении», «Кадры в Хэсэдах: решение проблем сохранения кадров и эмоционального выгорания». В результате совместной работы участников встречи был принят документ «Рекомендации участников конференции».

Наш адрес:

191028, Санкт-Петербург, ул. Моховая, д. 20
Благотворительный Фонд
«Санкт-Петербургский Институт
общинных и социальных работников им. В. Розенвальда»
7-812- 275-07-32, 7-812-279-62-16
inst-cww@peterlink.ru
<http://www.jdc.org.il/fsu/icww>

Благотворительный Фонд
«Санкт-Петербургский институт
общинных и социальных работников им. В Розенвальда»



The American Jewish Joint
Distribution Committee



**Конференции
Института социальных и общинных работников,
Санкт-Петербург**

***РАЗВИТИЕ ОБЩИННОЙ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОЙ СЛУЖБЫ В БЫВШЕМ
СОВЕТСКОМ СОЮЗЕ***

11-12 января 1995 г.

***ИСТОРИЧЕСКИЕ КОРНИ И СОВРЕМЕННЫЕ ФОРМЫ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ
В ЕВРЕЙСКОЙ ОБЩИНЕ***

16-17 октября 1996 г.

ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

22-24 июля 1997 г.

ОБУЧЕНИЕ НА БАЗЕ УСПЕХА

3-5 ноября 1998 г.

ЕВРЕЙСКАЯ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ В НОВОМ ТЫСЯЧЕЛЕТИИ

21-23 декабря 1999 г.

РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ

1-5 марта 2001 г.

CONTENTS

The Conference Proceedings. Miri Barasch.....	6
PART 1 OPENING OF THE CONFERENCE.....	
11	
Asher Ostrin, Director of the AJJDC Russian Department	
Yakov Kofman, Director of the Institute for Communal and Welfare Workers, Krasnoyarsk	
Joseph Rabin, AJJDC Representative in St. Petersburg	
Miri Barasch, Acting Director of Training, AJJDC Russian Department	
Dr. Amos Avgar, Outgoing Director of Welfare Programs, AJJDC Russian Department	
Aliza Kol-Fogelson, Incoming Director of Welfare Programs, AJJDC Russian Department	
PART 2. PERSPECTIVES FOR FUTURE	
2.1 Miri Barasch. The Institute Yesterday, Today and Tomorrow	15
2.2 Dr. Amos Avgar. Visions for the Future for Welfare in the FSU	17
2.3 Dr. Aharon Weiss. Interrelationships between Jewish Organizations	19
PART 3 ASPECTS OF PROFESSIONAL TRAINING	
3.1 Dr. Julia Mirsky. Psychological Aspects of Adult Education in Social Work	21
3.2 Irina Kolesnikova. Modern Strategies in Adult Education	24
3.3 Sergey Dyatlov. Distance Learning Technology — An Application for Hasadim.....	29
3.4 The Potential of Hesed Director Coaches in Developing Hasadim.....	31
PART 4 TRAINING AND STAFF DEVELOPMENT SESSIONS	
4.1 Introduction to the sessions	37
4.2 “Management and Fund Raising in Welfare and Communal Work” Facilitator — Prof. Valerie Gordin.....	41
4.3 “The Role of the Institutes in the Community” Facilitator — Yakov Kofman	44
4.4 “New Technologies and Programs in Training” Facilitator — Miri Barasch	56
4.5 “Human Resources in Hesed: Dealing with Burn Out and Reducing Staff Turnover” Facilitator — Anna Zhivotovskaya.....	58
4.6 “Renewing Jewish Tradition” Facilitator - Galina Karger	63
PART 5 SUMMARY AND CONCLUSIONS	
5.1 The Closing Conference Session.....	65
5.2 Recommendations of the Conference Participants	71
APPENDIX	
1. Conference Program.....	76
2. List of the Conference Participants.....	79

СОДЕРЖАНИЕ

Вступительное слово. Мири Бараш	8
РАЗДЕЛ 1. К ЦЕЛИ — СОВМЕСТНЫМИ УСИЛИЯМИ	
Открытие конференции	
Ашер Острин (обращение к участникам), Яков Кофман, Иосиф Рабин, Мири Бараш, д-р Амос Авгар, Ализа Коль-Фогельсон.....	11
РАЗДЕЛ 2. ПЕРСПЕКТИВЫ НА БУДУЩЕЕ	
2.1 Мири Бараш. Работа Институтов вчера, сегодня и завтра	15
2.2 Д-р Амос Авгар. Перспективы и пути их реализации.....	17
2.3 Д-р Арон Вайс. Отношения между организациями еврейской общины.....	19
РАЗДЕЛ 3. ГОТОВИТЬ ПРОФЕССИОНАЛОВ	
3.1 Д-р Юлия Мирски. Психологические аспекты обучения и подготовки кадров в социальной работе	21
3.2 Ирина Колесникова. Современные стратегии обучения взрослых.....	24
3.3 Сергей Дятлов. Технологии дистанционного обучения — вопросы применения в Хэсэдах.....	29
3.4 Задачи директоров-наставников	31
РАЗДЕЛ 4. ЗАБОТА О КАДРАХ: ОБУЧИТЬ И СОХРАНИТЬ (ОБЗОР СЕКЦИОННОЙ РАБОТЫ)	
4.1 Презентация руководителей секций	37
4.2 Секция «Менеджмент и фандрейзинг в благотворительной и общинной работе» Ведущий — Валерий Гордин	41
4.3 Секция «Роль Институтов в еврейской общине» Ведущий — Яков Кофман	44
4.4 Секция «Новые подходы и технологии в обучении» Ведущая — Мири Бараш.....	56
4.5 Секция «Кадры в Хэсэдах: решение проблем сохранения кадров и эмоционального выгорания» Ведущая — Анна Животовская	58
4.6 Галина Каргер. На пути возрождения еврейской традиции	63
РАЗДЕЛ 5. ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ	
5.1 Заключительное заседание конференции	65
5.2 Рекомендации участников конференции	74
ПРИЛОЖЕНИЯ	
1. Программа конференции.....	76
2. Список участников	79

The Conference Proceedings

I am proud to present the Proceedings of the Sixth Conference of the William Rosenwald Institute for Communal and Welfare Workers — The Development of the System of Training of Jewish Community. The importance placed on professional training and development for the ongoing advancement of Hasadim and other Jewish Community Organizations by the participants from Jewish communities across the Former Soviet Union is strongly represented in the Conference Proceedings. It was reflected in all aspects of the conference from the initiative and commitment of the forum of Institute directors in the joint planning and organization of the conference through the themes of the lectures, to the involvement and interest of all the participants during the conference.

In looking towards the future, the partnership of Hesed Directors and Institute Directors threw light on training needs in a range of areas as well as concrete recommendations for meeting these needs.

They included:

- Knowledge Development through Research and Joint Development and Sharing of more advanced Methodical Methods and Materials
- Broader utilization of advanced technologies such as distance learning, training for trainers, adult education methodologies, Hesed Director Mentors/Coaches
- Strengthening and upgrading some areas of training such as management, the Jewish World, Club programs as well as developing a three tier training structures for organizations, directors and program managers.
- Strengthening the professional network through conferences and more extensive use of experienced professionals with hands on experience from Hasadim in the training process at Institutes.
- Developing new programs to meet changing needs of the Hasadim such as dealing with burn out, local fundraising and the inclusion of more system rather than skills training.
- Expansion of the scope of training for additional community organizations and the development of an integrated approach to training in communities.

While giving credit to the Institutes for their achievements so far, the ongoing challenges set for the network of training Institutes for Communal and Welfare Workers in the FSU by the graduates were not small. Since the conclusion of the conference, efforts have been made to introduce changes in the Institutes that will enable them to meet these challenges. The Institutes are now even more focused on their regional communities' needs and the extent of training activities for additional community organizations have increased. For example, new programs

to strengthen the Jewish world including Jewish Ethics in Medicine and Social Work have been developed. A new training for trainers in clubs was successfully completed and the William Rosenwald Institute provided professional support to Idud Hasadim in the development of new programs for the involvement of Business Men in Hasadim. The utilization of Hesed coaches has expanded and the Institutes played a critical role in the needs assessment for the new AJJDC children's initiative. There is no doubt that some of the identified needs for training and development, as well as new needs that were not previously identified remain as the ongoing challenge of the Institutes in the future.

Miriam Barasch
2002

Материалы VI конференции ИСОР

Я горжусь возможностью представить вам материалы 6-ой конференции, проведенной институтом общинных и социальных работников им. В. Розенвальда, — «Развитие системы профессиональной подготовки кадров». Публикуемые материалы наглядно демонстрируют, насколько важным является профессиональное обучение и развитие для продолжающегося роста хэсэдов и других еврейских общинных организаций с точки зрения участников конференции из еврейских общин СНГ. Это отношение отразилось во всех аспектах конференции — от инициативности и самоотдачи, проявленных форумом директоров институтов при совместном планировании и организации конференции, до содержания прочитанных лекций, а также увлеченности и заинтересованности участников на всем ее протяжении.

Партнерство между директорами институтов и директорами хэсэдов позволило рассмотреть в новом свете потребности в обучении во всех областях, а также дать конкретные рекомендации по удовлетворению этих потребностей в будущем:

- Развитие знания с помощью исследования и обмен передовыми методами обучения и материалами.
- Более широкое использование передовых технологий в обучении, таких как дистанционное обучение, обучение преподавателей, методики образования для взрослых, директора хэсэдов – наставники.
- Усиление и улучшение образования в некоторых областях знания, таких как менеджмент, еврейский мир, клубные программы, одновременно с развитием трех образовательных структур более узкой специализации – для организаций, директоров и руководителей программ.
- Укрепление профессиональных связей путем проведения конференций, а также более широкое использование в учебном процессе в институтах опытных сотрудников, ежедневно приобретающих навыки работы в хэсэдах.
- Разработка новых программ для удовлетворения изменяющихся потребностей хэсэдов, таких как предотвращение эмоционального выгорания, фандрейзинг на местах и внедрение систематического образования взамен обучения навыкам. Расширение масштабов обучения и его распространение на другие общинные организации, а также развитие интегрированного подхода к образованию в общинах.
- Распространение обучения на другие общинные организации; развитие интегрированного подхода к обучению в общинах.

Наряду с похвалой, высказанной в адрес институтов за их достижения на сегодняшний день, выпускниками было поставлено немало задач перед сетью учебных институтов общинных и социальных работников СНГ. Для решения этих задач после закрытия конференции были приложены усилия по внесению обсуждавшихся изменений в работу институтов. Теперь институты в еще большей степени ориентированы на потребности региональных общин, увеличилось также и количество учебных мероприятий для всех общинных организаций. Например, были разработаны новые программы «еврейского мира» (включая еврейскую этику) в медицине и социальной работе. Были успешно завершены новые учебные программы для преподавателей клубов; ИСОР им. В. Розенвальда предоставил профессиональную поддержку Идуд Хасадим в привлечении бизнесменов в хэсэды. Более широким стало использование директоров-наставников в хэсэдах. Институты сыграли важнейшую роль в оценке потребностей для новой «Детской инициативы» Джойнта. Без сомнения, некоторые выявленные потребности в обучении и развитии, остаются насущными задачами для института в будущем.

Мириам Бараш
2002

Раздел 1. К ЦЕЛИ — СОВМЕСТНЫМИ УСИЛИЯМИ

ОТКРЫТИЕ КОНФЕРЕНЦИИ

1-5 марта 2001 г. в Санкт-Петербурге со всех концов бывшего СССР в шестой раз съехались выпускники курса «Директора еврейских благотворительных центров» Санкт-Петербургского Института социальных и общинных работников. Кто-то приехал на конференцию ИСОП впервые, иным уже приходилось участвовать в таких форумах, а немногие — из первого выпуска — присутствовали здесь уже в шестой раз.

Нынешняя конференция, темой которой стало «Развитие системы профессиональной подготовки кадров», оказалась на редкость представительной (более 100 участников). От предыдущих она отличается тем, что в организации, подготовке и проведении конференции принимали участие все девять Институтов социальных и общинных работников, существующих сегодня на территории СНГ. Активная и слаженная «команда» директоров состояла как из опытных руководителей, так и начинающих, чей стаж работы на этом посту составил к началу конференции от трех недель до нескольких месяцев.

На торжественной церемонии открытия конференции ее участников приветствовали д-р Амос Авгар, Ализа Коль-Фогельсон, Иосиф Рабин, Мири Бараиш, Марина Шрайбер, Яков Кофман.

Приводим краткое изложение основных выступлений.

ПЕРЕМЕНЫ — ВО БЛАГО

Обращение к участникам конференции Ашера Острина, директора Русского отдела «Джойнт»

Дорогие друзья! Прошу прощения, что нашу встречу снова пришлось отложить. В настоящее время мы работаем с судами по вопросу швейцарских реституций, временные рамки очень жесткие, и я просто не смог оставить дела и приехать к вам.

Но хотя меня и нет с вами, благодаря помощи коллег, я внимательно слежу за вашими успехами и проблемами. Кроме того, на меня произвел очень глубокое и сильное впечатление тот значительный прогресс в хэсэдах и Институтах, который я видел на местах.

В жизненно важной работе по созданию и поддержке еврейских общин «Джойнт» видит себя в качестве вашего партнера. Конечно, всегда было ясно, что в СНГ первоочередной задачей является обеспечение наших нуждающихся братьев и сестер самым необходимым. Мы предоставили вам всевозможную помощь для создания модели Хэсэда, а потом, для того чтобы поддержать эту модель, были организованы Институты профессиональной подготовки. К счастью, американская еврейская община и «Клеймс Конференс» предоставили нам щедрую помощь, и, с опорой на ваши таланты, была создана система, которой мы все восхищаемся. Более 200 тысяч евреев на территории бывшего СССР повысили качество своей жизни благодаря ее работе, и все мы этим гордимся.

Однако это касается лишь одной из многочисленных потребностей общины. В последнее время «Джойнт» начал разрабатывать систему программ, которая позволит ответить и на другие запросы общины, касающиеся животрепещущих проблем культурной, интеллектуальной и этнической еврейской жизни в странах бывшего СССР. Ваши организации уже обратились к нам за помощью в этих областях, и мы счастливы сделать все, что в наших силах. Мы помогаем созданию еврейских общинных центров, где будут работать соответствующие программы. Во многих общинах такие центры находятся в одном помещении с хэсэдами, имеют общие программы и сотрудников. Здесь не существует ситуации выбора «или-или». И хэсэды, и общинные центры способствуют росту общины. Как горящая свеча может передать свой огонь другой свече, не теряя собственной силы, так и хэсэды, сотрудничая с общинными центрами, построят более сильную общину. Их финансирование имеет разные источники, поэтому проблемы соперничества не существует.

В «Джойнте» мы произвели реорганизацию отдела социальных программ, чтобы содействовать росту ваших общин. Назначение Ализы Коль-Фогельсон директором отдела показывает, какую важную роль мы отводим этому аспекту нашей работы. Ализа — чуткий профессионал, и она видит «Джойнт» в роли вашего партнера. Я знаю, что от ее участия все мы получим огромную пользу.

Реструктуризация отдела будет завершена в ближайшие месяцы, и она позволит нашим партнерам на местах взять на себя больше ответственности — как при определении потребностей, так и при расстановке приоритетов. Что это будет конкретно означать, вам станет ясно, когда эти изменения вступят в силу. Перемены всегда несут с собой беспокойство и чувство неуверенности, но, прежде всего они приносят новые возможности.

Перемены, которые произошли в еврейской жизни бывшего СССР в течение последних 10 лет, огромны, а достижения просто феноменальны. Время от времени мы должны спрашивать себя, все ли возможное мы делаем, чтобы помочь людям достичь наших общих целей. Внешние реорганизации являются нашим ответом на этот вопрос сегодня.

Перемены открывают много новых возможностей, которые должны быть использованы. Ваши программы начинались с нуля, а теперь играют важнейшую роль в жизни еврейской общины. Мы хотим быть максимально объективными и позволить вам и вашим организациям полностью реализовать свой потенциал. Вместе с тем, должно быть ясно, что реорганизация не означает изменения ценностей. Они в большинстве своем сохранились. Хэсэды, общинные центры, «Гиллель» и др. с каждым днем становятся для нас важнее. Мы ценим наши отношения с вами и ожидаем их углубления в последующие годы.

*С благословением,
Ашер
Острин,
директор Русского отдела «Джойнт»*

КОГДА ИНСТИТУТЫ ДЕЙСТВУЮТ СООБЩА

Яков Кофман, председатель Совета директоров ИСОРа и директор Красноярского ИСОРа, в кратком приветственном слове отметил, что эту конференцию готовили все Институты. «Год назад, — сказал он, — на одном из наших рабочих совещаний вместе с Бенни Халлером и Мири Бараш мы создали общественный совещательный орган — Совет директоров ИСОР стран СНГ, и коллеги избрали меня его председателем». Яков Кофман добавил, что сама идея проведения этой конференции, ее концепция и все, вплоть до последнего варианта программы, создавалось совместными усилиями всех Институты. «И, поскольку конференция проходит в Санкт-Петербурге, львиная доля работы, как всегда, досталась СПб. ИСОР, первому из всех созданных Институты, крупнейшему методическому центру», — закончил Яков Кофман, пожелав всем участникам успешной работы.

ПОМОЧЬ ДОЛЖЕН КАЖДЫЙ

Участников конференции приветствовал Иосиф Рабин, директор Санкт-Петербургского представительства «Джойнт». «Со многими из вас я знаком лично, — сказал он, — и мы уже встречаемся не первый раз. Мы рады гостям и постараемся сделать все, чтобы вам было здесь хорошо, и чтобы вы могли плодотворно провести эту важную встречу». Иосиф Рабин отметил, что Санкт-Петербургский Институт до сих пор является ведущей организацией по подготовке кадров, так необходимых для хэсэдов, потому что забота о людях — главное дело тех, кто приехал на конференцию, — начинается с подготовки кадров. Он напомнил, что в СПб. ИСОР некоторое время назад произошла смена генерального директора: Бениамин Халлер должен был вернуться в Израиль, а на его место пришла Мири Бараш, с которой И. Рабин давно и хорошо знаком. И. Рабин рассказал о той помощи, которую оказывает его офис Институту и предложил представителям всех хэсэдов и региональных Институты подумать, чем они могут помочь развитию деятельности Санкт-Петербургского Института.

ПОЛАГАЕМСЯ НА НАШИХ СОТРУДНИКОВ

Мири Бараш, генеральный директор СПб. ИСОР, в своем приветствии указала на важную особенность этой конференции: она подготовлена силами сотрудников всех Институты. «Как в работе хэсэдов мы все больше полагаемся на вас, так и в деле подготовки кадров мы полагаемся на таланты и способности наших сотрудников», — сказала Мири. Она упомянула также, что после того, как сменила Бениамина Халлера на его посту, она решила быть не директором, а консультантом Института. Пожелав собравшимся успеха на конференции, Мири Бараш попросила зачитать приветственное письмо Ашера Острина, который, к сожалению, не смог приехать на конференцию.

МЫ СНОВА ОДИН НАРОД

Д-р Амос Авгар, директор социальных программ «Джойнт», свое приветственное слово начал шуткой по поводу теории Юнга о «коллективном подсознательном». «Как утверждает великий психоаналитик

Юнг, в мозгу каждого человека есть некий фрагмент, участвующий во всем, что происходит с народом, представителем которого является этот человек. Я думаю, что мы являемся лучшим эмпирическим доказательством теории Юнга», — сказал д-р Амос Авгар, имея в виду собравшихся в зале и тех, кого они представляют.

«Через 70 лет после того, как у нас заснуло коллективное подсознание, оно снова проснулось, и мы превратились в один народ. И мне очень сильно повезло, что я приехал сюда в критическое время, когда вместе мы могли построить что-то столь чудесное», — отметил д-р Амос Авгар. В заключение он поблагодарил организаторов конференции, пожелал всей аудитории успеха и представил собравшимся друга и коллегу на протяжении последних 10 лет Ализу Коль-Фогельсон, которая должна была сменить его на посту директора социальных программ «Джойнта» по СНГ.

«ДРУЗЬЯ ХЭСЭДА» НЕ МОГУТ БЕЗ ХЭСЭДА

Ализа Коль-Фогельсон, кандидатура которой была намечена на пост директора социальных программ «Джойнта» по СНГ, рассказала о блестящей презентации в Иерусалиме необычной программы «Друзья хэсэда», которую подготовили недавно прибывшие в Израиль репатрианты — бывшие работники, волонтеры и клиенты хэсэдов СНГ. Эти люди даже в Израиле продолжали чувствовать себя «людьми хэсэда» и решили что-то сделать для тех «олим», которые приедут после них. «Презентация была очень красивой, эмоциональной, — сказала Ализа, — но самым прекрасным в ней было то, что люди благодаря хэсэду сплотились и хотели, чтобы общее дело помощи людям продолжалось и в Израиле. Это показывает нам, какой огромной силой обладает движение хэсэдов». Ализа Коль-Фогельсон пожелала коллегам успехов на этой конференции и во всей нашей будущей работе.

В заключение официального открытия конференции Марина Шрайбер, директор СПб. ИСОП, напомнила собравшимся, что на каждом дипломе, полученном слушателями по окончании курса «Директора благотворительных центров», стояла подпись доктора Амоса Авгара.

Мири Бараи отметила, что на нынешней конференции уже прозвучало много благодарностей, но есть одна особая благодарность, которую мы все хорошо ощущаем. Как сказала Ализа, мы принадлежим к семье хэсэдов. Хэсэд — это дом, а каждому дому необходим архитектор, который будет планировать его постройку. Поэтому Институт хочет выдать главному архитектору хэсэда диплом.

От имени СПб. ИСОП Мири Бараи и Марина Шрайбер вручают д-ру Амосу Авгару шуточный «Диплом почетного доктора архитектуры», в котором написано, что он выдан «в знак признательности за работу главного архитектора по строительству хэсэдов в странах СНГ. На момент вручения диплома действуют более 140 хэсэдов, и их строительство продолжается». Под дипломом стоят подписи Мириам Бараи и Марины Шрайбер. К диплому, как положено, прилагается шуточный «Перечень дисциплин, освоенных слушателем за 1990-2000 гг.».

Раздел 2. ПЕРСПЕКТИВЫ НА БУДУЩЕЕ

Раздел включает лекции, прочитанные на конференции ведущими работниками Иерусалимского «Джойнта» — Мири Бараиш, д-ром Амосом Авгаром и д-ром Ароном Вайсом. Лекция Мири Бараиш «Работа Институтов в прошлом, настоящем и будущем», посвящена анализу деятельности СПб. ИСОП, начиная с первых дней существования и до нынешнего времени, а также перспективам его взаимодействия с другими институтами. Д-р Амос Авгар в своем выступлении «Перспективы и пути их реализации» попытался заглянуть в ближайшее будущее, чтобы определить, какие проблемы будут наиболее актуальными завтра, и наметить возможные пути их решения. Крайне важному для директоров хэсэдов и других еврейских руководителей вопросу посвятил свою лекцию «Отношения между организациями еврейской общины» д-р Арон Вайс.

2.1. РАБОТА ИНСТИТУТОВ ВЧЕРА, СЕГОДНЯ И ЗАВТРА

Мири БАРАИШ

генеральный директор СПб. ИСОП

Я хочу поговорить об Институте, каким он был вчера и сегодня, и немного о том, как я вижу его работу завтра. Говоря «институт», я имею в виду не только Санкт-Петербургский ИСОП, но всю систему специальной подготовки в области благотворительности. Ее концепция была и остается общей для всего СНГ, включая Санкт-Петербург, потому что подготовка профессиональных работников хэсэдов и сейчас, и тем более в будущем, требует единой базы. Надо учесть и то, что хотя хэсэд занимается главным образом социальной помощью, все равно в работе всегда присутствуют элементы общинности, что является одним из важных принципов его деятельности.

Вначале была разработана концепция Санкт-Петербургского Института, куда все приезжали на обучение, потому что именно здесь был создан первый на территории бывшего Советского Союза Институт социальных и общинных работников. Впоследствии, параллельно с развитием хэсэдов, «Джойнт» начал создавать сеть Институтов. Число хэсэдов в СНГ к настоящему моменту достигло 145, в огромной степени возросло количество сотрудников и волонтеров хэсэдов, но потребности в работниках постоянно увеличиваются. В связи с этим все большая ответственность ложится на региональные институты, которые призваны обеспечить профессиональную подготовку в своих регионах.

Вначале Институт давал только профессиональную подготовку по конкретным программам, необходимым работникам хэсэдов (например, обучал выдавать продуктовые посылки). Сегодня, в соответствии с новыми задачами, мы ввели гораздо более сложную и масштабную систему обучения. Она учитывает особенности работы разных программ хэсэда, сотрудничество хэсэдов с другими организациями и должна быть в максимальной степени привязана к потребностям на местах, к вашему огромному опыту работы в регионах. Институтам необходимо обмениваться

не только опытом в каждой образовательной программе, но и результатами исследований в разных регионах.

У нас есть база данных обо всех сотрудниках и волонтерах, которые учатся в рамках нашей системы, и каждый директор хэсэда должен владеть этой информацией. Она показывает, что очень большая часть ваших сотрудников вообще не прошла ни одного семинара по специальности, притом, что функционируют уже девять Институтов, а суммарное количество дней семинаров сопоставимо с числом дней в году (с учетом Каббалат Шаббат — даже больше).

Возникает вопрос: как долго будет продолжаться процесс экстенсивного роста, и когда мы сможем сделать паузу, чтобы скоординировать свои усилия по профессиональной подготовке на тех областях, которые больше всего требуют нашей помощи?

Есть и более мелкие проблемы, с которыми мы часто сталкиваемся. Например, в небольших хэсэдах один человек часто занимает несколько должностей. Значит ли это, что он должен ездить на семинары по нескольким специальностям? И вообще, среди расходов из бюджета на подготовку семинаров очень большой процент приходится на оплату поездок. Чтобы попасть в наш Институт, многим приходится преодолевать огромные расстояния. Надо найти в этом случае другие формы обучения, как можно эффективнее использовать региональные Институты. В частности, возможны выездные семинары, проводимые Институтами на местах.

Вам самим виднее, в каких случаях есть необходимость приезжать на подготовку в Институт, а когда лучше пройти соответствующие курсы у себя дома. Возможно, у нас будет не только «Хэсэд на колесах», но и «Институт на колесах».

В обучении уходу на дому совершен качественный скачок — организован курс «Обучение для обучающихся» (преподавателей курса «Уход на дому»). Эта программа основана на гораздо более систематическом подходе, чем другие, потому что готовит людей, способных проводить профессиональную подготовку на местах. В результате ее поддерживают и финансируют гораздо лучше, чем просто программу обучения уходу на дому. Но резервы здесь не исчерпаны.

Темой нынешней конференции стала «профессиональная подготовка». Выбрана она не случайно: именно эту тему вы назвали наиболее важной для продолжения своей работы. Сегодня можно сказать, что самое лучшее решение тех задач, которые вы перед собой поставили, — это развитие и составление своих региональных программ.

Одним из весьма перспективных методов является заочное обучение. С его помощью можно решать многие задачи, и оно экономит средства.

Директора хэсэдов не должны ездить на курсы вместо всех руководителей программ. Причина, по которой вы решаете ехать в Петербург, а не получать подготовку в своем регионе, должна быть исключительно профессиональной. Это не должно быть только желание приятно провести время в Питере. Важно также учитывать, идет ли то, что мы делаем, на пользу всей общине, системе в целом, или только нам самим.

Есть еще множество вопросов, которые можно задать относительно обучения — какова его стратегия, связи с потребностями на местах, связи

Институтов с общинами и между собой, обмен опытом, разработка новых курсов и пр. Из ваших предложений рождаются идеи для составления учебного плана. Я надеюсь, что мы сможем выйти отсюда с новым подходом, который позволит Институтам предоставить вам наиболее эффективную помощь.

2.2. ПЕРСПЕКТИВЫ И ПУТИ ИХ РЕАЛИЗАЦИИ

Д-р Амос АВГАР

директор социальных программ «Джойнт»

10 лет назад в России произошла «катастрофа», то есть некое сочетание перестройки и катастрофы. Уровень жизни и услуг резко снизился, в обществе на всем постсоветском пространстве очень сильно ощущался кризис доверия. Последствия стихийных и социальных бедствий часто похожи, но нам повезло, что общество делает выводы из своих несчастий, учится на ошибках, что способствует дальнейшему развитию.

На территории бывшего СССР произошел перелом истории, т.е. общество вступило на совершенно новый путь. Практически в каждом городе СНГ отыскивались те люди, которые готовы были дать другим то, в чем они нуждались. И произошла счастливая встреча, объединение таких людей на местах — их энтузиазма, идей, энергии — с возможностями «Джойнта» в СНГ.

Мы работали так хорошо, потому что между нами сразу же установились доверительные отношения. Это не были отношения между учителем и учеником, потому что никто точно не знал, куда идти. Мы вместе, как два ученика, учились тому, что надо делать, и вместе прокладывали путь — по мере нашего движения.

Есть целая теория, как учить людей ходить, — она многим известна. А вот как построить в России социальные службы, не знал никто. В ходе такого строительства находились люди, которые говорили: я знаю, как надо. Но по существу это был процесс общей работы, общего обучения, и только поэтому мы сумели добиться существенных успехов.

Тогда были параллельно построены две значимые системы: Хэсэд (начавшийся с Санкт-Петербургского «Хэсэд Авраам») и СПб. ИСОП, создавший систему институтов для эффективной подготовки кадров. И сегодня у нас 145 хэсэдов, которые обслуживают более 220 тысяч евреев при помощи более 8 000 волонтеров. Это стало возможным благодаря нашему общему видению, как должны выглядеть организации, и каковы должны быть структуры, которые смогут поддерживать еврейский народ.

Усилиями ИСОП параллельно разрабатывалась система обучения работников еврейских организаций, создавались профессиональные и эмоциональные связи между сотрудниками, формировалась структура учреждений. В результате мы создали движение хэсэдов. Фундамент этого движения — еврейская душа. Предмет нашей гордости — то, что восстановлена историческая справедливость по отношению к евреям бывшего СССР.

Европейцы могут многому поучиться у нас. Наша модель изучается в

Израиле, она принципиально новая, позволяет создать такую организацию профессиональной помощи, где эта практическая помощь сочетается с душевными отношениями.

Но перед нами много опасностей, с которыми надо справляться. Во-первых, наступает естественная усталость. С ней можно бороться путем проведения таких ротаций, как сделали Ализа и я. Можно приводить молодых энтузиастов (после вуза) и давать им работу в хэсэдах. Наконец, мы должны продолжать учиться друг у друга на семинарах.

Очень опасен цинизм — как наш собственный, так и окружающих людей. Его база — отсутствие ценностей. Цинизм в сочетании с усталостью приводят к апатии. Есть еще процессы бюрократизации (рутинизации) Хэсэдов. Эти явления до определенной степени необходимы, но они не должны затмевать душу. Одна из самых больших опасностей — замыкание хэсэда на себе.

Хэсэд должен работать с общинным центром, иначе мы теряем свою нравственную силу. Помогая другим организациям, хэсэд укрепляется, конкуренция же ослабляет обе стороны. В своей концепции хэсэд объединяет общину. Он должен воздерживаться от любых действий, вызывающих напряженность между организациями.

В вопросах фандрейзинга хэсэды должны систематически прилагать усилия, а не уповать на то, что получают все необходимое от «Джойнта» и других международных организаций. Еще несколько лет международные организации, возможно, будут давать деньги на благотворительность. Надо и самим искать местных спонсоров, начать сотрудничать с муниципальными и другими нееврейскими социальными службами.

Поддержку хэсэда надо распространять за пределы своего города, на более отдаленную периферию. У нас уже более 220 000 клиентов, но надо искать новых, не дожидаясь, пока они постучатся в нашу дверь.

Связь между организациями в центре и на периферии должна осуществляться постоянно, а не в разовом порядке. Только сочетание всех этих методов, только эффективное использование нашей уникальной сети Институтов (Европа такой сети не знает), позволит нам существовать и развиваться.

2.3. ОТНОШЕНИЯ МЕЖДУ ОРГАНИЗАЦИЯМИ ЕВРЕЙСКОЙ ОБЩИНЫ

Д-р Арон ВАЙС

отдел Еврейского возрождения «Джойнт»

В своем выступлении д-р Арон Вайс описал различные формы универсальных взаимоотношений между различными организациями и показал важность изменения отношений между организациями в сторону стратегического сотрудничества в еврейской общине.

Отношения между организациями — это не только еврейская проблема. Организации есть везде, и Макс Вебер доказал, что общество не имеет иных механизмов для реализации своих интересов и потребностей, кроме такого универсального механизма как организация. Естественно, отношения между организациями тоже универсальны.

Чтобы получать зарплату, надо иметь какие-то общественные структуры — организации или службы. Без них каждый член общества и каждая его группа не могли бы реализовать свои интересы. Однако у еврейских организаций есть своя специфика. Именно она нас и интересует. Рассмотрим уровни отношений между организациями еврейской общины снизу вверх.

Нижний уровень — это полное *отсутствие отношений*. Такая ситуация почти невероятна, но в больших городах (или в течение определенного срока) нечто подобное случается.

Адаптация — это следующий, более высокий уровень: установление неравноправных отношений между организациями. Такие отношения складываются, когда более слабые организации в какой-то мере подчиняются, адаптируются к принципам, подходам, идеологии, интересам другой, более сильной организации. Можно сказать, что они немножко жертвуют своими принципами и интересами в угоду «старшему брату». Формально они сохраняют свою самостоятельность, свой Устав, на бумаге они существуют, но теряют свое лицо, все больше становятся частью иной структуры. Такое в еврейских организациях встречается нередко (например, организации узников, вынужденные располагаться в помещении другой еврейской организации).

Ассимиляция — процесс слияния, растворения в другой организации, другой структуре, вплоть до полного распада своей собственной структуры и утраты даже формального существования. Ассимиляция организаций подобна ассимиляции евреев, уходящих из еврейской общины в другие религии или культуры.

Конкуренция — это обычно вполне легитимное, законное, здоровое явление, идущее организации на пользу. Например, это может быть стремление предоставлять лучшие услуги, повышать уровень, привлекать лучшие силы, — и не за счет другой организации, т.е. не принося ущерба другим. Но бывает и отрицательная конкуренция, например, переманивание молодежи из других молодежных организаций путем мизерной прибавки к зарплате.

Нерегулярное сотрудничество — это такой вид отношений между

организациями в общине, которые позволяют время от времени собрать представителей разных организаций для совместного проведения какого-то крупного разового мероприятия (например, городского праздника), для совместной разработки его плана и пр. При этом постоянных отношений между организациями нет. Однако подобное сотрудничество тоже надо ценить — бывает, что нет и такого.

Системное стратегическое сотрудничество — высшая форма отношений между организациями. Она подразумевает, что община работает как единая система, как организм, в котором хорошая работа каждого органа влияет на работу всего организма; при этом каждая структура имеет право на свои потребности и сохраняет свою индивидуальность. Такое сотрудничество называется не только системным, но и стратегическим, потому что использует стратегический подход, который дает возможность оценить, куда движется система, что будет с нашими общинами через несколько лет и как надо готовиться к этому.

Наша задача — максимально развивать отношения стратегического сотрудничества между различными организациями еврейской общины на основе осознания общих ценностей и целей. В тех общинах, где еще нет такого углубленного сотрудничества, к нему надо стремиться.

Раздел 3. ГОТОВИТЬ ПРОФЕССИОНАЛОВ

В этом разделе представлены лекции трех специалистов, профессионально работающих над проблемами обучения взрослых людей.

Д-р Юлия Мирски рассказывает о важнейших психологических аспектах обучения и подготовки кадров в социальной работе, используя в качестве пособия отрывки из популярного фильма «Служебный роман».

Ирина Колесникова (Санкт-Петербург) посвятила свою лекцию современным стратегиям обучения взрослых, а также технологиям и средствам обучения, используемым в рамках различных стратегий.

Лекция профессора Сергея Дятлова прошла в виде компьютерной презентации новейших технологий дистанционного обучения, применяемых как в Университете экономики и финансов, так и в других российских и зарубежных университетах.

3.1. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОБУЧЕНИЯ И ПОДГОТОВКИ КАДРОВ В СОЦИАЛЬНОЙ РАБОТЕ

Предисловие Мири БАРАШ

Прежде чем работать в Русском отделе «Джойнт», я занималась программами «Джойнта» для Израиля. Когда началась война в Персидском заливе (1990), я отвечала за все психологические программы, связанные с душевным, психическим здоровьем. Эта война пришлось как раз на начало массовой алии из СССР, и множество людей в смысле психического здоровья оказалось в критическом положении. Нужна была какая-то помощь, ориентированная непосредственно на новых репатриантов из СССР. Лучшим специалистом в Израиле, который мог бы нам помочь, оказалась д-р Юлия Мирски, с которой я познакомилась как раз во время войны в Персидском заливе. Она тогда работала на волонтерских началах, и «Джойнт» помог ей превратить эту волонтерскую деятельность в нечто более значительное. А для меня совместная работа с ней стала не только первым знакомством с еврейством бывшего СССР, но и толчком к будущей работе в Русском отделе.

Юлия Мирски — высококвалифицированный преподаватель университета Бен-Гуриона в Израиле. По специальности она клинический психолог, но преподает в отделе социальной работы. Сегодня Юлия снова работает с нами: координирует подготовку психологов в хэсэдах, сотрудничает в нашей специальной программе университета Бен-Гуриона по подготовке специалистов на соискание ученой степени доктора по социальной работе по курсу «Восстановление после Катастрофы». Она также помогала нам разрабатывать учебный план для обучающего курса директоров хэсэдов в Израиле.

Юлия МИРСКИ

*координатор программы подготовки психологов Хэсэдов, профессор
университета Негева им. Бен-Гуриона, Беер-Шева*

Еврейские мудрецы на вопрос, до какого времени должен человек учиться, отвечали: *до дня его смерти.*

Это универсальное правило, и оно относится ко всем формам обучения. Особенность обучения персонала хэсэдов в том, что мы обучаем (пытаемся обучить) людей не науке, а чему-то прикладному, некоему ремеслу, даже мастерству, короче говоря, учим людей *делу.*

Особенность нашего *дела* в социальных службах заключается в том, что эта работа связана с людьми, которые чаще всего находятся в неблагоприятной ситуации, которым больно. Поэтому обучение в этой сфере связано для нас с необходимостью пропускать через себя переживания наших подопечных, а любым учебным материалам придавать наш личный, человеческий смысл.

Обучение происходит в присутствии мастера, когда мы смотрим, как мастер работает; он нас поправляет, мы наблюдаем, подражаем, ищем личный стиль. Именно такой способ обучения может дать нам возможность повысить нашу квалификацию в сфере работы с людьми. На Западе это называют *супервизия*, у нас — *наставничество.*

Наши мудрецы говорят: «Я много учился от своих учителей, больше — от своих коллег, а больше всего — от своих учеников». Обучая — мы учимся. В этом процессе обучения, когда есть учитель (наставник, мастер) и ученик, меняются оба, учатся оба, и этот процесс никогда не кончается.

Интересно, что в своих высказываниях наши мудрецы называют себя и своих собратьев «ученики-мудрецы». Если мудрец не считает себя учеником, это не мудрец.

Присутствующим демонстрируется отрывок из фильма «Служебный роман», где прекрасно показан процесс обучения мастером-наставником (секретаршей Верочкой) ее новой ученицы (директора Людмилы Прокофьевны). На этом гениальном примере процесса обучения Юлия Мирски разбирает его основные принципы.

Среди них — значение личного облика преподавателя, его мастерства и характера преподавания, обучаемость ученика и его желание учиться, усвоение материала в процессе обучения (т.е. материал становится своим, как пища при ее переваривании в организме), обучение через переживание, мотивация и личный опыт, создание условий для учебного процесса. Были рассмотрены также «позиция ученика» (готовность сознаться в своем незнании, признать, что другой знает, и просить его этим знанием поделиться), и противоположная позиция — желание «не учиться, а получить чужие знания и сделать их своими» (отсутствие мотивации на процесс обучения, зависть) и ее опасность для процесса обучения.

Юлия Мирски показала, как восхищение учителем, доверие к нему, единение с ним продвигает учебный процесс и помогает преодолеть зависимость между учеником и учителем. Ученик не должен стать таким же, как учитель, у него будет все по-своему. Поэтому процесс обучения через переживание сменяется самостоятельностью.

В лекции Юлии Мирски применительно к процессу обучения были

рассмотрены также две интересные психологические идеи: о «нарциссизме» и о «зоне ближайшего развития».

Американский психолог Хайнц Колбут посвятил работу нарциссическим элементам личности. Мы привыкли думать, прежде всего, о себе, и очень часто в нашем представлении все наше — самое лучшее. Потребность чувствовать себя максимально комфортно свойственна как учителю, так и ученику. Вот почему мы так тяжело переживаем свое несовершенство. Прекрасно себя чувствует ребенок, на которого с обожанием смотрят мама и бабушка (ему это необходимо, т.к., будучи слабым и зависимым, ребенок при этом ощущает себя сильным, заслуживающим восхищения). Так же себя чувствует учитель, которого обожают ученики, или родитель, которого обожают дети.

Для ученика возможность обожать преподавателя является компенсацией его незнания. На первом этапе обучения, обожая, он становится единым с преподавателем, а значит — тоже прекрасным. В состоянии этой иллюзии он воспринимает значительно больше, чем, если его считают дураком. В последнем случае у него возникает зависть, протест и желание разрушить знание учителя. Соединение преподавателя с учеником на основе обожания — это процесс обоюдного нарциссизма, который приносит прекрасные плоды для обучения. Когда этого нет, обучать очень трудно.

Другой процесс, открытый Выгодским, получил название «зона ближайшего развития». Это те возможности, которые существуют пока еще в потенции, но уже реально достижимы для ученика (входят в зону его ближайшего развития). Хороший преподаватель действует именно в этой зоне: например, двухлетнего ребенка не стоит учить кататься на большом велосипеде — это еще не вошло в зону его ближайшего развития. Если ученик «не дотягивается», обучение не состоится.

В методе «зоны ближайшего развития» заложен конфликт. Будучи в положении мастера, преподавателя, директора, мы обязаны совместить на первый взгляд несовместимые вещи. С одной стороны, нужно принимать человека таким, каков он есть — уважать, не осуждать, не считать дураком. Одновременно мы должны создавать и поддерживать в сознании нашего ученика (работника, подчиненного) образ — каким он может стать и куда прийти со своим потенциалом и с нашей помощью. То есть мы должны глубоко понимать человека, чтобы суметь правильно его сориентировать на дальнейшее развитие.

Закончу рассказом Мартина Бубера о рабби Нахмане из Браслава. Наступил Шаббат. Все ученики сидят за столом, едят, разговаривают. Вдруг один ученик раздевается догола, залезает под стол и говорит: «Я индюк, буду есть под столом, дайте мне туда тарелку». Вытащить его оттуда ученикам не удастся. Рабби говорит: дайте мне попробовать. Он тоже раздевается догола, садится рядом с учеником под столом и говорит: «Я тоже индюк, давай, мы с тобой будем вместе». Сидят, едят, разговаривают. Рабби говорит: «Ты индюк, я индюк, давай наденем штаны и будем дальше индюками». Оба надевают штаны. Сидят, едят, разговаривают. Рабби говорит: «Давай, наденем рубашку». Надевают, и т.д. Постепенно рабби Нахман сажает его, одетого, за стол вместе с другими учениками и говорит: «Ты индюк, но это твое личное дело».

3.2. СОВРЕМЕННЫЕ СТРАТЕГИИ ОБУЧЕНИЯ ВЗРОСЛЫХ

Проф. Ирина КОЛЕСНИКОВА
профессор Института образования взрослых РАО, СПб.

Главные отличия

Обучение взрослых — это процесс, который существенно отличается от обучения детей. Есть несколько главных аспектов, характеризующих получение образования именно взрослым человеком.

Для взрослого обучение — это обычно способ самореализации в своей профессии, в новой деятельности или вообще в собственной жизни. Поскольку это процесс самоопределения, взрослый человек хочет четко знать, чему и зачем его будут учить. Он активно вступает в этот процесс и становится «субъектом обучения», т.е. сам способен отчасти направлять процесс обучения, диктовать обучающему, что и как делать.

Взрослый является «заказчиком» в индустрии обучения, что создает совершенно новые отношения между обучающим и обучаемым. Последний может сам регулировать объем, восприятие материала и даже обогащать процесс обучения, предлагая для него свое собственное содержание (основанное на личном материальном и духовном опыте).

Взрослый критичен. Он не впускает бездумно в себя информацию, а критически ее переосмысливает и преломляет в соответствии со своим опытом. Он способен установить самостоятельные отношения с источниками информации (книгой, видео и пр.).

Обучение взрослых предполагает состояние партнерства и человеческого общения с обучающими и коллегами по обучению. Взрослый больше, чем ребенок, боится неуспеха, особенно в глазах окружающих. Он укоренен в своей культуре, этносе, поэтому формы подачи информации и реакции на нее всегда культурологически обусловлены.

При обучении взрослых требуется полная открытость содержания. На то ядро знаний, которое мы предлагаем обучаемому, у него начинает наслаиваться информация, постоянно поступающая из разных каналов.

Как выбрать технологию

В обучении главное — не теория, а *технология* (от греческого слова *технэ* — умение, мастерство). Т.е. технология — это изучение мастерства. Однако если не знать, с какой целью, почему это надо изучать, выбор из множества существующих технологий затруднен. Для вас же, не на словах, а на деле знакомых с множеством технологий, главным становится вопрос — *что*. Что предложить, какого лектора пригласить, какой курс ввести, чтобы обучение каждого специалиста шло оптимально.

При любом содержании подготовки, которую вы можете предложить себе, своим сотрудникам и подопечным, структура обучения будет всегда одной и той же. В ней обязательно присутствуют *знания* (т.е. новая информация), которые могут быть как конкретными, так и обобщенными (скажем, сведения о данной общине и устройство общины в целом). Присутствуют конкретные или обобщенные *умения и навыки* (например, умение обращаться с оборудованием в службе проката и владение логикой разного вида деятельности — социальной работы, психологической

поддержки и т.д.). И, наконец, в обучении существует необходимость сформировать какой-либо *опыт* (опыт деятельности — нормативной либо творческой, ценностных отношений в вашей деятельности и пр.).

В зависимости от содержания, которое мы хотим передать, возможны три варианта логики подготовки.

1-й вариант. Вначале надо сформировать *установку* на данный вид деятельности. Без установки (сострадания к пожилому, потребности включиться в благотворительную деятельность, в социальную работу) все, что человек будет делать дальше, бессмысленно. После этого даются *знания* (конкретные или обобщенные). На основе установки и знаний начинается осмысленная деятельность.

2-й вариант. У вас уже есть профессионализм и заинтересованность, поэтому логика работы с вами должна быть иной. Возможно, вам нужны какие-то новые знания, потом — новая деятельность на их основе, и может быть возникнет желание выйти на иную, более глубокую и тонкую систему ценностей.

3-й вариант. Вам придется приобрести опыт в той деятельности, которую еще никто не осуществлял. Потом на основе этого опыта возникнет новая установка, и будут сформированы новые знания, которые вы сможете предложить своим коллегам.

От выбора одной из трех логик зависит последующий выбор стратегии обучения.

Стратегии обучения

Стратегий, использующих все многообразие современных технологий обучения, всего четыре.

Пошаговая стратегия является наиболее распространенной. Это последовательное освоение того содержания, которое уже существует (знаний, навыков, опыта). Оно так велико, что освоить его можно, только усваивая порциями. От директора хэсэда требуется знание огромного количества нормативов, правовой и другой информации, чтобы грамотно руководить людьми, избегать возможных ошибок.

Информация в этой стратегии делится на «кванты» — порции. На любом этапе здесь возможно сжатие информации, представление ее в виде укрупненных блоков, которые легче усваиваются.

Существует масса технологий, которые входят в стратегию пошагового обучения. Самая распространенная — алгоритмы осуществления различного вида деятельности, решения профессиональных задач. Однако практика показывает, что для современного человека работа по инструкции, по алгоритму — самое трудное. Возникает непреодолимое желание скорректировать, что-то исправить (в первую очередь, это касается нормативной и правовой документации, что ведет к неприятным последствиям).

К пошаговым стратегиям можно отнести и все виды социального проектирования. Проект — это пошаговое осуществление «потребного» будущего, т.е. того будущего, которое в групповом (в частности, общинном) режиме люди сконструировали для себя. В таких проектах всегда присутствуют четыре крупных блока (смысловых шага). Во-первых, надо

обнаружить смысловую проблему (например, социально-образовательную, социальную) для социального проектирования. Во-вторых, наметить определенные этапы преобразования ситуации (скажем, развития ваших общин). Третий шаг: деятельность в рамках проекта будет ветвиться, подключать все новых людей и организации, Последний блок — рефлексия, обдумывание, критическая оценка того, что произошло.

В учебной деятельности существует технология, которую условно называют «учебной фирмой» (организацией, центром). Это пошаговое, в какой-то мере установочное, *проживание* всего цикла жизнедеятельности того или иного учреждения. Весь цикл, начиная от уставной документации, которая изготавливается участниками такой формы, проживается в сжатом, ускоренном темпе, и у этих участников обучения складывается полная прогностическая картина того, с чего нужно начинать, какой следующий шаг сделать, к чему в итоге прийти.

Похожей формой является контекстное обучение. При нем происходит последовательное, трехстадийное погружение человека в контекст его социальной или профессиональной деятельности. Сначала это делается на теоретическом уровне (в лекционном режиме или на компьютере), далее в имитационном режиме (и знания «проигрываются» на компьютере и перелгаются на практический вариант) и, наконец, в реальной практике.

Существует вариант блочно-модульного обучения, для которого очень характерна идея генерализации (сжатия) знаний. Можно составлять различные блоки подготовки социального работника (психологический, социальный, педагогический, юридический, по тематике предмета, логически объединяющий ту или иную специфическую систему знаний).

Сегодня в рамках пошаговой стратегии есть возможность включаться в телекоммуникационные проекты. Человек, как бы неподвижен и стар он ни был, получив доступ к телекоммуникационным сетям, сможет ощутить себя сопричастным всему миру.

Возможен даже вариант взаимообучения, когда волонтер, освоивший маленький «кусочек» навыков и умений, необходимых в его деятельности, сможет передать этот кусочек другому волонтеру без участия профессионала. Сегодня эта древнейшая стратегия используется в системе обучения взрослых, где она перерастает в систему «тьютор» — подготовку системной команды, каждый из членов которой владеет кусочком знаний, а из кусочков складывается последовательность необходимых действий.

В диалоговой стратегии содержание обучения во многом исходит изнутри, строится на внутреннем, эмоциональном, деятельностном опыте всех, кто участвует в процессе обучения.

Диалоговая стратегия может осуществляться в малых группах, когда вы обмениваетесь информацией за тот период, что вы друг друга не видели. Одновременно может происходить обмен опытом, выявление вашей общей проблематики.

Существует множество технологий работы в малых группах, которые могут носить информационный, терапевтический, диагностический характер, использоваться для определения того, насколько квалифицированно осуществляется работа, для установления комфортного климата общения между сотруниками, снятия стресса и пр.

На диалоге основан такой вид образовательной и социальной деятельности как «поддержка» (раскрытие работника и подопечного друг другу). Медицинское, социальное, педагогическое сопровождение предполагают наличие общего психологического пространства между двумя людьми, между группами. Диалог возможен и между общинами.

Стратегия диалога предполагает уже не «кванты», а со-трансформацию, со-изменение. Работник, который открылся навстречу престарелому, неимущему, жаждущему поддержки, сам очень многое приобретает в плане своего личностного развития. Педагог, вступая в диалоговое обучение, обязывает себя открыться, чтобы быть готовым к изменению под влиянием окружающих людей.

Диалог в компьютерном варианте основан на интерактивной программе общения между человеком и машиной. Он зависит от потребности пользователя, от желаемой глубины изучения предмета.

Когда же занимается группа, это уже даже не диалоговое, а полилоговое пространство общения.

Такую стратегию нельзя использовать, если содержание обучения предполагает нормированное знание. Зато, например, освоение культурной коммуникации вообще невозможно без использования стратегии диалога.

Стратегия «проживания» — достаточно сложный вариант обучения, но очень органичный для еврейской культуры. Имеется в виду образование через организацию образа жизни, который соответствует закону, обычаю. Эта очень действенная стратегия опирается на механизмы, которые зародились в древности. Они связаны с этнической, культурной, религиозной традицией и основаны на том эмоциональном резонансе, который возникает у каждого человека при соприкосновении с природной и этнокультурной средой, с которой он связан своим происхождением.

Резонанс может быть эмоциональным (например, через мелодию, ритм, какие-то природные элементы), интеллектуальным или каким-нибудь иным, но само явление «резонирования» с какой-то более мощной общностью представляет собой прекрасную почву для обучения, в особенности, взрослого человека. А этнические корни в нас отзываются всегда.

Интересное средство обучения на этническом уровне в рамках резонансной стратегии — календарный круг (цикл времени): все, что с ним связано, используется в качестве содержания обучения. В какое бы время человек ни родился, он оказывается включенным в этот годичный круг, в это движение времени, в каждой из точек которого надо исполнять определенный закон.

На социальном уровне стратегии «проживания» используется метод «трансформаций модальности». Модальностью называется наша способность воспринимать ту или иную информацию с помощью разных сенсорных каналов. Сегодня психологи насчитывают уже не пять чувств плюс интуиция, а целых 12 каналов, по которым к людям приходит информация извне. Видео, аудио, наш отклик на мелодию и пр. — все используется в обучении взрослого человека. Важно только время от времени использовать механизм переключения модальности, т.е. переключаться с одного канала восприятия на другой.

Иногда удается использовать все каналы восприятия полностью —

это т.н. «целостное проживание», которое сегодня воплощается в «биоадекватных» методиках обучения.

«Целостное проживание» — восприятие той или иной информации зрением, слухом, сердцем, всеми органами чувств: со-переживание бытием. Этой сложной стратегией нужно пользоваться очень осторожно: запуская каналы целостного резонанса человека на какое-то явление (в т.ч. другого человека), мы получаем прямой доступ к его целостному человеческому существу, а это очень тонкая материя.

В категорию стратегий «проживания» входят и различные варианты имитационного моделирования, игротехники, компьютерное моделирование. Можно, например, моделировать структуру взаимодействия общин, проводить комплексную диагностику профессиональной готовности руководителя к руководству общиной, поскольку стратегия дает именно те показатели, которые человек проявляет в процессе реального *проживания*.

Рефлексивная стратегия тоже возникла в глубокой древности и была связана с получением осознанного знания. Она предполагает, что взрослый человек может «отстраниться» — т.е. стать в стороне и сделать для себя странной ситуацию, в которой он находится: ситуацию деятельности, социальной помощи, общения, обучения.

Рефлексировать можно поодиночке и в группе. Рефлексия может быть обращена к истокам истории или в будущее; она бывает критической, но не обязательно. В мировой практике для обучения взрослых используются два вида рефлексии: «супервидение», т.е. рефлексивное видение того человека, который находится *вне* группы, и «интервидение» как рефлексия того, кто находится *внутри* группы. Оба вида широко используются для подготовки самых разных специалистов.

Чтобы рефлексировать, надо обладать достаточным запасом теоретических знаний — на одной только «установке» ничего не выйдет. Поэтому предварительно требуется пошаговое обучение, чтобы было понятно, *над чем* рефлексировать.

Средства обучения

Для того чтобы осуществить одну из рассмотренных стратегий и выбрать какую-то технологию, мы имеем перед собой огромную палитру средств обучения, которые могут быть использованы в рамках каждой из стратегий. Это могут быть и природные средства (циклы, ритмы, свет, звук, форма и т.д. — все, что связано с природой), и предметно-вещный мир, любой предмет культуры, искусства, любой вид деятельности, коммуникации и т.д., а также любые их комбинации.

Эти средства можно использовать: и при работе один на один, и в групповой деятельности, и в системе коллективов, и при фронтальной работе с огромной массой народа. А сегодня еще появился новый вид общения — сетевые сообщества, для создания которых используются глобальные сети.

Вот какой огромный спектр средств обучения может находиться в ваших руках и в руках тех, кого вы приглашаете, чтобы они работали с вашими сотрудниками и с вами.

3.3. ТЕХНОЛОГИИ ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ — ВОПРОСЫ ПРИМЕНЕНИЯ В ХЭСЭДАХ

Проф. Сергей ДЯТЛОВ

профессор Санкт-Петербургского университета экономики и финансов

Восемь ведущих держав мира подписали Окинавскую хартию о глобальном информационном мегапроекте, и сейчас в развитых странах Запада, включая и Россию, приняты программы, предполагающие более широкое использование информационных технологий во всех сферах жизни. Прежде всего, это касается сферы образования и повышения квалификации.

Я хочу познакомить вас с международным проектом, который реализуется Всемирным банком при поддержке института «Открытое общество», организованного фондом Сороса. Это проект дистанционного обучения специалистов различных профилей в 50 странах мира. Такое обучение особенно актуально для государств или регионов с большой территорией, а также для отдельных административных структур, весьма удаленных или территориально изолированных от мест, где расположены основные учебные заведения.

Все технологии дистанционного обучения адаптированы не только к локальной компьютерной сети, но и к Интернету — международной глобальной сети, позволяющей на 100 процентов использовать все инструменты, которые разрабатываются в том или ином учреждении или регионе, и адаптировать это к международным стандартам и протоколам, используемым в сети Интернет.

Далее проф. Дятлов в своей компьютерной презентации подробно рассказал о курсе дистанционного обучения, разработанном в Санкт-Петербургском университете экономики и финансов для преподавателей и студентов, в том числе находящихся в других регионах и за границей, и о его многочисленных возможностях.

Возможности «оболочки» (т.е. программного обеспечения) курса по ее применению можно условно разделить на три группы.

- 1. Дистанционные лекции, вопросы и задания, создание библиографии, использование Интернет-ресурсов.*
- 2. Создание новых лекционных курсов.*
- 3. Администрирование: три режима.*

После введения пароля вы попадаете на главные страницы этого курса. Предлагаю очень коротко познакомиться с основной информацией о том, как создавать сообщения, как участвовать в электронной конференции, в дискуссии.

Мы можем создать целый электронный учебник какого-либо курса. Вначале идет структура курса, краткое содержание и обзор каждой темы. Обучающийся студент, выбрав в меню соответствующий раздел, тут же попадает на нужный ему сайт и получает всю интересующую его информацию.

В каждой теме, помимо ссылок на библиотеку сайтов, включения анимационных моделей, которые иллюстрируют те или иные теоретические положения курса, есть раздел «Тесты и задачи». По каждой теме

предусмотрено самотестирование (особенно это важно, когда студент изучает предмет самостоятельно, находясь в другой стране). Тесты бывают, в основном, двух типов: выбор правильного ответа (из нескольких) и решение задачи (надо ее решить, посчитать и дать правильный ответ).

Помимо основных тестов (текущих), в каждом курсе также существует финальный контрольный тест, который назначается студенту преподавателем. Можно создать тест с ограниченным сроком действия (кто не успел ответить вовремя — тот «провалился»).

Основным средством общения в рамках этой оболочки является электронная почта — очень простая и удобная система. Можно послать персональное сообщение в адрес конкретного человека. Студенты по электронной почте присылают ответы на задания.

Возможен режим электронной конференции, подразумевающий обмен сообщениями, файлами и т.п. Студентам может быть дано задание подготовить доклад в электронном виде и разместить его в соответствующем разделе сайта. Другие студенты могут с ним там ознакомиться, обсудить какие-то проблемы. Мы уже провели первую российскую Интернет-конференцию, теперь планируем первую европейскую.

Система позволяет проводить семинарские занятия (рассмотрение содержания семинара, ответы на вопросы) и создавать новые семинары. Для этого существует «редактор семинаров», позволяющий редактировать текст занятия и формировать задания студентам.

Таким же образом можно создавать и новые курсы.

Говоря о возможностях системы в плане «администрирования», можно выделить три режима: «Администратор (профессор)», «Ассистент», «Студент». У каждого из них разные возможности. Например, если преподаватель хочет проверить, как студент выполняет задания, то он может выяснить по числам, кто и когда входил в данный раздел. Все действия студентов фиксируются.

Можно создать виртуальный класс или отдельную группу в 30 человек и разбить ее на подгруппы по 5 человек.

Для размещения любой общей информации для групп в системе имеется раздел «Доска объявлений».

Этот курс открывает большие возможности для того, чтобы проводить дистанционное обучение студентов или слушателей других регионов.

Для того, чтобы сделать лекцию максимально приближенной к практике работы директоров хэсэдов, проф. Дятлов использовал материалы книги А. Животовской «Беседа с подопечным» для иллюстрации работы программной оболочки дистанционного обучения.

3.4. ЗАДАЧИ ДИРЕКТОРОВ-НАСТАВНИКОВ

«Презентацию директоров-наставников» открыл Леонид Колтон (Санкт-Петербург), а ведущим был Натан Гомберг (Киев). Помимо них, в презентации выступили также другие многоопытные директора хэсэдов, входящие в группу директоров-наставников: София Абрамова (Минск), Ирина Лапко (Чернигов), Владимир Гольдман (Одесса), Галина Рыбникова (Луганск), Сусанна Тураева (Нижний Новгород), Альберт Рухман (Челябинск). Выступления наставников прокомментировала генеральный директор СПб. ИСОР Мири Бараиш.

Сохранить идеалы

Леонид Колтон

Тема, о которой мы, собравшиеся за этим столом, хотели поговорить, — консультирование и наставничество. Умные люди об этих вещах пишут книжки, но на самом деле любое наше профессиональное общение — это всегда консультирование, даже если мы не называем его такими словами. Когда общаются двое людей, один из которых полагает, что у него немного больше опыта, а другой — что его опыт несколько меньше, это консультирование. Ради него некоторые из директоров даже прогуливают лекцию — им важнее получить консультацию более опытного коллеги по сложным вопросам.

Что такое наставничество? Не будем давать строгих определений. В жизни мы всегда нуждаемся в человеке, который может нам дать совет, поговорить, поработать вместе с нами. Не потому что он умнее или знает больше. Просто он уже прошел тот путь и сталкивался с теми проблемами, с которыми мы сталкиваемся сейчас. Как важно порой услышать от человека, такого же, как мы, что он делал в аналогичной ситуации, что думал, а еще лучше — чтобы помог нам найти выход, принять решение, и вместе с нами посмотрел на результат. Именно этим занимаются директора-наставники.

Однако зачем нам ехать в другие города и говорить там о чем-то? У каждого, наверное, есть своя причина. У меня это, во-первых, естественное желание поделиться своим опытом. Во-вторых, я чувствую, что получаю от этих консультаций даже больше, чем те, кого я консультирую (это не новость, что учителя учатся больше всего у своих учеников). В-третьих, разве мы ответственны только за евреев своих городов? Чем евреи других городов хуже наших? Если мы чувствуем ответственность за свой город, то как же не задумываться и о том, что происходит в нашем регионе, в нашей стране? А приняв на себя эту ответственность, мы должны что-то делать.

И последнее. Мы создавали хэсэды в соответствии с определенным видением, с определенными идеалами. Для меня важно, чтобы эти идеалы не пропали, чтобы они передавались дальше. При любых изменениях эта основа должна сохраниться. И только мы, те, кто в этих идеалах живет, можем передавать их дальше.

В заключение хочу выразить уверенность, что процесс наставничества идет успешно и будет идти дальше. По крайней мере, в нашем регионе ни один новый хэсэд не открывается без того, чтобы его с первых дней и даже до этих дней не сопровождал уже существующий хэсэд.

Ответственность требует участия в решениях

Натан Гомберг

Два года назад были избраны 18 человек (сегодня их осталось 16) на курс директоров-наставников хэседов. Они теперь живут в разных странах. Это София Абрамова и Елена Крацер (Беларусь), Лев Гинейзор (Молдова), Леонид Колтон, Инна Семикина, Анна Спонт, Альберт Рухман, Сусанна Тураева, Ирина Черняк, Анна Смолина (Россия), Владимир Боржемский, Ирина Лапко, Игорь Кижнер, Галина Рыбникова, Владимир Гольдман, Натан Гомберг (Украина). Сейчас некоторые из нас расскажут, чем и как они занимались.

Людьми движут интересы. Интерес Леонида Колтона, как, наверное, и всех здесь сидящих, — это сохранение тех идеалов и принципов, которым мы служим.

В нашей системе еврейской благотворительности созданы координационные советы по патронажу и питанию, по медицине и медицинскому оборудованию, по самым разным вещам, и мы получаем от них то консультативные, то директивные указания. Наверное, это замечательно, тем более, что во всем этом принимают участие и наши руководители программ. Чаще всего мы задним числом получаем информацию, что профессионалы обсудили какой-то вопрос и приняли вот такое прекрасное решение. Но исполнять это решение и нести ответственность за результаты приходится нам с вами. И не всегда то, что там приняли, соответствует законодательствам стран, в которых мы живем.

Хотелось бы подумать, как сделать, чтобы мы были «законодателями» того, за что должны нести ответственность. Потому что, с одной стороны, директор не должен ничего знать профессионально (его функция — создавать условия, чтобы другие могли нормально работать, и не мешать им), с другой стороны, если уж он несет ответственность, то должен хотя бы в принципе понимать, что ему предстоит сделать. Если есть координационный совет, почему бы нам не создать свой, ничем не руководящий, ничего не контролирующий, но профессиональный Совет директоров?

Вот почему институт директоров-наставников кровно заинтересован в том, чтобы хотя бы раз в году на таком форуме как этот собираться вместе с представителями регионов, еще не охваченных наставничеством, и всеми директорами ИСОП (как самым мощным «инструментом!»), чтобы общими усилиями сделать что-то серьезное.

Главное — чувство товарищества

София Абрамова

Наша группа из 16 человек называется «институт наставничества». К мотивам участия в нем, о которых здесь уже говорили, хочу еще добавить желание уйти от рутины, которая тебя поглощает на твоей непосредственной работе. Мы можем делать хорошо только то дело, в котором лично заинтересованы. Иначе никакие идеалы в жизнь не воплощаются.

Мы пользуемся наставничеством как возможностью передать свои знания, умения, частичку нашей души другим людям. Хотя у меня и нет такого опыта, как у Леонида Колтона, но я работаю в большой организации (прошла там путь от волонтера до директора) и очень четко представляю все стадии, через которые хэсэд должен пройти. Мне хорошо известно, с какими трудностями и болячками сталкивается человек, открывающий свою организацию. Это пригодилось, когда нас пригласили открывать хэсэд в Ростове-на-Дону, а потом заниматься им и дальше.

Наше сотрудничество с Ростовским хэсэдом оказалось очень плодотворным и для них, и для меня: я почерпнула много нового, что смогла привнести в работу своего хэсэда.

Трудностей у наставника всегда много, начиная с того, что не все понимают, что такое общественная организация (даже люди, желающие создать благотворительную организацию, не знают, что необходимым условием является общественное правление), и кончая супервизией — то есть, надо стать поддержкой и «плечом», на котором можно поплакать. На всех уровнях супервизор — это тот человек, который тебя понимает.

По-моему, наставничество — это не помощь в развитии программы или создании какого-то нового направления, а прежде всего чувство товарищества, чувство локтя и ощущение рядом человека, который может тебя понять. Это, наверное, самое важное в нашем деле.

Свой опыт передать другим

Мири Бараиш

Во всех лекциях, которые мы слушали, присутствовало слово «опыт». Понятно, что Институты разрабатывают всевозможные виды обучения, призванные помогать хэсэдам. Поэтому два года назад был открыт специальный курс для наставников. Результаты его вы видите перед вами на сцене. На этот курс мы пригласили директоров, у которых был огромный опыт. Нельзя, чтобы эти люди ограничивали свою деятельность только своими хэсэдами: они в состоянии помочь и многим другим. Мы постарались снабдить директоров-наставников дополнительными инструментами, которые позволят им передать свой опыт тем, кому он необходим. Я рада, что вместе с Меиром Ширатом была причастна к этому курсу. Наша работа завершена. Эти люди обладают всеми инструментами, которые могут вам помочь. В будущем я и Меир сможем быть для них

консультантами, но на данный момент они уже вполне могут быть вашими наставниками. Этот ресурс обучения еще недостаточно использован, именно поэтому они решили сегодня с вами поговорить.

Хочу научить работе с кадрами

Ирина Лапко

Кроме желания уберечь кого-нибудь от тех ошибок, которые я совершила, от всех негативных последствий этих ошибок, которые свалились на меня за эти годы, другого ничего мне не надо. В самой идее нашей благотворительности заложена потребность принести кому-то еще чуть-чуть пользы. Если бы меня спросили, чему я хочу и могу научить работников другого хэсэда, то я бы остановилась на одном — на работе с кадрами.

Команда, готовая начать игру

Владимир Гольдман

Сидящих за этим столом я мог бы сравнить с хорошей, натренированной футбольной командой, готовой в любой момент начать игру. Цель этой команды — наставничество. Но это не значит «учить». У нас нет желания кого-то обуздывать, кем-то управлять, делать что-то против воли человека, с которым контактируешь.

«Джойнт» и СПБ. ИСОП создали механизм наставничества, способный работать, рычаг, который нужно умело применить. Пользуясь этим рычагом, можно совершать большие дела.

Каждый директор хэсэда за свой рабочий день решает массу проблем и наживает множество неприятностей. Неожиданно приезжают налоговые инспекторы, в коллективе возникают конфликты, увольняются сотрудники и пр. Зачем же всем совершать одни и те же ошибки, когда можно на примере любого из нас показать, где мы ошибались и как надо поступать в дальнейшем! Для этого необходимо делиться друг с другом накопленным опытом. Я считаю, что люди, сидящие здесь, кое-что знают во многих направлениях, и им есть чем поделиться.

На наших занятиях нужно больше практики, внимание должно обращаться прежде всего на те проблемы, которые больше беспокоят директоров. Мы готовы поделиться тем, что знаем, — рычаг должен быть использован. Но одной этой готовности мало — мы должны быть востребованы. Создав механизм наставничества, мы должны решить и вопрос востребованности, ведь мы же не можем сами себя предлагать! Вы, представители разных регионов, сидящие в этом зале, должны передать своим *нацигам* (директорам местных офисов «Джойнта»), что сегодня существует созданный «Джойнтом» и системой Институтов механизм, называемый наставничеством. Этим людей, имеющих колоссальный опыт

работы, привлекать просто необходимо, если мы хотим, чтобы существующие хэсэды развивались и создавались новые.

Наша востребованность зависит от нас

Галина Рыбникова

Мне очень повезло с «Джойнтом», и никому не приходится себя предлагать. Дело в том, что вокруг Луганска — семь маленьких хэсэдов, а я директор областного хэсэда, и они у меня в подчинении. Им было некуда деваться, но и нам работать надо было с ними, и это очень здорово. Мне посчастливилось видеть разные модели хэсэдов — и такие, которые нужно рекламировать, и другие, явно нуждающиеся в изменении. Но у каждого хэсэда всегда есть, что позаимствовать. Прелесть нашей работы в том, что видя разные модели, работая в разных системах, а потом грамотно и правильно обозначая умными терминами то, что мы видим и делаем, мы приходим к выводам, которые полезны не только для нас, но и для других.

Не обязательно ездить очень далеко, многие вещи можно делать в своих регионах. Например, когда Днепропетровский ИСОП проводит семинары на базе нашего Луганского хэсэда, очевидную пользу получают и наши коллеги из малых хэсэдов, поэтому мы постоянно проводим у нас различные курсы.

Очень важно не только учиться друг у друга, но вступать в личностное общение. Посоветоваться можно только с тем, кому ты доверяешь.

Востребованность во многом зависит от нас самих, и я пытаюсь делать все возможное для этого на нашем местном уровне. Будет очень печально, если наши знания и опыт по разным причинам не найдут себе применения.

Еврейская организация сильно отличается от организации вообще, и мне кажется, ценность нашего курса — именно в еврейском содержании нашей организации.

И от недостатка средств бывает польза

Сусанна Тураева

Наш опыт не обязательно использовать целиком при построении Хэсэда; он может быть полезным и по каким-то отдельным темам. Наш Нижегородский хэсэд был вторым после Санкт-Петербургского. Возможно, потому, что нам мало давали денег, и все приходилось делать волонтерам. Но сегодня анализ показывает, что в нашем хэсэде сотрудников относительно меньше, чем во всех других хэсэдах, то есть самое низкое соотношение количества сотрудников к количеству волонтеров (на 16 сотрудников — 150 волонтеров). Опыт работы с волонтерами меня даже просили поделить израильские специалисты — нигде больше они этого узнать не могли.

Мне кажется, значимость нашего постоянно действующего семинара директоров-наставников в том, что благодаря ему мы можем друг у друга узнать то, что не написано ни в одной книге: как встретить налоговую инспекцию, как работать с волонтерами, с кадрами, как сделать так, чтобы твой хэсэд был не собесом, а еврейским теплым домом.

Когда наши цели совпадают

Альберт Рухман

Когда цели наши и «Джойнта» совпадают, все идет очень хорошо. Вот пример. Мы занимались обучением персонала и открытием Магнитогорского хэсэда. Цель была — обучить как можно скорее и открыть. «Джойнт» это понимал, и реализация проекта произошла быстро и хорошо, потому что здесь цели «Джойнта» и хэсэда совпали.

Но время идет, хэсэд растет и теперь ему надо обращаться в «Джойнт» за информацией и получать ее, т.е. нужно постоянное взаимодействие с «Джойнтом». Здесь правила игры должны быть четко определены. Например, у нас возникают затруднения, когда нужно поехать в Уфу или другой город, откуда к нам обращаются за помощью. «Джойнт» отвечает: общайтесь по телефону. Поехать куда-то — проблема, хотя порой это необходимо.

Если мы определим нормальные отношения с «Джойнтом», то эффективность нашей помощи будет значительно выше.

В заключение презентации Натан Гомберг сказал: «Курс директоров-наставников дал нам возможность научиться работать с кадрами, с коллективом, с различными группами, и грех это не использовать. Какая-то часть этого курса завершена, но я верю, что он будет продолжен, так как для нас это необходимо». Натан Гомберг поблагодарил присутствующих за терпение и за то, что они получали от наставников какую-то пользу, потому что когда отдаешь, получаешь гораздо больше.

Раздел 4. ЗАБОТА О КАДРАХ: ОБУЧИТЬ И СОХРАНИТЬ (обзор секционной работы)

4.1. ПРЕЗЕНТАЦИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ СЕКЦИЙ

Эта презентация была посвящена наиболее важной части нынешней конференции — секционной работе. Перед собравшимися выступили руководители четырех тематических секций. Первую секцию «Менеджмент и фандрейзинг в благотворительной и общественной работе» представил проф. Валерий Гордин (СПб. ИСОП). О проблемах, которые предстоит решать 2-й секции, названной «Роль Институтов в еврейской общине», рассказал ее ведущий Яков Кофман. Мири Бараи познакомила слушателей с тематикой 3-й секции «Новые подходы и технологии в обучении», которая была потом объединена со 2-й секцией. Наибольшее количество участников собрала 4-я секция «Кадры в Хэсэдах: решение проблем сохранения кадров и эмоционального выгорания»; о ней рассказала ее ведущая Анна Животовская.

Секция 1. Менеджмент и фандрейзинг в благотворительной и общественной работе

*Проф. Валерий Гордин
директор по развитию СПб. ИСОП, профессор Санкт-Петербургского университета экономики и финансов*

Менеджмент, маркетинг и фандрейзинг — вот темы, которыми мы будем заниматься ближайшие два дня. Будет несколько презентаций программ, которые разрабатывались в Санкт-Петербургском ИСОП, ретроспектива некоторых знаний, которые давались в ходе наших курсов и семинаров, и выход на некоторые будущие направления. Нам предстоит «обучение на базе успеха» (опыт «Хэсэд Хама») и разговор о том, что еще вам нужно освоить. В нашей работе будут участвовать директора-наставники, и наставничество должно начаться именно в этом зале. У наставников есть опыт решения всевозможных проблем, в том числе уже упомянутой здесь проблемы «как вести себя с налоговой инспекцией».

К заключительному заседанию конференции у вас должен появиться перечень курсов и занятий, которые нужны, во-первых, вам самим, во-вторых, новым директорам хэсэдов, которые пойдут следом за вами (наше движение развивается), и, в-третьих, тем категориям работников хэсэдов, которые, по вашему мнению, тоже должны в той или иной степени учиться основам менеджмента и маркетинга.

Кроме того, необходимо сформулировать ваше видение, какие знания и навыки необходимы работникам других еврейских общинных организаций.

Вот об этом у нас и пойдет дискуссия.

Секция 2. Роль Институтов в еврейской общине

Яков Кофман

Я хочу объяснить, почему проблемы подготовки кадров и координации работы благотворительных и общинных организаций представляются нам столь важными, и почему нам хотелось бы, чтобы они были обсуждены в кругу директоров хэсэдов, а не только институтов.

Поскольку институтов становится все больше, возникают многочисленные вопросы: как должны строиться отношения между ними, как будут выглядеть связи региональных институтов друг с другом и с СПб. ИСОР, по каким направлениям и каналам будет изменяться роль институтов и т.д.

Далее, институты не являются сегодня монополистами на рынке образовательных услуг: появляются альтернативные варианты обучения сотрудников. Надо знать, как оценивают эти варианты работники хэсэдов и общин, меняет ли это роль институтов и каким образом. Действительно ли институты занимают особую нишу в системе благотворительных и общинных организаций, являются ли они в этом смысле самостоятельным элементом системы — и если нет, то почему? Если да, то в чем это заключается и как могло бы выглядеть?

В чем функция и задачи институтов в плане организации общения между еврейскими организациями в общине? Может ли институт стать одним из координирующих центров в системе благотворительных и общинных организаций и как этого добиться?

Каких программ и форм работы ждут от институтов хэсэды? Связаны ли институты исключительно заказами хэсэдов или могут часть работы формировать по собственному разумению?

Целый круг вопросов связан с исследовательской работой институтов. Какие темы для исследований хотели бы заказать хэсэды, и какие хотят делать сами институты? Как внедрять полученные результаты, с учетом опыта на местах?

Мы должны также поговорить о том, каким образом практические работники руководящего звена понимают профессионализм своих сотрудников, прошедших обучение, организуется ли обучение непосредственно на рабочих местах. Как используются лучшие силы хэсэдов в преподавательской работе? Таков примерно круг вопросов, которые хотелось бы обсудить на заседаниях секции.

Готовясь к конференции, я кратко сформулировал основные проблемы:

- 1) цели и задачи институтов;
- 2) взаимоотношения в общине и роль институтов в этом;
- 3) очевидные и неочевидные функции институтов, связи местных образовательных учреждений и институтов;
- 4) самостоятельность и соподчиненность институтов;
- 5) сочетание долгосрочного планирования с текущими потребностями хэсэдов и общин;
- 6) поиск новых форм работы.

Сначала хотелось бы послушать тех людей, кто готовился к выступлению на секции. Потом мы устроим обсуждение за круглым столом, а также определим узкую группу тех, кто будет готовить письменные материалы для итоговых документов. Потом группа доведет их до необходимого уровня, и эти документы, я надеюсь, лягут в основу какого-нибудь совещания Русского отдела «Джойнта» — как результат коллективной работы хэсэдов и институтов.

Секция 3. Новые подходы и технологии в обучении

Мири Бараиш

Технология — это не только оборудование, которое вы видите здесь, на конференции. По-моему, наставничество (подход наставника) также является технологией обучения. Поэтому мы будем говорить о различных новых подходах, которые могут помочь развитию хэседа. Например, сегодня на утреннем заседании проф. Дятловым была показана технология обучения на расстоянии. Реально ли ее вообще воплотить в системе институтов?

Мы будем рассматривать вопросы наставничества не только в том плане, насколько они могут помочь менеджменту, но и какую роль вообще наставничество может сыграть для укрепления всей системы. Мы также рассмотрим опыт Одесского ИСОП по внедрению настоящих компьютерных технологий.

Вчера Амос Авгар говорил о нашем отличии от других социальных служб мира — о сочетании нашей работы с еврейской душой. На нашей секции мы рассмотрим, каким образом можно внедрять еврейские ценности в нашу работу. Эта секция будет форумом, на котором каждый участник сможет выдвигать свои предложения по новым технологиям, которые раньше не были внедрены или недостаточно развиты. Все это послужит тому, чтобы институты и хэсэды могли улучшить свои услуги в любом регионе. В первую очередь имеются в виду новые методы обучения (компьютерные классы и т.п.). Таким образом, появится реальная возможность внедрить ваши пожелания и идеи. Наша секция станет местом для того, чтобы мечтать.

Секция 4. Кадры в Хэсэдах: решение проблем сохранения кадров и эмоционального выгорания

Анна Животовская
психолог-консультант, «Джойнт», Иерусалим

Наша 4-я секция будет заниматься конечным эффектом всего того, о чем говорилось на предыдущих секциях, т.е. постарается выяснить, во-первых, какова эффективность работы выпускников ИСОП и прочих работников хэседа, и во-вторых, насколько удастся сохранить кадры для этой работы. Эти две темы связаны между собой, потому что, если нам удастся эффективно работать, то это сохраняет нас, наши душевные и

физические силы лучше всего. С другой стороны, если не удастся сохраниться, если происходит профессиональное выгорание, физическое и душевное истощение работников, ни о какой эффективности не может быть и речи.

Нам в равной степени необходимы оба эти измерения — эффективность и сохранение, и как удержать их — самая важная задача, к решению которой мы все должны прийти и которой будут посвящены выступления на нашей секции. Часть выступлений будет сосредоточена на эффективных методиках работы, на успешной деятельности, другая часть — на методиках сохранения работников и профилактике выгорания. Можно представить себе эффективное функционирование и сохранение как два измерения в декартовой системе координат. На нашей секции мы попытаемся определить место каждого в этой системе, выяснить, чему ему следует обучаться, чего ему и его организации больше всего не хватает.

Работой 1-й секции «Менеджмент и фандрейзинг в благотворительной и общинной работе» руководил профессор Валерий Гордин. Наибольшее внимание участников секции привлекли выступления Греты Елинсон и Ирины Чудиновой, послужившие основой для оживленной дискуссии.

2-я из объявленных секций называлась «Роль института в еврейской общине». Ведущим этой секции был Яков Кофман, в ней участвовало большинство директоров Институтов и несколько директоров хэсэдов. Тон обсуждению задавали такие опытные руководители как Виктор Данович и Борис Забарко.

Желающих принять участие в 3-й секции «Новые подходы и технологии в обучении» под руководством Мири Бараи оказалось немного, поскольку большинство директоров не чувствовало себя уверенно в этих вопросах, а участвовать пассивно они не хотели. В первый день секции наиболее интересным оказалось выступление Елены Быченковой, которая рассказала об опыте внедрения компьютерных технологий для обучения, презентаций, подготовки учебных пособий, отчетов и т.п. Однако на второй день участники секции были объединены со 2-й секцией под руководством Якова Кофмана.

Наиболее многочисленной оказалась 4-я секция «Кадры в Хэсэдах: решение проблем сохранения кадров и эмоционального выгорания» под руководством Анны Животовской.

ОБЗОР СЕКЦИОННОЙ РАБОТЫ

4.2. СЕКЦИЯ «МЕНЕДЖМЕНТ И ФАНДРЕЙЗИНГ В БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОЙ И ОБЩИННОЙ РАБОТЕ»

Ведущий — Валерий Гордин

Грета Елинсон, директор Хэсэда Хама, Москва

К сожалению, без денег благотворительности не бывает. Однако на сегодняшний день в нашей стране нет культуры фандрейзинга, и нигде этому не учат. Люди, занимающиеся благотворительностью, стесняются просить кого-то помочь, даже если деньги нужны на конкретные работы.

Фандрейзинг (от английского «поднимать фонд») — это вовсе не выпрашивание денег. Организация, которая работает в социальной сфере, нуждается в планомерном финансировании. Значит, те пожертвования, которые делаются для нее, должны быть сделаны особым образом, а для этого их надо по-особому просить.

При этом недостаточно, чтобы благотворительная организация четко осознавала свои потребности. Со стороны потенциального жертвователя тоже требуется осознание того, зачем это нужно (так называемое «сознание жертвователя»).

Всю деятельность по сбору средств можно представить происходящей внутри некоторого «треугольника» общественного развития. Одна из его вершин — это государственные структуры, вторая — коммерческие структуры и третья — общественные организации, которые являются потребителями необходимых для их работы пожертвований. А сбор пожертвований — это интегральная часть общественного развития, которая находится внутри указанного треугольника. Однако треугольник может «работать» только в стране, где есть развитая система законов — твердых, действующих...

Валерий Гордин. Действительно, хорошие и правильные законы необходимы в любой стране. Но, с точки зрения наших повседневных потребностей, нам больше всего не хватает правовых и бухгалтерских знаний. Это относится не только к бухгалтерии в хэсэдах. Сами дарители не всегда четко представляют, на каких условиях они что-то могут передать, как они потом проведут эти дарения через свою бухгалтерию, какие получат льготы, какие документы им нужны, чтобы отчитаться за истраченные средства или переданную технику. А вы должны все это знать.

В состоявшемся далее обсуждении Грета Елинсон рассказала о своем опыте получения важной для благотворительных организаций информации из юридических журналов и даже непосредственно из московской мэрии. В частности, оказалось, что государственные учреждения в Москве могут отчислять 2 % прибыли не в казну Москвы, а на детские учреждения, например, на их ремонт, и это было успешно использовано для ремонта еврейской школы.

Большинство участников секции, исходя из собственного опыта, согласилось, что надо обязательно искать местные законы, которые могут помочь в благотворительной деятельности, в том числе и через местную администрацию, советы при губернаторах и т.д.

Валерий Гордин отметил, что указанные методы использования контактов с администрацией могут быть очень полезны, но фандрейзингом не являются. Тем не менее, он предложил внести в перечень знаний и навыков, которые ИСОР в будущем должен дать слушателям, пункт «Использование информационных источников». В этом пункте подразумевается: 1) использование Интернета, 2) работа с местным законодательством (включая подзаконные акты), 3) неформальные личностные формы передачи информации (в т.ч. получение сведений о том, как сами законодатели трактуют законодательство, получение контекста законодательства и т.п.).

В частности, по Санкт-Петербургу, сказал Валерий Гордин, есть масса законодательных актов, которые налоговой инспекцией трактовались совершенно по-своему. У нас есть Центр некоммерческих организаций, который проводит совместные семинары с налоговой инспекцией. Вы тоже должны организовывать у себя подобные контакты — это еще одна форма получения информации. Вопрос о том, где искать, как строить свою информационную систему, чрезвычайно важен.

Сусанна Тураева предложила использовать систему медицинского страхования для получения средств на социальные нужды — это можно делать во всех городах.

Было высказано также предложение о том, чтобы Институт поручил профессиональным юристам или финансистам следить за литературой, отслеживать, какие законы появляются, и время от времени устраивать семинары для хэсэдов, на которых информировать слушателей об изменении законодательства.

Валерий Гордин. Проводить такие семинары можно, но лучше мы будем информировать вас не о том, в каком регионе какой закон готовится, а давать знания о том, где и каким образом получать информацию о готовящихся законах. А эта информация, несомненно, имеется, потому что прежде чем стать законом, каждый законопроект обсуждается. Вам нужно контактировать с теми депутатами вашего регионального Законодательного собрания, которые работают в соответствующих профильных комиссиях — через них обязательно проходят подобные законопроекты. Вы нуждаетесь в них как источниках информации, а они в вас — как в экспертах, которые несут определенные социальные знания. Более того, они заинтересованы в информации о фандрейзинге.

Чем мы можем быть интересны органам государственной власти? Вы для них — достаточно интересный и важный канал для передачи обширной информации, накопленной в ИСОР. Им самим некогда эту информацию искать и перерабатывать, а для принятия закона им нужна определенная информационная подпитка. Если вы обоснуете перед ними важность и возможность принятия того или иного закона, вы станете им необходимы и резко укрепите свои позиции. Вы для них — источник информации более высокого уровня.

Далее обсуждение коснулось вопроса о классификации благотворителей. По мнению участников, «спонсор» — это всегда человек, который помогает, потому что в чем-то заинтересован (хотя бы в табличке с благодарностью ему, висящей на стене организации).

«Жертвователю» дает бескорыстно, не стремясь, чтобы о его даре непременно кто-то узнал.

Валерий Гордин подчеркнул, что для благотворительной организации очень важно знать, кто из их дарителей включает в дарение свою (или своей организации) маркетинговую программу. Человек, который с помощью дарения достигает и каких-то собственных целей, становится равноправным партнером, с ним легче работать, потому что отношения выходят на прагматический уровень.

Однако многие дарители нуждаются не в прямых прагматических результатах, а именно в моральном поощрении (хотя бы и в виде таблички на стене). С такими людьми работать сложнее — надо нащупать их движущие мотивы. В реальной жизни прагматические и духовные мотивы обычно пересекаются, поэтому для достижения успеха надо узнать о предполагаемом дарителе как можно больше.

Ирина Чудинова, директор Хэсэда, Пермь

Надо представлять причины, по которым люди хотят помочь, дать деньги, предоставить услуги. Такими причинами могут быть самолюбие, достижение чувства удовлетворения. Бывает, что в семье поддерживается традиция благотворительности. Иногда это делают из религиозных или псевдо-религиозных соображений (я помогу другому человеку — а Бог поможет мне). Кто-то, помогая, стремится контролировать ситуацию в еврейской общине. К этому можно добавить такие мотивы как милосердие, престиж в обществе и т. д.

Однако гораздо важнее знать причины, по которым люди **не дают** деньги. Опросы показывают, что 90 % возможных благотворителей не дают денег просто потому, что у них не просят. Дело в том, что мы слишком пассивны. Мы не занимаемся увеличением наших денежных средств, потому что привыкли, что есть «Джойнт», а он *обязан* помогать. Мы не думаем о развитии наших организаций, хотя можем активно их развивать, и есть масса людей, готовых нам в этом помочь.

Валерий Гордин. Нам нужно иметь информацию об этих людях. Во-первых, это списки всех потенциальных спонсоров города, имеющих еврейские корни или относящих себя к евреям. Но нельзя выбирать только по национальному признаку: надо идти к демократически ориентированным общественным деятелям. Они могут не только дать деньги, но и помочь советом, т.е. оказать информационно-интеллектуальную поддержку. Во-вторых, нужна информация обо всех потенциальных помощниках, союзниках, партнерах — их необходимо включать во все списки рассылки ваших печатных материалов, поздравлений и приглашений. Это ключевые составляющие работы с информацией.

Ирина Чудинова. Помимо того, что мы не просим, есть и другие причины, по которым нам не дают денег. Например, из-за безразличия к той или иной нашей программе. Когда вы идете к потенциальному спонсору, вы должны заранее представлять, что человек хочет. Скажем, нельзя просить денег на помощь детям у человека, для которого главное — всех накормить, в первую очередь — стариков.

Еще одна причина, по которой богатые люди не хотят давать деньги: они не любят бедных. Нельзя жаловаться, что мы бедные, особенно когда

идешь к человеку в первый раз. Вообще при первой встрече ничего нельзя просить. Надо знать интересы будущего спонсора.

Моя первая аудиенция у известного банкира продолжалась ровно 2 минуты: их мы потратили на обсуждение собак (я знала, что этот человек их страстно любит). Вскоре он стал нашим спонсором. А с другим будущим спонсором мы говорили о змеях... Самые постоянные и надежные спонсоры — это те люди, которые становятся вашими друзьями. Крайне важно, чтобы отношения стали неформальными. Очень полезно пригласить будущего дарителя в свою организацию, все показать, чтобы его недоверие окончательно растворилось.

Дальнейшее обсуждение коснулось вопроса о недостатке презентационных способностей у людей, занимающихся поиском спонсоров. Эти способности надо развивать, поэтому необходим тренинг в социальной коммуникации. Важно также учитывать, что обращаться к организации-спонсору следует в экономически благоприятный момент — когда она находится на подъеме и имеет прибыль.

Участники секции призвали всех своих коллег активно заниматься фандрейзингом, без стеснения и страха, поскольку средства идут на помощь людям, которые в этой помощи крайне нуждаются.

В результате дискуссии участники сформулировали основные направления, в которых должно происходить обучение фандрейзингу в системе ИСОП:

- 1. культура фандрейзинга;*
- 2. осознание потребностей со стороны дарителя и благотворительной организации;*
- 3. правовые и бухгалтерские знания (в т.ч. международные);*
- 4. работа с различными информационными источниками;*
- 5. социальная коммуникабельность.*

4.3. СЕКЦИЯ «РОЛЬ ИНСТИТУТОВ В ЕВРЕЙСКОЙ ОБЩИНЕ»

Ведущий — Яков Кофман

Участникам был предложен для обсуждения перечень из 10 вопросов. Ниже мы приводим некоторые выступления и высказывания участников секции в ходе дискуссии по каждому из этих вопросов.

1. Институтов становится все больше. Как должны строиться взаимоотношения между Санкт-Петербургским ИСОП и региональным институтом, а также между самими региональными институтами?

Виктор Данович, директор ИСОП, Днепрпетровск

Все институты должны быть в тесной взаимосвязи между собой под руководством СПб. ИСОП как самого опытного, имеющего максимум возможностей и стоящего во главе координирующей системы. Связи между институтами (в отличие от хэсэдов) не могут быть сдерживаемы никакими государственными границами. Чтобы наша работа была успешной, мы

должны обмениваться новыми технологиями, идеями и разработками, опытом работы и кадрами.

Каждый институт обучает сотрудников по-своему — программы у всех разные. Днепропетровский ИСОП издал сборник программ по основным темам (патронаж и др.), где написано, сколько часов должно уделяться каждой программе. У нас уже было 20 выпусков патронажных работников, готовим также директоров малых хэсэдов, занимаемся и с кураторами. Один Санкт-Петербургский институт всех обучить не может.

Я убежден, что нам нужны универсальные, унифицированные учебные программы по всему СНГ, причем разного уровня, в зависимости от требований и степени пройденной подготовки.

Виктор Данович рассказал о деятельности, которую осуществляют ведущие сотрудники ДИСОР, в частности, Любовь Чернова (канд. философских наук, социолог, специалист по патронажной работе) и Людмила Полехина (психолог) по подготовке специалистов разных направлений. В число этих направлений входят подготовка директоров клубов, руководителей «теплых домов» и ведущих пасхальных седеров (их уже около 70 человек). ДИСОР осуществляет многочисленные выездные мероприятия в городах региона, причем, в самых разных формах: отборочные фестивали клубных коллективов, гала-концерты для волонтеров, конкурс на лучшего патронажного работника региона (вместо обычного семинара) и т.д.

В. Данович ответил на многочисленные вопросы коллег о том, как его Институт осуществляет те или иные мероприятия на Украине. По поводу взаимоотношений ДИСОР с «Джойнтом» он сказал, что институты не должны заниматься только логистикой, хотя хорошо встретить и принять участников семинара тоже важно. Главное — чтобы институт разработал хорошую программу семинара.

Далее участники обсудили вопрос лицензирования деятельности институтов. Виктор Данович предложил создать при СПб. ИСОП научно-учебно-методический совет по вопросу лицензирования. По его мнению, далеко не каждый хорошо работающий руководитель программы, тем более сотрудник региональной группы, способен обучать. Поэтому нужны лицензии, дающие этим людям право обучать, и лицензии на институт по разным программам.

Яков Кофман, основываясь на своем опыте участия в лицензировании Хакасского университета, высказал предложение привлечь для лицензирования внутри «Джойнта» специалистов Бар-Иланского университета. Однако даже если Красноярский или Екатеринбургский институт будет лицензирован, едва ли там можно рассчитывать на такую же строгую экспертизу, как в СПб. ИСОП. При этом лицензионные требования надо получить года за два до лицензирования, а все вместе потребует колоссальной работы.

Ряд участников секции высказался в том плане, что лицензирование необходимо для унификации, для улучшения качества работы институтов, но лучше лицензировать не институты, а программы (на каждый курс — своя лицензия: на базовый, на продвинутый и т.д.).

Людмила Гилевич, исходя из невозможности экспертизы на национальном уровне и бюрократических сложностей с лицензированием

институтов, поддержала точку зрения, что лицензировать надо программы.

Борис Забарко, директор ИСОП, Киев

Я не могу считать наши институты — Красноярский, Тбилисский, Екатеринбургский, да и Киевский ИСОП тоже, высшими учебными заведениями в обычном понимании. Если образовательные учреждения хотят называться институтами, они должны быть обеспечены помещением, кадрами, оборудованием и т. д. Институт, который кого-то готовит, — это профессиональная организация, значит, в нем должны работать профессионалы и выпускать профессионалов.

Мы привыкли, что бухгалтеры обязаны быть профессионалами, водители — тоже. Кто допустит к станку человека, не имеющего соответствующего образования, диплома, квалификации? Однако почему-то считается, что патронажным работникам или работникам проката это для работы не обязательно. Это положение необходимо изменить.

Если человек хочет работать в хэсэде, мы обязаны его обучить. Это, прежде всего, относится к патронажным работникам, которых у нас — более 50 % от всех сотрудников хэсэдов СНГ. Не надо требовать от них детального знания *идишкайта* (тем более что больше половины патронажников — неевреи), но профессиональным знаниям и навыкам они должны у нас научиться.

Нельзя, чтобы один сотрудник хэсэда посещал много семинаров и по разным программам, а другой — ничего. Мы должны обучить всех. Для этого подойдет модульная система (каждая сессия рассчитана на соответствующий уровень подготовки), и должен быть выработан стандарт на обучение — во всех местах один и тот же.

По штатному расписанию Институт является методическим отделом «Джойнта». В качестве преподавателей у нас работают несколько докторов наук и профессоров, десятки доцентов и кандидатов, специалисты из самых лучших академических и учебных заведений. Но в штате институтов их нет. К кому может прийти директор хэсэда, если нет даже руководителя методического отдела? Необходимо, чтобы штат институтов включал хотя бы несколько высококвалифицированных специалистов.

По итогам первого дня работы секции были сделаны следующие выводы:

1. Институты должны работать самостоятельно, в тесном взаимодействии друг с другом, но за СПб. ИСОП должны остаться объединяющие функции — не в плане патронажа над другими институтами, а в плане обеспечения координации их деятельности.

2. Институты должны постоянно обмениваться информацией — новостями, методическими рекомендациями, литературой, преподавателями, чтобы иметь общее представление о том, чем располагают другие институты.

3. Необходимо ввести в институтах некоторые элементы стандартизации, т.е. минимальный набор общих требований к содержанию подготовки специалистов. Хотя элементы самостоятельности неизбежны и каждый институт делает свои программы, но все институты в своей учебной работе должны

придерживаться этого стандартного набора требований (имеется в виду базовый уровень).

Далее на секции обсуждался вопрос о том, какое количество людей должны обучать институты, и о соответствии этих людей критериям различных уровней подготовки специалистов (базовый, 1-й продвинутой, 2-й продвинутой, тематический и т.д.).

Светлана Лукина, директор ИСОП, Одесса

У нашего Института есть опыт работы по программе «Уход на дому», но мы не можем определить количество людей, которых нам нужно обучить, а ведь существуют базовый уровень, 1-й продвинутой, 2-й продвинутой, тематический. Можно было сделать для каждого уровня стандартные нормативные программы по курсу «Уход на дому», но мы даже не знаем, что такое для этой специальности — базовый уровень.

На сегодняшний день мы не можем начинать ничего без определения «среза знаний». Лучше всего подходит для этого такой новый метод как *тестирование*. Однако институт не может самостоятельно решать, сколько уровней необходимо, скажем, по программе «Уход на дому» и какими они должны быть. Это дело руководителей программ.

Участники секции детально обсудили вопросы тестирования. Если представители институтов высказывались, главным образом, по поводу самой идеи и процедуры тестирования как части системы образования, то директора хэсэдов больше говорили о практических проблемах хэсэдов в связи с тестированием: об уровне подготовки сотрудников, о приеме на работу и пр.

Светлана Лукина. Институт не имеет права делать «срезов знаний» в хэсэдах. Но сам хэсэд имеет право это делать и давать предложения институту о том, что нужно подготовить такое-то количество кадров по такой-то программе и таким-то уровням. Принять решение, обязательное для всех, может руководитель программы «Джойнта» совместно с институтом, и затем будут разработаны тесты.

Когда профессионалы из институтов разработают систему тестирования для приема на работу, для базового и более высокого уровней, они это «обкатают» на каком-то хэсэде. Но, прежде чем приступить к разработке этой системы, надо совместно с институтами сделать «срез знаний» хэсэда.

Участники отметили, что очень важна правильная последовательность действий. Например, бесполезно тестировать по «Мазл Тов» или любой другой программе человека, поступающего на работу, поскольку он еще не знает, что это такое. Раньше все делалось «на марше»: включалась новая программа, и люди начинали работать по ней без всякого обучения. Сегодня так поступать уже нельзя.

Светлана Лукина. В первую очередь надо поручить группе аналитиков, исследователей, преподавателей подготовить программу обучения. В программу войдет разбивка по часам и по темам. После этого каждый сотрудник, который работает по этой программе, должен будет пройти обучение. Имея диплом об окончании обучения, он может считаться профессиональным работником, который получил базовое образование и может работать в хэсэде, общине.

И второе. Каждое направление работы имеет свой перечень дисциплин, как факультеты в университете. Поэтому нужно, чтобы каждый работник (проката, патронажа и пр.) получил перечень тех предметов, которые он должен изучить. Сквозная тема для всех работников — *идишкайт*, или еврейский мир, потому что мы работаем с евреями. Заложив все это, мы сможем двигаться дальше и потом проводить тестирование. Тестировать заранее, при приеме на работу, невозможно.

Участники секции к сказанному добавили целый ряд предложений:

1) ввести критерии приема на работу по каждой программе (исключая тестирование по самой программе);

2) рассмотреть возможности обучения на различных уровнях в условиях сложившегося коллектива сотрудников на базе уже существующих унифицированных программ по основным направлениям деятельности хэсэдов (с небольшими вариациями на местах);

3) создать методические советы по подготовке вариантов программы для разных уровней и утвердить эти программы в «Джойнте»;

4) добиться того, чтобы каждый работник учился на курсах, соответствующих его уровню подготовки (не выше и не ниже), уровни эти определять тестированием;

5) прием на работу проводить не с точки зрения подготовленности по данной программе, а с точки зрения пригодности по характеру (у каждой программы должны быть свои тесты); тесты должны разработать институты и разослать по электронной почте.

Борис Росляков, координатор Хэсэда, Пенза

Идеи рождаются не только сверху, но и снизу. Хэсэды могут создавать новые программы. Так, например, когда еще нигде, кроме Ашдода и Иерусалима, не было программы по сахарному диабету, мы у себя в Пензе начали уже эту программу проводить. Сейчас разрабатываем программу по кардиологии.

В результате обсуждения участники включили в рекомендации секции пункт: «Разрабатывая новые программы, учитывать инновации в общественной и социальной работе».

Было высказано также предложение включить в курс обучения по каждой специальности отдельные темы — «Инновации в социальной работе» и «Инновации в общественной работе». А в более общем плане необходимо уделять внимание «комплексности» подготовки социального работника. Работая с подопечными, социальный работник охватывает многие аспекты общественной и социальной деятельности. Например, в программу «Патронаж» можно включать модули, связанные с реабилитационным медицинским оборудованием.

Владимир Гольдман, директор Хэсэда, Одесса

Все новации относительно. Вот мой прогноз: в недалеком будущем вы обязательно столкнетесь с программой «Семейный врач». Все это уже было — и в России, и в еврейском мире. Лет семь назад к нам в Одессу приехали из США врачи-специалисты, и кто-то из наших товарищей стал произносить хвалу тем новациям, которые привезли эти американские медики. Тогда один из них ответил на ломаном русском языке: «Вы нас не хвалите. Все эти новации по семейной медицине привез в Америку из

России мой дед, который закончил медицинский факультет Петербургского университета».

2. Институты не являются монополистами на рынке образовательных услуг. Появились альтернативные варианты обучения сотрудников. Меняет ли это роль институтов, и каким образом?

София Кремер, ИСОР, Киев

В Киевском ИСОР мы столкнулись с тем, что директора хэсэдов, отвечая на вопрос о том, что они хотят услышать на семинаре, присылают письма, где четко написано: «Хорошо бы на совещании услышать ответы на такие-то вопросы». Приходится объяснять, что семинар у нас — обучающий.

Желательно разграничить сферы ответственности институтов и хэсэдов. Например, если хэсэд взял на работу нового человека, институт не должен подключаться, чтобы дать ему информацию о самом необходимом, что он должен знать и уметь. Многие вопросы хэсэд должен решать сам на своем рабочем совещании, если нужно — с *нацигом* или его заместителем. Институт же существует для обучения.

Другие участники добавили к этому, что не только хэсэды, но и региональные группы часть своей работы (в частности, обучение работников хэсэдов заполнению определенных документов) пытаются переложить на плечи институтов. В итоге был сделан вывод, что надо четко сформулировать взаимоотношения институтов, региональных групп и хэсэдов.

По поводу альтернативных (по отношению к институтам) вариантов подготовки кадров директора хэсэдов высказались в том плане, что пока этот вопрос для них недостаточно актуален. Того обучения, которое дают институты сверх профессионального образования, полученного работниками до прихода в хэсэд, обычно оказывается достаточно.

Члены секции пришли к заключению, что после каждого семинара институты обязаны давать его участникам определенный набор информативных учебных материалов, который может быть использован в работе хэсэдов и должен быть передан для ознакомления директорам хэсэдов.

Было отмечено также, что хэсэды не должны допускать приезда на семинары тех сотрудников, которые не обладают необходимой квалификацией в той области, к которой относится тема семинара.

Директора хэсэдов рассказали о своем отношении к обучению сотрудников, о возникающих при этом трудностях, о продолжительности обучения. Секция постановила, что необходимо по всем специальностям (патронаж, мокед, питание и пр.) строго установить, сколько модулей (сессий) требуется для получения полного базового образования по той или иной специальности. Тогда не будет проблемы, надо ли посылать сотрудника на обучение.

Владимир Богак, директор Хэсэда, Запорожье

Я бы хотел услышать на нашей секции о новых методах обучения. Во-вторых, хотелось бы увидеть на компьютере объединенный сайт

Институтов.

Ни в одном институте нет пока популярного курса, который мог бы научить директора хэсэда работать на компьютере и выйти на нужный сайт или внести туда что-то свое (и мало кто из директоров сегодня на это способен).

В объединенном сайте Институтов должны быть разделы по областям знаний (правовые знания, бухгалтерские и пр.), по профессиям (патронажник, руководитель патронажа и т.д.), уровни обучения по различным курсам (медоборудование, программы питания и др.). Хотелось бы найти там и всю нормативную документацию по питанию, уходу на дому и пр., все курсы Веры Крижак, Рут Авербух и других с картинками... Очень ценной была бы возможность распечатать необходимые, но утерянные материалы, пополнить свою библиотеку, узнать программы учебных курсов всех институтов на текущий год и т.д.

Едва ли найдутся хэсэды, которые не могут выйти в Интернет. Почему бы в регионах не проводить компьютерные конференции директоров хэсэдов с Институтом? Директора в условленное время сядут за компьютеры, зададут вопросы, тут же получают ответы — вот пример современных технологий.

Участники секции обсудили существующее положение с сайтами «Джойнта» и СПб. ИСОП (в какой мере они соответствуют потребностям сегодняшнего дня) и перспективами на будущее. Елена Быченкова показала, что для институтов и хэсэдов не годится система, внедренная в Санкт-Петербургском университете экономики и финансов, о которой рассказал в своей презентации проф. С. Дятлов. Она объяснила, что главным требованием к системе, необходимой хэсэдам и институтам, является создание общей поисковой библиотеки базы данных. Без такой поисковой системы невозможно работать ни по каким программам или нормативным документам.

Были обсуждены также требования к уровню подготовки директора хэсэда (владение компьютером, знание законов своей страны, элементы бухгалтерских знаний) и возможные методы обучения.

Особое внимание было уделено введению новых курсов. В обсуждении были упомянуты следующие курсы:

- 1) общинные программы в хэсэдах — сегодня и завтра;
- 2) обучающие семинары по PR, фандрейзингу, новым технологиям;
- 3) обучение директоров менеджменту и маркетингу на семинарах по организационному развитию, а также на отдельных семинарах (в рамках курсов повышения квалификации директоров), с учетом уровней;
- 4) обучающий курс «Работа командой» («Командный стиль»). Курс предназначен для директоров хэсэдов и руководителей основных программ, рассчитан на 3 модуля (3 дня). В рамках этого же курса — подпрограмма для всех работников хэсэдов (Киевский ИСОП);
- 5) семинары руководителей медицинских программ и программ «Мазл Тов» с членами миссий еврейского международного здравоохранения (JHI), с акцентом на педиатрию и стоматологию. Прошедшие компьютерную обработку материалы, получаемые от членов миссий, поступают в регионы 4 раза в год (Одесса);
- 6) программа Холокост (Украина);

- 7) обучение и стажировка сотрудников государственных территориальных служб социальной защиты на базе «Хэсэд Авот» (Киев);
- 8) обучение патронажников (1-я ступень) руководителями служб на базе местного хэсэда, с проведением 2-й ступени обучения уже Институтом, но тоже на базе хэсэда. Получается как бы учебный центр в том городе, где расположен хэсэд (Днепропетровск–Запорожье);
- 9) обучение ведущих пасхальных седепов;
- 10) создание новых обучающих технологий трех типов: одни — для обучения в Институтах, другие — для обучения в хэсэдах, третьи — на периферии (без вызова в хэсэды);
- 11) разработка модульного очно-заочного (комбинированного) и дистанционного (с помощью удаленного компьютера) обучения;
- 12) повышение роли самообразования.

3. Занимают ли институты особую нишу в системе благотворительных и общинных организаций? Если нет — то почему, если да — то в чем это заключается?

4. Мы говорим о взаимодействии организаций в общине. В чем здесь роль института? Может ли он стать одним из координирующих центров? Как этого добиться?

Краткое обсуждение этих двух вопросов привело к выводу, что институт не вмещается ни в политику, ни в отношения между благотворительными и общинными организациями. Он не борется за источники финансирования. Его задача — обучать. Кроме того, он должен изучать некоторые стороны жизни хэсэда и проводить исследования по этому поводу.

Нужно проводить совместные семинары института с хэсэдом, в институте же должны обучаться и волонтеры хэсэда.

Институт как образовательное учреждение должен поддерживать связь с хэсэдом как организацией, где тоже отчасти проводится образовательная деятельность. Образовательные учреждения обязаны поддерживать друг друга.

Отношения институтов между собой не предусматривают подчинения региональных институтов Санкт-Петербургскому ИСОП. Они не согласовывают с СПб. ИСОП свои бюджеты, возможности и планы, а обсуждают и ставят в известность — в информативном порядке. В свою очередь, они просят заблаговременно сообщать им о планах СПб. ИСОП.

Участники согласились, что необходимо четко определить статус Института на основе того, каким его видят сами институты и хэсэды. Проблема здесь состоит не в том, как и сколько семинаров проводить (их может быть столько, сколько необходимо), а в том, должны ли институты составлять свои планы исключительно по заявкам хэсэдов. Обсуждение этой проблемы плавно перешло в следующий, пятый вопрос программы.

5. Каких программ ждут хэсэды? Должны ли институты составлять свои планы исключительно по заявкам хэсэдов? И как тогда быть с исследовательской работой — тоже ориентироваться только

на заявки хэсэдов? А если получатся какие-нибудь серьезные результаты, как их внедрять, ведь внедрять тоже надо в хэсэдах?

По этим вопросам рассматривались и обсуждались следующие темы: замыкается ли деятельность институтов на хэсэдах, кто финансирует исследовательские работы институтов, где им взять деньги на общинные программы, если в бюджете института предусмотрены только социальные программы, и пр.

Было предложено расширить понятие «тренинг» для социальных служб, чтобы «Джойнт» выделял институтам дополнительные средства на проведение тренингов и для общинных работников.

Другое предложение предусматривало расширение плана семинаров, под который институт получает бюджет, путем включения туда и «социальных», и «общинных» семинаров. В результате секция приняла решение обратиться к «Джойнту», чтобы институтам выделялись деньги не только по социальным, но и по общинным программам.

Нарекания ряда участников вызвало нежелание некоторых офисов «Джойнт» своевременно решать вопросы финансирования поездок директоров на конференции и семинары, что часто ставит под угрозу и их участие (особенно, когда семинар происходит в другой стране), и сами мероприятия.

По поводу исследовательской работы институтов было отмечено, что не должно проводить исследования только для того, чтобы потом поставить материалы на полку. Заказчиками конкретных исследовательских проектов являются хэсэды или «Джойнт». Темами могут стать исследования отдельных сторон деятельности хэсэдов, выработка рекомендаций, критериев по каким-то программам, исследования по волонтерам, анализ неудовлетворенности клиентов и способ его устранения, и пр. Хэсэдам нужны не любые исследования, а востребованные — те, которые могут способствовать улучшению работы хэсэда.

Институты могут сами проявлять инициативу в выборе темы исследования, но только в том случае, если это исследование принесет реальную пользу хэсэдам, а не ради исследования как такового.

Далее участники акцентировали внимание на том, что же является главным в работе института.

Борис Забарко. Главное — чтобы все сотрудники хэсэдов прошли обучение и получили нормальный диплом. Очень важно также, чтобы обучение прошли и все координаторы «Джойнта» (особенно сейчас, когда идут общинные программы). Нельзя, чтобы общинными программами в регионе руководил человек, который не имеет понятия, что такое община.

И еще один очень важный момент. Кроме единственной работы Ривкиной, которая называется «Евреи России», у нас сегодня, в начале нового века, практически нет никакой информации о том, что собой представляет еврейство Украины, Беларуси, Грузии и т.п. Нам как Институту нужно создать какие-то группы, чтобы разработать технологию социально-демографического анализа того, что происходит сегодня с еврейством. Мы приняли программу «Мазл Тов», не зная, сколько у нас беременных женщин и сколько детишек до 3-х лет. Мы проводим какую-то

работу, не имея представления о том, сколько в будущем году будет пенсионеров, которых мы включим в наши программы, поскольку они проходят по критериям. До тех пор, пока мы не сделаем эту карту (социальный портрет) еврейства, не узнаем, что оно собой представляет, как относится к желанию эмигрировать, к языку, религии и т.д., мы не сможем нормально работать.

Борис Забарко показал, что официальная перепись населения не дает объективных результатов, и заниматься этим должен ИСОП. Поэтому Киевский ИСОП подготовил свою программу проведения исследования в этой области, но осуществить ее своими силами не сможет. Предложено провести пробный опрос на примере одной маленькой области, и если получится, можно думать о проведении исследования в масштабе Украины.

Виктор Данович. Хочу остановиться на роли Института в подборе кадров. Когда в некоторых хэсэдах региона появились не очень хорошие руководители, «Джойнт» попросил наш Институт поработать с ними. Оказалось, что эти директора действительно не обеспечивают нужного уровня руководства. Однако уволить человека после того, как его приняли на работу, достаточно трудно. Тогда мы предложили «Джойнту» обращаться к нам прежде, чем назначать нового руководителя. И теперь «Джойнт» неофициально просит нас дать заключение о человеке, который проходит собеседование. Мы тоже неофициально отвечаем, подходит он или совершенно не подходит. Для Института работа с кадрами — это очень важный вопрос.

Преподаватели Института не только проводят обучение сотрудников хэсэда, но и работают с коллективом, беседуют с директором, с руководителями программ, смотрят, где у кого слабое место. Зная опыт хороших хэсэдов, они подсказывают директору, когда необходимо обратиться в «Джойнт», советуют, какую программу усилить, куда перебросить больше денежных средств, помогают сплочению коллектива.

6. Что такое профессионализм сотрудника? Обучение на рабочем месте. Директора хэсэдов — преподаватели ИСОП.

Владимир Богак. Каждый директор хэсэда проходит первую ступень обучения со своими сотрудниками — на волонтерских началах он обучает их, что такое хэсэд, служба, клуб, еврейство и пр. Очень полезно, когда ведущие специалисты (руководители программ, психолог) проводят обучение на том или ином уровне в своем хэсэде. Обучаем мы и волонтеров. Делать это у себя в хэсэде не просто полезно, а необходимо. Мы также организуем совместные семинары Днепропетровского ИСОП и хэсэда, вручаем дипломы. Учебная работа хэсэда возможна только в тесном сотрудничестве с Институтом.

Волонтеров у нас обучают не только директора хэсэдов, но и руководители служб. Организуются также выездные семинары для обучения «на рабочем месте»; для этого требуются всего два человека — координатор-логист и преподаватель.

Еще один вопрос. Кто, с точки зрения директора хэсэда, является профессионалом? Есть сотрудники, которые пришли в какую-то программу, не имея ни соответствующего профессионального, ни еврейского

образования. И они начинают «профессионально» (т.к. приняты на работу) заниматься этой программой. Но такой ситуации, когда, условно говоря, на семинар библиотекаршей едет фармацевт, быть не должно.

По поводу профессионализма участники заметили, что, во-первых, профессионализм приходит со временем, во-вторых, зависит от степени обучения. Кроме того, каждый директор хэсэда имеет свои неформальные определения и свои критерии профессионализма. В частности, если человек не обучаем, т.е. даже после неоднократных объяснений не понимает, что от него требуется, — он не может руководить службой.

В качестве примера обучения на рабочем месте участники привели курс патронажных работников, состоящий из трех сессий. На одной из них обязательно происходит выезд на дом к подопечному: патронажник работает, остальные смотрят, слушают, анализируют.

7. Взаимоотношения в общине и роль институтов в создании благоприятного климата. Очевидные и неочевидные функции институтов.

По этому вопросу основное внимание участники уделили сбору институтами информации о любых образовательных процессах в регионе. В рекомендации секции решено включить пункт о том, чтобы просить «Джойнт» направлять копию любой информации об образовательных процессах в регионе в соответствующий институт. По мнению членов секции, «Джойнт» не должен посылать ни одного человека на обучение в другой регион без согласования с институтом того региона, где человек работает.

Принято также решение, чтобы институты извещали друг друга о том, кто и куда из их регионов едет учиться, какой диплом получает. Яков Кофман предложил использовать для этой цели программу «Координаторы ИСОР».

8. Горизонтальные и вертикальные связи между образовательными учреждениями. Самостоятельность и подчиненность.

Виктор Данович. У нас в Днепропетровске есть факультет социальной работы государственного университета. Мы с ними поддерживаем постоянный контакт. Они проводят у нас свои семинары. Наш специалист по социальной работе Люба Чернова — консультант группы выпускников-магистров. Они приезжают к нам в хэсэд, проходят у нас практику, выбирают темы дипломов, связанные с хэсэдом. Лучших выпускниц мы собираемся брать на работу.

София Кремер. В Киеве существует школа социальной работы «Киево-Могилянская академия»: это центральное, единственное сегодня на Украине высшее учебное заведение, которое работает по совместным проектам с Великобританией, США, и др. Они поддерживают контакты с нами, их студенты проходят практику в хэсэде, у нас работает выпускница школы социальной работы. Ее дипломная работа называлась «Профессиональное выгорание патронажных работников хэсэда». Мы

поддерживаем постоянные связи и с другими университетами и институтами.

Есть у нас и еврейские образовательные учреждения — Соломонова Академия и пр. Со всеми поддерживаем тесные связи. Я считаю, что всем социальным работникам и волонтерам, в том числе неевреям, нужна программа *идишкайта*, хотя бы для того, чтобы лучше понимать своих подопечных.

9. Долгосрочное планирование и текущие потребности общины и хэсэдов.

Участники секции обсудили проблемы, с которыми сталкиваются институты в связи с планированием своей работы. Во-первых, это неожиданное, без учета утвержденного плана работы, назначение местным офисом «Джойнта» одновременно двух-трех семинаров в институте в связи с приездом соответствующего количества специалистов из Израиля. Во-вторых, согласованная с офисом «Джойнта» программа через месяц после утверждения порой меняется на 60-70 %.

Стремясь воспрепятствовать этому, некоторые директора институтов стали выдвигать офису «Джойнта» встречные условия, при которых они согласны провести указанные семинары.

Чтобы в дальнейшем избежать такого конфликта, участники предложили всем кураторам «Джойнта» присылать график и согласовывать сроки и планы проведения семинаров с институтами.

София Кремер. Иерусалим смотрит на институты как на отделы логистики. А институты в состоянии принять значительное участие, на равных со специалистами «Джойнта», именно в содержательной части программ семинаров. Во-первых, мы лучше знаем специфику и менталитет тех, кто здесь работает. Во-вторых, у нас есть свои местные высокопрофессиональные специалисты. Поэтому «Джойнту» можно ответить: организацию семинара берем на себя в том случае, если принимаем участие в его проведении и составлении программы.

Еще предлагаю обучать сотрудников институтов в Израиле и обмениваться опытом с израильтянами — пусть сотрудники и директора институтов в порядке обмена кадрами ездят в Иерусалим.

10. Поиск новых форм работы. Проблемы и перспективы.

Яков Кофман. Об этом мы уже говорили. Имеются в виду не новые курсы, не новые технологии, а более широкое понятие. Например, новая форма работы — «Институт на колесах». Содержание ее — учебное, такое же, как раньше. То же самое можно сказать про дистанционное или очно-заочное обучение. Совместное проведение семинаров институтом и хэсэдом — еще одна новая форма работы. У нас в регионе хэсэды сами проводят семинары, присылают программу и приглашают Институт «поучаствовать».

Что касается перспектив, то мы должны искать и находить все новые контакты институтов друг с другом. Не обращая внимания на границы регионов, проводить перекрестные семинары, взаимно приглашать друг друга. Распространение деятельности институтов на соседние регионы ставит перед нами определенные проблемы, но это направление перспективное.

4.4. СЕКЦИЯ «НОВЫЕ ПОДХОДЫ И ТЕХНОЛОГИИ В ОБУЧЕНИИ»

Ведущая — Мири Бараи

По количеству участников эта 3-я секция оказалась наименьшей, и после первого дня заседаний было сочтено разумным объединить ее со 2-й секцией, которой руководил Яков Кофман.

По предложению Мири Бараи участники секции высказали свои предположения по поводу того, что эта группа оказалась столь малочисленной. Было высказано мнение, что дело не в отсутствии заинтересованности директоров хэсэдов во внедрении новых технологий, а в том, что директора не чувствуют себя уверенно в обсуждении этой темы, не могут сами ничего сказать. Тут нужны хорошие знания, глубокое понимание того, как вообще новые технологии могут работать. Поэтому собрались только те, кого это кровно волнует.

Основную презентацию на секции, посвященную внедрению в Одесском ИСОП компьютерных технологий, сделала Елена Быченкова.

Елена Быченкова, координатор ИСОП, Одесса

Все руководители программ «Уход на дому» уже получили подготовленный нами на CD-ROM комплект необходимых документов по «Уходу на дому». На бумаге эти же материалы, систематизированные, разбитые на группы и приведенные к общему виду, заняли два тома. В дальнейшем для руководителей этих программ мы будем дополнять материал по годам.

Следующей нашей работой была подготовка компьютерной презентации по программе «Уход на дому» (история программы, профессиональный совет программы и обучение с помощью этой программы), и эта презентация также стала учебным пособием.

Для знакомства хэсэдов с возможностями Интернета мы начали делать информационные бюллетени по новым сайтам с разбивкой по направлениям (например, для работников библиотек — сайты с библиографическими данными).

Из других работ назову компьютерные отчеты о наших семинарах, о программах, «пресс-нюс» («листки новостей» для освещения наших событий — Пурима, Песаха, конференции о Жаботинском и др.), учебные пособия с применением новых технологий (в т.ч. пособие по «Миссии еврейско-христианского сотрудничества»).

В наших планах на будущее — выезды в другие регионы с целью научить детей пользоваться дистанционным обучением (в связи с программой «Мазл Тов»).

И еще, по каждой программе Одесского ИСОП у нас концептуально разработан курс обучения: 3, 4 или 5 модулей (семинаров), между которыми проходит достаточно много времени (2-3 месяца). Возникла идея: проводить между модулями дополнительную учебную работу, а для нее разработать методический материал (упражнения с комментариями, теорией и ссылками на источники).

Борис Росляков

Новое — это не обязательно компьютерные технологии. У нас и хэсэд, и общинный центр маленькие. Как нам объединить общинные и социальные программы? Тот способ, которым удастся это сделать, будет новой технологией.

Еще вариант: добавляем свои новшества к уже идущим программам «Джойнта» (например, проводим «Дневной стационар» с параллельной программой «Очки», или «Сахарный диабет», или «Питание»). Поскольку хэсэд — не медицинское учреждение, такое дополнение несет в себе новизну.

Владлен Люстин, директор Хэсэда, Ялта

ИСОРы — монополисты в подготовке социальных работников. Что касается общинных работников, то их могут готовить и еврейские народные университеты, и некоторые вузы (Соломонова Академия и пр.), другие еврейские образовательные учреждения. В них могут применяться разные формы подготовки людей (в том числе очно-заочное, дистанционное обучение и пр.).

Мы также убеждены, что есть базовые ценности еврейского народа, с которых все должны начинать обучение идишкайту. Дальше уже эту базу можно наполнять содержанием. Мой опыт работы с «Университетом на колесах» на Юге Украины показывает, что люди, в основном, испытывают дефицит в углублении профессиональных знаний и в освещении духовных ценностей. Они стремятся это узнать, но не имеют доступа к библиотекам. Вот с чего нам следовало бы начать.

Участники секции один за другим рассказывали про новые технологии, применяемые у них в хэсэдах. Была высоко оценена идея вручения всем ученицам Рут Авербух при окончании курса преподавателей «Ухода на дому» компакт-диска со всеми материалами курса. Участники высказали мнение, что те или иные современные методы обучения надо внедрять на всех его этапах и в любых условиях. В институтах необходимы хорошие компьютерные классы с постоянным выходом в Интернет. Элементы этого должны иметь и хэсэды. Было бы хорошо подготавливать материалы для обучения своих волонтеров с помощью компьютера. Однако на периферии обычно компьютеров нет, поэтому великолепная идея — «Университет на колесах». Отсутствие сегодня соответствующей технической базы для обучения общинных работников приведет к тому, что завтра у них не будет не только новой технологии, но и старой.

Мири Бараш. Самый главный ресурс в моей работе — это я сама. Остальное — это дополнительный ресурс, дополнительные инструменты для выполнения моей работы. Каждый метод работы — это дополнительный инструмент, который мы должны использовать при работе с людьми. Приборы должны быть нашими рабами, а не мы зависеть от них. Но стремиться к лучшему необходимо.

Нам нужно еще рассмотреть вопросы о том, как связана технология с еврейской тематикой и как технология может помочь в работе с конкретными программами. Без профессионального содержания технология ничего не стоит, вот почему мы поместили лучшие технологии на сайт СПб. ИСОР.

Елена Быченкова. По программе «Уход на дому» обработаны уже 222 статьи; все они есть в электронном варианте, и их можно поместить на сайт, если будет поисковая база данных. Тогда, где бы люди ни находились, в Калининграде или Владивостоке, они смогут пользоваться всей нашей базой данных по всем направлениям.

Есть у нас в Одессе и компьютерный класс. На семинаре под руководством Саши Кантора, в котором участвовали директора хэсэдов со всей Украины, мы сделали локальную сеть, куда любой директор хэсэда мог войти. К сожалению, большинство директоров находится на стадии базового уровня обучения; почти никого нет на продвинутой, никто не повышает квалификацию, и нас это удручает.

В заключение Елена Быченкова проанализировала состояние баз данных Института и хэсэда по обучению сотрудников и причины их несовпадения.

4.5. СЕКЦИЯ «КАДРЫ В ХЭСЭДАХ: РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ СОХРАНЕНИЯ КАДРОВ И ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ»

Ведущая — Анна Животовская

На первом заседании большой интерес участников секции вызвали вопросы взаимоотношений директора хэсэда с городскими правоохранительными органами. В связи с этим огромное значение приобретает юридическая подготовка директора хэсэда.

Леонид Сухарь, директор Хэсэда, Полтава

С первого же дня, как только начинается финансовая помощь «Джойнта» директору хэсэда (или председателю общины), этот человек выступает как юридическое лицо и, следовательно, должен или иметь рядом грамотного юриста, или в полном объеме владеть юридическими знаниями. Как правило, ни того, ни другого не бывает: юриста в штате нет, платить ему нечем, а «Джойнт» далеко, по телефону всего не спросишь. В результате возникает масса сложных, порой почти неразрешимых ситуаций, от невозможности не заплатить бухгалтеру, принесшему хэсэду материальный ущерб, или уволить сотрудника за плохую работу, до опасности сесть в тюрьму по результатам финансовой проверки.

Вся работа хэсэда (медицина, лекарства, лицензии, столовая, даже развоз обедов на дом, если останоят машину) связана с множеством юридических документов. У меня теперь есть достаточно полная подборка юридических документов для Украины.

Участники задали множество вопросов, на которые пока мало кто знает ответы. Каково правовое поле, в котором должны действовать хэсэды? Что делать, если юрист, приглашенный «Джойнт», говорит одно, а все директора и другие юристы — другое? Как могут хэсэды обнародовать свои финансовые документы по требованию налоговых органов, если они не вправе обнародовать списки клиентов? Общая установка — очень многие вещи не обнародовать, даже в судебных разбирательствах (у «Джойнта» много конкурентов в еврейском и нееврейском мире, поэтому у него есть свои тайны и конфиденциальная информация).

Владимир Гольдман

С одной стороны, я не имею права разглашать, кто мои клиенты, с другой – вышел закон Украины о налогообложении, где сказано, что любой подопечный, получающий любую помощь от хэсэда (а любая помощь выражается всегда в деньгах), обязан подать об этом сведения до конца квартала. Что же делать в этой ситуации? Дать список всех клиентов хэсэда в пользование людям, способным нанести им вред?

Мало того, в законе сказано, что мы обязаны напечатать в газете бюджет хэсэда (о котором иногда даже *борды* не знают досконально), сделать его доступным любому человеку. Представляете, что будет, когда клиент, скажем, бывший узник лагерей и гетто, услышит о тысячах долларов, которые пришли на бюджет хэсэда? А ведь проверяют нас непрерывно — как по линии «Джойнта», так и со стороны налоговой инспекции и других государственных органов, которые особенно придирчиво относятся ко всему, что связано с благотворительностью.

Все наши операции, которые проходят через банк, становятся известными, и это движение денег очень привлекает внимание нееврейских организаций. Поэтому сегодня директора хэсэдов находятся в тяжелом положении не только в моральном плане, но и в правовом отношении. Здесь широкое поле деятельности для институтов, которые должны привлекать самых лучших местных специалистов, для аудиторов «Джойнта», для тех организаций, которые смогут пригласить аудитора, и для юриста — чтобы найти выход из положения.

Следующее заседание секции было посвящено, главным образом, проблеме сохранения кадров.

Анна Животовская. Забота о сохранении кадров понимается нами как конкретная работа, конкретное действие, конкретное профессиональное мероприятие, за которое ответственен руководитель организации, — сохранение здоровья коллектива и каждого его члена в отдельности. Сегодня над этой проблемой работает весь научный мир. Особое значение для сохранения кадров имеет противодействие синдрому «профессионального выгорания».

Людмила Полехина

психолог, ИСОП, Днепрпетровск

Синдром профессионального выгорания

На возникновение так называемого «синдрома выгорания» влияют три фактора: индивидуальные особенности самого работника, социально-психологическая обстановка (т.е. среда и профессиональная ситуация, в которой работник находится) и организационные моменты. Несомненно, что за последние несет ответственность администрация, в частности, руководитель организации (или подразделения).

Синдром выгорания сказывается на эффективности работы сотрудника, на его отношении (лояльности) к своей организации, на самоидентификации человека в организации, то есть на его желании (или нежелании) к ней принадлежать, отождествлять себя с ней (или с какой-то

другой организацией). Например, был случай, когда на семинаре работников общинных центров, где две организации слились в одну, в ответ на вопрос принадлежности к организации большинство участников назвало ту, членами которой они уже не являлись. Это серьезная проблема, которую надо учитывать в работе.

Синдром выгорания сказывается и на текучести кадров, но эта зависимость неоднозначна. На начальной стадии выгорания люди чаще уходят из хэсэда, чем те, кто был подвержен выгоранию долго и сильно. Последние смирились, стали гибче и лояльнее, чем те, для кого это только началось.

Нарушения трудовой дисциплины — опоздания, ранние уходы, чай в рабочее время, празднование дней рождения на работе (своеобразный уход с работы) — тоже тревожные признаки того, что, возможно, началось выгорание.

Синдром выгорания — это несоответствие между личностью и работой. Я насчитала шесть несоответствий:

1) между требованиями, предъявляемыми работнику, и его индивидуальными ресурсами;

2) между стремлением работника к самостоятельности и нерациональной кадровой и административной политикой (последняя приводит к ослаблению у работника индивидуальной ответственности, стремлению все переложить на начальство, не выполнять даже то, что положено);

3) непризнание труда работника;

4) изоляция от коллектива, коллег, руководства, администрации (от неприязни до конфликта или формальной территориальной изоляции, когда человек вынужден работать вне коллектива);

5) несправедливость (это плохо, когда человек трактует ситуацию как несправедливость);

6) несовпадение между этическими принципами человека и требованиями к нему.

Последнее — это внутриличностный конфликт совести, когда человек вынужден давать какую-то информацию, с которой он не согласен, или заведомо не соответствующую тому, что он думает (например, проблемы с налоговой инспекцией, которая заставляет нас изворачиваться и подолгу пребывать в нервном напряжении).

Мы решили начать работать с синдромом профессионального выгорания сотрудников. Значительную часть работы в этом плане целесообразно возложить на профессионала-психолога. В СПб. ИСОП очень успешно проводится семинар психологов хэсэдов. Без психологии социальная работа — только урезанная часть того, что необходимо. Крупные хэсэды могут иметь собственного психолога, обеспечивать свой регион. В мелких хэсэдах, где ставок психолога нет, эту нишу закрывает институт.

Работа проводится в следующих направлениях: психологическое консультирование, психологическая помощь и супервизия.

Психологическое консультирование возможно в трех формах: индивидуальное, групповое (наиболее популярная и эффективная форма) и организационное консультирование (это ближе к менеджменту). В этих трех

формах консультирования оказывается психологическая помощь.

В Днепропетровском ИСОР для группового консультирования мы организуем малые группы (приблизительно по 9 человек). Эта групповая работа отличается от обычных семинаров и не входит в учебные планы Института, но мы проводим ее в хэсэдах со всеми категориями сотрудников. Интенсивность группового вмешательства зависит от того, насколько соответствующая категория подвержена опасности выгорания. Кроме патронажных работников, выгорающих наиболее сильно, мы еще работаем по отдельности с территориальными кураторами, руководителями служб, административными работниками, а в последнее время даже начали работу с охранниками, водителями, со всем обслуживающим персоналом.

С патронажными работниками была организована группа эмоциональной поддержки, которая переросла (это наша политика) в группу самопомощи. Члены первоначальной маленькой группы сами стали ведущими групп поддержки, которые они собирают у себя дома — так получилась разветвленная система самопомощи. В этих группах самопомощи люди сближаются друг с другом, у них проявляется альтруизм, сплоченность, универсальность переживаний, надежда на преодоление трудностей, они снабжаются информацией и т.д., т.е. делается все, что может дать психологическая помощь.

А с группой территориальных кураторов мы работаем по-другому — институтские занятия совмещаем с групповой работой. В этой группе происходит одновременно и профессиональное, и личностное развитие ее участников: рассматриваются индивидуальные ситуации, персональные проблемы, эмоциональные затруднения. Особенность этих малых групп — их закрытость, конфиденциальность; в них возникают своеобразные групповые отношения.

В заключение Людмила Полехина рассказала об особенностях групповой работы с сотрудниками специфических служб, работающих с инвалидами, детским пансионом и пр., о том, какими способами группа психологической помощи оказывает поддержку тем сотрудникам патронажных служб, которые столкнулись с «трудными» клиентами и не могут найти с ними общий язык. Есть также много проблем, стандартных для психологического консультирования: справляться с текущими ситуациями, научиться принимать решения и осуществлять их, приспосабливаться к изменяющимся условиям работы, решать эмоциональные проблемы, работать над синдромом выгорания, переживать переходные состояния. Все это способствует эмоциональной стабилизации человека, выведенного из состояния душевного равновесия, и помогает достичь психологического комфорта. И конечная цель группы психологической поддержки — научить человека оказывать самопомощь, адаптироваться к условиям. Это может оказаться гораздо эффективнее грубых административных методов решения конфликта. Психологи не учат директоров, как увольнять работника, неожиданно ставшего хуже работать, а учат работать с коллективом, поддерживать его, оказывать ему такую же социальную помощь, как клиенту. Это наши кадры.

В последний день сессии состоялось заседание секции Анны Животовской, с участием Мири Бараиш. Ниже приведен краткий обзор многочисленных выступлений и реплик на этом заседании.

По мнению многих участников, весьма болезненной проблемой в регионах является излишняя зависимость деятельности еврейских организаций от нацига (директора местного офиса «Джойнта»). В своем регионе он никакими документами не ограничен (в отличие от директоров хэсэдов) и может считать себя полноправным хозяином, указывая директорам, что им делать, и во все вмешиваясь. Участники считали, что Институт должен помочь в решении этой проблемы, определив зоны ответственности.

В ответ Мири Бараи обрисовала действительную роль Института. Он может дать навыки коммуникации, ведения переговоров, но не должен помогать решать конкретные проблемы или учить, как действовать по конкретным поводам. Институт может организовать форумы, которые помогут лучше договариваться.

Что же касается пожеланий участников, чтобы Институт выработал рекомендации хэсэдам, как им действовать в связи с теми или иными законодательными и нормативными документами, то решением этого вопроса может быть только обучение на региональном уровне, потому что законы в каждом государстве разные.

По поводу роли Института было высказано мнение, что Институт — не только обучающая организация. Он накапливает информацию из всех регионов СНГ. Результаты должны быть обобщены, выделены общие принципы и положения, отмечены успехи. Только Институт имеет возможность создать какую-то теорию (скажем, теорию о хэсэдах), которая будет потом развиваться и возвращаться в готовом виде в хэсэды. Это могут быть методички, рекомендации, информация через электронное общение или проведение дополнительных сессий. Дополнительные сессии могли бы сыграть важную роль: когда директора встречаются только раз в году, все время конференции уходит на претензии к «Джойнту», порой необоснованные и неправильные.

Были высказаны также пожелания, чтобы Институт выпускал методические материалы по многим вопросам, изучаемым на сессиях, обучал лидеров общины (в том числе молодежных лидеров), использовал учебный процесс для улучшения взаимоотношений внутри и между еврейскими организациями. Институту предложено проводить общинные семинары, например, по клубной работе, где были бы представлены клуб хэсэда, клуб общины и волонтерская работа хэсэда и общины.

Некоторые участники апеллировали к Институту как к организации, которая помогла бы им установить взаимоотношения между хэсэдами и «Джойнтом», сблизиться с ним, «чтобы «Джойнт», может быть, тоже организовал бы какую-нибудь конференцию, где они могли бы нас услышать... Когда Джойнт будет знать проблемы всех директоров, он быстрее на них откликнется».

Было отмечено, что директора хэсэдов нуждаются в методике координации работы с недавно созданными структурами (общинными центрами). Когда был создан хэсэд, обществам еврейской культуры стало уделяться меньше внимания. Сейчас та же проблема: создав общинные центры, потеснили хэсэд.

Участники рассматривали вопросы оплаты учебных поездок в Институты, реорганизации «Джойнта», обучения подбору кадров и многое другое.

В заключение Сусанна Тураева, отметив эффективность обучения в СПб. ИСОП, прочитала подготовленные инициативной группой участников некоторые тезисы по результатам секции:

- 1) Повышение самостоятельности и независимости директоров хэсэдов.

Для этого предлагается: создать совет директоров СНГ; поручить Институту разработать рекомендации для «Джойнта» по поводу того, как осуществлять взаимодействие между этим советом и «Джойнт»; создать нечто наподобие профсоюза, который защищал бы права работников хэсэдов перед вышестоящими организациями.

- 2) Социальная защита и сбережение кадров.

Защиту можно разделить на 4 блока: юридическая защита, социальная защита, психологическая защита и обучение кадров. Подробно эти тезисы будут изложены в разделе 5, в отчете представителей секции перед конференцией.

4.6. НА ПУТИ ВОЗРОЖДЕНИЯ ЕВРЕЙСКОЙ ТРАДИЦИИ

*Галина КАРГЕР
директор ИСОП, Кишинев*

VI ежегодная конференция выпускников Санкт-Петербургского ИСОП по многим причинам обещала быть особенной. Прежде всего, весьма актуальной представлялась сама тема конференции — «Развитие системы профессиональной подготовки кадров». Во-вторых, подготовка этого форума осуществлялась совместными усилиями всех директоров ИСОП. Наконец, впервые программа конференции включала проведение Шаббата в полном соответствии с еврейской традицией. Шаббат для нашего народа — это торжество еврейской духовности, символ свободы и единства, национальная ценность, передававшаяся из поколения в поколение. Вот почему организаторы конференции решили уделить особое внимание соблюдению традиции этого дня. Был приглашен израильский раввин Давид Вайс, специально для субботней службы доставлен свиток Торы. Эти приготовления предвещали теплую атмосферу праздника и традиционности, подчеркивали значимость события в рамках конференции.

Вместе с тем, еще на стадии подготовки у организаторов возникало немало сомнений: удастся ли создать необходимую атмосферу при таком большом количестве участников, готовы ли они принимать участие в молитвах, не сработает ли стереотип «суббота — выходной день» и т. п. Группе людей, взявшихся за подготовку праздника, надо было, преодолевая все сомнения, сделать решительный шаг, и они его сделали. Шаббат состоялся! Конечно, он отличался от привычного Шаббата в традиционной еврейской семье, но это вполне объяснимо, ведь на конференцию съехалось свыше 100 человек.

Каббалат Шаббат проходил шумно, в нем чувствовалась некоторая «светскость», поскольку ряду участников конференции, видимо, не хватало знаний о наших традициях. Может быть, поэтому на трапезах звучало мало шаббатных песен, а на молитвах люди испытывали определенную неловкость. К сожалению, некоторые участники конференции провели этот день в свободном общении, что, впрочем, не противоречит традиции Шаббата. Те же, кто сделал свой выбор в пользу посещения лекций раввинов Давида Вайса (Израиль) и Олега Гендельмана (Москва), без сомнения, узнали много нового: они познакомились с содержанием недельной главы Торы, прикоснулись к традиционным комментариям Мегилат Эстер, поговорили о празднике Пурим.

В Субботу состоялась также дискуссия о роли хэсэда в возрождении еврейской общины. Она ярко продемонстрировала, что у каждого региона, у каждого хэсэда имеется свой опыт и свое видение этой проблемы и путей ее решения. Дискуссия заставила задуматься над многими вопросами, ответы на которые еще предстоит найти.

Суббота завершилась церемонией *авдалы* и традиционными пожеланиями доброй недели.

Подводя итог, хочется отметить, что Шаббат, как, впрочем, и вся еврейская традиция, — это сфера очень важных знаний и опыта для лидеров еврейских общин, без которой невозможно еврейское возрождение. Именно поэтому такие предметы как «еврейская этика», «еврейские праздники», курс по еврейской традиции желательно включить практически во все курсы обучения сотрудников и волонтеров благотворительных центров. Изучение этих предметов будет способствовать духовному и профессиональному росту сотрудников хэсэдов и в итоге приведет к повышению качества той помощи, которая оказывается подопечным.

Еврейское духовное возрождение — это нелегкий путь. Конференция предоставила возможность всем нам, ее участникам, сделать еще один шаг на этом пути.

Раздел 5. ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ

На заключительном заседании конференции (см. раздел 5.1), которое состоялось в последний день ее работы — 5 марта 2001 г. — с отчетами о результатах работы в секциях выступили представители всех трех секций. Они познакомили слушателей конференции с теми выводами и предложениями, которые были сделаны в ходе работы каждой секции.

На заседании была образована редакционная комиссия, которая на основании выводов и предложений каждой секции составила единый документ, названный «Рекомендации участников конференции», и представила его первую редакцию на обсуждение участникам конференции. В дальнейшем, уже после окончания конференции, редакционная комиссия внесла в документ окончательную правку. В разделе 5.2 приведен полный текст документа «Рекомендации участников конференции», опубликованный ранее в бюллетене СПб. ИСОП «Ломдим Хэсэд», № 2-3, 2001.

5.1. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНОЕ ЗАСЕДАНИЕ КОНФЕРЕНЦИИ

СЕКЦИЯ 1

О результатах работы 1-й секции «Менеджмент и фандрейзинг в благотворительной и общинной работе», которой руководил профессор Валерий Гордин, рассказывают Эдуард Дворкин и Сусанна Тураева.

Эдуард Дворкин, методист ИСОП, СПб. На нашей секции присутствовало 25 человек — в основном, директора хэсэдов. В задачи секции входило: установить направления работ ИСОП в области менеджмента и фандрейзинга, предложить новые курсы, определить, кого, чему и как учить. Мы выделили несколько модулей обучения, так как считаем, что оно должно быть иерархическим, т.е. отдельно нужно обучать директоров хэсэдов, отдельно — руководителей программ, отдельно волонтеров и т.д.

Далее каждый модуль делится на группы. В частности, для директоров выделены три группы: продвинутая группа (опытные, долго работающие директора, для которых нужны индивидуальные программы обучения); новые директора уже существующих хэсэдов (им нужно и базовое обучение, и многое из того, что уже знают «продвинутые» директора); новые директора новых хэсэдов (для них нужна абсолютно полная программа, которую необходимо разрабатывать в Институтах).

Подобная же система предлагается и для руководителей программ.

К этому нужно добавить программы обучения для новых интегративных структур и обучение новых групп специалистов — тех, кто или никогда раньше не обучался у нас, или обучение проходило поверхностно. В число этих новых групп входят работники «Гиллеля», школ и других образовательных учреждений, консультанты-психологи, офис-менеджеры, группа администраторов, члены попечительских советов (их

надо обучать по совершенно иной программе, чем директоров хэсэдов), руководители общин и *нациги* (последних желательно обучать вместе с директорами хэсэдов — это позволит им вырабатывать общую политику в различных регионах).

Вот перечень того, чему, на наш взгляд, надо учить, уделяя этому первостепенное внимание: логистика, бухгалтерский и управленческий учет, контроллинг, правовые аспекты деятельности. Последние многообразны: директорам надо знать хозяйственное, трудовое, административное право и многие другие правовые и юридические аспекты разных сфер деятельности хэсэда. Это необходимо, чтобы директор ощущал себя настоящим директором.

Актуальная и важная проблема для обучения — международная деятельность. Многие директора не знают, как выходить на международную арену, что там делать и как об этом говорить.

Необходимо обучать также практике социальных коммуникаций и информационно-техническим программам.

Рекомендации 1-й секции по фандрейзингу

При всем том, что было сказано выше, фандрейзингом должен заниматься специалист. Поэтому хотя бы на уровне региональных представительств «Джойнта» необходимы квалифицированные люди, профессионально владеющие фандрейзингом. При этом надо иметь в виду, что фандрейзинг должен учитывать региональную специфику (в Грузии, на Урале, на Украине еврейское население существенно различается). Задача ИСОР — обеспечить обучение специализированной группы, чтобы в региональных представительствах «Джойнта» появились профессиональные кадры, решающие проблему фандрейзинга.

Сусанна Тураева, директор Хэсэда, Нижний Новгород. Вот пять основных пунктов по фандрейзингу, которым надо обучать.

1. Культура фандрейзинга.
2. Целеполагающая деятельность (чтобы обе стороны — проситель и благотворитель — нашли общий язык и поняли, для чего они это делают).
3. Бухгалтерские знания и юридические аспекты деятельности.
4. Информационные технологии.
5. Социальные коммуникации. В области фандрейзинга это связи с государственными организациями, с чисто коммерческими организациями (с использованием традиций еврейского народа) и элементы фандрейзинга, основанные на чисто человеческих отношениях.

На секции также обсуждались принципы эффективного обучения (работа с преподавателями и слушателями, разработка курсов обучения и супервизия) и новые предметы обучения (в частности, дипломные работы). Среди других проблем — создание системы обмена опытом и взаимоподдержки; необходимость проведения творческих конкурсов идей среди наставников; внедрение новых форм работы (отчеты о новых технологиях, база данных дипломных работ ИСОР, ключевые исследования, фокус-группы и др.).

Была отмечена необходимость проводить исследовательскую деятельность в общине и во всех еврейских организациях. По вопросам исследовательской работы выступил Борис Забарко.

Борис Забарко. Наш Институт работает над проблемой «Научные и социологические исследования, касающиеся еврейского населения». Сегодня у нас нет данных, сколько евреев проживает в России, Украине, Молдове и т.д. Последняя общая перепись населения состоялась в 1989 г., после этого была перепись только в Беларуси, которая, судя по ее результатам, показала, что евреев сегодня меньше, чем подопечных в хэсэдах.

Мы не знаем, сколько нас, кто мы, каковы наши перспективы, а без этого дальше продвигаться невозможно. Даже в хэсэдах не знают, скольких людей они будут обслуживать в следующем году, потому что неизвестно, сколько будет пенсионеров. Как нам проводить программу «Мазл Тов», если мы не знаем, сколько детей будет в той или иной местности? Это касается и деятельности международных еврейских организаций на территории СНГ.

Вот один пример. Недавно в маленький городок Корсунь-Шевченковский, Черкасской области, приехал американский журналист. А в этом городке — естественно, на уровне его возможностей — существует прекрасная еврейская жизнь. Руководители общины положили в ее основу программу возрождения еврейских общин в малых городах. У них есть всё, к тому же они руководят целой серией общин малых городов Черкасской и Киевской областей. Так вот, о городе, где проводится такая работа, этот американский журналист написал статью «Последняя глава», доказывая, что там никакой перспективы нет. Мартин Горовиц из США, который руководит программой помощи евреям малых городов, попросил нас срочно написать опровержение, иначе он не сможет собирать для нас деньги.

К сожалению, этот пример — не единственный. Есть известная статья швейцарского ученого Шимона Переса «Усыхающая ветвь», где автор доказывает, что количество евреев на нашей территории все время «усыхает». А один из профессоров Гарвардского университета написал большую книгу «Европа без евреев» — о том, что европейский этап еврейства заканчивается, оно останется только в Израиле и в Америке.

Вот почему проведение социологических исследований приобретает такую важность.

Борис Забарко предлагает шесть блоков — или направлений — таких исследований. Для проведения таких исследований необходимы как специалисты-профессионалы, так и добровольцы из хэсэдов. А сама работа позволит не только решать сиюминутные задачи прикладного характера, но создаст возможности для появления новых учебников по истории, фундаментальных историко-социологических, историко-философских трудов.

О проблемах обучения клубных работников рассказала директор Кишиневского ИСОР Галина Каргер. Она считает, что главное в обучении клубных работников — это добиться, чтобы все они понимали, что их задача — найти путь к сердцу каждого еврея в России и СНГ. Галина Каргер перечислила намеченный секцией ряд новых предложений, которые помогут достичь указанной цели.

СЕКЦИЯ 2-3

*В связи с тем, что 2-я («Роль Институтов в еврейской общине») и 3-я («Новые подходы и технологии в обучении») секции оказались близкими по тематике, они были объединены. О работе объединенной секции рассказал ее ведущий **Яков Кофман**.*

Он отметил, что в работе секции приняли участие 16 человек: 8 директоров и представителей Институтов, 8 руководителей хэсэдов и благотворительных служб из нескольких городов России, Украины, Грузии, Литвы.

Яков Кофман предложил вниманию участников конференции набросок документа «О роли Институтов в жизни еврейских организаций и еврейских общин». Большинство пунктов этого документа в отредактированном виде вошло в окончательную редакцию «Рекомендаций участникам конференции». В процессе обсуждения итогового документа несколько идей были по разным причинам редакционной комиссией исключены.

СЕКЦИЯ 4

4-я секция (ведущая Анна Животовская) представила конференции отчет о своей работе по теме «Кадры в Хэсэдах: решение проблем сохранения кадров и эмоционального выгорания».

Лилия Гарнопольская, директор Хэсэда, Днепродзержинск

Работа нашей секции была направлена на решение вопросов о том, как сохранить уже обученные кадры в хэсэде и как повысить их профессиональную подготовку. В отношении сохранения кадров мы объединили наши предложения в четыре блока, или сферы. Вот эти предложения.

1. Юридический блок (юридическая защита кадров)

Обучить (т.е. снабдить знаниями) людей по той правовой базе, которой они должны пользоваться в своей работе, с привязкой к регионам.

Всем сотрудникам хэсэдов более эффективно использовать в своей деятельности положения устава и законодательства страны, в которой эти люди работают.

Увязать требования, предъявляемые «Джойнтом» к работе хэсэдов, с законами, действующими на территории государств, где находятся хэсэды.

2. Социальный блок сохранения кадров

Ввести обязательные отпуска, особенно для директоров хэсэдов.

Усовершенствовать имеющуюся структуру хэсэдов с учетом накопленного опыта; может быть, ввести новую штатную единицу — заместитель директора, или администратор (сегодня эта должность есть далеко не во всех хэсэдах).

Найти способы обеспечивать материальную помощь сотрудникам хэсэдов в случае болезни или несчастного случая, как это делается на государственных предприятиях.

3. Психологический блок

Работа с людьми, прежде всего с клиентами, приводит персонал хэсэдов к профессиональному выгоранию. Для борьбы с этим явлением предлагаем группы психологической взаимопомощи, группы самопомощи (люди обучают друг друга на собственном опыте или используя

методические рекомендации и пособия). Институту предлагается задуматься о выпуске таких пособий по психологической реабилитации сотрудников.

В каждом хэсэде должен быть психолог. В небольшие хэсэды надо привлекать психологов из крупных хэсэдов для разовых занятий.

4. Обучение кадров

Чем более человек профессионален, тем лучше он защищен от ошибок, которые могут случиться в его работе, от неприятностей и стрессовых ситуаций. Процесс обучения можно совмещать с другими видами реабилитации наших сотрудников (например, проводя какие-то семинары, думать о психологической поддержке в рамках этих семинаров, о возможности психологической разрядки). По возникающим вопросам можно проводить конференции, составлять методички — как профессиональные (по отдельным программам), так и относящиеся ко всему хэсэду. Для тех, кто уже обучался, целесообразно проводить дополнительные сессии на более широком материале.

А главное — для обучения работников необходимо как можно больше неформального общения, практических занятий и тренингов по различным часто возникающим ситуациям.

В связи с вышесказанным, наша секция предлагает:

1) Поручить СПб. ИСОП провести научную работу по выявлению и изучению некоторых общих для всех хэсэдов СНГ тенденций, и результаты донести до работников хэсэдов (имеются в виду наиболее часто встречающиеся в хэсэдах проблемы и пути их решения, преодоления, профилактики).

2) Просить специалистов СПб. ИСОП разработать общую для всех хэсэдов СНГ программу социальной реабилитации сотрудников.

3) Создать неформальную организацию типа «Совета директоров хэсэдов СНГ», которая могла бы проводить свои встречи в рамках ежегодной конференции выпускников Института. Вот некоторые задачи, которые решал бы такой Совет:

- выработка единой концепции деятельности хэсэда на территории СНГ;
- представительство интересов всех хэсэдов перед «Джойнтом» (обобщение основных проблем);
- решение вопросов правовой и социальной защиты сотрудников хэсэдов.

Говоря о защите сотрудников хэсэда, надо помнить, что директор хэсэда «сгорает» во столько же раз быстрее каждого сотрудника, сколько у него идет разных программ. Поэтому защитить директора надо в первую очередь (тогда он сможет защищать сотрудников). Однако сделать это очень трудно, потому что политика, проводимая «Джойнтом» через своих представителей на местах, в разных регионах осуществляется по-разному. Хотелось бы совместно с «Джойнтом» выработать единую концепцию, общую для всех регионов, чтобы именно она, а не воля одного человека, решала судьбу директора хэсэда и отражалась на тысячах подопечных. Мы решили, что чисто юридически это можно сделать, создав некий орган («Совет директоров хэсэдов»), который будет иметь право обратиться в ту или иную инстанцию и примет участие в разработке концепции.

Эта концепция должна отражать характер и уровень взаимоотношений хэсэда и «Джойнта», права и обязанности директора и какие-то обязанности «Джойнта» по отношению к директору хэсэда. Если хэсэд и «Джойнт» — партнеры, они обязаны иметь партнерские отношения. Когда появится соответствующий документ, «совет директоров» может отмереть. А пока мы предлагаем оформить идею его создания как протокол общего собрания директоров хэсэдов СНГ. Таким образом мы выразим письменно нашу волю создать этот орган.

Мири Бараш в своем ответном выступлении объяснила, почему создание такого формального органа как «Совет директоров хэсэдов СНГ» не требуется.

От редакционной комиссии по подготовке итогового документа конференции выступила Сусанна Тураева, которая прочла подготовленный комиссией текст документа.

В окончательный вариант текста «Рекомендаций», приведенный в разделе 5.2, не вошли предложения о создании Ассоциации директоров хэсэдов — выпускников ИСОП с разработкой положения об Ассоциации и о согласованном с «Джойнтом» календарном плане работы всех ИСОП.

С ответом на вопрос о плане работы всех ИСОП и со словами благодарности участникам конференции выступила Мири Бараш.

Мири Бараш. Календарный план составлен, в СПб. ИСОП все запросы с мест зафиксированы. Если их просуммировать, то получится, что люди хотят вдвое больше семинаров, чем мы провели в прошлом году. К сожалению, мы физически не сможем ответить на все запросы — приходится расставлять приоритеты и решать, что и в каком регионе будет проходить.

Кроме того, часто возникают некие форс-мажорные обстоятельства, которые не подчиняются нашему контролю. Они исходят от руководства «Джойнта» и влияют на уже созданный план. Единственный способ бороться — это всегда заранее все планировать, но надо быть готовыми к любым изменениям.

Благодарю Сусанну Тураеву и в ее лице всех сидящих в зале за создание во время конференции этого очень важного документа. Я сделаю все от меня зависящее, чтобы «Джойнт» принял ваши рекомендации.

Спасибо всем за добрые слова в адрес конференции. Действительно, свести воедино девять институтов и подготовить такую конференцию было нелегко. Наибольшее бремя пало на сотрудников СПб. ИСОП и Якова Кофмана, которым мы выражаем особую благодарность.

Участники конференции отметили профессиональный рост СПб. ИСОП и то, что, хотя на этой конференции не было светил мирового уровня, но в профессиональном, организационном и научном отношении ее уровень был еще на ступеньку выше, чем уровень предыдущих конференций. Очень свободная обстановка способствовала продуктивному обсуждению и принятию решений.

5.2 RECOMMENDATIONS OF THE CONFERENCE PARTICIPANTS

Based on the discussions and summaries of the various sessions at the conference, a list of recommendations was prepared by a working group who represented each of the sessions. The working group presented the draft recommendations to the 97 conference participants in the closing session. The recommendations were in the following areas.

1. Knowledge Development through Research and Joint Development and Sharing of more advanced Methodical Methods and Materials

a. The training network

- The network of Institutes for Communal and Welfare Workers should cooperate closely, this process to be coordinated by the St. Petersburg Institute
- The role of the Institute network as a community integrator should be strengthened
- More cooperation between the Institutes and local academic frameworks should be encouraged
- More autonomy should be given to the Institutes in developing training programs
- Increased funding is needed for training, particularly for community programs and organizations

b. Research

- To carry out research initiated by AJJDC, Hasadim and Community Centers
- To utilize both qualitative and quantitative research methods such as focus groups
- To carry out research in the following areas:
 - Social-demographic studies of the Jewish population
 - Social-psychological cuts in terms of different directions of Heseds activities, of Jewish organizations' and staff members activities
 - Sociological studies of different aspects of clients, volunteers and staff
 - Evaluation of Training Programs and Assessments of training Needs

2. Strengthening the professional network

- Regular conferences and more extensive use of experienced professionals with hands on experience from Hasadim in the training process at Institutes
- Making professional resources and Institute programs more accessible through a professional bulletin

3. Broader utilization of advanced technologies

- Distance learning
- Training for trainers
- Adult education methodologies
- Hesed Director Mentors/Coaches
- Ongoing on the job training
- More “seminars on wheels” for the periphery
- Learning through case studies
- Outdoor training
- Best Practices

4. Strengthening and upgrading some areas of training such as management, the Jewish World, Club programs as well as developing a three tier training structure for organization directors and program managers.

- Creation of agreed standards for Institute Training Programs for the network of Institutes
- Creation of three modules of training for courses for Hesed Directors and courses for program managers: post graduate advanced training for graduates, training for new directors of existing Hasadim, training for new directors of newly opened Hasadim
- Expanding the concept of mentors to program managers

5. Developing new programs to meet changing needs of the Hasadim such as dealing with burn out, local fundraising and the inclusion of more system rather than skills training. Expansion of the scope of training for additional community organizations and the development of an integrated approach to training in communities.

Training Programs included:

- Community programs at Heseds
- Organizational Development for directors of Heseds
- Joint training for Heseds Directors and programs managers
- Seminars with JHI
- Course for the Club program leaders
- Management; logistics, accounting, quality assurance, legal aspects, finance, tax and labor laws
- Hesed and Community newspaper editors training
- Social and community organization leaders training
- Training programs for other groups such as Hillel, Institute staff, office managers and administrators, Hesed Boards and other lay leaders

Three areas received specific emphases as areas in serious need of attention:

- Fundraising and Public Relations of the Hesed in the Community and beyond
- Club Programs and new directions in Jewish cultural programming
- Joint training programs for Heseds and other organizations

Other topics to be included as part of training programs:

- Lessons from the “Holocaust”
- Yiddishkait for all levels of employees from welfare organizations
- Innovations in social and community work
- Information Technologies and Web design
- International Jewish and welfare activities
- Psychology and communication
- Programs that reduce burn out in Hesed workers and volunteers

5.2. РЕКОМЕНДАЦИИ УЧАСТНИКОВ КОНФЕРЕНЦИИ

Основываясь на результатах дискуссий, а также выводах, полученных в ходе проведенных занятий, представители всех рабочих групп подготовили список рекомендаций, который был представлен 97 участникам конференции на заключительной сессии. Рекомендации распространялись на следующие области:

1. Развитие знания с помощью исследования, совместной разработки передовых методов обучения и материалов и обмена опытом

а. Система обучения

- Институты должны более тесно сотрудничать между собой; Институт Социальных и Общинных Работников Санкт-Петербурга выполняет координирующие функции.
- Роль сети институтов как интегрирующего начала в общине должна быть усилена.
- Необходимо способствовать сотрудничеству институтов и местных академических структур.
- Необходимо дополнительное финансирование обучения, в особенности в сфере общинных программ.

б. Исследования

- Проведение исследований, инициированных Джойнтом, хэсэдами и общинными центрами
- Использовать как количественный, так и качественный методы исследования, например «фокусные группы»
- Проводить исследования в следующих областях:
 - Социально-демографическое изучение еврейского населения
 - Социально-психологические срезы различных направлений работы еврейских организаций вообще, хэсэдов в частности, а также деятельности персонала таких организаций
 - Социологическое изучение различных аспектов жизни клиентов, волонтеров и персонала
 - Развитие обучающих программ и определение потребностей в обучении

2. Укрепление профессиональной системы

- Регулярное проведение конференций; более широкое использование институтами в учебном процессе опытных профессионалов, систематически приобретающих опыт и практические навыки в рамках своей работы в хэсэдах.
- Облегчить доступ к профессиональным ресурсам с помощью специального периодического издания.

3. Более широкое использование новых технологий

- Дистанционное обучение
- Обучение преподавателей
- Методы обучения взрослых
- Директора хэсэдов - наставники
- Обучение в процессе работы
- Больше «семинаров на колесах» для периферии
- Обучение на конкретных примерах
- Выездное обучение
- Рассмотрение лучших программ

4. Укрепление и модернизация некоторых сфер обучения, таких как менеджмент, «Еврейский мир», клубные программы, а также разработка трехуровневой структуры обучения для директоров организаций и руководителей программ.

- Разработка согласованных стандартов для образовательных программ сети Институтов
- Разработка трех модулей обучения для курса директоров хэсэдов и курсов для руководителей программ: постдипломное образование для выпускников, обучение новых директоров действующих хэсэдов, обучение новых директоров новых хэсэдов.
- Распространение концепции наставничества на руководителей программ

5. Разработка новых программ для удовлетворения изменяющихся потребностей хэсэдов, таких как предотвращение эмоционального выгорания, фандрейзинг на местах и внедрение систематического образования взамен обучения навыкам. Расширение масштабов обучения и его распространение на другие общинные организации, а также развитие интегрированного подхода к образованию в общинах.

Программы обучения включают в себя:

- Общинные программы хэсэда
- Организационное развитие для директоров хэсэдов
- Совместное обучение директоров хэсэдов и руководителей программ
- Семинары с ЈНІ
- Курс для руководителей клубных программ
- Менеджмент, логистика, бухгалтерский учет, обеспечение качества, юридические аспекты, финансы, трудовое и налоговое законодательства
- Обучение редакторов периодических изданий общины и хэсэдов

ПРОГРАММА КОНФЕРЕНЦИИ

1 марта, четверг

Официальное открытие конференции	Ведущие: Марина Шрайбер Яков Кофман Приветствия: Иосиф Рабин Мири Бараш Д-р Амос Авгар Ализа Коль-Фогельсон
Работа институтов в прошлом, настоящем и будущем	Мири Бараш
Система профессиональной подготовки кадров: достижения и проблемы	Д-р Юлия Мирски
Перспективы и пути их реализации	Д-р Амос Авгар
«Открытый микрофон» Новые формы и методы обучения сотрудников и волонтеров еврейских благотворительных организаций и общин	Директора ИСОРов Ведущий: Валерий Гордин
Презентация ИСОРов стран СНГ Просмотр выставок ИСОР, видео- и компьютерных презентаций. Стендовая работа ИСОР. Еврейская музыка.	Все участники конференции

2 марта, пятница

Принципы организации работы и взаимодействия внутри общины	Д-р Арон Вайс
Стратегия обучения взрослых в современном мире	проф. Ирина Колесникова Институт образования взрослых РАО, СПб.
Технологии дистанционного обучения	Проф. Сергей Дятлов Финансово-экономический университет, СПб

Презентация работы секций:	Ведущие секций:
1. Менеджмент и фандрейзинг в благотворительной и общинной работе	Валерий Гордин
2. Роль институтов в еврейской общине	Яков Кофман
3. Новые подходы и технологии в обучении	Мири Бараш
4. Кадры в Хэсэдах: решение проблем сохранения кадров и эмоционального выгорания	Анна Животовская

Работа в секциях	Руководители секций
Каббалат Шаббат	

3 марта, суббота

Субботняя молитва Шахарит	
Беседа о недельной главе Торы	р. Давид Вайс
Лекция о празднике Пурим	р. Давид Вайс
Встречи в группах «Еврейский образ жизни в программах Хэсэда» (по секциям)	Эдуард Дворкин Виктор Данович Борис Забарко Пилхаз Наникашвили
Авдала	р. Давид Вайс

4 марта, воскресенье

Презентация группы директоров хэсэдов – наставников	Леонид Колтон
Работа в секциях	Руководители секций
Подведение итогов работы в секциях.	Руководители секций

5 марта, понедельник

Предложения по результатам работы секций	Представители секций
--	----------------------

Свободная дискуссия «Итоги и уроки конференции»	Все участники конференции
Принятие итогового документа	Сусанна Тураева
Планы на будущее Официальное закрытие конференции	Ведущие: Мири Бараш Марина Шрайбер Яков Кофман

СПИСОК УЧАСТНИКОВ КОНФЕРЕНЦИИ

Аба Марк (Николаев)
Абрамова София (Минск)
Акулова Раиса (Рыбница)
Анкудинова Людмила (Новгород)
Бабалова Серафима (Брест)
Бадю Анна (Москва)
Басок Марина (Санкт-Петербург)
Бляхер Яков (Борисов)
Богак Владимир (Запорожье)
Бравый Михаил (Петрозаводск)
Бурдецкая Сима (Великие Луки)
Бухман Игорь (Курск)
Быченкова Елена (Одесса)
Воловик Анна (Красноярск)
Галькевич Александр (Харьков)
Гилевич Людмила (Екатеринбург)
Гинзбург Юлий (Хабаровск)
Гольдман Владимир (Одесса)
Гомберг Натан (Киев)
Горбунова Циляна (Омск)
Грановский Вадим (Кременчуг)
Гринбанд Леонид (Феодосия)
Губницкая Инна (Челябинск)
Гуршумов Карен (Махачкала)
Гурьев Владимир (Бендеры)
Гутина Маргарита (Санкт-Петербург)
Данович Виктор (Днепропетровск)
Дидковский Евгений (Павлоград)
Дуккер Карима (Днепропетровск)
Елинсон Грета (Москва)
Забарко Борис (Киев)
Ительсон Наталья (Владимир)
Каргер Галина (Кишинев)
Кароник Илья (Санкт-Петербург)
Кижнер Игорь (Днепропетровск)
Киппер Ара (Кишинев)
Коваль Алла (Бердичев)
Колтон Леонид (Санкт-Петербург)
Кондращенко Анна (Тирасполь)
Коссовская Елена (Минск)
Кофман Яков (Красноярск)
Красновид Алла (Севастополь)
Крацер Елена (Гомель)
Кремер София (Киев)
Крупник Ревекка (Тбилиси)
Крупник Эмиль (Батуми)
Курганова Фаина (Минск)
Лапко Ирина (Чернигов)
Лекторова Зинаида (Витебск)
Ломако Елена (Минск)
Лукина Светлана (Одесса)
Люстин Владлен (Ялта)
Магалашвили Тамаз (Гори)
Мельцер Элла (Полоцк)
Минджорая Татьяна (Ростов-на-Дону)
Митеров Иосиф (Чернигов)
Наникашвили Пилхаз (Тбилиси)
Нелепченко Раиса (Тюмень)
Ольхова Алла (Новосибирск)
Ольшаницкий Борис (Вильнюс)
Петров Лев (Санкт-Петербург)
Плоткина Виктория (Симферополь)
Поволоцкий Семен (Черкассы)
Полехина Людмила (Днепропетровск)
Пчеленкова Паина (Артемовск)
Райзман Яков (Нижний Тагил)
Раскина Диана (Мурманск)
Рашковская Екатерина (Красноярск)
Росляков Борис (Пенза)
Рухман Альберт (Челябинск)
Рыбникова Галина (Луганск)
Саневич Фаина (Тула)
Свешникова Изабелла (Вильнюс)
Сидельковский Яков (Днепропетровск)
Скобленок Раиса (Санкт-Петербург)
Смолина Анна (Казань)
Сухарь Леонид (Полтава)
Сычакова Зинаида (Ташкент)
Тарнопольская Лилия
(Днепродзержинск)
Трахтенгерц Ефим (Евпатория)
Тураева Сусанна (Нижний Новгород)
Уварова Тамара (Рустави)
Фихтман Леонид (Одесса)
Фиш Роза (Бишкек)
Фридлянд Борис (Уфа)
Фруман Яков (Гродно)
Цукерман Лазарь (Баку)
Черняк Ирина (Брянск)
Черняховский Яков (Кировоград)
Чижикова Елена (Санкт-Петербург)
Чиквашвили Георгий (Кутаиси)
Чудинова Ирина (Пермь)
Широкова Алла (Кривой Рог)
Шишко Элла (Киев)
Шрайбер Марина (Санкт-Петербург)

Редактор-составитель Александр ГЕРШАНОВИЧ

Редакторы Рая БУРШТЕЙН, Алла АЛЕКСАНДРОВА

РАСПРОСТРАНЯЕТСЯ БЕСПЛАТНО