

Український фонд «Благополуччя дітей»

Механізми формування та впровадження місцевої соціальної політики

РОБОЧІ МАТЕРІАЛИ

**тренінговий курс
для спеціалістів соціальної сфери**

Київ 2013

Видання здійснено в рамках проекту ВБО «Український фонд «Благополуччя дітей» «Посилення ролі громадськості у розв'язанні місцевих соціальних питань» за підтримки Представництва Європейського Союзу в Україні. Погляди, висловлені в виданні, не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу.

Автори-упорядники:

Авельцева Т.П., Калініна А.В., Зимівець Н.В.

У публікації подано тренінгові матеріали для представників органів місцевого самоврядування, виконавчої влади, соціальних інституцій, неурядових організацій, членів громади щодо запровадження дієвих механізмів формування та реалізації місцевої соціальної політики, зокрема шляхом розробки локальних соціальних програм, задля забезпечення потреб і вирішення проблем членів громади.

ЗМІСТ

Передмова	4
<i>Калініна А.В.</i> Тренінг: Модель соціального партнерства та його роль у розв'язанні соціальних питань територіальної громади	6
<i>Авельцева Т.П.</i> Тренінг: Технології активізації громади та оцінки її потреб	71
<i>Зимівець Н.В.</i> Тренінг: Засадничі положення розробки соціальних програм	141
<i>Авельцева Т.П.</i> Тренінг: Організаційне забезпечення виконання соціальних проектів	180

ПЕРЕДМОВА

В останні роки в Україні відбулися значні зміни. Україна обрала для себе демократичний шлях розвитку. Європейську інтеграцію проголошено стратегічною метою. З розвитком демократії прийшло усвідомлення важливості участі громадськості в управлінні державними справами, необхідності забезпечення реальних можливостей для впливу громадян на дії влади, розвиток та реалізацію планів та програм, розв'язання наявних проблем. Місцеве самоврядування також набуває сили. Люди перестають бути просто "населенням", що мешкає на певній території, і стають самоврядною ГРОМАДОЮ, кожен член якої у міру своїх можливостей впливає на добробут всіх.

У 2010 році за фінансової підтримки Представництва Європейського Союзу в Україні розпочав свою діяльність Проект «Посилення ролі громадськості у розв'язанні місцевих соціальних питань», який поставив перед собою завдання - перевести процес демократизації зі сфери політичного спілкування до рівня людей у громаді. Проект надавав можливість людям у громадах - особливо незаможним і соціально вразливим - мати більший вплив на формування та прийняття владних рішень на місцевому рівні та якість послуг, які є важливими для їхнього життя.

Перенесення акцентів на громадянське залучення та соціальну активність вразливих верств формує нову стратегію соціальної політики – від програм «боротьби з бідністю» до «соціальної участі». Але, задля успішного переходу від «боротьби» до «участі», необхідно, в першу чергу, здійснити зміни у громадській свідомості.

Зважаючи на це, в рамках проекту «Посилення ролі громадськості у вирішенні місцевих соціальних проблем» було передбачено здійснити комплексне навчання представників органів місцевого самоврядування, виконавчої влади, соціальних інституцій, неурядових організацій, активних членів громади з метою їх підготовки до впровадження стратегій соціальної політики на рівні територіальних громад із застосуванням механізму спільного прийняття рішень.

Реалізація цього завдання відбувалась в рамках циклу тренінгів, присвячених сучасному розумінню ефективних механізмів спільного прийняття рішень на рівні громади та подальшому використанню їх у безпосередній діяльності членів громади.

Програма навчання – це чотири тренінги, у яких застосовувались активні інтерактивні методи навчання, що значною мірою підвищило ефективність

засвоєння знань. Структура кожного тренінгу обов'язково поєднувала отримання теоретичних знань з їх апробацією на практиці, що давало можливість адаптувати інноваційні технології до умов місцевих громад у ході тренінгу.

Під час першого тренінгу: «Модель соціального партнерства та його роль у розв'язанні соціальних питань територіальної громади» фахівці опанували механізми соціального партнерства. В ході тренінгу були відпрацьовані механізми мобілізації громади та модель соціального партнерства, проведено аналіз можливих шляхів формування партнерських сосунків між суб'єктами місцевої соціальної політики, визначено фактори успіху.

На другому тренінгу – «Технології активізації громади та оцінки її потреб» – спеціалісти отримали можливість ознайомитись та оволодіти методами залучення членів громади міста до процесу визначення та вирішення місцевих соціальних проблем за допомогою технології оцінки потреб громади.

На наступному – третьому тренінгу – «Зasadничі положення розробки соціальних програм» – учасники набували досвід розробки соціальних програм, проектів на основі проблем, визначених під час другого тренінгу. Учасники ознайомились із сучасними підходами до розробки соціальних програм / проектів та розробили логіко-структурну схему власних проектів.

Четвертий тренінг – «Організаційне забезпечення виконання соціальних програм/проектів» – допоміг сформувати у представників робочих груп, що розробили соціальні проекти, розуміння організації системи управління життєвим циклом проекту на етапі його реалізації.

Таким чином, навчальний цикл допоміг учасникам вибудувати логічну теоретико-практичну складову організації соціального планування на місцевому рівні.

Тренінг

«Модель соціального партнерства та його роль у розв'язанні соціальних питань територіальної громади»

Мета: окреслити основні засади соціального партнерства та визначити його роль у вирішенні питань соціального спрямування територіальної громади

Завдання:

- ❖ познайомити учасників з метою та завданнями Проекту та тренінгового курсу
- ❖ визначити поняття «громада», «територіальна громада»; дати визначення термінів, дотичних до теми
- ❖ надати учасникам інформацію щодо принципів роботи у громаді
- ❖ продемонструвати учасникам роль взаємодії та партнерства у вирішенні проблем громади
- ❖ проаналізувати разом з учасниками можливі шляхи до партнерства, їх труднощі та фактори успіху
- ❖ надати учасникам інформацію про створення мережі контактів для взаємовигідного обміну інформацією
- ❖ надати учасникам інформацію про механізм визначення зобов'язань у новому партнерстві
- ❖ відпрацювати моделі мобілізації громади та соціального партнерства
- ❖ надати учасникам інформацію стосовно досягнення консенсусу як методу прийняття рішень
- ❖ ознайомити з успішним практичним досвідом мобілізації громади

Тривалість тренінгу: 8 годин 35 хвилин

ПЛАН ПРОВЕДЕННЯ

День I «Взаємодія заради партнерства» (5 год. 35 хв.) (сесія 1,2,3,4)

№	Зміст	Форма проведення	Час, хв.	Матеріали та обладнання
1	2	3	4	5
1	Привітання тренерів. Представлення мети та завдань тренінгу	Інформація тренера	5	Написані на аркуші паперу фліпчарту мета та завдання
2	Презентація Програми	Електронна презентація	25	Мультимедійна апаратура
3	Знайомство з групою	Інтерв'ю (робота в парах)	25	Беджі, маркери
4	Прийняття правил роботи у групі	Робота у малих групах	15	Аркуш паперу на фліпчарті, маркери
5	Визначення очікувань, побоювань учасників	Індивідуальна робота	20	Аркуш паперу на фліпчарті, маркери, стікери
ПЕРЕРВА				
6	Визначення основних понять	Інформаційне повідомлення тренера. Робота в малих групах.	25	Альбом фліпчату, маркери, папір для роботи у групах
7	Громадянське суспільство: визначення; основні принципи	Робота в малих групах з роздатковим матеріалом. Загальне обговорення	20	Роздатковий матеріал для учасників. Альбом фліпчату, маркери
8	Принципи роботи у громаді – принципи розвитку громад	Міні лекція	10	Текст міні-лекції
9	Вправа «Взаємодія заради партнерства»	Інтерактивна вправа	35	Клубок ниток, надувні кульки (по 2 для кожного учасника)
10	Рефлексія	Висловлення по колу	5	
ПЕРЕРВА				
11	Що нам дає партнерство	Робота у малих групах	30	Альбом фліпчату, маркери
12	Типи взаємодії партнерів	Повідомлення тренера	10	Інформаційний матеріал тренера
13	Вправа «Навчити один одного»	Інтерактивна вправа – робота в парах	15	
14	Проблеми та фактори успіху на шляху до партнерства	Повідомлення тренера. Дискусія	15	Інформаційні матеріали для тренера
15	Варіанти роботи з партнерами	Робота в малих групах	20	Роздаткові матеріали (картки) з визначеннями варіантів спілкування з партнерами.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

ПЕРЕРВА				
16	«Чи готові ми до цього» (питання про співпрацю до партнерів)	Індивідуальна робота учасників із загальним обговоренням	40	Роздатковий матеріал для учасників
17	Рефлексія дня	Індивідуальний аналіз	20	Альбом фліпчарту, маркери, стікери

День II «Соціальне партнерство та мобілізація громади» 3 год. (сесії 4, 5)

1	Привітання. Рефлексія попереднього дня	Висловлювання по колу	10	
2	Вправа «Модель соціального партнерства»	Повідомлення тренера. Обговорення	15	Заготовлена на фліпчарті «Модель соціального партнерства»
3	Вправа «Сходи участі»	Повідомлення тренера, індивідуальна робота	25	Заготовлена на фліпчарті таблиця «Сходи участі»
4	Вправа «Модель мобілізації громади»	Робота в малих групах. Загальне обговорення	30	Альбом фліпчарту, маркери
5	Вправа «Досягнення консенсусу як метод прийняття рішень партнерами у громаді»	Інформаційне повідомлення тренера	10	Інформаційний матеріал для тренера

ПЕРЕРВА				
6	Вправа «Партнер»	Інтерактивна вправа	20	
7	Характеристика справжньої громади	Інформаційне повідомлення тренера. Обговорення	10	Виписані на аркуші фліпчарту вісім характеристик справжньої громади
8	Ознайомлення з позитивним досвідом об'єднання громад	Робота з роздатковим матеріалом, загальне обговорення	40	Приклади позитивного досвіду для учасників
9	Рефлексія тренінгу	Індивідуальні висловлювання	20	

ОПИС ПРОВЕДЕННЯ ЗАНЯТЬ ТРЕНІНГУ
«Модель соціального партнерства та його роль у розв'язанні соціальних питань територіальної громади»

- ДЕНЬ 1 -

1. Привітання тренерів. Представлення мети та завдань тренінгу

Мета: познайомити учасників з метою та завданнями тренінгу.

Час: 5 хв.

Хід проведення:

Тренери вітають учасників, надають коротку інформацію про себе.

Далі демонструють написану на фліпчарті назву тренінгу, його мету та завдання:

Тренінг «Модель соціального партнерства та його роль у розв'язанні соціальних питань територіальної громади»

Мета: окреслити основні засади соціального партнерства та визначити його роль у вирішенні питань соціального спрямування територіальної громади

Завдання:

- ❖ познайомити учасників з метою та завданнями Проекту та тренінгового курсу;
 - ❖ визначити поняття «громада», «територіальна громада»; дати визначення термінів, дотичних до теми;
 - ❖ надати учасникам інформацію щодо принципів роботи у громаді;
 - ❖ продемонструвати учасникам роль взаємодії та партнерства у вирішенні проблем громади;
 - ❖ проаналізувати разом з учасниками можливі шляхи до партнерства, їх труднощі та фактори успіху;
 - ❖ надати учасникам інформацію про створення мережі контактів для взаємовигідного обміну інформацією;
 - ❖ надати учасникам інформацію про механізм визначення зобов'язань у новому партнерстві;
 - ❖ відпрацювати моделі мобілізації громади та соціального партнерства
 - ❖ надати учасникам інформацію стосовно досягнення консенсусу як методу прийняття рішень;
 - ❖ ознайомити з успішним практичним досвідом мобілізації громади.
-

2. Презентація проекту

Мета: презентувати учасникам проект «Посилення ролі громади у розв'язанні місцевих соціальних питань»

Час: 25 хв.

Хід проведення:

Тренер демонструє електронну презентацію та коментує її (Додаток № 1: Презентація проекту)

3. Знайомство з групою

Мета: познайомити учасників, створити доброзичливу атмосферу та умови для ефективної співпраці, сприяти згуртованості групи.

Час: 25 хв.

Хід проведення:

Тренер просить учасників підписати бейджі (*написати своє ім'я або ім'я та по-батькові*).

Учасники об'єднуються у пари (бажано, щоб учасники у парі були не знайомі між собою).

У парах учасники по черзі (3 хвилини кожний) беруть один у одного умовне інтерв'ю, у ході якого потрібно якомога більше довідатися про співрозмовника.

Важливо наголосити учасникам, що варто знати не тільки ім'я партнера та його професію, а і цікаві факти його життя (*хобі, уподобання, домашні улюбленці тощо*)

Учасники по колу представляють групі свого співрозмовника.

До уваги тренера:

Вибір вправи на знайомство учасників – на розсуд тренера, з урахуванням кількісного та якісного складу тренінгової групи.

4. Прийняття правил роботи у групі

Мета: прийняти правила для продуктивної роботи групи під час тренінгу; обґрунтувати необхідність вироблення й дотримання певних правил, за якими буде утворюватися взаємодія, у тому числі взаємодія у громаді

Час: 15 хв.

Хід проведення:

Тренер об'єднує учасників у дві групи. Він говорить про необхідність правил у роботі для її ефективності:

Оскільки ми працюватимемо разом упродовж декількох тренінгів необхідно обговорити деякі питання, що допоможуть нам ефективніше співпрацювати. Ми називаємо це виробленням правил командної роботи, адже робота в команді чи партнерство є необхідною складовою не тільки ефективної роботи під час тренінгів, а і важливим чинником роботи громади. Ми будемо багато говорити про партнерство. То ж давайте подумаємо про правила співпраці, які сприятимуть нашому партнерству

Протягом 10 хвилин учасники працюють в групах над визначенням правил роботи, після чого методом «карусель» представляють свої правила, кожне з них обговорюється, та, за умови досягнення консенсусу усієї групи, записується на фліпчарті.

5. Визначення очікувань та побоювань

Мета: допомогти учасникам визначитися з власними очікуваннями від тренінгу, окреслити свої побоювання та абстрагуватися від проблем і завдань, що не стосуються тренінгу.

Час: 20 хв.

Хід проведення:

Всім присутнім роздаються стікери двох кольорів, (наприклад, жовтого та червоного), тренер пропонує учасникам записати власні очікування від тренінгового курсу по вищезазначеному проекту, а також побоювання чи те, що насторожує.

Після того, як усі учасники записали свої очікування та побоювання, вони по черзі озвучують свої напрацювання і прикріплюють їх на аркуш фліпчарту.

На завершення, тренер звертає увагу учасників на те, що по закінченні курсу вони повернуться до цього аркушу, щоб проаналізувати, які очікування справилися, а які – ні, а також, чи зникли побоювання, а можливо, з'явилися нові.

6. Визначення основних понять

Мета: сприяти учасникам у визначенні поняття «громада»; дати визначення термінів, дотичних до теми.

Час: 25 хв.

Роздаткові матеріали: глосарій основних термінів тренінгу

Хід проведення:

На першому етапі тренер пропонує учасникам визначити, з чим вони асоціюють поняття «громада».

Далі тренер надає інформаційне повідомлення:

Громадяни, громада, громадськість, громадянське суспільство... Ці слова стали невід'ємною складовою нашого життя. Їх часто використовують, до них апелюють як до певних цінностей, стандартів, ідеалів. Ці поняття по-різному тлумачать, інколи в одне й те ж слово вкладають різний зміст, а інколи їх використовують як синоніми.

Що ж є спільним між ними?

Передусім, ці поняття вказують на певну ідентифікацію, приналежність людей до якогось цілого, спільноти.

Не існує, очевидно, і єдиного підходу до визначення поняття «громада».

Іноді говорять про громаду як спільноту, постійно або тимчасово об'єднану спільними проблемами чи інтересами, наприклад тих, хто бере участь у зборах, зустрічах, або ж представників етнічних/ національних спільнот. Найчастіше мова йде про громаду як спільноту, об'єднану за ознакою спільного проживання у певній місцевості, тобто територіальну громаду.

Ці два визначення не є взаємовиключними. Люди можуть бути одночасно членами територіальних громад і спільнот, об'єднаних певними потребами. Як члени територіальної громади, люди мають певні спільні інтереси, і саме ця спільність інтересів дає їм можливість вирішувати спільні проблеми.

На наступному етапі тренер об'єднує учасників у 4 групи та пропонує кожній групі обговорити та визначити ті ознаки та чинники, які можуть об'єднувати громадян. При чому, таких ознак бажано згадати якомога більше. Для прикладу: об'єднання громадян можливе за професіями чи за віком.

На кожне об'єднання за певним чинником чи чинниками варто навести приклади існуючих організацій. Наприклад, об'єднання підприємців; релігійна громада...

Після обговорення, групи презентують свої напрацювання, а тренер підсумовує та надає наступну інформацію:

Громадами можуть бути:

- ❖ об'єднання громадян за місцем проживання, у тому числі, у районі чи мікрорайоні;*
- ❖ об'єднання громадян на основі спільних культурних цінностей;*
- ❖ об'єднання груп осіб, що мають спільні інтереси чи схожий досвід у громаді тощо.*

В українському законодавстві використовується саме поняття «територіальна громада», яке є ключовим для розуміння реалізації місцевого самоврядування, його первинним суб'єктом.

Конституція України визнає право самостійно вирішувати питання місцевого значення лише за первинними територіальними громадами, жителями адміністративно-територіальних одиниць, тобто поселень або населених пунктів (сіл, кількох сіл, селищ та міст).

У статті 5 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» подається визначення цього поняття:

Територіальна громада – жителі, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, що мають єдиний адміністративний центр

І хоча цей Закон було ухвалено ще у 1997 році, дискусії навколо цього терміну продовжуються.

Територіальна громада - це те, що вже є, чи те, що ще потрібно створити?

Громада - це простий перелік мешканців одного населеного пункту (як у виборчих бюлетенях), чи це велика група осіб з притаманними лише їм певними особливостями?

Який юридичний статус територіальної громади?

Сьогодні фахівці пропонують розширити термін «територіальна громада» і сформулювати його так:

Територіальна громада – жителі, що мають спільні інтереси, обумовлені постійним проживанням у межах відповідної самоврядної адміністративно-територіальної одиниці, власні органи місцевого самоврядування, місцевий бюджет та комунальну власність.

Наголосимо, що громада аби бути такою, а не просто нею називатися, повинна мати кілька ключових ознак. Вони такі:

- ❖ *спільна ситуація (спільні ознаки, що об'єднують людей між собою (місце проживання, етнос, релігія тощо);*
- ❖ *мережа стосунків і взаємодії в громаді;*
- ❖ *колективна дія (люди усвідомлюють спільний інтерес і спроможні на організацію колективної дії);*
- ❖ *сформована ідентичність (людина в громаді відчуває свою приналежність до єдиного цілого, емоційно пов'язана з цим утворенням, має певну лояльність стосовно неї).*

Отже, термін «громада» стосується конкретних людей, певної території, а також досвіду, соціальних стосунків і прагнень.

Далі тренер представляє учасникам глосарій основних термінів, дотичних до поняття «громада»:

Активізація – процес, спрямований на досягнення активності особистості та збереження цього стану, посилення діяльності. Активізувати – спонукати до активності.

Активізація громади – вмотивована активна участь окремих громадян та громадських організацій у вирішенні місцевих проблем, що мають негативний соціальний вплив. Активізація громади має на меті підвищення рівня поінформованості про потреби та проблеми на рівні громади, оволодіння навичками та технологіями вирішення цих проблем.

Мобілізація – концентрація засобів і ресурсів для досягнення певної мети.

Мобілізація громади – об'єднання засобів і ресурсів громади, міжгалузеве та міжсекторальне співробітництво у вирішенні конкретних проблем конкретної громади.

НУО – недержавні / громадські організації.

Потенціал – здатність окремих осіб та організацій до дієвої, ефективної та сталої реалізації своїх ресурсів.

Робота у громад – процес розвитку як колективного так і індивідуального досвіду. Мета такого процесу – робота з членами громади задля колективного з'ясування ними своїх потреб і проблем, визначення та досягнення цілей демократичним шляхом, поважаючи потреби та права інших.

Розвиток – позитивні зміни, у тому числі соціальні, за допомогою яких громада набуває більш комплексного характеру, підвищує свої колективні можливості, зміцнює свій потенціал для вирішення проблем і змінює якість своєї організації.

Розвиток громади – плановий розвиток усіх аспектів громадського добробуту (економічного, соціального, екологічного та культурного). Це – процес, за допомогою якого члени громади об'єднуються для реалізації спільних заходів та вироблення власних рішень щодо розв'язання спільних проблем, з якими вони стикаються.

Соціальна політика – політика держави та інших інститутів суспільства, об'єктом якої є соціальна сфера та соціальні відносини груп людей як елементів соціуму в ім'я задоволення та стимулювання їх життєвих потреб, пом'якшення негативних впливів соціального середовища.

Соціальна сфера – система зв'язків і відносин між елементами соціуму з приводу їх соціального статусу, рівності або нерівності у суспільстві.

Соціальний контракт – базовий консенсус (згода) щодо загальних цінностей, прийнятних у суспільстві.

Соціальна робота у громаді – локальний рівень соціальної роботи, що здійснюється шляхом використання різноманітних підходів, форм і методів, наявних у сучасній соціальній практиці. Соціальна робота забезпечується діяльністю державних та неурядових організацій, що надають соціальні послуги.

Субсидіарність – законодавче врегулювання взаємодії державних недержавних структур, що передбачає перевагу громадських інститутів над державними у фінансуванні соціальної сфери. Держава шукає в громадському секторі виконавців соціальних програм і лише за їх відсутності створює державні установи. За наявно-

сті кількох громадських організацій, вони виборюють право на фінансування соціальних програм на конкурсній основі.

7. Громадянське суспільство: визначення, основні принципи

Мета: дати можливість учасникам самостійно опрацювати та осмислити матеріал стосовно визначення поняття громадянського суспільства, принципів діяльності громадянського суспільства, розвитку громадянського суспільства та демократії участі

Час: 20 хв.

Роздаткові матеріали: Визначення поняття громадянського суспільства; принципи діяльності громадянського суспільства; матеріал «Розвиток громадянського суспільства та демократія участі» (Додаток № 2)

Хід проведення:

Тренер об'єднує учасників у три групи, кожній групі роздає роздатковий матеріал ([Додаток №2](#)), аркуші паперу та маркери. Групи отримують завдання ознайомитися з роздатковим матеріалом, детально проаналізувати його частину (згідно завдання тренера) та представити його на загальну групу.

Завдання для груп:

1 група - детально вивчає та презентує матеріал стосовно *визначення поняття громадянського суспільства*;

2 група - детально вивчає та презентує матеріал стосовно *принципів діяльності громадянського суспільства*;

3 група - детально вивчає та презентує матеріал стосовно *розвитку громадянського суспільства та демократії участі*

Після презентацій груп тренер ініціює загальне обговорення викладеної теми, щоб закріпити знання учасників по цим питанням.

Запитання для обговорення:

- ❖ *Що таке громадянське суспільство?*
- ❖ *Чому важливо дотримуватися принципів діяльності громадянського суспільства?*
- ❖ *Що означає поняття «демократія участі»?*
- ❖ *Чим був корисний матеріал, який щойно розглянуто?*

8. Принципи роботи в громаді – принципи розвитку громад

Мета: надати учасникам інформацію щодо принципів роботи у громаді

Час: 10 хв.

Роздаткові матеріали: Матеріал «Принципи роботи в громаді – принципи розвитку громад» (Додаток № 3)

Хід проведення:

Тренер представляє учасникам матеріал міні-лекції «Принципи роботи в громаді – принципи розвитку громад». ([Додаток №3](#))

До уваги тренера:

Задля активізації учасників під час представлення матеріалу міні – лекції варто залучати їх до обговорення кожного з принципів, пропонуючи пояснити їх розуміння даного принципу та визначити, що може втратити громада, якщо даний принцип не буде дотриманий.

9. Вправа «Взаємодія заради партнерства»

Мета: надати учасникам можливість наочно побачити та особисто відчувати необхідність взаємодії та партнерства для вирішення як особистісних проблем, так і проблем громади

Час: 35 хв.

Хід проведення:

Вправа проходить у декілька етапів.

Перший етап:

Тренер роздає кожному учаснику по дві надувні кульки, пропонує надути їх та зав'язати. Після того, як усі виконають завдання, тренер ставить запитання:

- ❖ *Чи складно було справитися із завданням самостійно?*
- ❖ *Чи звернулися ви за допомогою до сусіда?*
- ❖ *Чи вдалося домовитися допомогти один одному?*
- ❖ *Які висновки можна зробити?*

Проміжний висновок тренера: Навіть для виконання такого не складного завдання дехто потребував взаємодії один з одним та партнерської домовленості для його виконання.

Другий етап:

На цьому етапі тренер пропонує учасникам уявити, що їх кульки – це дві конкретні проблеми громади, які кожен бажає вирішити.

До уваги тренера:

Варто наголосити учасникам, що, як проблеми, так і громади, можуть бути різноманітними. До прикладу: хтось бачить проблему у тому, що у їх районі відсутні гуртки для дітей, а хтось – у тому, що у їх будинку не працює ліфт чи відсутнє освітлення на вулиці тощо.

Тренер пропонує кожному підписати свої кульки маркерами та позначити на них проблему (у довільній формі: малюнок, ключове слово тощо)

Далі тренер просить кожного озвучити зазначені проблеми.

Третій етап:

Тренер пропонує учасникам вийти разом зі своїми «кульками-проблемами» на середину кімнати та, по команді тренера, підкинути їх догори.

Завдання: протягом 45 секунд утримати свої кульки у повітрі, весь час підбиваючи їх.

Через 45 секунд тренер дає команду: «Стоп». Кожен ловить ті кульки, які не впали (свої чи своїх колег). Ті що впали підіймати не потрібно.

Тренер запитує учасників:

- ❖ *Чи легко було утримати саме свої кульки?*
- ❖ *Чи заважали вам інші учасники? Чи допомагали?*
- ❖ *Чи траплялося так, що ви підбивали не свої кульки?*
- ❖ *Як ви ставилися до тих, хто допомагав утримувати ваші кульки?*
- ❖ *Чому не вдалося урятувати усі кульки?*

Далі тренер пропонує усім подивитися на кульки, які впали – це ті проблеми, які не вдалося вирішити.

До уваги тренера:

Тренеру варто підняти декілька кульок та визначити разом з учасниками, чії та які проблеми «впали у прірву»

Тренер пропонує учасникам проаналізувати, чому ж так вийшло, ставить запитання:

- ❖ *Що заважало вам утримати свої кульки?*
- ❖ *Як Ви думаєте, Ви могли б упоратися краще?*

Далі тренер дає учасникам 5 хвилин на те, щоб розробити систему, завдяки якій можна утримати всі кульки подалі від підлоги протягом 45 секунд. Можна працювати усією групою разом, або об'єднатися в малі групи, або застосувати будь-який інший творчий підхід.

Четвертий етап:

Учасники мають ще одну спробу протягом 45 сек. утримати кульки, використовуючи власний сценарій партнерства.

Можливо, що результатом стане менша кількість кульок що впали, а можливо, що ця спроба не буде більш вдалою. Кожен варіант розвитку вправи варто обговорити з учасниками.

П'ятий етап:

Тренер пропонує усі кульки зложити у кімнаті, а самим учасникам стати колом. Тренер передає у руки учасникам клубок із ниток та просить їх перекидати клубок один одному, *обов'язково залишаючи у себе ниточку*, при цьому продовжувати фразу: «Партнерство – це...» (наприклад, «партнерство – це співпраця», «партнерство – це допомога» партнерство – це чесність; незалежність; рівноправ'я тощо).

До уваги тренера:

Усі вислови учасників варто фіксувати на аркуші флінчарту (це може робити другий тренер). Ці напрацювання учасників можуть бути використані пізніше при розгляді поняття «партнерство».

По закінченню (коли висловляться усі учасники), має створитися «павутиння» із ниток.

Тренер запитує учасників:

- ❖ *Що може символізувати утворена «сітка»?*
- ❖ *Чи можемо ми вважати, що утворили «мережу партнерства»?*
- ❖ *У чому таке партнерство нам може допомогти?*

Далі тренер кидає на утворену сітку кульки учасників. Як правило, більшість кульок утримується на нитках, що символічно може означати те, що взаємодія учасників та їх партнерство допомогло більшості кульок не впасти, а залишитися у «громаді учасників», що може означати, що проблеми, які зазначені на кульках, будуть розглянуті громадою та вирішені на відміну від тої ситуації, коли кожен діяв самостійно і хаотично.

До уваги тренера:

Для проведення даного етапу варто використовувати товсті нитки, щоб сплетене «павутиння» із ниток змогло утримати кульки.

На завершення вправи, тренер просить учасників висловити свої думки з приводу того, що відбувалося та сформулювати власні висновки.

Бажані висновки до вправи:

- ❖ Взаємодія має бути ефективною
- ❖ Для налагодження партнерства важливо домовитися
- ❖ Партнерство не можливе без взаємодії
- ❖ У партнерстві важливо почути кожного
- ❖ При вирішенні проблем важливе об'єднання ресурсів

10. Рефлексія

Мета: отримати зворотній зв'язок від учасників стосовно розглянутого матеріалу

Час: 5 хв.

Хід проведення:

Тренер пропонує учасникам висловитися по колу, відповідаючи на запитання:

- ❖ Чи зрозумілим є матеріал?
- ❖ Чи залишилися запитання стосовно тем, що обговорювалися?
- ❖ Чи є щось, що заважає працювати?
- ❖ Чи є якісь побажання?

11. Що нам дає партнерство

Мета: надати учасникам інформацію щодо партнерства; дати можливість охарактеризувати три сектори територіальної громади

Час: 30 хв.

Роздатковий матеріал: Схема «Три сектори територіальної громади»; порівняльна таблиця основних характеристик трьох секторів територіальної громади.

Хід проведення:

Тренер пропонує учасникам висловитися з приводу того, що ж конкретно дає партнерство. Усі запропоновані учасниками варіанти записуються на аркуші фліпчарту.

На допомогу тренеру

Можливі варіанти відповідей:

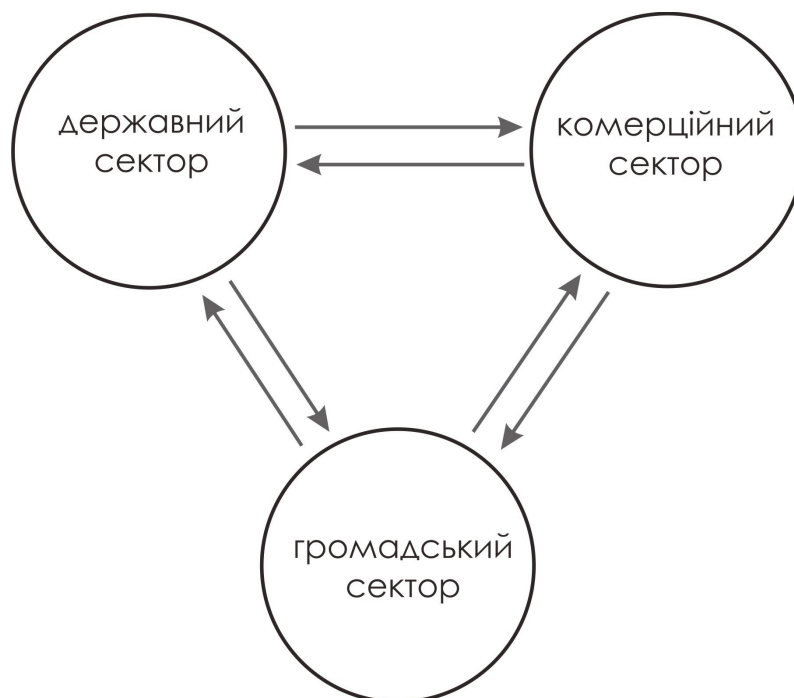
- ❖ нові погляди на давно існуючі проблеми;
 - ❖ почутий голос кожного;
 - ❖ краще порозуміння між секторами;
 - ❖ нові моделі та ініціативи;
 - ❖ вибір рішень, які найбільше відповідають місцевим умовам;
 - ❖ здатність громади вирішувати свої проблеми самостійно;
 - ❖ врахування викликів і можливостей;
 - ❖ відвернення конфлікту між тими, хто «виграв» і тими, хто «програв» у ході суспільних перетворень;
 - ❖ ефективне використання ресурсів;
 - ❖ нарощування суспільного капіталу;
 - ❖ сталість досягнутих результатів і змін.
-

Далі тренер нагадує учасникам про їх вислови щодо партнерства при проведенні попередньої вправи, демонструє аркуш, на якому зафіксовані ці вислови та пропонує доповнити їх, використовуючи записи проведеного щойно мозкового штурму.

Наприклад, партнерство – це нові погляди на давно існуючі проблеми чи це почутий голос кожного тощо.

На наступному етапі тренер зосереджує увагу учасників на тому, що у територіальній громаді виокремлюють три сектори:

- ❖ *владу* (органи державної влади та місцевого самоврядування, бюджетні установи та організації, засновані на підставі закону чи в межах повноважень державних органів);
- ❖ *бізнес* (система підприємств, господарських товариств та індивідуальних підприємців, що займаються діяльністю, пов'язаною з отриманням прибутку);
- ❖ *громадськість* (організації, що утворюються за власною ініціативою засновників, незалежно від волі органів влади чи посадових осіб, без мети одержання прибутку та його перерозподілу між учасниками організації; ініціативні групи громадян.



Оскільки вони діють в одному територіальному просторі, то досить часто між представниками цих секторів встановлюються певні взаємостосунки, які називають міжсекторною взаємодією. Коли мова йде про організацію соціальної роботи в громаді, такий вид взаємодії є однією з необхідних умов ефективного вирішення

проблем на місцевому рівні. Перш за все, вона обумовлена тим, що представники кожного з цих секторів мають як свої сильні, так і слабкі сторони, які можуть бути частково чи повністю компенсовані в процесі партнерства.

Об'єднавши учасників у три групи, тренер пропонує:

- ❖ **першій групі** - охарактеризувати сильні та слабкі сторони сектору «влада»;
- ❖ **другій** – сектору «бізнес»;
- ❖ **третьій** – сектору «громадськість»

Після презентації напрацювань груп тренер підсумовує, що спроба дати характеристику трьох секторів через призму їх переваг та недоліків дає нам можливість констатувати, що головна відмінність між цими секторами полягає у наявності людських, матеріальних та фінансових ресурсів, що є однією з причин міжсекторної взаємодії.

На допомогу тренеру надається таблиця, у якій зазначені слабкі та сильні сторони кожного сектору.

Таблиця 1

Порівняльні характеристики трьох секторів територіальної громад

Сектор Сторони	Влада	Бізнес	Громадськість
Сильні сторони	<ul style="list-style-type: none"> - Стабільність - Система соціальних інституцій - Наявність ресурсів - Кваліфіковані кадри 	<ul style="list-style-type: none"> - Наявність ресурсів та висока ефективність їх використання - Здатність швидко реагувати на зміни - Орієнтація на результат - Високий професіоналізм 	<ul style="list-style-type: none"> - Довіра пересічних членів громади - Генерація соціальних ініціатив - Згуртування людей, які прагнуть змін - Можливість працювати з різними групами клієнтів - Надання послуг відповідно пріоритетним потребам клієнтів
Слабкі сторони	<ul style="list-style-type: none"> - Нездатність швидко реагувати на зміни - Бюрократія та корупція - Неєфективне використання ресурсів 	<ul style="list-style-type: none"> - Упереджене ставлення членів громади - Відсутність прямої зацікавленості працювати на соціальні проблеми громади 	<ul style="list-style-type: none"> - Брак матеріальних та фінансових ресурсів - Низький професіоналізм у вирішенні окремих проблем

12. Типи взаємодії партнерів

Мета: надати учасникам інформацію стосовно існуючих шляхів співпраці

Час: 10 хв.

Роздатковий матеріал: Матеріал «Типи взаємодії партнерів» (додаток № 4)

Хід проведення:

Тренер представляє учасникам інформаційний матеріал ([Додаток №4](#))

13. Вправа «Навчити один одного»

Мета: інтерактивним шляхом показати учасникам можливість використання різних типів співпраці

Час: 15 хв.

Хід проведення:

Тренер пропонує учасникам об'єднатися у пари. Кожна пара визначає учасника А та учасника Б. Всім учасникам Б пропонується чомусь навчити учасників А протягом 2-х хвилин (як готувати певну страву, вивчити пісню, навчити рахувати іноземною мовою, робити масаж тощо). Після процесу навчання всіх учасників А просять продемонструвати надбані навички та знання.

Потім пропонується учасникам А навчити чомусь учасників Б, після чого вже учасники Б демонструють нові вміння.

Після вправи варто обговорити з учасниками, який тип співпраці був використаний та чому саме такий.

14. Проблеми та фактори успіху на шляху до партнерства

Мета: надати учасникам інформацію стосовно існуючих проблем та факторів успіху на шляху до партнерства

Час: 15 хв.

Роздатковий матеріал: Матеріал «Проблеми та фактори на шляху до партнерства» (Додаток № 5).

Хід проведення:

Тренер представляє учасникам інформаційний матеріал ([Додаток № 5](#)) та ініціює дискусію учасників з цього питання.

Запитання для проведення дискусії:

- ❖ *Яким чином поєднуються у партнерстві незалежність та рівноправ'я?*
- ❖ *Що означає поняття «взаємна користь партнерів»?*
- ❖ *Як ви розумієте прозорість партнерства?*
- ❖ *Чи повинні партнери обмінюватися інформацією? Як саме?*

15. Варіанти роботи з партнерами

Мета: надати учасникам інформацію про створення мережі контактів для взаємовигідного обміну інформацією.

Час: 20 хв.

Хід проведення:

Тренер об'єднує учасників у 4 групи та роздає кожній групі по одній із карток з наступними визначеннями:

Координація:

- ❖ Обмін інформацією
- ❖ Взаємовигідне внесення змін у діяльність заради досягнення спільної мети

Кооперація:

- ❖ Обмін інформацією
- ❖ Внесення змін у діяльність
- ❖ Взаємовигідне спільне використання ресурсів заради досягнення спільної мети

Співробітництво:

- ❖ Обмін інформацією
- ❖ Внесення змін у діяльність
- ❖ Спільне використання ресурсів
- ❖ Взаємовигідне сприяння росту продуктивності партнера заради досягнення спільної мети

Конкуренція:

- ❖ Частковий обмін інформацією
- ❖ Приховування певної частини інформації
- ❖ Внесення змін у діяльність для задоволення власних потреб
- ❖ Ресурси використовуються спільно нечасто або з «прихованим мотивом»
- ❖ Завдавати шкоди або нічого не робити, щоб не завдавати шкоди?

Завдання для груп: проаналізувати та прокоментувати види взаємодії з партнерами, висловити свої думки щодо найефективніших варіантів спілкування з партнерами; навести приклади практичної взаємодії.

16. «Чи готові ми до цього» (питання про готовність до взаємодії)

Мета: надати учасникам інформацію про механізм визначення зобов'язань у новому партнерстві

Час: 40 хв.

Хід проведення:

Тренер пропонує учасникам згадати конкретний власний досвід партнерської діяльності. Декільком учасникам варто запропонувати озвучити цей досвід.

На наступному етапі тренер роздає учасникам картки із запитаннями та пропонує їм дати на них відповіді, враховуючи попередній досвід партнерської взаємодії:

- ❖ *Які цінності вашої організації сприяють початку партнерства / спільного проекту?*
- ❖ *Яку користь отримає Ваша організація від співпраці з іншими організаціями?*
- ❖ *Які є ризики для Вашої організації, якщо вона працює у партнерстві / втілює спільний проект?*
- ❖ *Як би Ви визначили свій внесок у це партнерство/спільний проект?*
- ❖ *У чому полягає цінність Вашого внеску до команди та спільних зусиль? Що Ви можете дати?*
- ❖ *На що Ви можете спиратися у своїй організації на початку партнерства / спільного проекту?*
- ❖ *Що є для Вас визначальним фактором партнерства?*
- ❖ *Що Ви не можете змінити у своїй роботі або поточній діяльності заради партнерства?*
- ❖ *Яким повинно бути визнання Вас як партнера для того, щоб Ви брали участь у спільних заходах?*
- ❖ *Скільки часу та сил Ви можете цьому приділити?*

Учасники мають обдумати та спробувати відповісти на запитання. Тренер пропонує учасникам, по бажанню, висловитися.

До уваги тренера:

Нижче наведені запитання для учасників з поясненнями та прикладами, які тренеру варто озвучити для учасників.

- ❖ *Які цінності вашої організації сприяють початку партнерства / спільного проекту?*
Мається на увазі, наприклад, позитивна прихильність до певної категорії населення (люди з особливими потребами, ВІЛ-інфіковані тощо), чи наявність команди фахівців в організації, чи цінний попередній досвід діяльності Вашої організації: по напрямкам роботи, які допоможуть в реалізації даного проекту, чи наявність специфічних даних, проведених досліджень, анкетувань тощо.
- ❖ *Яку користь отримає Ваша організація від співпраці з іншими організаціями?*
Наприклад, новий досвід, нові види діяльності; можливість користування (чи придбання) оргтехнікою, відеоматеріалами, даними досліджень тощо.
- ❖ *Які є ризики для Вашої організації, якщо вона працює у партнерстві / втілює спільний проект?*

Наприклад, є ризик того, що досягнення Вашої організації не будуть чітко представлені, чи можливий ризик, що використані ресурси не будуть відповідати матеріальному покриттю.

- ❖ *Як би Ви визначили свій внесок у це партнерство / спільний проект? Внесок може бути людськими ресурсами (спеціалістами, співробітниками, волонтерами); матеріальними (фінансова участь); іншими ресурсами (приміщення, оргтехніка, документи, матеріали тощо).*
- ❖ *У чому полягає цінність Вашого внеску до команди та спільних зусиль? Що Ви можете дати? Тут бажано зазначити те, що можете зробити саме Ви, можливо, це буде щось таке, що ніхто інший зробити не може. Наприклад, можу отримати підтримку місцевої влади, що надзвичайно важливо для даного проекту; або: написати тренінговий модуль, без якого не можливо провести тренінги, чи я є унікальним спеціалістом у сфері....*
- ❖ *На що Ви можете спиратися у своїй організації на початку партнерства / спільного проекту? Наприклад, на розуміння та підтримку моєї команди, чи на виділення для мене певного часу (звільнення від якихось навантажень) для даного партнерства, чи на наявність політичної волі керівника організації тощо.*
- ❖ *Що є для Вас визначальним фактором партнерства? Наприклад, бажання вирішити разом певну проблему, чи бажання реалізувати себе як особистість. чи бажання підвищити свій професійний рівень, розширити коло спілкування тощо.*
- ❖ *Що Ви не можете змінити у своїй роботі або поточній діяльності заради партнерства? Наприклад, не можу відмінити відрядження, чи не подавати вчасно звіти по основній діяльності, чи не можу скоротити робочий час...*
- ❖ *Яким повинно бути визнання Вас як партнера для того, щоб Ви брали участь у спільних заходах? Я повинен бути одним із лідерів. Або: я маю бути рівним з усіма партнерами. Або: я погоджуюся бути виконавцем (підлеглим), проте претендую, щоб до моєї думки дослухалися....*
- ❖ *Скільки часу та сил Ви можете цьому приділити? Я можу приділити даному партнерству та проекту не більше 2 год. на день (у тиждень, у місяць...). Можу виконувати усі види діяльності (фізичну, розумову, посередницьку чи іншу). Або: можу тільки розумову чи тільки фізичну. Готовий чи неготовий брати на себе певну (яку?) відповідальність...*

Після індивідуальної роботи учасників, тренер пропонує їм, по бажанню, висловитися, озвучити свої відповіді.

На завершення тренер ініціює загальне обговорення.

Запитання для обговорення:

- ❖ Чи складно було справитися із завданням?
- ❖ Що викликало основні труднощі? Як Ви можете це пояснити?
- ❖ Як Ви думаєте, чому саме такі питання були поставлені?
- ❖ Чому, на Вашу думку, важливо отримати відповіді на ці запитання?
- ❖ Хто має дати відповіді на запропоновані запитання?
- ❖ Які висновки можна зробити після проведеної роботи?

Висновком до вправи має прозвучати думка, що відповіді на вищезазначені запитання є важливими, перш за все, для кожного, тому що допомагають визначити власну готовність до спільних дій з іншими партнерами. Крім того, такі запитання варто обговорити з усіма партнерськими організаціями, які залучені до реалізації певної ініціативи.

Це допоможе з'ясувати:

- ❖ готовність кожного з партнерів до взаємодії, налагодження співпраці на основі партнерських відносин;
- ❖ можливі труднощі взаємодії (наприклад, якщо один із партнерів не готовий приділяти багато часу для спільної діяльності чи партнери сприймаються не так, як вони того бажають: хтось претендує на лідерство, а його сприймають як другорядного виконавця);
- ❖ можливі ризики взаємодії

Аналіз отриманих відповідей дасть можливість вирішити, чи варто починати спільну справу чи, можливо, краще започаткувати її з іншими партнерами чи відкласти у часі.

17. Рефлексія дня

Мета: отримати зворотній зв'язок від учасників стосовно розглянутих тем

Час: 20 хв.

Хід проведення:

Тренер на аркуші для фліпчарту позначає три колонки під назвою: «Плюс», «Мінус» та «Цікаво».

Учасникам пропонується визначитися, що їм сподобалося та не сподобалося з того, що вони тільки що випробували або почули, записати це на окремих стікерах та розташовувати коментарі у відповідних колонках.

Бажано почути коментарі кожного учасника тренінгу.

- ДЕНЬ 2 -

1. Рефлексія попереднього дня

Мета: визначити чи не залишилося в учасників запитань стосовно попередніх тем та готовність групи до роботи

Час: 10 хв.

Хід проведення:

Тренер пропонує учасникам дати відповіді на запитання:

- ❖ *Які коментарі є щодо тем, що вже розглянуті?*
- ❖ *Чи все є зрозумілим?*
- ❖ *Чи усі прийняті групою правила роботи дотримуються?*
- ❖ *Чи заважає щось рухатися далі?*

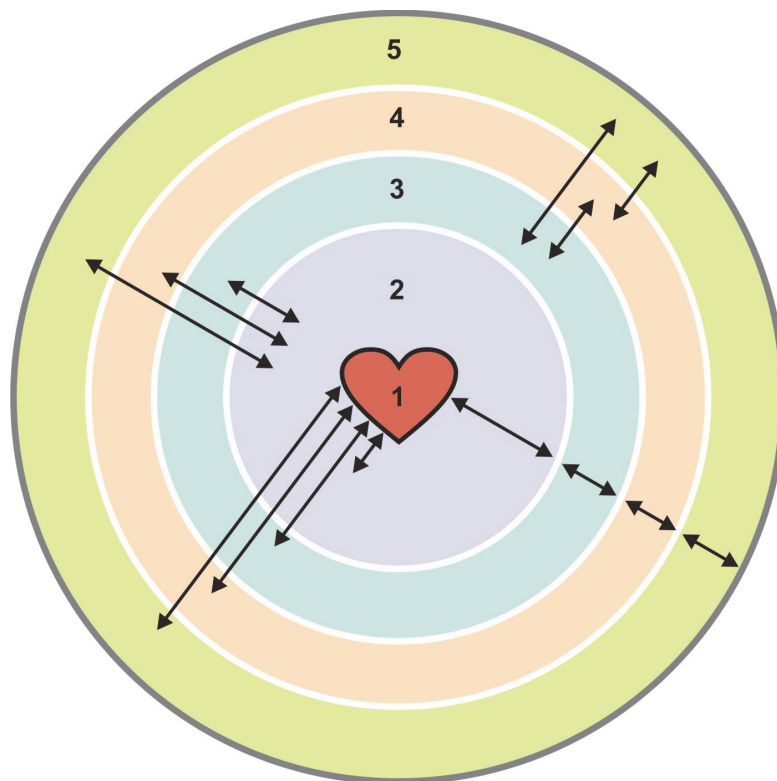
2. Вправа «Модель соціального партнерства»

Мета: ознайомити учасників з моделлю соціального партнерства

Час: 15 хв.

Хід проведення:

Тренер демонструє учасникам модель соціального партнерства та коментує її:



Для досягнення успіху в соціальній роботі в громаді до неї необхідно залучати людей та організації на багатьох рівнях. Одним із способів подання цих рівнів є модель, яку можна зобразити у вигляді серця всередині чотирьох концентричних кіл:

- ❖ **Серце**, що посередині даної схеми символізує пересічних людей, які взяли на себе обов'язок працювати разом над поліпшенням стану своєї громади. В цьому «серці» мають зосереджуватися процеси розвитку. Саме тут люди мають об'єднуватися, щоб проаналізувати свої потреби та проблеми, визначити пріоритети, скласти відповідні плани і працювати над розв'язанням своїх проблем.
- ❖ **У друге коло** входять волонтери - це члени громади або фахівці, які добровільно беруть активну участь у вирішенні проблем громади.
- ❖ **Третє коло**, що оточує «серце», може символізувати тих людей та організації, які працюють безпосередньо з «серцем» і з волонтерськими групами на рівні пересічних громадян, щоб стимулювати і підтримувати процеси розвитку громади. Це той рівень, на якому перебувають соціальні працівники. До цього кола входять також місцеві чи обласні органи виконавчої влади, а також регіональні недержавні організації. Їх роль полягає у навчанні ініціативних груп і пересічних громадян на рівні «серця», а також громадських організацій шляхом надання підтримки, інформації й технічної допомоги. Їх призначення - підтримувати «серце», але вони ніколи не повинні займати його місце або виконувати його роботу.
- ❖ **Четверте коло**, що оточує «серце», символізує регіональні та загальнодержавні владні та економічні структури, які можуть створювати позитивне або негативне середовище для процесів розвитку громади через законодавство, визначення політичного курсу та бюрократичні процеси.
- ❖ **П'яте коло** уособлює міжнародні сили та зовнішні умови, ідо впливають на розвиток суспільства (наприклад, тенденції до формування глобальної економіки, до приватизації та структурних змін, а також вплив культури та цінностей міжнародних агенцій-донорів).

Для організації ефективної соціальної роботи в громаді може бути дуже корисно час від часу переглядати цю модель, аби пересвідчитися, що кожний рівень належним чином виконує свою роль і не намагається робити те, що має виконуватися на іншому рівні.

(За матеріалами семінару «Форми та методи соціальної роботи у громаді»
14-16 жовтня 2003 р. / Укладач Джуді Боп. - К.: ХДФ, 2003. - 33 с.)

3. Вправа «Сходи участі»

Мета: сприяти формуванню навичок діагностування рівня участі громади у вирішенні своїх проблем

Час: 25 хв.

Роздатковий матеріал: Матеріал «Сходи участі громади» (додаток № 6).

Хід проведення:

Тренер запитує в учасників, як вони розуміють, що таке участь. Після того як усі учасники висловлять свої міркування, тренер може запропонувати таке визначення, яке доцільно підготувати на слайді чи написати на аркуші фліпчарту:

Участь - виконання разом з ким-небудь якоїсь роботи, здійснення якоїсь справи; спільна дія, діяльність кого/ чого-небудь; співучасть, співпраця

(Новий тлумачний словник української мови у 3 т. Т.3. - К., 2001. - С.652)

Участь передбачає, що «за певною особою визначають потенційну здатність мати особисті погляди та приймати рішення стосовно питань, які мають значення для її життя, і що вона має змогу це робити як член певної суспільної групи. Участь також означає, що особа усвідомлює цю можливість, має доступ до засобів, необхідних для її використання (інформація, відповідна підготовка), відчуває задоволення з приводу того, що її внесок, зокрема до процесу прийняття рішень, отримає визнання.

Тренер коментує роздатковий матеріал «Сходи участі громади» ([Додаток № 6](#)).

Після цього учасники отримують два стікери різних кольорів. На них треба написати назву своєї організації та цільову групу (частину громади), з якою учасник працює.

Бажано звернути увагу учасників на те, що досить часто соціальні працівники занадто зосереджені на виконанні своїх функціональних обов'язків і намагаються робити все самостійно. Проте їх діяльність може бути значно легшою та ефективнішою, коли до неї будуть безпосередньо залучені самі члени громади (представники адміністрації, організації-партнери, мешканці тощо).

Кожний учасник підходить до фліпчарту, на якому намальований плакат «Сходи участі», й розташовує свої стікери за таким принципом: стікери одного кольору (наприклад, рожеві) мають бути прикріплені біля тієї сходинки, яка, на думку учасника, визначає рівень участі його цільової групи на даний час. Стікер іншого кольору (наприклад, жовтий) кріпиться біля тієї сходинки участі, на якій учасник бажав би бачити свою цільову групу.

Учасникам пропонується уважно подивитися на стікери і спробувати відшукати спільні тенденції (Наприклад, більшість прагне, щоб його цільова група була якомога ближче до рівня самообілізації), а також винятки з цієї спільної тенденції.

Запитання для обговорення:

- ❖ Які ознаки були визначальними для оцінки рівня участі вашої цільової групи?
- ❖ Який рівень участі, на вашу думку, є найоптимальнішим для діяльності громади?
- ❖ За яких обставин самообілізація групи відіграє позитивну роль для громади?
- ❖ Як ця вправа може допомогти вам у роботі з громадами?

Підсумовуючи вправу, варто наголосити, що для кожної конкретної громади притаманний свій тип участі, але її ситуативна самообілізація є одним із провідних завдань як самої громади, так і соціального працівника, який з нею працює в напрямку розвитку. На якій би сходинці не знаходилась громада для подолання конкретної складної ситуації, їй важливо перейти від рівня її актуальної участі до рівня самообілізації. Важливо також пам'ятати, що самообілізація – це ситуація спільної та узгодженої активності, тобто ситуативний етап для досягнення бажаного для всієї громади результату.

Найбільш оптимальним варіантом участі для громади в цілому є інтерактивний рівень - до нього треба прагнути перейти після ситуації самообілізації, коли вже проблему вирішено. Та може бути й перехід від самообілізації до пасивної участі, якщо громада не матиме достатньої підтримки, сприяння та результативності своїх зусиль.

На якому рівні участі громади працівник починає свою роботу залежить від досвіду кожної окремої громади.

4. Вправа «Модель мобілізації громади»

Мета: надати учасникам можливість подумати над власною моделлю мобілізації громади

Час: 30 хв.

Хід проведення:

Тренер нагадує учасникам, що:

Мобілізація – це концентрація засобів і ресурсів для досягнення певної мети.

Мобілізація громади – це об'єднання засобів і ресурсів громади, міжгалузеве та міжсекторальне співробітництво у вирішенні конкретних проблем конкретної громади.

Далі тренер об'єднує учасників у малі групи (по три особи) та пропонує відпрацювати свою модель мобілізації громади: вона може бути зображена схематично чи описово, чи, можливо у формі таблиці чи графіку – все на розгляд учасників.

До уваги тренера:

Важливо наголосити учасникам, що, перш ніж вони почнуть працювати над складанням моделі, їм варто визначити мету, яку вони хочуть досягти. До прикладу, мета може бути такою: відремонтувати дитячий майданчик чи прибрати парк тощо. Важливо, щоб мета була визначена така, досягнення якої під силу громаді.

Учасники презентують свої моделі. Загальне обговорення у групі.
Тренер презентує одну із існуючих моделей.



Запитання для обговорення

- ❖ Чи всі етапи схеми є для вас зрозумілими ?
- ❖ Чи вважаєте ви, що послідовність етапів має бути саме така?
- ❖ Чим схожі та чим різняться моделі, підготовлені вами від представленої тренером?
- ❖ Наведіть конкретний приклад застосування моделі мобілізації громади («провести» свою мету по запропонованій тренером моделі)

5. Досягнення консенсусу як метод прийняття рішень партнерами у громаді

Мета: надати учасникам інформацію стосовно досягнення консенсусу як методу прийняття рішень

Час: 10 хв.

Роздатковий матеріал: Матеріал «Досягнення консенсусу як метод прийняття рішень партнерами у громаді» (додаток № 7).

Хід проведення:

Тренер представляє учасникам інформаційний матеріал ([Додаток № 7](#)) та ініціює дискусію учасників з цього питання.

Запитання для обговорення:

- ❖ *У яких випадках важливе досягнення консенсусу? Наведіть конкретні приклади.*
- ❖ *Як визначити, чи готові ми до досягнення консенсусу?*
- ❖ *Чи доводилося вам досягати консенсусу? У яких випадках? Який результат? Чому саме такий? Що допомогло у досягненні консенсусу, чи що завадило цьому?*

6. Вправа «Партнер»

Мета: надати учасникам можливість сформувати команду партнерів для вирішення певної проблеми

Час: 20 хв.

Хід проведення:

Тренер викликає на середину одного з учасників тренінгу та пропонує йому обрати проблему для вирішення (із переліку тих проблем, які групи напрацювали у попередній вправі).

Далі тренер пропонує сформувати собі команду партнерів із учасників тренінгу для вирішення цієї проблеми. Кожен свій вибір учасник має коментувати та обґрунтовувати. Коли команда сформована, учасники (як самої команди, так і учасники загальної групи) обговорюють проведену роботу.

Запитання для обговорення:

- ❖ *Чому саме ці учасники обрані до команди партнерів?*
- ❖ *Які критерії добору використані?*
- ❖ *Як почувають себе обрані учасники: чи дійсно вони мають потенціал до вирішення проблеми?*
- ❖ *Чи хтось із загальної групи також хотів би стати членом команди партнерів?*
- ❖ *Як можна охарактеризувати створену групу: які її сильні сторони, а які слабкі?*

7. Характеристика справжньої громади

Мета: ознайомити учасників з основними характеристиками успішної громади

Час: 10 хв.

Роздатковий матеріал: Матеріал «Характеристика справжньої громади» (додаток № 8).

Хід проведення:

Тренер надає інформацію учасникам, використовуючи матеріал, який наданий у додатку ([Додаток № 8](#))

8. Ознайомлення з позитивним досвідом об'єднання громад

Мета: ознайомити учасників з позитивним досвідом об'єднання громад

Час: 40 хв.

Хід проведення:

Тренер об'єднує учасників у декілька груп, кожній дає описаний позитивний досвід об'єднання громад (Додаток № 9), пропонує уважно його опрацювати та представити на загальну групу для обговорення.

Запитання для обговорення:

- ❖ *Як ви вважаєте, що сприяло позитивному вирішенню проблеми?*
- ❖ *Що з почутого ви використаєте у своєму досвіді?*
- ❖ *Що зробите по-іншому? Чому?*
- ❖ *Чи є даний досвід корисним?*

9. Рефлексія тренінгу

Мета: отримати враження учасників від тренінгу; визначити чи справдилися їх очікування

Час: 20 хв.

Хід проведення:

Тренер просить учасників проаналізувати тренінг (теми, вправи, зміст, доступність тощо) та висловити свою думку. Також пропонується висловити свої основні враження від участі у тренінгу та визначити рівень справдження їх очікувань.

Використана література:

1. Громада як осередок соціальної роботи із дітьми та сім'ями: Метод. матеріали для тренера / Авт.-упор.: О.В.Безпалько, Т.П.Авельцева, О.М.Петрик, Г.О.Притиск; Під заг. Ред. І.Д.Звереві. – К.: Наук.світ, 2006. – 69 с.: іл. – (Бчка соц. працівника/ соц.педагога). – (Сер. «Благополуччя дітей та молоді: можливості соц.роботи»).
2. Матеріали семінару «Форми та методи соціальної роботи у громаді» 14-16 жовтня 2003 р. / Укладач Джуді Боп. - К.: ХДФ, 2003. - 33 с.)
3. Мобілізація громади на підтримку дітей та сімей. Тренінговий модуль з підготовки тренерів. Автори: О. А. Гальчинська, О. Ю. Герасимова, Т. Клаф, Н. М. Комарова
4. Новий тлумачний словник української мови у 3 т. Т.3. - К., 2001. - С.652
5. Організація партнерства у місцевих громадах: Метод.посіб. Рек. для практиків соціальної сфери/ Т.П. Басюк, О.В. Безпалько та інші; За заг .ред. І.Д. Звереві. – К.:Наук. Світ,2006. – 43 с.
6. Олена Чебаненко, Денис Ковриженко, Взаємодія громадянського суспільства та влади на місцевому рівні, Часопис Парламент № 2/2008, стор. 24—40.
7. Серія «Навчальних програм для працівників органів місцевого самоврядування». Книга 3 «Місьцеве самоврядування: оглядовий курс». м. Київ. 2006 рік.
8. Соціальне планування у місцевих громадах: теорія і практика. Методичні рекомендації / За заг.ред. О.В.Безпалько. – К.: Видавничий дім «Калита», 2008. – 134 с.
9. Социальная политика: Толковый словарь / [общ. ред. д-р экон. наук, проф.. Н. А. Волгин]. – М. : Изд-во РАГС, 2002. – 456 с.
10. Технології активізації громади: Метод. Посіб./Автори-упоряд. О.В.Безпалько, Т.П.Авельцева,Н.І.Мацевко ; За заг .ред. О.В.Безпалько. К.:Наук. Світ,2006. – 95 с.

РОЗВИТОК ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА ТА ДЕМОКРАТІЯ УЧАСТІ

Поняття **громадянського суспільства** також має чимало визначень. Важливо, що громадянське суспільство - це ідеал, який потребує певних умов для свого втілення, й, водночас, умова існування та розвитку особи та суспільства, розвитку демократії.

Громадянське суспільство - це громадськість з активною життєвою позицією, люди, залучені до діяльності ініціативних груп, громадських об'єднань. Це суспільство, в якому втручання політичної влади у життя громадян зведене до мінімуму: громадяни з власної ініціативи створюють форми економічного, соціального та культурного життя, що відповідають їхнім потребам.

Характерною рисою громадянського суспільства є його відокремленість, незалежність від держави.

Громадянське суспільство може включати в себе широке коло формальних і неформальних організацій, таких як

- ❖ політичні партії;
- ❖ профспілки;
- ❖ релігійні;
- ❖ культурні організації;
- ❖ неприбуткові організації, що надають послуги;
- ❖ благодійні організації;
- ❖ фонди;
- ❖ асоціації;
- ❖ непрофесійні спортивні асоціації;
- ❖ групи взаємодопомоги;
- ❖ тимчасові групи за інтересами тощо.

Громадянське суспільство проявляється в різних видах діяльності, у тому числі через спільні дії щодо вирішення наявних проблем, відстоювання і лобіювання прав, участь в обговоренні проектів рішень влади, акцій громадянської непокорі, виборчих процесах тощо.

Розвиток громадянського суспільства несе переваги як для громадян, так і для держави

Основні демократичні **принципи** діяльності громадянського суспільства:

- ❖ **Динамічність.** Діяльність організацій громадянського суспільства спричиняє у державі багато змін. Таким чином, між державними установами та громадянським суспільством виникають численні стосунки та зв'язки, які динамічно змінюються. Це один із механізмів розширення політичного діалогу між громадянами і державою.

- ❖ **Легітимність.** Важливим у цій сфері є те, що держава визнає право представників громадянського суспільства критично ставитись до дій, які здійснює держава для вирішення великої кількості питань. Також держава не може ігнорувати громадянське суспільство як механізм взаємодії і критичної оцінки.
- ❖ **Незалежність.** Держава не може «приватизувати» громадянське суспільство і примусити його працювати виключно для задоволення своїх потреб. Держава має визнати незалежність організацій громадянського суспільства і «незручності», що можуть з'явитися внаслідок викликів, які громадянське суспільство ставить на порядок денний.
- ❖ **Врядування.** Держава має визнати, що взаємодія з громадянським суспільством є ще одним механізмом забезпечення демократичних процесів, коли формальні вибори відбуваються з певною періодичністю і коли необхідно знайти засоби для того, щоб на постійній основі залучати громадян до процесів, які забезпечуватимуть належне управління як на національному, так і на місцевому рівнях.
- ❖ **Розширення повноважень.** Роль громадянського суспільства полягає у залученні громад і суспільства у широкому розумінні до більших можливостей діяти і брати на себе відповідальність за втілення у життя змін.

Об'єднання громадян, громадські організації є одним з основних елементів громадянського суспільства. Вони об'єднують людей на основі спільних для них інтересів та цінностей. Завдяки організованим спільним діям вони спроможні бути лідерами громад, розв'язувати нагальні проблеми та спричиняти зміни в суспільстві на краще.

Розвиток громадянського суспільства пов'язаний зі створенням сприятливих умов для:

- ❖ розвитку всіх і кожного, розвитку особистостей, які усвідомлюють своє місце у світі та можливості впливу на своє життя;
- ❖ розвитку можливостей реалізації прав людини, а надто, свободи слова та зібрання (важливим є розвиток різноманітних форм колективної солідарності, спільності громади, заснованої на принципах добровільності, єдності визнаних цінностей, усвідомлення власної причетності та взаємної відповідальності);
- ❖ розвитку критичного мислення, толерантності, доброчесності, налаштованості на взаємність і співпрацю, здатність домовлятися та потреба порозуміння є принциповими вимогами.

Демократія участі

Усвідомлення громадянами своєї ролі, зростання їх активності та пошук шляхів забезпечення ефективного управління в нових соціокультурних умовах призвели до становлення поняття «демократії співучасті» (демократії участі)

Демократія участі - це визнання потреби доповнення механізмів представницької демократії (участі громадян у виборчих процесах, коли, власне, виборці делегують комусь вирішення своїх проблем) процедурами залучення громадськості до обговорення оптимальних шляхів вирішення нагальних проблем та до їх розв'язання.

Демократія участі, або співучасті передбачає налагодження взаємодії органів влади з громадськістю, вдосконалення інформування громадян про стан справ та активізацію широкої участі громадян під час прийняття рішень на всіх рівнях.

Демократія участі – це реалізація влади через взаємодію та спільну відповідальність на основі ідей:

- ❖ свободи слова
- ❖ відкритої та критичної комунікації
- ❖ рівного доступу до розмаїття джерел інформації
- ❖ рівності всіх учасників діалогу щодо можливості його ініціювання та проведення

Примітка: даний додаток варто використати як роздатковий матеріал для учасників

ПРИНЦИПИ РОБОТИ В ГРОМАДІ – ПРИНЦИПИ РОЗВИТКУ ГРОМАД

Виходячи з базових цінностей демократії, базових принципів рівності, соціальної справедливості та залучення громадськості до процесів прийняття рішень, визнання свобод та прав людини можна виділити кілька загальних принципів роботи в громаді:

- ❖ **Бажання змінити своє життя і готовність до відповідальності – основний принцип дій.** Розвиток починається зсередини. Доки людина не матиме бажання змінити себе саму, своє життя, ніхто інший не зможе за неї це зробити, їй допомогти. Люди здатні перетворити світ, вони його постійно перетворюють, впливають один на одного. Ми повинні усвідомити хто ми є, наше місце у цьому світі та наші Участь громадськості й розвиток громад має бути шляхом, що ґрунтується на роботі з людьми, виходить з потреб людини і базових принципів рівності, соціальної справедливості й залучення. можливості, й самим бути відповідальним за своє життя, за своє навколишнє середовище, за свою громаду. Важливо перестати бути пасивним очікувачем змін, отримувачем послуг, а натомість змінити своє ставлення до того, що відбувається, захотіти змін на краще і стати їх рушієм. Лише діючи, людина реалізовує себе. У будь-якій спільній справі треба починати з себе.
- ❖ **Позитивне мислення, гнучкість.** Якщо не можеш змінити ситуацію, зміни своє ставлення до неї. Важливо не акцентуватися на минулому: на старих образах, старих невдачах, минулих втратах. Зациклення на «старих ранах» заважає тверезо оцінювати ситуацію в теперішньому і майбутньому. Треба дивитися вперед і діяти. Розвивайте передусім впевненість у собі, у силі команди. Гнучкість підходів передбачає адекватне реагування на наявні проблеми, готовність до корегування планів, нових домовленостей заради розв'язання актуальних проблем.
- ❖ **Збереження культурних традицій громади.** Для успішного розвитку громад треба враховувати її реальні умови, місцеву специфіку, звичаї та традиції. Всі громади, як і люди, є різними. Тож важливо зберегти їх самобутність, примножити та розвивати їх.
- ❖ **Єдність – сила громади.** Запорукою успіху є об'єднання громади навколо спільних проблем та інтересів. Якщо ми всі за одно, якщо ми разом, якщо ми об'єднуємо свої зусилля на шляху до досягнення поставлених перед нами цінностей - ми відчуваємо турботу і підтримку інших, ми відчуваємо свою силу і віримо у наші перемоги.
- ❖ **Участь – умова розвитку.** Без участі кожного члена громади марно сподіватися на належний розвиток громади. Участь відкриває можливість самореалізації, обговорення різних проблем та варіантів рішень, пошуку оптималь-

них шляхів розвитку, залучення людей до вирішення питань, що впливають на їх життя.

- ❖ **Розвиток партнерства В розвиток громади.** Відкритість до взаємодії з усіма зацікавленими сторонами, налагодження співпраці на основі взаємоповаги та довіри, розвиток партнерства, у тому числі міжсекторального, відкриває шлях до зміцнення нашого потенціалу та розв'язання наявних проблем. Стимулювання контактів між людьми є запорукою розвитку.
- ❖ **Відкритість.** Відкритість і прозорість нашої діяльності є тим шляхом, який відкриває можливості для участі й співпраці, дозволяє розвивати партнерство, який уможливорює довіру до нас, відкриває альтернативи дій. Ми докладаємо максимальних зусиль для того, аби поінформувати усіх зацікавлених.
- ❖ **Спільне вирішення конфліктів.** Робота в громаді пов'язана із впровадженням змін, які досить часто сприймаються неоднозначно, а іноді - викликають опір та конфлікти. Успіх роботи у громаді полягає не у відсутності конфліктів, а у спроможності громади спільно і конструктивно їх долати. Етика впровадження змін вимагає постійного переконання людей у необхідності та користі нововведень шляхом інформування, просвіти і спілкування, участі й залучення; надання допомоги і підтримки тим, хто проходить через процес змін, переговорів і пошуку згоди.
- ❖ **Рівність можливостей та справедливість – непорушне правило діяльності.** Визнання прав та свобод людини, повага до кожного члена громади має бути основою діяльності. Всі бажаючі повинні мати рівні можливості для участі у розвитку громади. Справедливість має бути дотримана як на рівні внесків, так і на рівні отримання користі для громади. Визнання принципу «рівності» передбачає протидію дискримінації та маргіналізації, а також підходам, що їм сприяють. Необхідно підтримувати людей у їх бажанні користуватися своїми громадянськими правами, задовольняти свої потреби і мати більший контроль над процесами прийняття рішень, що впливають на їх життя.
- ❖ **Спільне бачення майбутнього.** Об'єднання навколо спільних проблем та інтересів вимагає визначення і спільних цілей та завдань. Необхідно розуміти, чого ми хочемо досягти, куди йдемо і навіщо. Без бачення майбутнього немає розвитку.
- ❖ **Готовність до навчання.** Відкритість до сприйняття нової інформації, нових знань, вдосконалення навичок та апробації нових методик діяльності є важливим рушієм змін. Навчаючись, аналізуючи власну діяльність, обмінюючись досвідом з іншими, ми відкриваємо перед собою нові можливості, ми зміцнюємо нашу спроможність досягти нашої мети. Ми самовдосконалюємося, ми ростемо, росте наша громада. Громадяни повинні бути обізнаними зі своїми правами та обов'язками щодо співпраці з владою та впливу на процес прийняття рішень. Усі зацікавлені сторони мають бути поінформовані

про методи участі громадськості, особливості їх впровадження та потенційні результати.

- ❖ **Життєздатність процесів й результатів, сталість впливу.** Діючи, ми зважаємо на наслідки наших дій, а також плануємо подальші кроки. Дуже важливо діяти і мислити стратегічно. Сталість - це забезпечення зв'язку, послідовності у нашій діяльності, продовження й зміцнення досягнутих результатів у майбутньому, забезпечення продовження змін, які ми ініціюємо, або яких ми вже досягли. Ми маємо використовувати процеси, що показали свою результативність, і водночас, повинні бути гнучкими й адекватно реагувати на зміну ситуації й оточуючого середовища, відповідно, по потребі змінювати свої підходи.

Ці цінності та принципи, які використовуються для посилення спроможності громади реагувати на потреби громадян, мають відношення як до економічного, так і до соціального розвитку. Вони є основою процесів розвитку громад. Найважливішим є те, що вони сприяють участі і залученню громадян, і це є ключовим для демократії

Примітка: даний додаток варто використати як роздатковий матеріал для учасників

ТИПИ ВЗАЄМОДІЇ ПАРТНЕРІВ

Люди, організації не існують в ізоляції і часто вступають у контакт і взаємодіють з іншими. Але рівень цієї взаємодії може суттєво відрізнятись. Навіть те, що сторони називають партнерством, часто не є ним. Так, можна виділити принаймні кілька типів взаємодії:

- ❖ **«Згода на публіці»** – такі стосунки добре виглядають зовні, і партнери не сперечаються відкрито і не з'ясовують стосунки на людях, однак кожен з партнерів працює ніби сам по собі.
- ❖ **«Паралельні дії»** – партнери працюють у рамках певної узгодженої програми, однак при цьому мають різні уявлення про те, навіщо вони працюють і чого прагнуть досягти. Їм бракує спільної мети і відчуття спільної відповідальності за процес і результат того, що вони роблять.
- ❖ **«Співпраця»** – партнери працюють на досягнення спільної мети і взаємно доповнюють один одного.

Цікаво розглянути варіанти взаємодії, які можуть існувати між громадськими та іншими організаціями, у тому числі владою. Не всі стосунки є справді партнерськими, але всі вони можуть слугувати відправним пунктом для налагодження більш тісної і плідної взаємодії.

Розглянемо кілька моделей таких взаємин.

Отже, якої співпраці ми шукаємо?

- ❖ **«Донор для певного проекту».** У цьому випадку стосунки є досить вузькими і цілеспрямованими. Вони формуються навколо виконання конкретних завдань у відповідності до конкретних умов і термінів. Основна увага зосереджена на фінансуванні та звітуванні за використані кошти.
- ❖ **«Джерело підтримки нашої програми».** У такому форматі взаємодії йдеться не просто про надання ресурсів, а й про змістовну й моральну підтримку, підтримку силою свого авторитету, а може і участь у заходах. Адже йдеться про роботу над спільною проблемою, наприклад, створення кращих умов для молоді, розвиток освіти, сприяння міжетнічній злагоді тощо. Підтримка може включати як фінансову, так і технічну допомогу, спрощення доступу до спеціалістів та інформаційних ресурсів тощо.
- ❖ **«Підтримувач (прихильник) нашої організації».** У такому випадку основна увага надається ефективності і життєздатності організації та зміцненню її спроможності працювати і надалі. Фінансова, технічна та інші види допомоги спрямовані як на організацію в цілому, так і на певні програми діяльності організації.

- ❖ **«Альянс, домовленість про співпрацю».** У цьому випадку дві або більше організацій можуть домовитися співпрацювати, узгодити спільний план дій, зазвичай, у чітко визначеній сфері та на визначений період часу. Насамперед, така форма партнерських стосунків передбачає обмін інформацією, досвідом, експертами, взаємну підтримку, використання мереж, контактів тощо. При цьому гроші не мають вирішального значення і часто взагалі не є основою для стосунків. Така співпраця добре працює між громадськими організаціями та між громадськими організаціями та владою.
- ❖ **«Партнерство, спільна діяльність».** Метою такої взаємодії є спільна робота на досягнення спільної мети та завдань на основі спільно вироблених принципів і правил, розподілу обов'язків і ресурсів, спільного ризику і очікування спільних успіхів та здобутків. Такі партнерства можуть працювати як у рамках одного сектора (між НУО), так і між секторами (наприклад, партнерство з владою та бізнесом на рівні громади).

За будь-яких умов співпраці, у кожному з цих форматів стосунків доцільно мати певну угоду між сторонами, яка визначає їх ролі, обов'язки, сфери відповідальності.

Партнерство передбачає визначення умов та обсягів співпраці, цілей та завдань спільної діяльності, очікуваних результатів тощо.

Примітка: даний додаток варто використати як роздатковий матеріал для учасників

ПРОБЛЕМИ ТА ФАКТОРИ УСПІХУ НА ШЛЯХУ ДО ПАРТНЕРСТВА

Партнерство як і будь-яка спільна діяльність має певні ризики і залежить від низки факторів. На характер взаємодії впливають загальний контекст та специфічні умови, норми та процедури взаємодії. Чимало залежить від готовності та бажання сторін до співпраці.

Незалежність сторін у партнерстві є принциповою. Вибір на користь партнерства може зробити лише незалежна людина чи організація. Йдеться про те, що умовою партнерства є визнання незалежності саме у значенні непідпорядкованості однієї сторони іншій і водночас визнання взаємної потреби та взаємного впливу - взаємозалежності сторін. Рух до усвідомлення «МИ» - нашої спільності - означає, що немає домінанти іншого (залежності), є усвідомлення власної незалежності, але немає хворобливого акцентування власного «Я», є усвідомлення цінності свободи і готовність до вільного вибору партнерів та спільної відповідальності.

Необхідно вміти і вчитися працювати разом, брати участь у діяльності на рівних. Тож, робота у партнерстві - непроста справа, особливо коли йдеться про партнерство між секторами, підтримувати яке найскладніше. Чи не найважче визнати рівноправність партнерів: кожен сектор має визнати чесноти інших секторів і використовувати їх сильні сторони, а не змагатися з ними і самостверджуватися, усім своїм виглядом показуючи: «без мене ви – ніщо!».

«Рівноправність» не означає однаковий вплив, або ресурси. Рівноправність є визнанням рівно важливих ролей та можливостей сторін на всіх етапах співпраці.

Партнерство передбачає командну гру. Важливо, щоб це не були «команди» окремих секторів – інакше це нагадуватиме одночасну гру кількох команд на одному футбольному полі.

Існує низка етапів налагодження дієвого партнерства:

- ❖ Визначення потенційних партнерів, налагодження контактів, започаткування переговорів
- ❖ Визнання потреби в об'єднанні зусиль та ресурсів
- ❖ Узгодження спільного бачення, принципів співпраці
- ❖ Визначення ролей різних сторін
- ❖ Визначення завдань, що стоять перед сторонами
- ❖ Узгодження механізмів обміну інформацією
- ❖ Визначення формальних структур, розподіл обов'язків
- ❖ Співпраця по досягненню спільної мети, оцінка її досягнення
- ❖ Визначення майбутнього формату партнерства після досягнення спільної мети.

Партнерство має будуватися на взаємоповазі, довірі та чесності, прозорості та чіткому дотриманні етичних норм, що не дають розвиватися конфлікту інтересів.

При налагодженні діалогу та партнерства необхідно зважати на наступні фактори впливу:

1. Спільність інтересів та дій:

- ❖ Розвиток принципів, узгодження пріоритетів, цінностей та підходів потребує часу. Якщо такого часу немає, і партнерство розвивається «за потребою», рано чи пізно неузгодженість, що відбулася через вічний брак часу, дається взнаки.
- ❖ Різні системи цінностей роблять партнерство у кращому випадку декларативним.
- ❖ Спільна мета об'єднує. Нерозуміння цього, брак спільної мети, або спроби видавати свою мету за спільну руйнують партнерство.
- ❖ Необхідним є гарантування взаємної користі, задоволення інтересів сторін.
- ❖ Вимагаючи прозорості, відповідальності і підзвітності від інших сторін, кожен має почати з себе. Важливо, аби усі партнери були готові до відкритого, відвертого обговорення проблем та пошуку компромісів, до конструктивного діалогу.
- ❖ Варто бути відкритими і готовими до активного навчання від інших, під час спільної діяльності

2. Належні процеси:

- ❖ Важливо приділяти достатньо часу на розвиток взаємодії, при цьому враховувати, що якісні зміни є найбільш важливими для розвитку партнерств, ніж кількісні. Варто використовувати досвід успішної короткотермінової співпраці для налагодження довших стосунків.
- ❖ Слід продумати та гарантувати ефективний консультативний процес та процес прийняття рішень - узгодженість рішень, їх фіксацію в документах. Варто чітко визначити та виписати усі правила гри.
- ❖ Водночас, надмірна бюрократизація з'їдає ресурси й робить партнерство негнучким і глухим до змін. Це шлях до втрати інтересу до партнерської роботи. Необхідно забезпечити адекватність дій визначеним цілям та завданням. Часто партнерства страждають на «короткозорість», дивлячись лише у найближче майбутнє. Причини цього різні - від «завантаженості», до «інших справ». Важливо мислити стратегічно, мати бажання розглядати питання в довгостроковій перспективі.
- ❖ Ефективна комунікація та обмін інформацією – ключ до довіри й порозуміння. Якщо партнери не спілкуються між собою, не обмінюються інформацією, це - чітка ознака того, що партнерство не працює.
- ❖ Необхідно адекватно використовувати наявні ресурси, власний досвід та досвід партнерів.
- ❖ Слід визначити чіткі критерії оцінки успіху та наслідків спільної діяльності та спільно оцінювати проблеми, досягнення, слабкі та сильні сторони, ризики та можливості.
- ❖ При поширенні інформації про спільну діяльність не можна забувати про партнерів, їхні інтереси, спільні домовленості тощо.

Як ми вже зазначали, налагодження міжсекторальної співпраці залежить від реальної політичної ситуації, бажання та готовності сторін до співпраці. Певна річ, стереотипи заважають партнерству. Якщо влада вперто бачить у НУО виключно «опозиціонерів», НУО у владі – «корупціонерів», а у бізнесі – «буржуїв» - навряд чи між ними виникне партнерство попри всі нормативні акти про залучення громадськості, прийняті на найвищому рівні.

Роздрібненість, неоднорідність і конкуренція всередині окремих секторів також не сприяє міжсекторальному партнерству.

Культура співпраці та відкритості має надзвичайно важливе значення. Партнерство є шляхом розв'язання проблем та необхідним фактором розвитку.

Примітка: даний додаток варто використати як роздатковий матеріал для учасників

ТАБЛИЦЯ ДО ВПРАВИ «СХОДИ УЧАСТІ»

Пасивна участь	Люди беруть участь, коли їм повідомляють про щось, що буде відбуватися або вже відбулося. Це - одностороннє повідомлення, в якому не береться до уваги реакція людей
Участь завдяки консультаціям	Люди беруть участь під час обговорення певних проблем. Представники різних організацій вислуховують їх точку зору, але не завжди професійні працівники зобов'язані враховувати думки людей
Участь заради матеріального стимулу	Люди беруть участь шляхом забезпечення ресурсів, наприклад, праця в обмін на їжу, гроші або інші матеріальні стимули. Часто можна спостерігати таку участь, однак люди не хочуть продовжувати свою діяльність, коли стимулювання закінчується
Інтерактивна участь (участь через партнерство)	Люди беруть участь у спільному аналізі, внаслідок якого складаються плани заходів, формуються нові організації або посилюється роль вже існуючих. Ці групи контролюють виконання локальних рішень. Прикладом такої участі може бути діяльність батьківських комітетів шкіл.
Самомобілізація	Люди беруть участь, виявляючи ініціативу незалежно від зовнішніх обставин. Вони аналізують причини ситуації, генерують різноманітні варіанти рішення. Вони налагоджують співпрацю з іншими організаціями, контролюють процес використання ресурсів

Примітка: даний додаток варто використати як роздатковий матеріал для учасників

ДОСЯГНЕННЯ КОНСЕНСУСУ ЯК МЕТОД ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ПАРТНЕРАМИ У ГРОМАДІ

Перш за все, зупинимось на визначенні терміну «консенсус».

Консенсус (лат. Consensus – згода, однастайність):

1. Наявність єдності у поглядах двох чи більше суб'єктів щодо ключових питань соціального порядку, що виявляється у єдності дій.
2. Метод, спосіб, форма, процедура відпрацювання й прийняття колегіальних рішень шляхом узгодження позицій сторін, досягнення погодженості думок, винайдення прийнятних для всіх формулювань.

Слово consensus походить від поєднання латинського дієслова sentire (відчувати, думати, розуміти) і префікса con, що має значення спільної, взаємної дії, тобто у своїй основі консенсус означає спільність почуттів і думок, взаєморозуміння. Як певна практична система, консенсус не враховує активної згоди з боку кожного рядового громадянина з будь-якого питання. Згода може виявлятися і в пасивній формі. Проте, головною властивістю будь-якої форми згоди є загальне визнання норм і цінностей, які об'єднують людей.

До уваги тренера!

Варто звернути увагу учасників на відмінність понять «консенсус» та «компроміс».

«Компроміс» - (от лат. compromissum – узгодження, яке досягнуте шляхом взаємних поступок; форма пристосування, яка означає, що індивід чи група погоджуються зі зміненими умовами шляхом часткового чи повного прийняття нових цілей та способів їх досягнення.

Досягнення консенсусу – це особливий процес прийняття дуже важливих рішень, які вимагають багато обмірковувань та обговорень. Не потрібно витратити дорогоцінний час, намагаючись досягти консенсусу, коли в групі немає рівноправного розподілу влади чи впливу

Консенсус використовується для прийняття рішень у випадках, коли:

- ❖ потрібно прийняти важливе чи значуще рішення;
- ❖ лідер чи лідери групи готові розподілити владу;
- ❖ є достатньо часу для обговорення проблем;
- ❖ члени групи в змозі підтримати це рішення як своє власне;
- ❖ всі члени групи готові віддано працювати заради успішного втілення рішення.

Досягнення консенсусу полягає у тому, що кожен член групи з рештою в змозі дати відповідь «ТАК» на наступні чотири запитання:

- ❖ Чи вислухали та зрозуміли мою думку інші?
- ❖ Чи вислухав та зрозумів думки всіх інших я?

- ❖ Навіть якщо це рішення не є моїм найпершим вибором, чи можу я з цим погодитися або дотримуватись його?
- ❖ Чи буду я працювати над втіленням цього рішення як свого власного (*про цей крок зазвичай забувають*)?

При «опитуванні» щодо згоди про консенсус можна використати декілька технік:

- ❖ Застосування голосування «від кулаку до п'яти пальців» (кулак означає «У жодному разі!», п'ять – «Я – «за», повністю підтримую, рушаймо!», а інша кількість пальців – проміжну позицію). Якщо показують один чи два пальця, поставте запитання: «Що потрібно, щоб їх було п'ять?». Це стимулює процес вдосконалення рішення, щоб зробити його більш здійсненним.
- ❖ «Жест великим пальцем» (угору, додолу, посередині) також можна застосувати для «позитивного» опитування та з'ясувати, чи дійшли ми згоди.
- ❖ Запитання «Чи є щось таке, з чим ви не можете погодитися і що не можете підтримати?» дозволяє провести «негативне» опитування.

Потрібно уникати суперечок на захист своєї позиції. Необхідно чітко пояснити свою думку, запросити інших висловитися та врахувати їхні думки, перш ніж підкріплювати свою позицію.

Важливо шукати взаємовигідне безпрограшне рішення. Якщо обговорення гальмує, необхідно шукати інший, найкращий для всіх варіант.

Не треба змінювати думку тільки заради уникнення конфлікту або прискорення згоди. В дійсності занадто швидке та легке досягнення згоди має викликати підозру. Важливо з'ясувати, які міркування призвели до певних висновків, встановити об'єктивні та справедливі критерії рішень.

Треба уникати тенденцій завершувати обговорення через прийняття рішення більшістю голосів, компроміс або кидання жеребу. Важливим є з'ясування думки людей щодо того, як зробити рішення більш реальним в плані його реалізації.

Важливо розуміти, що існує розбіжність думок. Це слід очікувати та підтримувати. Така відкритість забезпечить більшу щирість та дозволить залучити кожного до процесу прийняття рішення. Розбіжності призведуть до розгляду більшого кола альтернатив, які ґрунтуються на більшому обсязі інформації.

Прийняття будь яких рішень щодо впровадження ініціатив (що робитиме чи не робитиме група, як і хто це робитиме, яким буде розподіл та використання ресурсів тощо, забезпечує громаді чудову можливість набути сил та підвищити відповідальність кожного.

Причетність до прийняття рішень наснажує людей і, таким чином, уможливорює зміни в громаді на краще.

ХАРАКТЕРИСТИКИ СПРАВЖНЬОЇ ГРОМАДИ

Поняття «група» означає певну кількість людей, які живуть разом, утворюючи, визнаючи та підтримуючи свою «спільну єдність».

Скот Пек ідентифікував вісім характеристик справжньої громади, на підставі свого багаторічного досвіду допомоги громадам, які вже були на межі розпаду, знайти шляхи до зцілення. Коли всі вісім названих характеристик мають місце, стверджує він, тоді група людей справді живе в умовах спільної єдності або громади.

- ❖ ***Ніхто не зайвий.*** У справжній громаді людей з неї не виключають з огляду на їхню расу, національність, стать, вік або вірування. Така громада також вітає різні форми людського самовираження - сміх і сльози, страх і віру, мрії й практичні плани.
- ❖ ***Вірність своїм людям, і відданість своїй роботі.*** В справжній громаді люди горнуть одне до одного, навіть коли їм буває дуже нелегко. Коли виникають персональні розбіжності або перешкоди на шляху до реалізації спільних задумів, люди наполегливо шукають спільного виходу з труднощів і підтримують одне одного.
- ❖ ***Рішення ухвалюються через консенсус.*** Справжня громада не живе за принципом, згідно з яким завжди перемагає більшість. Люди в ній докладають усіх зусиль, щоб краще зрозуміти одне одного. Так триває доти, доки досягається консенсус, тобто врешті-решт вони знаходять такий напрям діяльності, який усі вони згодні підтримувати в міру своїх спроможностей.
- ❖ ***Індивідуальні розбіжності не вважаються за перешкоду.*** В такій громаді відмінності в поглядах людей не нехтуються, не приховуються, не відкидаються і не змінюються - навпаки, їх вітають як дорогоцінний дар. Щоб навчитися це робити, потрібен час і щире бажання.
- ❖ ***Реалістичне оцінювання своїх сил і слабостей.*** Громада укладатиме більш реалістичні плани, якщо будуть братися до уваги міркування кожного з її членів. Справжня громада - це також громада реалістична, адже вона постійно оцінює умови свого життя й не перестає докласти зусиль, аби їх поліпшити.
- ❖ ***Безпечне місце, в якому люди можуть бути самими собою.*** У справжній громаді люди почувають себе цілком безпечно й мають усі можливості зростати та розвиватись як індивіди, любити й підтримувати одне одного. Ніхто не намагається «переробити» когось іншого; кожна особа дбає про свій власний розвиток.
- ❖ ***Коло не має сторін.*** Лідерство переходить від однієї особи до іншої. Ніхто не буває керівником раз і назавжди. Кожен іноді бере на себе обов'язки лідера і претендує на пошану за свій внесок у спільну справу.

ЗРАЗОК ПРОГРАМИ

УКРАЇНА
САРНЕНСЬКА МІСЬКА РАДА РІВНЕНСЬКОЇ ОБЛАСТІ
ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ

РІШЕННЯ

№ 170

від 15.06.2006р.

Про затвердження міської програми
«Місто дитячих мрій» на 2006 – 2008 роки

На виконання Указів Президента України «Про проведення в Україні у 2006 році Року захисту прав дитини», «Про першочергові заходи щодо захисту прав дітей», «Про невідкладні додаткові заходи щодо зміцнення моральності у суспільстві та утвердження здорового способу життя», районної програми «Соціально-правового захисту дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування в Україні», виконком міської ради,

ВИРІШИВ:

1. Затвердити міську програму «Місто дитячих мрій» на 2006 – 2008 роки (далі – Програма), що додається (додаток 1).
2. Рекомендувати установам та організаціям внести заходи міської програми до планів своєї роботи.
3. Хід реалізації програми заслуховувати щорічно у грудні на засіданні міськвиконкому.
4. Контроль за виконанням програми покласти на заступника міського голови О.А. Ратич

Додаток
до рішення міськвиконкому
№ 170 від 15.06.2006 р.

МІСЬКА ПРОГРАМА «Місто дитячих мрій» на 2006–2008 роки

Зараз у державі активізовано роботу, спрямовану на практичну реалізацію основних напрямків поліпшення становища дітей та молоді в Україні.

Соціальна незахищеність та матеріальне зубожіння зародили симптом серйозної «хвороби» суспільства – дитячу незахищеність, молодіжну байдужість, зневіру громадян. Особливо гостро відчувається у місті потреба соціального захисту та підтримки дітей-інвалідів, дітей із багатодітних та малозабезпечених сімей, дітей, позбавлених батьківського піклування. Не дотримуються права дітей, що порушуються як у школі, так і вдома (адже можливості звернутися по допомогу до закону надзвичайно обмежені). Україна приєдналася до Конвенції ООН про захист прав дітей і тим самим взяла на себе зобов'язання розвивати національну програму захисту прав дитини. Очікувалося, що принцип поваги у ставленні до кожної дитини як до особистості та залучення її до процесу реалізації своїх прав знайде сприятливе підґрунтя. На жаль, цього не сталося.

Разом з тим збільшується кількість батьків, які не виконують своїх обов'язків стосовно дітей, урізноманітнюються причини, через які сім'ї не реалізують своїх виховних функцій.

Процес соціалізації дітей у громаді м. Сарни повною мірою не задовольняє їхніх потреб у набутті освіти, в охороні здоров'я, дозвіллі, безпечних умовах життя тощо. Все це спонукає до об'єднання зусиль місцевих органів самоврядування та виконавчої

Забезпечення сприятливих умов розвитку та виховання дітей у місті відповідно до положень Конвенції ООН про права дитини, Закону України «Про охорону дитинства».

Все вищезазначене зумовило ухвалення комплексної міської програми соціально-педагогічної роботи з дітьми та учнівською молоддю, мета якої полягає у створенні належних умов для соціалізації дітей та молоді, їхнього фізичного і розумового розвитку у територіальній громаді м. Сарни.

Основними завданнями програми є:

- ❖ створення необхідних умов для соціокультурного розвитку дітей та учнівської молоді у місті;
- ❖ соціальна підтримка дітей, які перебувають у складних життєвих умовах;

- ❖ забезпечення захисту прав дітей, які виховуються в сім'ях, що перебувають у життєвій скруті;
- ❖ популяризація засад усвідомленого батьківства;
- ❖ підтримка дитячих та молодіжних ініціатив;
- ❖ активізація потенціалу громади задля покращення становища дітей, сімей та молоді.

Виконання програми дасть змогу:

- ❖ забезпечити необхідні умови для реалізації прав дітей;
- ❖ покращити профілактичну та реабілітаційну роботу з дітьми та молоддю;
- ❖ активізувати діяльність дитячих та молодіжних громадських організацій міста;
- ❖ покращити якість соціальних послуг для дітей та учнівської молоді;
- ❖ забезпечити належні умови для виховання дітей у сім'ї;
- ❖ скоординувати діяльність організацій, що працюють у сфері соціально-педагогічної роботи з дітьми та учнівською молоддю;
- ❖ підвищити рівень поінформованості жителів міста з питань усвідомленого батьківства, формування здорового способу життя;
- ❖ сприяти соціокультурному розвитку дітей шляхом організації їхнього змістовного дозвілля.

Заходи щодо виконання програми

I. Соціально-правовий захист дітей та учнівської молоді

1. У кожному навчальному закладі до 2008 року забезпечити діяльність уповноваженого з прав дитини на громадських засадах

Міськвиконком, районний відділ освіти

2. Забезпечити щорічне проведення тижнів та місячників правового виховання.

*Заступники директорів навчальних закладів з виховної роботи, директор підліткового клубу «Юність»;
директор центру дозвілля молоді «Ритм»;
директор районного будинку дітей та молоді.*

3. Щорічно проводити міський конкурс «Маю право».

*Заступники директорів навчальних закладів з виховної роботи, директор підліткового клубу «Юність»;
директор центру дозвілля молоді «Ритм»;
директор районного будинку дітей та молоді.*

4. Забезпечити підвищення кваліфікації працівників служб у справах дітей, інспекторів праці, інспекторів з охорони праці, кримінальної міліції у справах неповнолітніх, соціальних працівників з питань дотримання прав дітей.

Ратич О.А., Хомич В.А.

5. Забезпечити постійний контроль за додержанням трудових прав неповнолітніх, які працюють відповідно до законодавства про працю; належними умовами праці, її оплатою та збереженням визначених законодавством пільг дітям у сфері трудових відносин

Ратич О.А., Хомич В.А.

6. Вживати заходи з активізації роботи учнівського самоврядування у навчальних закладах. Розробити, починаючи з 2006 року, план навчання молодіжних і дитячих лідерів. Заняття семінару проводити на базі Центру роботи з громадою.

Міськвиконком, районний відділ освіти, Центр роботи з громадою

7. У кожному навчальному закладі до 2008 року впровадити інтегративний курс «Культура життєвого самовизначення».

Районний відділ освіти, директори навчальних закладів

II. Соціально-педагогічна робота з сім'ями

1. Здійснювати контроль за станом проживання та виховання дітей у сім'ях із метою запобігання дитячій бездоглядності, вчиненню насилля у сім'ях. Розглядати питання виховання та проживання дітей у сім'ях на засіданнях опікунської ради, міськвиконкому.

Директори навчальних закладів, дільничні інспектори міліції, члени опікунської ради.

2. Удосконалити систему обліку неблагополучних сімей. Забезпечити їх своєчасне виявлення та соціальний супровід.

*Соціальні педагоги, психологи дошкільних закладів міста, головний спеціаліст міськвиконкому Хомич В.А.
спеціалісти центру соціальних служб для сім'ї та молоді*

3. Проводити тренінги для батьків із формування навичок усвідомленого батьківства.

*Центр роботи з громадою;
дошкільні та навчальні заклади*

4. Щорічно проводити загальноміські заходи «День сім'ї», «День матері».

*Міськвиконком, заступники директорів навчальних закладів з виховної роботи;
директор підліткового клубу «Юність»;
директор центру дозвілля молоді «Ритм»;
директор районного будинку дітей та молоді;
центр соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді.*

5. Створити батьківські клуби у закладах освіти.

*Районний відділ освіти;
завідувачі дошкільних закладів;
директори навчальних закладів;
Центр роботи з громадою*

III. Соціально-педагогічна робота із профілактики негативних явищ у дитячому та молодіжному середовищі

1. Проводити тематичні тренінги з питань здорового способу життя для різних вікових груп дітей та учнівської молоді.

*Загальноосвітні заклади;
Центр соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді;
Центр роботи з громадою*

2. Забезпечити на базі Центру роботи з громадою роботу консультпункту з питань громадського здоров'я.

Міськвиконком, міська поліклініка

3. На базі міської поліклініки відкрити кабінет «Дружніх до молоді послуг».

Міськвиконком, міська поліклініка

4. Щорічно проводити змагання з різних видів спорту серед учнівської молоді міста.

Хомич В.А., СК «Олімп», ДЮСШ ФСТ «Колос», БК «Сарни», СК «Гладіатор».

5. Забезпечити своєчасне виконання заходів цільової комплексної програми «Фізичне виховання – здоров'я нації».

Відділ з фізичної культури і спорту.

6. Обладнати у місті до 2008 року три спортивні майданчики.

Міськвиконком, ДЮСШ, місцева громада

7. Щорічно проводити інформаційно-рекламні кампанії для запобігання проти-правній поведінці, наркоманії, алкоголізму, захворюваності на ВІЛ/СНІД та хворобам, що передаються статевим шляхом.

*Відділ охорони здоров'я;
центр соціальної служби для молоді;
головні лікарі лікувально-профілактичних закладів
міста.*

IV. Організація дозвілля й відпочинку дітей та учнівської молоді

1. Забезпечити діяльність міських закладів культури щодо організації святкових вечорів, зустрічей, дискотек для дітей та молоді міста у вихідні та святкові дні.

*Директори МБК «Залізничник»;
клубу «Колос», клубу «Ритм».*

2. Надати можливість безкоштовного користування послугами спортивних закладів, гуртків та секцій, що працюють на території міста, дітям-сиротам, дітям, позбавленим батьківського піклування, дітям з особливими потребами.

Директори навчальних закладів, міськвиконком

3. Забезпечити функціонування протягом літніх канікул денного табору перебування дітей на базі Центру по роботі з громадою.

*Міськвиконком, Центр роботи з громадою;
директор підліткового клубу «Юність».*

4. Відкрити ігрові кімнати для дітей на базі підліткових клубів, шкіл.

*Міськвиконком, Центр роботи з громадою;
директор підліткового клубу «Юність».*

5. Створити на базі гімназії дитячий інтелектуальний клуб «Ерудит».

Міський відділ освіти, гімназія.

6. Створити на базі хореографічної школи дитячий танцювальний колектив.

Міський відділ освіти, хореографічна школа.

7. До 2008 року обладнати приміщення для дитячого відео-кафе.
Міськвиконком, місцева громада.
8. Щороку проводити міський конкурс дитячої та юнацької творчості.
Міськвиконком, центр соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді.
9. На базі Центру роботи з громадою щоквартально проводити музичні конкурси для дітей та юнацтва.
*Міський відділ культури;
Центр роботи з громадою*
10. Щотижня організовувати відео-сеанси для дітей різних вікових груп на базі Центру роботи з громадою.
*Центр роботи з громадою;
заступники директорів навчальних закладів із виховної роботи*

V. Робота з активізації громади

1. Не рідше двох разів на рік проводити опитування членів громади з метою визначення проблем та потреб дітей і учнівської молоді.
*Міськвиконком, ініціативні групи;
Центр роботи з громадою;
заступники директорів навчальних закладів із виховної роботи.*
2. Передбачити у місцевому бюджеті кошти на надання фінансової підтримки молодіжним, дитячим громадським організаціям, що є юридичними особами, у реалізації програм, спрямованих на вирішення проблем дітей та молоді міста.
*Міськвиконком, громадські організації;
ініціативні групи.*
3. Продовжити співпрацю з Християнським дитячим фондом, іншими громадськими, благодійними, релігійними організаціями, що працюють в інтересах дітей та молоді на засадах партнерства. Практикувати залучення інвестицій громадських організацій, благодійних фондів до вирішення проблеми дітей та молоді міста.
*Міськвиконком, директори навчальних закладів,
закладів культури, підліткового клубу «Юність».*

4. Проводити благодійні акції, з метою залучення коштів спонсорів до вирішення проблем дітей та молоді місцевої громади.

*Міськвиконком, громадські організації;
ініціативні групи*

5. Створити спеціальну рубрику в газеті «Сарненські новини», через яку інформувати жителів про проблеми дітей та молоді, соціально-педагогічні заходи, ініціативи членів громади в інтересах дітей та учнівської молоді.

Міськвиконком, місцеві засоби масової інформації.

6. Щорічно проводити громадські слухання про становище дітей та учнівської молоді у місті.

Міськвиконком

7. Щорічно звітувати про виконання програми «Місто дитячих мрій» перед громадою.

*Міськвиконком, директори навчальних закладів,
позашкільних установ, закладів культури, Хомич
В.А., Центр роботи з громадою.*

ПОЛОЖЕННЯ ПРО ЦЕНТР РОБОТИ З ГРОМАДОЮ

1. Центр роботи з громадою – спеціалізоване формування, метою якого є активізація громади задля покращення становища дітей, сімей та молоді шляхом підвищення рівня поінформованості її членів щодо інновацій соціально-педагогічної діяльності.

2. Центр у своїй діяльності керується міжнародними документами, законами України, актами Президента України та Кабінету міністрів України, рішеннями центральних і місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування.

3. Центр утворюється Українським фондом «Благополуччя дітей» у партнерстві з органами місцевого самоврядування.

4. Основними завданнями Центру є:

- ❖ вивчення потреб громади у сфері життєдіяльності дітей, сімей та молоді;
- ❖ інформаційно-методична підтримка спеціалістів, які працюють із дітьми, сім'ями та молоддю;
- ❖ інформування членів громади про діяльність центру та події в громаді;
- ❖ накопичення інформаційних ресурсів із різних питань життєдіяльності жителів міста;

- ❖ організація міжсекторної взаємодії задля покращення становища дітей, сімей та молоді;
- ❖ інформування жителів громади про інновації у сфері соціально-педагогічної роботи з дітьми, молоддю та сім'ями;
- ❖ залучення членів громади до вирішення соціальних питань дітей, сімей та молоді на місцевому рівні;
- ❖ підтримка місцевих ініціатив.

5. Центр організує свою діяльність відповідно до сучасних концепцій соціальної роботи на принципах;

- ❖ гуманізму та соціальної справедливості;
- ❖ дотримання прав людини, гарантованих міжнародними та вітчизняними законодавчими документами;
- ❖ конфіденційності;
- ❖ партнерства;
- ❖ залучення громади.

6. Центр співпрацює зі структурними підрозділами місцевого органу виконавчої влади і органу місцевого самоврядування у сфері соціальної роботи, охорони здоров'я, освіти, соціального захисту, із закладами охорони здоров'я, загальноосвітніми та вищими навчальними закладами, соціальними службами для сім'ї, дітей та молоді, закладами соціального спрямування, підприємствами, установами, організаціями незалежно від їх підпорядкування та форми власності, з неурядовими організаціями.

7. Відповідно до завдань Центр забезпечує:

- ❖ проведення оцінки потреб громади різними методами;
- ❖ пошук та аналіз інформації про становище дітей, сімей, молоді в громаді;
- ❖ збір та систематизацію інформаційних ресурсів з питань життєдіяльності громади;
- ❖ добір інформації для сайту проекту про можливості місцевої громади щодо надання послуг, які покращують становище дітей та сімей;
- ❖ проведення семінарів/тренінгів з питань громадського здоров'я;
- ❖ надання консультацій;
- ❖ супровід спеціалістів, які діють у сфері сприяння громадському здоров'ю;
- ❖ підтримку діяльності ініціативних груп;
- ❖ підготовку та розповсюдження рекламної інформаційних матеріалів;
- ❖ проведення рекламно-інформаційних кампаній щодо сприяння громадському здоров'ю;
- ❖ презентацію інноваційних програм та технологій;

- ❖ переадресацію користувачів до інших організацій та спеціалістів місцевої громади;
- ❖ інформування членів громади про заходи, які відбуваються в центрі;
- ❖ підготовку матеріалів для місцевих засобів масової інформації;
- ❖ проведення робочих зустрічей, круглих столів для представників державних та неурядових організацій з метою обговорення виявлених потреб та питань громади;
- ❖ організацію семінарів з питань партнерства.

8. Діяльність Центру забезпечують координатор та консультанти.

9. Координатор Центру:

- ❖ відповідає за організацію роботи Центру згідно з метою та завданнями Центру;
- ❖ підтримує зв'язок із засновниками та звітує перед ними за діяльність Центру;
- ❖ здійснює організаційне забезпечення і контроль за діяльністю спеціалістів;
- ❖ налагоджує партнерські стосунки з державними та неурядовими організаціями з місцевої громади;
- ❖ здійснює пошук додаткових ресурсів для діяльності Центру;
- ❖ популяризує роботу Центру через засоби масової інформації.

Консультанти центру:

- ❖ надають консультації з актуальних питань соціально-педагогічної роботи з дітьми, молоддю та сім'ями в громаді;
- ❖ організують проведення соціально-просвітницьких тренінгів з питань усвідомленого батьківства; формування здорового способу життя; популяризації прав дитини; організації дозвілля дітей та молоді;
- ❖ надають методично-консультативну допомогу представникам громади м. Сарни в організації та проведенні різних форм соціально-педагогічної діяльності.

10. Положення про центр, його штатний розклад, режим роботи затверджується засновником.

11. Утримання центру здійснюється за рахунок коштів проекту Українського фонду «Благополуччя дітей» та ресурсів місцевої громади.

12. Центр підконтрольний і підзвітний Українському фонду «Благополуччя дітей» та органу місцевого самоврядування.

13. Центр користується майном, наданим йому засновником та іншими юридичними і фізичними особами.

ОПИТУВАЛЬНИК ДЛЯ ПРЕДСТАВНИКІВ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ М. САРНИ

Шановні жителі міста Сарни.

В нашому місті з вересня 2004 року працює Центр роботи з громадою. Ми проводимо опитування з метою збору пропозицій щодо покращення діяльності Центру.

Будемо щиро вдячні за об'єктивні відповіді.

1. Відмітьте, будь ласка, які напрями роботи, на Вашу думку, мають бути реалізовані Центром:

- вивчення потреб та проблем членів громади;
- створення ініціативних груп із метою залучення жителів міста до вирішення проблем
- дітей та учнівської молоді;
- організація та проведення тренінгів для спеціалістів соціальної сфери (психологів,
- педагогів, працівників позашкільних закладів, вихователів тощо);
- організація та проведення тренінгів для батьків;
- організація та проведення різних заходів для дітей та молоді;
- об'єднання зусиль різних організацій для вирішення місцевих проблем;
- Ваш варіант _____

2. Вкажіть, у яких заходах, що проводилися на базі Центру, Ви особисто або хтось із членів Вашої родини брали участь та оцініть їх за 6 бальною шкалою (6 – дуже добре, 1 – незадовільно):

- тренінги **1 2 3 4 5 6**
- консультації спеціалістів Центру **1 2 3 4 5 6**
- круглі столи **1 2 3 4 5 6**
- літній табір денного перебування для дітей **1 2 3 4 5 6**
- робота ігрової кімнати **1 2 3 4 5 6**
- масові заходи (свята, конкурси тощо) **1 2 3 4 5 6**
- Ваш варіант _____

3. У чому, на Вашу думку, корисна діяльність Центру для громади:

- практики соціальної сфери, які працюють із дітьми та молоддю, можуть застосувати нові форми роботи;
- співробітниками та волонтерами Центру проводяться цікаві заходи для дітей, молоді та батьків;
- Центр постає осередком активізації громади;
- Ваш варіант _____

4. Оцініть за 6 бальною шкалою (6 – дуже добре, 1 – незадовільно):

- якість надання послуг **1 2 3 4 5 6**
- графік роботи **1 2 3 4 5 6**
- різноманітність послуг **1 2 3 4 5 6**

Які Ваші побажання щодо вдосконалення діяльності Центру роботи з громадою?

6. Вкажіть, будь ласка, Ваш:

Вік

- 15-18 років
- 19-25 років
- 26-30 років
- 30-40 років
- Більше 40 років

Стать

- Чоловік
- Жінка

Освіта

- Базова
- Середня
- Вища

Примітка: даний додаток варто використати як роздатковий матеріал для учасників

ГЛОСАРІЙ ОСНОВНИХ ТЕРМІНІВ ТРЕНІНГУ

Активізація: процес, спрямований на досягнення активності особистості та збереження цього стану, посилення діяльності. Активізувати – спонукати до активності.

Активізація громади: вмотивована активна участь окремих громадян та громадських організацій у вирішенні місцевих проблем, що мають негативний соціальний вплив. Активізація громади має на меті підвищення рівня поінформованості про потреби та проблеми на рівні громади, оволодіння навичками та технологіями вирішення цих проблем.

Мобілізація: концентрація засобів і ресурсів для досягнення певної мети.

Мобілізація громади: об'єднання засобів і ресурсів громади, міжгалузеве та міжсекторальне співробітництво у вирішенні конкретних проблем конкретної громади.

НУО: неурядові / громадські організації.

Потенціал: здатність окремих осіб та організацій до дієвої, ефективної та сталої реалізації своїх ресурсів.

Робота у громаді: процес розвитку як колективного так і індивідуального досвіду. Мета такого процесу – робота з членами громади задля колективного з'ясування ними своїх потреб і проблем, визначення та досягнення цілей демократичним шляхом, поважаючи потреби та права інших.

Розвиток: позитивні зміни, у тому числі соціальні, за допомогою яких громада набуває більш комплексного характеру, підвищує свої колективні можливості, змінює свій потенціал для вирішення проблем і змінює якість своєї організації.

Розвиток громади: плановий розвиток усіх аспектів громадського добробуту (економічного, соціального, екологічного та культурного). Це – процес, за допомогою якого члени громади об'єднуються для реалізації спільних заходів та вироблення власних рішень щодо розв'язання спільних проблем, з якими вони стикаються.

Соціальна політика: політика держави та інших інститутів суспільства, об'єктом якої є соціальна сфера та соціальні відносини груп людей як елементів соціуму в ім'я задоволення та стимулювання їх життєвих потреб, пом'якшення негативних впливів соціального середовища.

Соціальна сфера: система зв'язків і відносин між елементами соціуму з приводу їх соціального статусу, рівності або нерівності у суспільстві.

Соціальний контракт: базовий консенсус (згода) щодо загальних цінностей, прийнятних у суспільстві.

Соціальна робота у громаді: локальний рівень соціальної роботи, що здійснюється шляхом використання різноманітних підходів, форм і методів, наявних у сучасній соціальній практиці. Соціальна робота забезпечується діяльністю державних та неурядових організацій, що надають соціальні послуги.

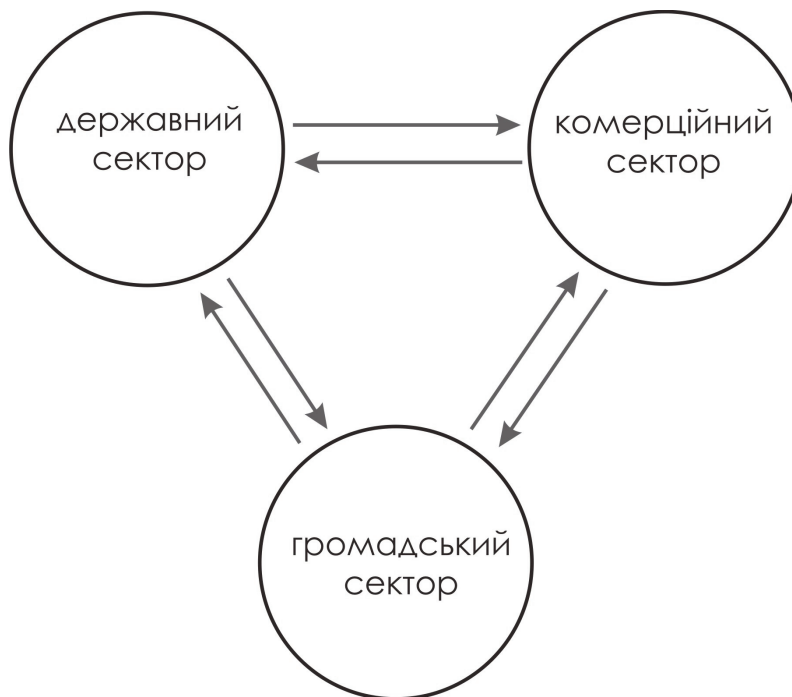
Субсидіарність: законодавче врегулювання взаємодії державних недержавних структур, що передбачає перевагу громадських інститутів над державними у фінансуванні соціальної сфери. Держава шукає в громадському секторі виконавців соціальних програм і лише за їх відсутності створює державні установи. За наявності кількох громадських організацій, вони виборюють право на фінансування соціальних програм на конкурсній основі.

Територіальна громада – жителі, що мають спільні інтереси, обумовлені постійним проживанням у межах відповідної самоврядної адміністративно-територіальної одиниці, власні органи місцевого самоврядування, місцевий бюджет та комунальну власність.

Примітка: даний додаток варто використати як роздатковий матеріал для учасників

ТРИ СЕКТОРИ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ:

- ❖ *влада* (органи державної влади та місцевого самоврядування, бюджетні установи та організації, засновані на підставі закону чи в межах повноважень державних органів);
- ❖ *бізнес* (система підприємств, господарських товариств та індивідуальних підприємців, що займаються діяльністю, пов'язаною з отриманням прибутку);
- ❖ *громадськість* (організації, що утворюються за власною ініціативою засновників, незалежно від волі органів влади чи посадових осіб, без мети одержання прибутку та його перерозподілу між учасниками організації; ініціативні групи громадян).



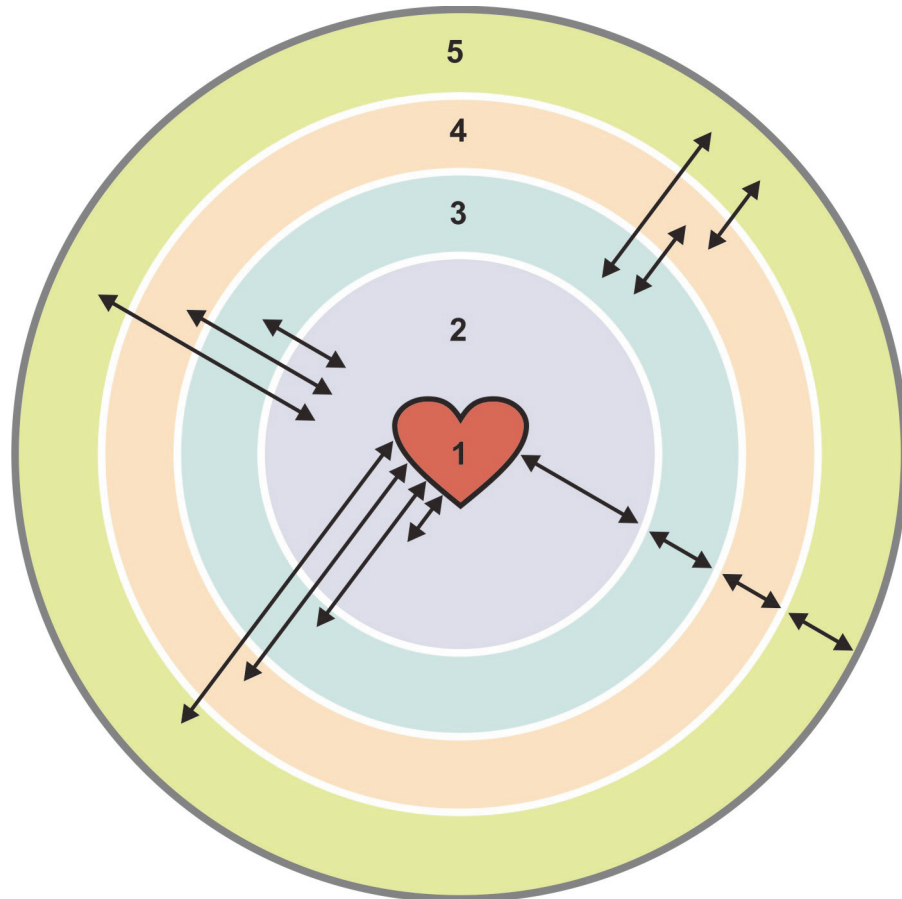
Порівняльні характеристики трьох секторів територіальної громади

Сектор Сторони	Влада	Бізнес	Громадськість
Сильні сторони	<ul style="list-style-type: none"> - Стабільність - Система соціальних інституцій - Наявність ресурсів - Кваліфіковані кадри 	<ul style="list-style-type: none"> - Наявність ресурсів та висока ефективність їх використання - Здатність швидко реагувати на зміни - Орієнтація на результат - Високий професіоналізм 	<ul style="list-style-type: none"> - Довіра пересічних членів громади - Генерація соціальних ініціатив - Згуртування людей, які прагнуть змін - Можливість працювати з різними групами клієнтів - Надання послуг відповідно пріоритетним потребам клієнтів
Слабкі сторони	<ul style="list-style-type: none"> - Нездатність швидко реагувати на зміни - Бюрократія та корупція - Неефективне використання ресурсів 	<ul style="list-style-type: none"> - Упереджене ставлення членів громади - Відсутність прямої зацікавленості працювати на соціальні проблеми громади 	<ul style="list-style-type: none"> - Брак матеріальних та фінансових ресурсів - Низький професіоналізм у вирішенні окремих проблем

МОДЕЛЬ МОБІЛІЗАЦІЇ ГРОМАДИ



МОДЕЛЬ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА



Для досягнення успіху в соціальній роботі в громаді до неї необхідно залучати людей та організації на багатьох рівнях. Одним із способів подання цих рівнів є модель, яку можна зобразити у вигляді серця всередині чотирьох концентричних кіл:

- ❖ **Серце**, що посередині даної схеми символізує пересічних людей, які взяли на себе обов'язок працювати разом над поліпшенням стану своєї громади. В цьому «серці» мають зосереджуватися процеси розвитку. Саме тут люди мають об'єднуватися, щоб проаналізувати свої потреби та проблеми, визначити пріоритети, скласти відповідні плани і працювати над розв'язанням своїх проблем.
- ❖ У **друге коло** входять волонтери - це члени громади або фахівці, які добровільно беруть активну участь у вирішенні проблем громади.

- ❖ **Третє коло**, що оточує «серце», може символізувати тих людей та організацій, які працюють безпосередньо з «серцем» і з волонтерськими групами на рівні пересічних громадян, щоб стимулювати і підтримувати процеси розвитку громади. Це той рівень, на якому перебувають соціальні працівники. До цього кола входять також місцеві чи обласні органи виконавчої влади, а також регіональні недержавні організації. Їх роль полягає у навчанні ініціативних груп і пересічних громадян на рівні «серця», а також громадських організацій шляхом надання підтримки, інформації й технічної допомоги. Їх призначення - підтримувати «серце», але вони ніколи не повинні займати його місце або виконувати його роботу.
- ❖ **Четверте коло**, що оточує «серце», символізує регіональні та загальнодержавні владні та економічні структури, які можуть створювати позитивне або негативне середовище для процесів розвитку громади через законодавство, визначення політичного курсу та бюрократичні процеси.
- ❖ **П'яте коло** уособлює міжнародні сили та зовнішні умови, ідо впливають на розвиток суспільства (наприклад, тенденції до формування глобальної економіки, до приватизації та структурних змін, а також вплив культури та цінностей міжнародних агенцій-донорів).

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ УЧАСНИКІВ (для кожного учасника)

Дайте відповіді на запитання:

- ❖ Які цінності вашої організації сприяють початку партнерства / спільного проекту?
- ❖ Яку користь отримає Ваша організація від співпраці з іншими організаціями?
- ❖ Які є ризики для Вашої організації, якщо вона працює у партнерстві / втілює спільний проект?
- ❖ Як би Ви визначили свій внесок у це партнерство / спільний проект?
- ❖ У чому полягає цінність Вашого внеску до команди та спільних зусиль? Що Ви можете дати?
- ❖ На що Ви можете спиратися у своїй організації на початку партнерства / спільного проекту?
- ❖ Що є для Вас визначальним фактором партнерства?
- ❖ Що Ви не можете змінити у своїй роботі або поточній діяльності заради партнерства?
- ❖ Яким повинно бути визнання Вас як партнера для того, щоб Ви брали участь у спільних заходах?
- ❖ Скільки часу та сил Ви можете цьому приділити?

КАРТКИ ДЛЯ УЧАСНИКІВ

Координація:

- ❖ Обмін інформацією
- ❖ Взаємовигідне внесення змін у діяльність заради досягнення спільної мети

Кооперація:

- ❖ Обмін інформацією
- ❖ Внесення змін у діяльність
- ❖ Взаємовигідне спільне використання ресурсів заради досягнення спільної мети

Співробітництво:

- ❖ Обмін інформацією
- ❖ Внесення змін у діяльність
- ❖ Спільне використання ресурсів
- ❖ Взаємовигідне сприяння росту продуктивності партнера заради досягнення спільної мети

Конкуренція:

- ❖ Частковий обмін інформацією
- ❖ Приховування певної частини інформації
- ❖ Внесення змін у діяльність для задоволення власних потреб
- ❖ Ресурси використовуються спільно нечасто або з «прихованим мотивом»
- ❖ Завдавати шкоди або нічого не робити, щоб не завдавати шкоди?

Тренінг

«Технології активізації громади та оцінки її потреб»

Мета: ознайомити учасників тренінгу з методами залучення громади міста до процесу визначення та вирішення місцевих соціальних проблем за допомогою технологій оцінки потреб громади; підготуватися до розробки соціальних проектів.

Завдання:

- ❖ обговорити зміст понять «технологія», «активізація громади», «потреби громади», «соціальна робота в громаді»;
- ❖ визначити провідну роль громади у визначенні власних потреб, впровадженні стратегій соціальної політики та формуванні соціального капіталу;
- ❖ опрацювати окремі методи активізації громади з метою визначення її основних потреб;
- ❖ ознайомити учасників з життєвим циклом та складовими соціального проекту.

Тривалість тренінгу: 17 годин

ПЛАН ПРОВЕДЕННЯ

День I «Принципи та процес активізації громади» (5 год. 40 хв.) (сесія 1,2,3,4)

№	Зміст	Форма проведення	Час, хв.	Матеріали та обладнання
1	2	3	4	5
1	Привітання тренерів. Представлення мети та завдань тренінгу	Інформація тренера	15	Роздаткові матеріали, плакат або електронна презентація мети, завдань
2	Знайомство з групою	Самопрезентація	30	Плакат із запитаннями
3	Прийняття правил роботи у групі (повторення)	Обговорення у загальному колі	15	Плакат «правила», який створено на 1-му тренінгу
4	Визначення очікувань учасників	Індивідуальна робота, робота у парах	20	Папір А1, маркери
ПЕРЕРВА				
5	Рефлексія понять, розглянутих на першому тренінгу	Робота у малих групах, «Павутинка понять»	30	Папір А1, комплекти маркерів по кількості малих груп
6	Практичне завдання з визначення базових понять	Індивідуальна робота, робота у малих групах	50	Картки із назвами понять А-1, (А-3) маркери, роздаткові матеріали
ПЕРЕРВА				
7	Практичне завдання «Принципи та етапи процесу активізації громади»	Інформаційне повідомлення; робота у малих групах	60	Папір А-3, по кількості малих груп; маркери, роздаткові матеріали
8	Моделююча вправа «Трикутник»	Обговорення у загальному колі	10	Просторе приміщення
9	Евристична бесіда «Чому участь є такою важливою?»	Генерація ідей, робота з текстом	30	Роздатковий матеріал
ПЕРЕРВА				
10	Моделююча вправа «Літаючий килимок»	Робота у малих групах	20	Куски тканини або поліетиленові пакети розміром 50х50 см. По кількості малих груп, папір А-1, маркери
11	Інформаційне повідомлення «Ініціативні групи та соціальних капітал»	Інформаційне повідомлення	30	Роздаткові матеріали, електронна презентація
12	Підсумки роботи першого дня	Обговорення у загальному колі («незакінчені речення»)	30	Плакат або електронна презентація незакінчених речень

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

День II «Методи активізації та оцінки потреб громади» 6 год. (сесії 5, 6, 7, 8)

1	Рефлексія знань, отриманих першого дня	Індивідуальна робота, робота у малих групах	30	План роботи другого дня
2	Практичне завдання «Підходи до визначення потреб та проблем громади»	Інформаційне повідомлення, робота у малих групах, керування дискусією	60	Папір А-1, маркери, електронна презентація, роздаткові матеріали
ПЕРЕРВА				
3	Інформаційне повідомлення «Оцінка потреб громади як технологічний процес»	Інформаційне повідомлення	30	Електронна презентація; роздаткові матеріали
4	Опрацювання методів активізації та оцінки потреб громади: метод «лінії часу»	Робота у малих групах	60	Картки (А4:3) по 10 на кожного учасника і по 5 на кожну малу групу, маркери
ПЕРЕРВА				
5	Опрацювання методів активізації та оцінки потреб громади: метод «карта проблем»	Робота у малих групах	75	Папір А1, комплекти маркерів по кількості груп
ПЕРЕРВА				
6	Опрацювання методів активізації та оцінки потреб громади: метод «рекламний плакат до фільму»	Робота у малих групах	75	Папір А1, комплекти маркерів по кількості груп, плакат із схемою аналізу рекламного плакату
7	Підсумки роботи другого дня	Обговорення у загальному колі	30	

День III «Підготовка до розробки соціальних програм» 5 год. (сесії 9, 10, 11)

1	Рефлексія знань, отриманих другого дня	Робота у малих групах	30	Папір А3 по кількості груп, маркери
2	Опрацювання методів активізації та оцінки потреб громади: метод «Майстерня»	Робота у малих групах	60	Картки (А4:3) по 7 на кожного учасника, маркери
ПЕРЕРВА				
3	Опрацювання методу пріоритетизації проблем громади «Матриця»	Індивідуальна робота	60	Папір А-1; скотч, маркери, 1 кг квасолі, одноразові стакани по кількості учасників
4	Інформаційне повідомлення «Життєвий цикл соціального проекту»	Інформаційне повідомлення	15	Електронна презентація, роздаткові матеріали

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

ПЕРЕРВА				
5	Підготовка до розробки соціальних проектів «Аналіз проблем»	Робота у малих групах	60	Папір А-1, комплекти матеріалів по кількості груп
6	Вправа «Як подолати можливі бар'єри»	Робота у малих групах	45	Папір А-1, комплекти маркерів по кількості груп
7	Підсумки роботи тренінгу (методика «Рука»)	Індивідуальна робота	30	Папір А-4 по кількості учасників; плакат із запитаннями Анкети зворотного зв'язку

ОПИС ПРОВЕДЕННЯ ЗАНЯТЬ ТРЕНІНГУ «Технології активізації громади та оцінки її потреб»

- ДЕНЬ 1 -

1. Привітання тренерів. Представлення мети та завдань тренінгу

Мета: налаштувати учасників на роботу

Час: 15 хв.

Роздатковий матеріал: плакат або електронна презентація мети, завдань тренінгу; роздаткові матеріали

Хід проведення:

Ведучі вітають учасників, представляють себе, презентують мету, завдання, програму тренінгу, коментують передумови звернення до даної теми.

2. Знайомство з групою

Мета: продовжити знайомство учасників, створити атмосферу, що сприятиме ефективному засвоєнню нових знань

Час: 30 хв.

Роздатковий матеріал: плакат із питаннями, які необхідно прокоментувати під час семінару

Хід проведення:

Ведучий звертає увагу на плакат, на якому записані питання, і пропонує учасникам по черзі коротко відповісти на них:

- ❖ *Ваше ім'я?*
- ❖ *Де і ким Ви працюєте? Як Ваша робота пов'язана з громадою?*
- ❖ *Як Ви розумієте поняття: «активація громади»?*

Після цього ведучий проводить обговорення результатів.

Запитання для обговорення

- ❖ *Як би ви прокоментували підсумки знайомства ?*
- ❖ *Чому саме такі запитання вам були запропоновані?*
- ❖ *Про що свідчать наші повідомлення?*
- ❖ *З якою метою ми проводили цю вправу?*

3. Прийняття правил роботи у групі (повторення)

Мета: обговорити основи ефективної роботи на тренінгу як важливої умови досягнення поставленої мети

Час: 15 хв.

Роздатковий матеріал: плакат «Правила», створений на першому тренінгу, червоний маркер, скотч.

Хід проведення:

Ведучий пропонує учасникам пригадати правила, які були прийняті на 1-му тренінгу і прокоментувати кожне правило, відповідаючи на запитання: чому дане правило має існувати в спільній роботі? Які наслідки, якщо дане правило буде проігноровано?

Запитання для обговорення

❖ *З якою метою ми повторювали правила?*

4. Визначення очікувань учасників

Мета: визначити очікування учасників тренінгу, сформувані у них мотивацію щодо участі в тренінгу.

Час: 20 хв.

Роздатковий матеріал: плакат із заголовком «Очікування», маркер синього та зеленого кольору

Хід проведення:

Перший етап: індивідуальна робота.

Ведучий звертає увагу учасників на мету, завдання та план проведення тренінгу і пропонує обдумати, яких трьох результатів вони хотіли б досягти наприкінці тренінгу, записати їх у робочих зошитах.

Другий етап: робота в парах.

Далі учасники об'єднуються в пари і визначають три спільних результати, що ґрунтуються на схожості змісту, формулювання.

Третій етап: презентація.

На цьому етапі представники від кожної пари по черзі називають, які саме результати від участі в тренінгу вони очікують отримати, а ведучий коротко записує їх на плакаті з назвою «Очікування».

Четвертий етап: обговорення результатів.

Запитання для обговорення

- ❖ Які прагнення та побажання відображені у наших очікуваннях?
- ❖ Чому було запропоновано сформулювати очікування як бажані результати роботи на тренінгу?
- ❖ З якою метою ми проводили цю вправу?

5. Рефлексія понять, розглянутих на першому тренінгу

Мета: актуалізувати знання учасників, набуті на першому тренінгу

Час: 30 хв.

Роздатковий матеріал: папір А-1 та комплекти маркерів по кількості малих груп

Хід проведення:

Ведучий об'єднує учасників у малі групи і пропонує завдання:

- ❖ пригадайте, яке ключове поняття обговорювалось на першому тренінгу? Які інші поняття розглядались? Як вони пов'язані з метою проекту? Покажіть схематично зв'язок між цими поняттями у вигляді «павутинки понять».

По завершенні представники малих груп представляють плакати-схеми.

Далі ведучий проводить обговорення результатів:

- ❖ Чим для вас було корисне виконання завдання?

Після обговорення результатів ведучий знайомить учасників з програмою тренінгу другого дня.

6. Практичне заняття з визначення базових понять

Мета: визначити сутність понять «потреби», «технологія», «активізація громади», «робота в громаді».

Час: 45 хв.

Роздатковий матеріал: картки (стікери) із назвами понять «потреби», «технологія», «активізація громади», «робота в громаді», папір формату А-1, А-4, маркери, скотч, електронна презентація або плакати.

Хід проведення:

Перший етап: індивідуальна робота над визначенням базових понять теми.

Перед початком роботи ведучий роздає всім учасникам невеликий аркуш, на якому написано одне з чотирьох понять: «потреби», «технологія», «активізація громади», «робота в громаді». Протягом 5 хвилин кожному учаснику пропонується дати визначення поняття, зафіксованого у нього на карточці-стікері.

Другий етап: робота в малих групах.

Ведучий об'єднує учасників у чотири групи (за написами на карточка). Кожній групі пропонується сформулювати визначення поняття, за яким вони об'єдналися, враховуючи індивідуальні напрацювання та думки усіх учасників, а потім на аркуші форматі А-1 записати визначення і намалювати малюнок або схему, які б ілюстрували дане визначення.

Третій етап: презентація результатів роботи груп, їх обговорення.

Схема проведення: проводиться презентація результатів роботи груп, їх обговорення, потім надається інформація та коментар ведучого щодо змісту базових понять теми, запропонованих науковцями в сфері соціальної роботи.

Презентація напрацювань груп та інформація ведучого проходять в наступному порядку: спочатку представляє свої напрацювання група, яка працювала над визначенням поняття «потреби», далі - коментар ведучого. Потім представляє свої напрацювання група, яка працювала над визначенням поняття «активізація громади», а потім, також, коментар ведучого. Далі представляє свої напрацювання група, яка працювала над визначенням поняття «технологія», знову - коментар ведучого. Останньою презентує свою роботу група, яка давала визначення поняття «робота в громаді».

До уваги тренера!

Визначення понять доцільно подати на плакаті або у електронному вигляді з наступним їх коментарем.

Потреби – складові життєдіяльності, необхідні для функціонування і розвитку організму, людської особистості, соціальної групи, суспільства в цілому; спонукальна причина діяльності. Потреби поділяються на матеріальні – потреба в одязі, їжі, помешканні тощо; духовні – потреба в спілкуванні, творчості, самореалізації тощо; соціальні – потреби людини в медичному обслуговуванні, в гідних умовах праці, навчання, відпочинку.

Активізація громади – процес залучення громадян до прийняття рішень щодо вирішення проблем громади, який сприяє формуванню свідомості та відповідальності громадян.

Активізація громади – це процес, який надає можливість:

- ❖ виявляти проблеми, які впливають на членів громади;
- ❖ проводити їх аналіз;
- ❖ відпрацювати стратегію та здійснювати дії щодо покращення ситуації.

Технологія – послідовність дій, яка дозволяє отримати раціональний результат у конкретній ситуації.

Соціальна технологія – комплекс методично описаних і практично впроваджених дій і/або процедур, що сполучені чи об'єднані в певній послідовності і дають результат у соціальній сфері, який можна виміряти чи відчутти.

Робота в громаді – процес розвитку як колективного так і індивідуального досвіду.

Мета цього процесу – робота з членами громади задля колективного з'ясування ними своїх потреб і проблем, визначення та досягнення цілей демократичним шляхом, поважаючи потреби та права інших.

Соціальна робота в громаді здійснюється у таких напрямках:

- ❖ координація діяльності різних агентств, які працюють у громаді;
- ❖ створення можливостей для членів громади, у виробленні та реалізації тих рішень, які впливають на їх благополуччя;
- ❖ соціальне планування на рівні громади, яке має на меті аналіз соціальних умов, потреб членів громади, з метою їх покращення та задоволення;
- ❖ розвиток системи допомоги в громаді, орієнтованої на створення добровільних груп, надання необхідних соціальних послуг як спеціалістами, так і членами громади.

Спеціалісти, які працюють у громаді, мають бути зорієнтовані на виконання наступних завдань:

- ❖ стимулювати людей до спільної діяльності для розвитку громади;
- ❖ сприяти розвитку різних форм взаємодопомоги між членами громади (догляд за хворими, малими дітьми тощо);
- ❖ допомагати людям визначити потреби громади, стимулювати членів громади до активної участі у вирішенні цих проблем;
- ❖ підтримувати і розвивати зв'язки з державними та громадськими організаціями, які функціонують на території громади;
- ❖ підтримувати ініціативні групи людей, сприяти їх розвитку;
- ❖ співпрацювати з представниками місцевих засобів масової інформації.

До уваги тренера!

Для підготовки більш ґрунтовного інформаційного повідомлення тренер може використати матеріали «Сучасні підходи до розуміння громади» (Додаток 1).

Запитання для обговорення

- ❖ Який існує зв'язок між поняттями «робота у громаді» та «активізація громади»?
- ❖ Що вам удалося з'ясувати у процесі роботи з визначеннями?

7. Практичне завдання «Принципи та етапи процесу активізації громад»

Мета: поінформувати учасників про принципи та етапи процесу активізації громади, обговорити їх значення для вирішення місцевих соціальних питань.

Час: 60 хв.

Роздатковий матеріал: папір формату А-3, маркери, роздавальний матеріал «Принципи активізації громади» (Додаток 2), «Процес активізації громади» (Додаток 3).

Хід проведення:

Вступне слово ведучого:

Ведучий пропонує учасникам повернутись до визначення поняття «соціальна робота в громаді» та акцентує увагу на його складових, які пов'язані із активізацією громади.

***Активізація громади** – це діяльність, яка складається з двох, пов'язаних між собою елементів: принципів і процесу.*

Вони не можуть існувати окремо: без принципів процес перетворюється на набір методик, поза процесом неможливе використання принципів на практиці.

Перший етап: повідомлення ведучого про принципи та етапи процесу активізації громади (Додаток 2).

Другий етап: обговорення принципів активізації громади.

Ведучий об'єднує учасників у шість груп. Кожна група «отримує» один із шести принципів активізації громади, аркуш паперу формату А-3, маркери. Протягом десяти хвилин учасникам потрібно заповнити таблицю, подану нижче.

Назва принципу	
Що означає даний принцип?	Яким чином даний принцип впливає на активізацію громади?

Потім групи по черзі презентують свої напрацювання.

Третій етап: інформаційне повідомлення ведучого про етапи процесу активізації громади (Додаток 3).

До уваги тренера!

Наприкінці повідомлення ведучий має наголосити на тому, що активізація громади дозволяє групам людей різного віку, що володіють різним досвідом і мають різний соціальний статус, досягати спільної мети.

Четвертий етап: робота в чотирьох малих групах.

Ведучий об'єднує учасників у чотири малі групи і формулює завдання: спираючись на визначення поняття «активізація громади», учасники першої та третьої груп відповідають на запитання: «В чому переваги активізації громади?», а учасники другої та четвертої – на запитання: «Які умови необхідні для активізації громади?»

Всі аргументи учасники коротко записують на папері.

П'ятий етап: презентація результатів.

Групи презентують результати в такій послідовності: спочатку перша і третя групи, а потім друга і четверта.

До уваги тренера!

При обговоренні результатів можна використати наступні матеріали.

Дані матеріали доречно презентувати у вигляді слайдів, плакатів.

Чому активізація громади є важливою?

- ❖ *спостерігається згуртованість громади;*
- ❖ *формується відповідальність громади за те, що в ній відбувається;*
- ❖ *визначаються актуальні потреби громади;*
- ❖ *контроль за витрачанням коштів здійснює громада;*
- ❖ *формуються демократичні традиції.*

Умови, які необхідні для активізації громади:

- ❖ *наявність інформації;*
- ❖ *демократичні умови;*
- ❖ *мотивація громадян, готовність до змін;*
- ❖ *наявність загальної мети;*
- ❖ *наявність ініціативної групи;*
- ❖ *активна участь громадян;*
- ❖ *правове забезпечення участі громадян.*

Запитання для обговорення

- ❖ *Яку роль відіграють принципи у створенні та розвитку громади?*
- ❖ *На що спрямована, активізація громади?*
- ❖ *Чому сприяє цей процес?*

8. Моделююча вправа «Трикутник»

Мета: показати учасникам важливість участі членів громади у вирішенні спільної проблеми, звернути їх увагу на те, що кожна людина є важливою в процесі розвитку громади.

Час: 10 хв.

Хід проведення:

Для вправи потрібен простір. Учасники розходяться в радіусі 5-10 м і стають так, як їм зручно.

Інструкція ведучого:

Кожен з учасників подумки обирає собі двох осіб, з якими він буде утворювати правильний трикутник. Після того як ведучий каже: «рухасьмо», кожен з

учасників намагається створити правильний трикутник з гравцями, яких він обрав.

Пам'ятайте! Не треба бігти і хапати людей за руки, а треба діяти так, аби двоє інших гравців не здогадалися, що ви обрали саме їх.

Коли учасники перестають рухатись (тобто трикутники уже створені), або ж ведучий каже «Стоп», усі зупиняються, а ведучий бере одного гравця за руку і переводить його на інше місце. Потім каже: «Рухаємось» – і всі знову починають утворювати трикутники.

Запитання для обговорення

- ❖ *Які ваші враження і відчуття після проведення гри?*
- ❖ *Чому рухалися інші учасники, коли одного з гравців попросили почати рухатися?*
- ❖ *Що нагадує вам ця моделююча гра в контексті активізації громади?*
- ❖ *Яких висновків ви дійшли після цієї гри?*
- ❖ *Як її можна використати у роботі з громадою?*

9. Евристична бесіда «Чому участь є такою важливою»

Мета: обговорити ролі членів громади в процесі її активізації

Час: 30 хв.

Роздатковий матеріал: матеріал «Чому участь є такою важливою?» (Додаток 4).

Хід проведення:

Перший етап: ознайомлення з методом евристичної бесіди.

На початку ведучий інформує учасників про походження назви «евристична бесіда», дає тлумачення поняття «еврика», «евристичний».

ЕВРИКА* (від грец. – «я знайшов»)

- ❖ *Вигук, який приписують грецькому вченому Архімеду, коли він відкрив основний закон гідростатики (закон Архімеда).*
- ❖ *Вигук радості з приводу вдалого розв'язання задачі, виникнення ідеї, нової думки.*

ЕВРИСТИКА (від грец. – знаходити)

- ❖ *В античній філософії – сукупність прийомів навчання за допомогою навідних запитань, теорія такої методики.*
 - ❖ *Наука, що вивчає творчу діяльність.*
-

* Словник іншомовних слів. – К., 1974. – С. 231.

Другий етап: мозковий штурм «Участь – це...».

Третій етап: робота з текстом.

На початку ведучий нагадує учасникам, що поняття участі розглядалась на 1-му тренінгу і пропонує ще раз обговорити його в контексті активізації громади. Для чого пропонує учасникам ознайомитися зі змістом тексту «Чому участь є такою важливою?» (Додаток 4), а потім у групах обговорити відповіді на запитання:

- ❖ *Як розглядається участь в контексті розвитку громади?*
- ❖ *З чим порівнюється участь для розвитку?*
- ❖ *Чому участь є важливою для процесу активізації громади та вирішення місцевих соціальних питань?*
- ❖ *В яких принципах активізації громади відображено участь?*
- ❖ *Хто і що підтримує участь на різних рівнях (від пасивної участі до самоомобілізації)?*
- ❖ *Які існують причини пасивності громади?*
- ❖ *Які існують перешкоди до участі громадян?*

До уваги тренера:

Запитання можна подавати як у електронній формі та і на плакаті.

Четвертий етап: загальне обговорення в колі.

Запитання для обговорення

- ❖ *Яку нову інформацію ви отримали в процесі роботи?*
- ❖ *Які висновки можна зробити на основі цієї інформації?*

10. Моделююча вправа «Літаючий килимок»

Мета: показати яким чином створюються ініціативні групи при вирішенні проблеми.

Час: 20 хв.

Роздатковий матеріал: куски тканини або поліетиленові пакети 50x50 см по кількості малих груп.

Хід проведення:

Учасників об'єднують по 3 особи в групи. Кожна група отримує клапоть тканини – це є літаючі килимки – кладе свій килимок на підлогу і стає на нього. Для того аби килимок почав літати, треба сказати магичні слова, які написані на його зворотній стороні. (наприклад: «У добру путь!») Завдання групи: не сходячи з килимка, перевернути його, аби прочитати магичні слова. По завершенні ведучий проводить обговорення.

Запитання для обговорення

- ❖ Які ваші враження від участі у даній грі?
- ❖ Чи справилися ви з завданням? Чому?
- ❖ Як діяла ваша група?
- ❖ Які етапи вирішення проблеми ви пройшли під час виконання завдання?
- ❖ Які асоціації можна провести між тим, що відбувалося під час моделюючої гри, і життям у громаді?
- ❖ Які висновки ви для себе зробили?

До уваги тренера!

Доцільно записувати на плакаті відповіді на запитання. Потім проаналізувати відповіді у відповідності до Моделі мобілізації громади (1-й тренінг).

11. Інформаційне повідомлення «Ініціативні групи та соціальний капітал»

Мета: ознайомити учасників з принципами створення та етапами розвитку ініціативних груп в громаді.

Час: 30 хв.

Хід проведення:

На початку повідомлення ведучий звертає увагу на те, що інформацію про ініціативні групи доцільно розглянути в контексті **соціальної роботи в громаді** практиків соціальної сфери, діяльність яких націлена на розвиток місцевих громад:

***Робота в громаді** – це процес набуття, як колективного, так і індивідуального досвіду. Це робота з членами громади, які перебувають у невигідному становищі, задля колективного з'ясування їх потреб і прав, визначення та досягнення цілей демократичним шляхом.*

*Мета роботи практиків соціальної сфери, діяльність яких націлена на розвиток місцевих громад, полягає в тому, щоб перетворити населення з **об'єкту** розвитку території на його **суб'єкт**.*

Коли ми говоримо про роботу фахівців такого роду, маємо на увазі два результати:

1-й – розвиток місцевих організацій;

2-й – вирішення місцевих проблем.

*Як правило даний спеціаліст розв'язує і перше, і друге завдання, але залежно від того, який результат для нього є **основним**, інший стає просто **засобом** його досягнення. Наприклад, щоб вирішити проблему дозвілля підлітків, він має створити організацію батьків.*

Якщо ж його мета – створити міцну організацію, спроможну вирішувати відповідні проблеми, то здійснити це можливо через розв’язання проблеми змістовного дозвілля підлітків.

Діяльність такого спеціаліста також представляє собою процес, в якому виділяють декілька етапів:

- ❖ *етап входження в середовище;*
- ❖ *етап вивчення території;*
- ❖ *етап виявлення проблем і визначення своєї ролі в їх вирішенні;*
- ❖ *етап встановлення контакту з місцевими жителями та створення ініціативних груп.*

На останньому етапі спеціаліст систематизує свої знання про територію, її жителів, виявляє необхідних людей (майбутніх членів ініціативної групи), формулює аргументи, які допомагають йому переконати місцевих жителів у важливості співпраці. Тобто, намагаючись виявити людей, які стануть членами ініціативної групи, він одночасно намагається ініціювати їх бажання шукати шляхи вирішення існуючих проблем.

Починаючи з моменту виникнення ініціативні групи проходять чотири етапи свого розвитку.

ЕТАПИ РОЗВИТКУ ІНІЦІАТИВНИХ ГРУП

Що відбувається	Результат
<i>I. Формування ініціативної групи</i>	<i>Встановлюються довірливі стосунки</i>
<i>II. Дії та стосунки (обговорюються потреби, які об’єднали громаду; здійснюються перші заходи) Перш ніж працювати, групу треба сформувати</i>	<i>Стосунки між членами групи розвинуті та укріплені</i>
<i>III. Ініціативна група починає звертати увагу на потреби всієї громади. Її дії виходять за межі ініціативної групи. Зростає кількість прихильників, здійснюється спільне планування з іншими представниками громади</i>	<i>Формуються нові ініціативні групи – першоджерела, каталізатори позитивних змін у громаді («кореневі групи»)</i>
<i>IV. Діяльність націлена на зміну умов життя в громаді; за ініціативою «корневих груп» визначаються форми майбутнього; обговорюються цінності. Ініціативна група здійснює ретельне планування змін</i>	<i>Створюється організація</i>

Таким чином, ініціативна група – це не просто громадська комісія, створена для розв’язання певної проблеми, що стосується всієї громади. Ініціативна група насправді складається з членів громади та професіоналів, що їх підтримують, і вони вирішують проблеми, які стосуються всіх. Ключем до ефективного розвитку ініціативної групи є погляд на неї як на своєрідну міні-

громаду. Створення ініціативної групи є, по суті, процесом за участю зацікавлених осіб. Кожна ініціативна група обирає для себе певні проблеми, аби стати ініціатором та учасником активних змін у громаді. У межах територіальної громади залежно від її чисельності може бути від однієї до десятків ініціативних груп.

Одним із важливих завдань ініціативної групи є не тільки вирішення місцевих проблем, й зростання соціального капіталу, який визначається як потенціал взаємної довіри та взаємодопомоги, що формується в міжособистісному просторі. Соціальний капітал за своєю суттю охоплює сукупність недержавних та некомерційних суб'єктів соціального життя, мережу їх взаємозв'язків, цінності та норми, яких вони дотримуються, а також різні види діяльності, здійснювані ними з власної ініціативи в рамках сформованої мережі зв'язків і з дотриманням усталеної системи цінностей і норм.

Американський соціолог Р. Патнем зазначає, що під соціальним капіталом слід також розуміти мережу взаємостосунків між людьми, рівень розвитку «звичаєвого права», рівень довіри в суспільстві, тобто все те, що дозволяє діяти спільно та більш ефективно, досягаючи намічених цілей.

До уваги тренера!

Для більш розширеного інформаційного повідомлення ведучий може використати роздаткові матеріали (Додаток 5).

12. Підведення підсумків роботи першого дня

Мета: отримати зворотній зв'язок від учасників стосовно розглянутих тем

Час: 30 хв.

Хід проведення:

Ведучий звертає увагу на плакат, на якому записані незакінчені речення, і пропонує учасникам доповнити їх:

Сьогодні я навчилась (навчився) ...

Я дізналась (дізнався) про...

Я знайшла (знайшов) підтвердження тому, що...

Була здивована (здивований) тим, що...

Була розчарована (розчарований) тим, що...

Найбільш корисним для мене було...

- ДЕНЬ 2 -

1. Рефлексія знань, отриманих першого дня

Мета: актуалізувати знання учасників, набуті ними першого дня тренінгу

Час: 30 хв.

Хід проведення:

Перший етап:

Ведучий пропонує учасникам назвати своє ім'я і додати слово, яке починається на ту ж саму букву, що і його власне ім'я та означає поняття (предмет, процес, особисту якість), яке сприяє активізації громади.

Другий етап: робота в чотирьох малих групах.

Кожна група відновлює в пам'яті одну з сесій: (що відбувалося під час даної сесії, яка головна ідея цього виду роботи, які поняття розглядалися) та обговорює питання – очікування від роботи другого дня.

Третій етап: короткі презентації.

Кожна група презентує свої напрацювання за такою схемою: які події відбувались (що відбувалося під час даної сесії, яка головна ідея цього виду роботи, які поняття розглядалися) та презентує питання – очікування від роботи другого дня.

По завершенні ведучий представляє та коротко коментує програму роботи другого дня.

2. Практичне завдання «Підходи до визначення потреб та проблем громади»

Мета: ознайомити учасників із існуючими підходами до визначення потреб громади, сформулювати переваги кожного із запропонованих підходів.

Час: 60 хв.

Роздатковий матеріал: аркуші паперу А-1, маркери, скотч, електронна презентація, роздаткові матеріали.

Хід проведення:

Перший етап: інформаційне повідомлення ведучого.

До уваги тренера!

Перед інформаційним повідомленням доцільно пригадати з учасниками етапи процесу активізації громади, звернути увагу присутніх на те, що перший етап активізації – це аналіз ситуації, і на ньому визначаються потреби та проблеми громади.

Домінантою соціальної роботи у громаді, за словами канадських спеціалістів з розвитку громади Джуді та Мішеля Боп, є, в першу чергу, визначення потреб і проблем громади. Спочатку з'ясуємо, у чому ж відмінність між поняттями «потреба» та «проблема»?

Потреба – це стан живого організму людської особистості, соціальної групи або суспільства в цілому, що відображає необхідність у будь-чому, залежність від об'єктивних умов життєдіяльності, і є рушійною силою активності.

Проблема – це питання, що має найважливіше життєве значення, потребує якнайшвидшого розв'язання, і досить часто, виникає тоді, коли потреби людей не задовольняються.

У практиці соціальної роботи виокремлюють два підходи до визначення потреб і проблем громади.

Перший підхід полягає у тому, що процес визначення потреб громади здійснюється зовнішнім експертом. Другий підхід вказує на те, що основними суб'єктами визначення потреб і проблем громади є сама громада. У процесі визначення потреб і проблем громади зовнішній експерт-професіонал може вивчити думку членів громади шляхом опитування, спостереження чи обстеження, проаналізувати отриману інформацію і визначити на основі цього основні, на його думку, потреби і проблеми, що існують у громаді. Після цього він приймає рішення про надання певних послуг для задоволення існуючих потреб і розв'язання виниклих проблем, враховуючи, насамперед, можливості організації, яку він представляє, та наявні ресурси. При цьому, думка членів громади про необхідність тих чи інших послуг до уваги практично не береться. Безумовно, такі послуги є дуже важливими для благополуччя членів громади, але не всі можуть задовольнити потреби більшості її членів, до того ж, не завжди ці послуги спрямовані на вирішення першочергових для громади проблем.

Другий підхід вказує на те, що основним суб'єктом визначення потреб і проблем громади є сама громада. Особливість підходу, що передбачає активну участь членів громади, полягає в тому, що самі пересічні люди визначають власні потреби, аналізують їх, визначають шляхи вирішення і працюють, щоб їх реалізувати. Звичайно, вони можуть отримувати допомогу та підтримку фахівців соціальної сфери, але самі члени громади, а не фахівці, контролюють процес визначення та вирішення певної проблеми.

До уваги тренера!

Для ефективного сприйняття учасниками повідомлення про два підходи щодо визначення потреб і проблем громади інформацію варто подати у вигляді **таблиці** (на слайді або плакаті):

	Перший підхід	Другий підхід
Суб'єкти, які визначають проблему	Зовнішній експерт (уряд, державні та громадські організації, спеціалісти)	Члени громади
Роль професійних працівників	Основна	Допоміжна
Активність членів громади	Низька	Висока
Інструменти збору інформації	Спостереження, інтерв'ю, анкетування, аналіз документів	Спостереження, інтерв'ю, анкетування, аналіз документів + інтерактивні методи роботи

Визначення проблемно-потребового поля членів громади найчастіше проводять за допомогою таких соціологічних методів, як спостереження, інтерв'ю, анкетування, аналіз документів тощо. Т. Семігіна пропонує наступну класифікацію діагностичного інструментарію для визначення потреб і проблем у громаді.

Методи	Характеристика	Переваги	Недоліки
Опитування всіх членів громади	Інтерв'ю з членами громади	Дає широкий погляд на існуючі потреби і проблеми	Вимагає багато часу і витрат
Опитування надавачів послуг	Інтерв'ю з обраною групою	Інформація отримана безпосередньо від членів цільової групи	Можливі труднощі з визначенням місця перебування членів цільової групи. Вимагає часу і коштів
Опитування ключових осіб	Інтерв'ю з обізнаними впливовими членами громади	Ознайомлюватися з поглядами лідерів громади	Лідери можуть представляти думку впливової структури, але не членів цільової групи
Аналіз соціальних індикаторів (показників)	Аналіз таких даних, як вік, зайнятість, рівень доходів членів громади тощо	Дані є доступними й надають інформацію про соціально-демографічний стан членів громади	Показники не є деталізованими
Аналіз документів	Перегляд адміністративних документів	Надають інформацію щодо основних проблем і турбот членів громад	Можуть бути суб'єктивними та важко доступними

**Аналіз
інформації від
інших
організацій**

*Аналіз даних і до-
кументів держав-
них та інших міс-
цевих організацій*

*Можуть надати
нову інформацію,
яку важко отри-
мати з інших
джерел*

*Не завжди є досту-
пним*

До уваги тренера!

*Як приклад опитування всіх членів громади можна використати зразок опиту-
вальника, що розробили тренери ВБО «Український Фонд «Благополуччя дітей»
та члени ініціативної групи м. Сарни (Додаток 6).*

Другий етап: робота в малих групах.

Ведучий об'єднує учасників у чотири групи і пропонує наступне завдання: пе-
ршій і третій групам потрібно визначити переваги здійснення оцінки потреб і про-
блем громади зовнішнім експертом; другій і четвертій - переваги оцінки потреб і
проблем самою громадою.

Третій етап: керована дискусія.

Ведучий пропонує об'єднатися групам, які виконували однакові завдання. Після
цього «групи-суперники» розташовуються одна навпроти одної. Подальша проце-
дура полягає у тому, що одна із груп називає аргумент, який підтверджує переваги
використання певного підходу, а інша група відповідає їм контраргументом на ко-
ристь іншого способу визначення потреб громади. Регламент виступів – до 3 хв.

До уваги тренера!

- ❖ *Слідкуйте за процедурою дискусії і керуйтеся під час її проведення правилами роботи групи.*
- ❖ *Стежте за тим, щоб аргументи не повторювалися і учасники давали чіткі коментарі.*
- ❖ *При проведенні дискусії дотримуйтеся регламенту.*

Четвертий етап: обговорення результатів роботи у великому колі.

Запитання для обговорення

- ❖ *Який із запропонованих підходів, на вашу думку, можна вважати більш ефек-
тивним і чому?*
- ❖ *Які спеціалісти можуть брати участь у процесі оцінки потреб спільноти
та яка їх роль?*
- ❖ *Які висновки можна зробити після проведеної роботи?*

До уваги тренера!

*Варто звернути увагу учасників на те, що універсальна модель роботи в гро-
маді має базуватися на поєднанні окремих елементів обох підходів.*

3. Інформаційне повідомлення «Оцінка потреб громади, як технологічний процес»

Мета: ознайомити учасників із існуючими підходами оцінки потреб громади.

Час: 30 хв.

Роздатковий матеріал: роздавальний матеріал «Фази проведення оцінки громадою своїх потреб» (Додаток 7).

Хід проведення:

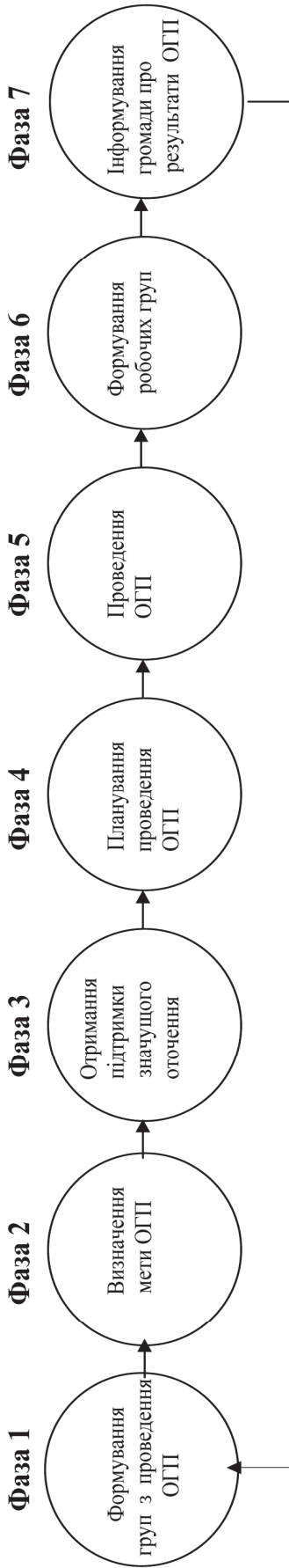
Ведучій звертає увагу на визначення поняття «оцінка громадою своїх потреб» та пояснює фази проведення оцінки громадою своїх потреб.

Оцінка громадою своїх потреб (ОГП) – це технологія, яка включає групу методів і підходів, що дозволяють людям визначати проблеми громади, аналізувати їх та приймати рішення, які впливають на їх життя в громаді.

Оскільки ОГП – це технологія, вона поділяється на етапи – фази:

- ❖ *підготовчий етап – фази 1, 2, 3, 4*
- ❖ *етап проведення ОГП – фази 5, 6*
- ❖ *етап підведення підсумків – фаза 7.*

Фази проведення оцінки громадою своїх потреб (ОГП)



Фаза 1 Кроки	Фаза 2 Кроки	Фаза 3 Кроки	Фаза 4 Кроки	Фаза 5 Кроки	Фаза 6 Кроки	Фаза 7 Кроки
<ul style="list-style-type: none"> - Навчання методам ОГП 	<ul style="list-style-type: none"> - Визначення очікуваного результату від ОГП - Визначення меж громади 	<ul style="list-style-type: none"> - Зустрічі з владою і активістами громад - Інформування населення про ОГП 	<ul style="list-style-type: none"> - Визначення інформації, необхідної для ОГП - Визначення потенційних учасників ОГП - Визначення необхідних ресурсів - Розподіл ролей і груп при проведенні ОГП 	<ul style="list-style-type: none"> - Проведення ОГП у групах, сформованих з представників місцевих громад - Огляд і узагальнення можливих вторинних джерел інформації - Систематизація результатів біра - Пріоритизація проблем на зборах представників місцевих громад 	<ul style="list-style-type: none"> - Формування ініціативних груп з розробки та подальшого виконання планів по рішення проблем місцевого співтовариства 	<ul style="list-style-type: none"> - Інформування населення через ЗМІ, зустрічі/збирання

Фаза 1 Результати	Фаза 2 Результати	Фаза 3 Результати	Фаза 4 Результати	Фаза 5 Результати	Фаза 6 Результати	Фаза 7 Результати
Сформовано групу зацікавлених людей, знайомих із методами ОГП	Визначено мету ОГП	Отримано згоду місцевих властей на проведення ОГП у місті/поселенні. Населення знає про майбутню ОГП	Сплановано процес ОГП і створено всі необхідні умови для проведення ОГП	Виявлені та визначені проблеми за пріоритетністю	Сформовані ініціативні групи	Представники місцевої громади поінформовані про результати ОГП

4. Опрацювання методів активізації та оцінки потреб громади: метод ОГП «Лінії часу»

Мета: навчити учасників аналізувати зміни та значимі події, які відбулися за певний період часу в громаді, та їх вплив на благополуччя людей.

Час: 60 хв.

Роздатковий матеріал: картки по 10 на кожного учасника і по 5 на кожену малу групу, маркери.

Хід проведення:

Перший етап:

Ведучий малює на папері пряму горизонтальну лінію, яка відобразить певний період часу, і відмічає на ній роки.

_____→
2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010

Другий етап:

Кожний учасник отримує 10 карток (аркуш А-5). Усім пропонується пригадати і записати на окремій картці одну подію, яка певним чином (позитивно чи негативно) вплинула на соціальну ситуацію в місті.

Третій етап:

Ведучий об'єднує учасників у чотири групи. Протягом 15 хв. кожна група обговорює та фіксує на невеликих картках (одна подія – одна картка) події, які певним чином (позитивно чи негативно) вплинули на соціальну ситуацію в місті.

Четвертий етап:

Ведучий пропонує групам по черзі зачитувати події, якими був знаменний конкретний рік, з коротким коментарем - в чому плюси, а в чому мінуси цієї події для міста. Учасники розміщують картки вздовж лінії в хронологічному порядку (рік за роком), при цьому картки з подіями, що вплинули позитивно, розташовуються над лінією, а картки з подіями, які негативно позначилися на розвиткові соціальні ситуації в місті, відповідно, під лінією.

Якщо події, зафіксовані на картці збігаються, картки кладуть одна на одну.

П'ятий етап: обговорення отриманих результатів у загальному колі.

- ❖ *Що з того, що відбулося і мало певні наслідки, вам би хотілося змінити на краще?*
- ❖ *Які проблеми в соціальній сфері міста ми можемо визначити на основі ваших напрацювань?*

Другий ведучий під час обговорення фіксує проблеми, які називає група, на аркуші формату А-1 з назвою «Лінії часу».

Запитання для методичного обговорення

- ❖ Яка мета даного методу ?
- ❖ Які труднощі можуть виникнути у процесі використання даного методу?
- ❖ Яким чином можна сформулювати завдання (запитання), використовуючи даний метод для членів конкретної громади (наприклад, територіальної, громади батьків, молоді тощо)?

До уваги тренера!

Якщо учасникам важко представити формулювання запитання, необхідно запропонувати їм декілька варіантів. При цьому слід звертати увагу на те, щоб запитання були чіткими і стосувалися конкретної громади. Наприклад:

- ❖ Що відбулося в нашій громаді за останні 10 років?
- ❖ Які події, зміни у житті громади вплинули на поведінку підростаючого покоління?
- ❖ Що було зроблено силами громади за 10 останніх років для благополуччя людей з функціональними обмеженнями?

До уваги тренера!

Даний метод носить ретроспективний характер і використовується переважно для аналізу ситуації, обговорення подій з огляду на їх позитивний чи негативний вплив на життя спільноти. У процесі використання даного методу вже можуть бути окреслені деякі проблеми, що існують у громаді. Якщо проблеми будуть визначені, то їх необхідно записати на плакаті «Лінії часу».

5. Опрацювання методів активізації та оцінки потреб громади: метод ОГП «Карта проблем»

Мета: навчити учасників складати карти території, на яких проживають громади, й на їх основі визначити (потреби) проблеми громади.

Час: 75 хв.

Роздатковий матеріал: аркуші паперу формату А-1, комплекти маркерів по кількості малих груп.

Хід проведення:

Перший етап:

Ведучий об'єднує учасників за ознакою спільної території проживання та пояснює завдання: «Уявіть, що ви виконуєте роль ріелтора, який має продати квартиру (будинок) у певному районі. Намалюйте карту (схему) вашого міста (району, селища); нанесіть на карту інформацію (об'єкти, установи): а) які «вигідно» представляють район, де розташована квартира (будинок) що продається, роблять його привабливим – зеленим маркером, б) покажіть те що негативно характеризує цю територію, те, що б ви, як ріелтор, приховали (червоним маркером), та на підставі цієї інформації сформулюйте проблеми.

Другий етап: презентація результатів роботи малих груп.

Представники груп називають проблеми громади, які вони визначили на основі своїх карт, а ведучий записує їх на плакаті «Карта проблем».

Третій етап: обговорення результатів роботи.

Запитання для обговорення

- ❖ Які знання, навички ви отримали під час виконання даної вправи?
- ❖ Які переваги даного методу оцінки потреб громади?
- ❖ Які складнощі можуть виникнути при застосуванні даного методу?

6. Опрацювання методів активізації та оцінки потреб громади: метод ОГП «Рекламний плакат до фільму»

Мета: навчити учасників аналізувати реальну ситуацію, визначаючи позитивні моменти реальності, упущення та проблеми, а, також, передбачати перспективи подальшого розвитку подій.

Час: 75 хв.

Роздатковий матеріал: папір А-1, комплекти маркерів по кількості малих груп, схема аналізу рекламного плаката.

Хід проведення:

Перший етап: об'єднання у групи.

Ведучий об'єднує учасників у малої групи за принципом представництва громад, до яких вони належать.

Другий етап: робота в групах.

На початку роботи ведучий з'ясовує в учасників, як вони уявляють собі рекламний плакат до фільму? (Це короткий анонс змісту фільму. Він повідомляє про що йтиметься у даній картині).

Потім ведучий пропонує учасникам подумати про життя своєї громади (наприклад, професійної). Якими здобутками пишається громада? Які проблеми існують? Що їх турбує найбільше? Далі кожній групі необхідно протягом 25 хв. створити рекламний плакат документального фільму про ситуацію в житті громади, відобразивши реальний стан речей на сьогоднішній день, включаючи і позитивні, і негативні моменти, та придумати назву плаката. У рекламному плакаті потрібно відобразити:

- ❖ успіхи та досягнення;
- ❖ упущення та проблеми;
- ❖ перспективи подальшого розвитку (можливі змін, до яких прагне дана громада).

До уваги тренера!

У плакаті не повинно бути жодних написів, вся інформація має подаватися у вигляді малюнків і символів. Можна написати лише назву «фільму».

Третій етап: обговорення учасниками змісту плакатів та інтерпретація своїх думок групою-автором.

Коли плакати готові, їх закріплюють на стінах. Ведучий разом з учасниками обговорює кожний плакат по черзі. Група, яка створювала плакат, не повинна брати участь в обговоренні, свої думки з приводу того, що вони бачать і як розуміють зображене висловлюють лише ті учасники, які не брали участь у створенні плаката. Обговорення плаката здійснюється за наступною схемою.

1. Схема аналізу рекламного плаката
2. Що Вас найбільше вразило у плакаті?
3. Які теми підняті групою?
4. На чому акцентують свою увагу автори плаката?

Під час обговорення ведучий на аркуші А-1 фіксує проблеми, визначені учасниками в ході обговорення. Після того як плакат обговорили інші учасники, у групі, яка його розробляла, є можливість додати те, про що на їх думку, не було сказано, або ж озвучена інтерпретація не відповідала задуму авторів. Якщо під час цього з'ясовуються ще якісь проблеми, ведучий занотує їх до створеного списку. Після обговорення усіх плакатів, ведучий оголошує повний перелік проблем, визначених учасниками в процесі обговорення.

Четвертий етап: обговорення особливостей використання методу.

Запитання для обговорення

- ❖ *Яка мета використання даного методу?*
- ❖ *На що варто звернути увагу при застосуванні методу «Рекламний плакат до фільму»?*
- ❖ *Як можна сформулювати тему рекламного плаката для конкретної громади?*

До уваги тренера!

Приклади тем рекламного плаката

- ❖ *Вчора і сьогодні нашої громади*
- ❖ *Наша громада: здобутки і втрати*
- ❖ *Організація дозвілля наших дітей*
- ❖ *Плюси і мінуси нашої громади*
- ❖ *Життя наших дітей у громаді*

7. Підсумки роботи другого дня

Мета: отримати зворотній зв'язок від учасників стосовно розглянутих тем

Час: 30 хв.

Хід проведення:

Ведучий пропонує учасникам відповісти на запитання:

- ❖ *Що і яким чином дозволило вам сьогодні наблизитись до здійснення ваших очікувань, які ви сформулювали в перший день?*

- ДЕНЬ 3 -

1. Рефлексія знань, отриманих другого дня

Мета: активізувати досвід, набутий учасниками попереднього дня.

Час: 30 хв.

Роздатковий матеріал: комплекти маркерів, папір формату А-1 по кількості малих груп.

Хід проведення:

Ведучий об'єднує учасників у чотири групи. Кожній групі надається аркуш із назвою одного із методів ОГП і пропонує зробити коментар:

- ❖ Щодо особливостей процедури проведення даного методу
- ❖ Труднощів, які можуть виникнути під час роботи та надати рекомендації щодо подолання цих труднощів.

На виконання завдання відводиться 15 хвилин.

Зі змісту коментарю інші учасники мають визначити, про який метод йде мова.

У загальному колі учасники ще раз пригадують принципи та етапи активізації громади.

Запитання для обговорення

- ❖ *З якою метою ми пригадували те, що відбувалося у попередні дні?*

2. Опрацювання методів активізації та оцінки потреб громади: метод ОГП «Майстерня»

Мета: ознайомити учасників із способами виявлення та групування проблем, залучаючи до цього усіх членів групи.

Час: 60 хв.

Роздатковий матеріал: картки, маркери, скотч.

Хід проведення:

Перший етап: індивідуальна робота.

Ведучий роздає учасникам картки, на яких вони фіксують проблеми не більше 5, (по одній на кожній картці), вибираючи їх із переліку проблем, які були напрацьовані в ході виконання попередніх вправ. Кожний може занотувати 3-5 проблем.

Другий етап: робота в групах.

Ведучий об'єднує учасників у групи по 4-6 осіб. У кожній групі учасники обговорюють сформульовані проблеми, визначають спільні та відмінні й на окремих

картках занотовують сформульовані проблеми, які група в результаті обговорення визначила як найбільш актуальні.

До уваги тренера!

Кількість проблем, які ведучий пропонує визначити, залежить від того, скільки учасників візьмуть участь в ОГП. Але оптимальна кількість визначених проблем має бути 3-5.

Третій етап: групування проблем.

Представники груп по черзі зачитують сформульовані проблеми. Під час презентації проблем відбувається їх групування. Проблеми об'єднуються в групи, коли:

- ❖ ці проблеми є частинами однієї більш загальної.
- ❖ суть проблеми одна і та ж, але використане різне формулювання.

Картки з однаковими проблемами виставляються одна під одною, а з різними – поруч.

Перегрупування відбувається до тих пір, доки будуть визначені (із загальної кількості) 3-5 проблем.

Четвертий етап: обговорення результатів у великому колі.

Учасники обговорюють сформульовані проблеми, після чого уточнюють загальне формулювання певної групи проблем. Таким чином, з'являється загальна проблема (узагальнене формулювання) та окремі проблеми, що її складають.

Запитання для обговорення

- ❖ *Якого результату вдалося досягти під час виконання даної вправи?*
- ❖ *Які труднощі можуть виникнути при застосуванні методу «Майстерня»?*
- ❖ *Що необхідно, аби уникнути помилок під час використання цього методу?*

3. Опрацювання методу пріоритезації проблем «Матриця»

Мета: навчити учасників визначати пріоритетність проблем на основі певних критеріїв.

Час: 60 хв.

Роздатковий матеріал: 4 аркуша формату А-1, скотч, маркери, 1 кг. квасолі, одноразові стаканчики по кількості учасників.

Хід проведення:

Перший етап:

Ведучий заздалегідь створює матрицю, склеюючи 4 аркуша паперу А-1 разом. Матриця має складатися з наступних колонок:

Формулювання проблем	Критерій <i>Наприклад: швидкість вирішення</i>	Критерій	Критерій	Загальна сума балів
<i>Наприклад:</i> Відсутність дитячого ігрового майданчика в місцевому парку відпочинку				

Проблеми, які були виявлені учасниками в процесі використання методів ОГП, зводяться в єдиний список і фіксуються у лівій колонці матриці зверху вниз, а критерії, за якими вони будуть оцінюватися, записуються у наступних колонках зверху і зліва направо.

До уваги тренера!

Представте наступну інформацію у вигляді слайду/плакату.

Бажано, щоб кількість проблем для визначення їх пріоритетності була не більше десяти. Якщо ОГП проводиться у декількох групах одночасно, все одно, усі проблеми зводяться в єдину матрицю. Якщо учасниками визначено багато проблем, в такому випадку враховується їх повторюваність.

Для визначення пріоритетності проблем усіх учасників, які працювали над цим в різних приміщеннях, запрошують у велику залу.

Визначення проблем та їх пріоритетизацію бажано здійснювати під час однієї зустрічі.

Другий етап:

Ведучий разом з учасниками групи визначає критерії, за якими будуть визначатися пріоритетні проблеми.

Приклади критеріїв:

- ❖ Актуальність – важливість із точки зору наслідків
- ❖ Швидкість вирішення проблеми
- ❖ Можливість вирішення проблеми власними силами
- ❖ Наявність ресурсів для вирішення проблеми
- ❖ Малі витрати коштів, спрямованих на вирішення проблеми.

До уваги тренера!

Критерії для пріоритетизації проблем у конкретній громаді визначаються групою, яка готує та проводить ОГП. Кількість критеріїв/характеристик має бути в межах від двох до чотирьох. Критерій, який обов'язково повинен бути: можливість вирішення проблеми власними силами.

Третій етап:

Проблеми можна оцінювати у балах із використанням квасолин, зернят або інших подібних предметів, які можна полічити.

Для визначення пріоритетності проблем кожному учаснику пропонується відрахувати та покласти в стаканчик визначену кількість квасолин.

До уваги тренера!

Кількість квасолин визначається за такою формулою: кількість проблем, помножена на кількість критеріїв. Наприклад, якщо проблем 5, а критеріїв 3, то кожний учасник отримує по 15 квасолин.

Четвертий етап:

Учасники оцінюють проблему, спершу за першим критерієм, потім – за другим і т. д.

1-й етап оцінювання. Для оцінювання відрахуйте кожному учаснику стільки квасолі, скільки проблем записано на матриці.

Найбільшу кількість квасолин необхідно покласти навпроти тієї проблеми, яка найбільше відповідає даному критерію, а меншу (або жодної) – проти тих проблем, які на думку учасників, найменше відповідають даному критерію.

Другий, третій ... етапи оцінювання: повторіть цю процедуру по всіх критеріях.

П'ятий етап:

«Лічильна комісія», яка обирається із членів групи, підраховує кількість квасолин у кожній клітинці й загальну суму з кожної проблеми (горизонтальні лінії). Загальна сума записується в графі «загальна сума балів».

Шостий етап:

За отриманими результатами ведучий визначає 3-4 найпріоритетніші проблеми. Далі формуються робочі групи щодо вирішення цих проблем. Для цього кожен з учасників ОГП може написати своє прізвище біля тієї проблеми чи проблем, до вирішення якої він готовий долучитися.

До уваги тренера!

Формування робочих груп може здійснюватися й іншими способами. Наприклад, кожному учаснику ОГП роздається аркуш паперу, на якому він записує своє прізвище, контактний телефон і проблему, до вирішення якої готовий долучитися. Не обов'язково, щоб усі учасники ОГП увійшли до складу ініціативної групи. Вони можуть приєднатися до неї на етапі конкретних дій по вирішенню проблем.

Сьомий етап:

Обговорення особливостей використання методу визначення пріоритетності проблем.

Запитання для обговорення

- ❖ У чому ефективність використання такого методу визначення пріоритетності проблем як «Матриця»?
- ❖ З якими труднощами можна стикнутися під час використання даного методу?

4. Повідомлення «Звіт щодо результатів проведення оцінки потреб громади»

Мета: відпрацювати з учасниками навички складання звіту щодо результатів проведення оцінки потреб громади.

Час: 15 хв.

Хід проведення:

Після завершення роботи над виявленням та визначенням пріоритетних потреб та проблем громади, члени групи, яка проводила ОГП, пишуть звіт щодо результатів проведеної роботи. У звіті доцільно помістити наступну інформацію (Схема написання звіту):

- ❖ Місце проведення:
- ❖ Термін проведення:
- ❖ Цільова група (хто, кількість, вік):
- ❖ Експерти:
 1. Мета проведення ОГП
 2. Основні висновки
 3. Наступні дії

До уваги тренера!

Схему звіту варто подавати з подальшим коментарем кожного з указаних параметрів.

Запитання для обговорення

- ❖ Чому необхідно писати звіт?
- ❖ Кого доцільно ознайомити із звітом щодо результатів проведення оцінки потреб громади?

До уваги тренера!

В рамках проекту «Посилення ролі громадськості...» варто запропонувати учасникам навчання після даного тренінгу додатково провести ОГП своєї громади з метою визначення пріоритетних проблем для розробки проекту.

5. Інформаційне повідомлення «Життєвий цикл соціального проекту»

Мета: познайомити учасників з життєвим циклом соціального проекту.

Час: 15 хв.

Хід проведення:

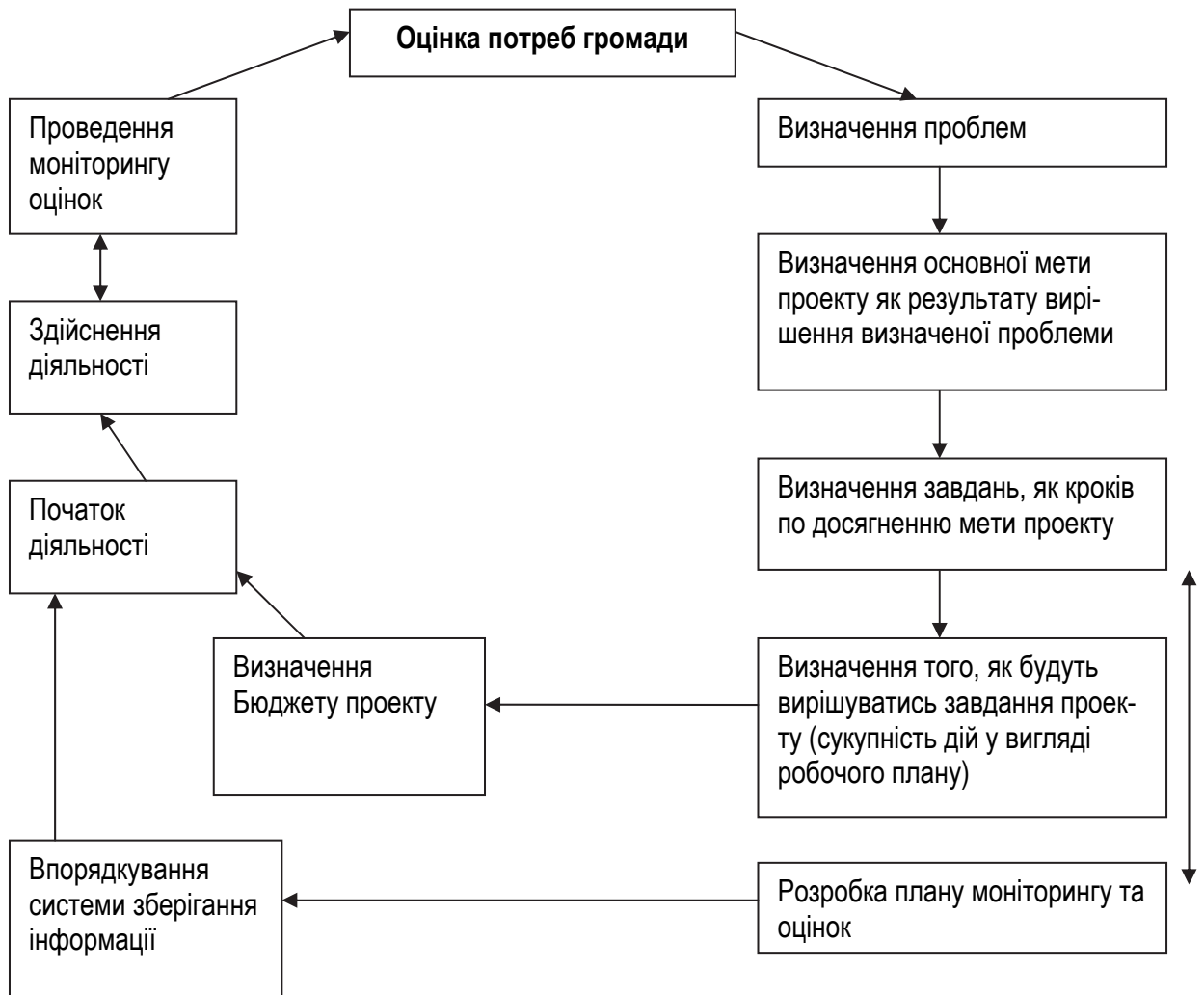
Термін «проектування» наразі широко використовується у різних сферах суспільного життя. Метою проектування, зокрема в соціальній сфері, є таке перетворення дійсності, коли створюються чи передбачається створення об'єктів, явищ, процесів, необхідних для розв'язання різноманітних соціальних проблем.

Таким чином для вирішення проблем громади, які були визначені на попередніх етапах тренінгу використовується **проектний підхід**:

Використання проектного підходу для вирішення проблем громади створює умови для досягнення ще одного результату: **активізації та розвитку місцевих громад**.

Розглядаючи проектування як процес, дослідники роблять спроби його алгоритмізації.

Життєвий цикл соціального проекту складається з 10 етапів. Його можна представити у вигляді схеми:



6. Підготовка до розробки соціальних проектів «Аналіз проблеми»

Мета: сформувати в учасників навички проведення аналізу проблеми.

Час: 60 хв.

Роздатковий матеріал: папір формату А-1 (по 1 аркушу на кожную малу групу), маркери

Хід проведення:

Перший етап: визначення першопричин, які спричинили проблеми.

На початку ведучий ще раз повертається до схеми «життєвого циклу проекту», акцентуючи увагу на його другому етапі. Потім учасники об'єднуються в «робочі групи», що утворилися на попередньому етапі – визначення пріоритетності проблем (метод «Матриця»). У центрі плакату (папір формату А-1) вони записують проблему, над якою погодилися працювати.

До уваги тренера!

Аналіз – від грец. розклад, розчленування.

Зверніть, будь ласка, увагу учасників на те, що будь-яка проблема – це «складна система», і щоб її вирішити необхідно «розкласти» дану проблему на аспекти (складові), **а потім зосередити увагу на тих із них, які ми здатні вирішувати.**

Виходячи з цього, **першим кроком** аналізу проблеми є визначення першопричин (факторів), які спричинили дану проблему.

Для цього поставте запитання «чому?» (що викликає проблему?) перший раз і запишіть відповіді і навколо квадрату з проблемою (див. малюнок нижче).

Далі відносно кожної з причин, які ви записали на першому етапі, принаймні 4 рази запитайте «чому?» і запишіть першопричини.

Наприклад:

- | | |
|--------------|---|
| проблема | – «низький дохід громадян» |
| причина | – відсутність підходящої роботи (чому?) |
| першопричина | – відсутність інформації про додатковий заробіток або іншу роботу (чому?) |
| | – немає інформування з боку центрів зайнятості ... |

Учасники – члени робочої групи визначають причини, першопричини і записують їх навколо проблеми:

- першопричина	Причина
- першопричина	

Причина	- першопричина
	- першопричина

Проблема

- першопричина	Причина
- першопричина	

Причина	- першопричина
	- першопричина

По завершенні учасники вибирають ті першопричини, які вони в змозі мінімізувати або усунути власними силами

Другий етап: презентація напрацювань та обговорення результатів у великій групі.

Запитання для обговорення

- ❖ *В чому полягає роль аналізу проблеми та визначення її першопричин для ефективності проекту?*

7. Вправа «Як подолати можливі бар'єри?»

Мета: сформувати в учасників уміння передбачати можливі труднощі на шляху до вирішення проблем та знаходити варіанти їх подолання.

Час: 45 хв.

Роздатковий матеріал: аркуші А-1, комплекти маркерів по кількості малих груп.

Хід проведення:

Перший етап: робота в групах над визначенням побоювань учасників.

Ведучий об'єднує учасників у п'ять груп і пропонує їм поміркувати над тим, що вони робитимуть після семінару, аби активізувати свою громаду, і з'ясувати свої побоювання з приводу майбутньої діяльності.

До уваги тренера!

Учасників можна об'єднати у групи з урахуванням того, хто з ким працюватиме у майбутньому.

До уваги тренера!

Дану вправу можна проводити і з меншою кількістю груп, але при цьому необхідно зменшити кількість квадратів.

Кожна група отримує аркуш паперу А-1, поділений на п'ять частин: один квадрат посередині аркуша і чотири квадрати навколо нього.



Групам пропонується записати свій «найжахливіший кошмар» у середньому квадраті.

До уваги тренера!

Побоювання має бути сформульоване чітко, аби його легко можна було зрозуміти та прочитати.

Другий етап: робота груп над визначенням шляхів подолання побоювань.

Далі аркуші з вказаними «жахами» передаються іншим групам по колу за годинниковою стрілкою. Учасникам пропонується обговорити побоювання, яке вони отримали від «сусідів» і запропонувати або певне рішення, або якусь ідею, що допоможе його подолати. Свою пропозицію учасники записують в один із пустих квадратів і передають частково заповнений аркуш наступній групі зліва. Інші групи працюють за такою ж схемою. Коли аркуш повертається до своєї групи, учасники зачитують поради, пропозиції та ідеї колег. Останні можуть узяти до уваги якісь поради, можуть змінити їх, використати декілька запропонованих ідей або ж відмовитися від усіх, і запропонувати власне рішення.

Третій етап: обговорення у великому колі.

Запитання для обговорення

- ❖ Які висновки ви можете зробити за результатами виконаної роботи?
- ❖ З якою метою можна використовувати дане завдання для членів громади?
- ❖ На якому етапі процесу активізації громади важливо здійснювати таку роботу?

8. Підведення підсумків роботи тренінгу за методикою «Рука»

Мета: отримати враження учасників від тренінгу; визначити чи справдилися їх очікування

Час: 20 хв.

Роздатковий матеріал: аркуші білого паперу формату А-4, плакат із запитаннями.

Хід проведення:

Перший етап:

Кожний учасник отримує аркуш паперу, на якому обводить контур своєї руки.

Другий етап:

Ведучий пропонує учасникам подивитися на плакат і на кожному з пальців руки написати відповідь на запитання.

Мізинець – методи ОГП. Які методи ОГП запам'яталися?

Безіменний – близькість мети. За рахунок чого ви наблизилися до досягнення особистої мети?

Середній – емоційний стан, атмосфера. Які враження від роботи на семінарі?

Вказівний – власна позиція. Як ви можете використати отриману інформацію на практиці?

Великий – важливість теми. Наскільки ця тема була для Вас важливою?

Третій етап: обговорення в загальному колі.

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО РОЗУМІННЯ ГРОМАДИ

Розглядаючи сутність громади як соціального феномену в практиці вітчизняної соціальної роботи, доцільно, в першу чергу, звернутися до тлумачення цього терміна зарубіжними науковцями, зокрема до літератури з проблем розвитку англійської та американської моделей соціальної роботи, в якій значна увага приділяється визначенню змісту терміна «громада» (community).

Поняття «громада» походить із соціологічного тезаурусу і застосовується з метою опису соціальних взаємин у межах груп населення або територіальних одиниць. Чимало соціологів намагалися проаналізувати концепцію громади, формулюючи численні дефініції. Як свідчать результати вивчення різноманітних довідкових і словникових джерел, нині спостерігається полісемія у визначенні сутності та характеристики громади. Підтвердженням цього може бути визначення із Оксфордського тлумачного словника А.С.Хорнбі, в якому громада (community) тлумачиться як група людей, що об'єднана спільним походженням, расою, соціальним станом, релігійними переконаннями та місцем проживання – районом, населеним пунктом тощо, де розташована низка соціальних інститутів: сім'я, школа, церква, організації сфери дозвілля та медицини [17, с. 233].

У соціології громада переважно розглядається як спільнота – об'єднання людей з метою соціальної взаємодії. В основу утворення й функціонування соціальних спільнот покладені різноманітні чинники, особливості, ознаки: суспільний поділ праці, сфера й характер діяльності, стабільність інтересів, потреб, цілей, завдань; походження, культури, менталітет. Термін «спільність» підкреслює асоціативний, сумісний, спільний характер життєдіяльності людей, об'єднаних на основі певних спільних рис і ознак, зв'язків, що обумовлює багатоманітність форм соціальних спільностей [13, с. 43].

Як зазначав український вчений Омелян Терлецький на початку ХХ ст., «чоловік не може жити одинцем, і він живе громадою. Але живучи так мусить подбати про організацію цієї громади, бо тільки у зорганізованій громаді може бути лад і порядок. Приклад цього можемо знайти не тільки в людському життю, оглядаючи зорганізовані громади людей, але це видно теж у звірів, птахів і, навіть, комах, які живуть громадами».

Громада – це групова соціальна спільнота, члени котрої поділяють єдину територію, об'єднані повсякденними регулярними стосунками. Вона відрізняється від інших спільнот індивідуальністю та емоційністю внутрішніх зв'язків, що обумовлюється родовими, сусідськими й товарицькими взаємостосунками, культурою, замкнутістю системи.

Нині громада не є лише фізичною територією або скупченням мешканців, вона існує завдяки соціальному перетину психологічних, побутово-економічних та юридичних засад [11, с. 20]. За твердженням Р.Шеффера та інших сучасних американських соціологів термін «місцева спільнота» означає групу людей у природному навколишньому середовищі з географічними, політичними і соціальними кордонами та досить розвинутим спілкуванням одне з одним. Таке спілкування може бути

не завжди активним, але воно має бути явним. Люди або групи взаємодіють на певній території для досягнення спільних цілей [1].

Спільнота тому й спільнота, що всі її члени мають у чомусь спільні погляди, смаки, звички, вірування, настанови, способи поведінки як свідомі, так і неусвідомлювані. До усвідомлюваних компонентів традиційної світобудови, представлених спільнотою, або усвідомлюваних лише частково, фрагментарно, відносять певні схильності, симпатії-антипатії, пристрасті. Усвідомленими компонентами є передусім спільні моральні орієнтири, норми, правила, звичаї, що мотивують поведінку людей [14, с. 224].

Значна кількість дуже різних спільнот, які ми спостерігаємо в реальному житті, є результатом різноманітних інтересів людей та форм їх задоволення. Притому одна особа може входити одночасно до різних спільнот.

Зараз у соціології існують кілька моделей спільноти. Перша модель – «часткова спільнота» – формується на основі згуртування індивідів із специфічними особистими інтересами. В цій моделі увага акцентується на задоволенні індивідуальних інтересів. При цьому, спільнота відіграє роль особливого інструмента для задоволення і розгортання цих інтересів. Індивіди мають право вибирати ту спільноту, часткою якої вони б хотіли бути [8, с. 79]. Саме модель «часткової спільноти» покладено в основу громад за інтересами.

Друга модель спільноти базується на концепції Мак-Айвера, яку він виклав у праці «Спільнота» (1917р.). Підґрунтям цієї спільноти є прагнення загального добробуту та задоволення інтересів для всіх, причетних до неї. Характерним для таких спільнот є елемент суб'єктності – здатність до самостійного (автономного) відтворення на власній соціокультурній основі різних способів, форм, засобів соціальної активності, спрямованої на задоволення потреб людей [3, с. 108]. Така модель спільноти більш характерна для етнічних, релігійних, територіальних громад.

Громаду в значенні спільноти, як і багато чого іншого в суспільних науках, неможливо визначити однією лаконічною формулою. Це своєрідна соціологічна конструкція, яка має різні форми, розміри, місцезнаходження, по-особливому структурована.

В інших соціологічних підходах громада розглядається як локальна соціальна система, що складається з сукупності елементів, які знаходяться в певних зв'язках і взаємовідносинах, утворюють єдине ціле та здатні міняти свою структуру [13, с. 19]. Розглядаючи громаду саме з таких позицій, Маргарет Стейсі зазначає, що однією із суттєвих характеристик громади є сукупність взаємопов'язаних соціальних установ, що охоплюють всі аспекти соціального життя – сімейного, релігійного, правового тощо, які існують у певній географічній місцевості [12].

Американські теоретики наголошують на тому, що «громада – це група індивідів або сімей, члени якої поділяють певні цінності, мають спільні інтереси або користуються послугами тих самих служб та організацій чи живуть в одній місцевості» [12].

Р.Уоррен, досліджуючи особливості функціонування громад в Америці, зазначає, що до їх визначення треба підходити з п'яти різних поглядів, беручи за основу один із них:

- ❖ структурний (політико-правовий погляд на громаду);
- ❖ соціально-психологічний (культурні зв'язки, цінності, взаємини);
- ❖ люди і територія (екологічний або демографічний погляд на громаду);
- ❖ процеси діяльності (підхід на основі аналізу різних видів діяльності в громаді);
- ❖ функціонування соціальної системи (розгляд громади як такої, що виконує функції відтворення і споживання, процесів соціалізації, соціального контролю, взаємодопомоги тощо).

Водночас Р.Уоррен наголошує, що громада є, насамперед, організацією соціальних стосунків, які надають можливість людям брати участь у діяльності, що необхідна для їх виживання та розвитку.

Англійський дослідник Р. Нісбет стверджує, що «громада – це всі форми взаємодій, які характеризуються високим рівнем особистої близькості, емоційною глибиною, моральною прихильністю, соціальною згодою, тривалістю в часі» [5,с.156]. Запропонований підхід до розуміння громади є досить неоднозначним, оскільки згідно з переліченими автором характеристиками як громаду можна визначати родину або дружній колектив людей.

Англійці С. Шонберг і Р.Розенбаум, досліджуючи дієздатність місцевих спільнот, зазначають, що вони є життєздатними тоді, коли жителі об'єднуються з метою впливу на різноманітні аспекти місцевого соціального порядку [9, с.33]. Життєздатність таких спільнот обумовлюється кількома чинниками, провідними серед яких є:

- ❖ завдання підтримання і поліпшення якості життя, збереження середовища, утримання в належному порядку загальної власності, озеленення, робота з дітьми та молоддю тощо;
- ❖ визначення лідерів, які володіють навичками громадської роботи і здатні повести за собою інших людей, щоб відстояти інтереси своєї спільноти;
- ❖ визначення бажаного майбутнього своєї спільноти, вплив на політику місцевої адміністрації щодо рішень, які є важливими для життя місцевої спільноти;
- ❖ задоволення потреб різних категорій членів своєї спільноти і попередження конфліктів інтересів серед них;
- ❖ наявність ініціативної групи, яка налагоджує конструктивні взаєностосунки з усіма життєзабезпечуючими службами (комунальними, освітніми, медичними тощо) на території місцевої спільноти.

Американський дослідник Скот Пек також значну увагу приділяє виокремленню характеристик справжньої громади, як сукупності людей, що мешкають разом у

такий спосіб, який визнає і підтримує їхню «спільну єдність». На його думку, такими характеристиками є включення кожного індивіда в життя громади, прийняття спільних рішень шляхом досягнення консенсусу, враховуються індивідуальні особливості та сильні сторони кожного члена громади, в ролі лідера може бути кожний із членів громади [4, с. 42].

Директор канадського Центру навчання з питань розвитку громади «The Four Worlds» Джуді Боп пропонує в контексті діяльності в межах громади, спрямованої на покращання здоров'я і добробуту окремих осіб і сімей, а також громад, в яких вони мешкають, термін «громада» розглядати стосовно будь-якої групи людей, які встановлюють сталі взаємини між собою з метою вдосконалення самих себе та світу, в якому вони живуть [4,с.34].

Відступити від структурного підходу до громади пропонував також Д.Кларк. Він вважав, що головними у громаді є психологічні зв'язки між її членами, що ґрунтуються на психологічній ідентифікації людей між собою.

На підставі аналізу поданого вище теоретичного матеріалу можна зробити висновки, що у зарубіжній літературі підходи до визначення громади розподіляються по групах на основі трьох сукупностей значень:

- ❖ громада як група людей у певній географічній місцевості;
- ❖ громада як сукупність відносин та взаємозв'язків;
- ❖ громада як спільнота, здатна до колективних дій.

У вітчизняній історії термін «громада» має досить давнє коріння. За часів Київської Русі її синонімами були верв, мир, село. Як своєрідні громади функціонували в західних землях православні братства. Але найбільш активно в українських письмових джерелах XV-XIX ст. згадується селянська громада з її звичаєвим правом і своєрідними традиціями соціальної підтримки бідних і знедолених.

Інтерес до громади як суб'єкта суспільних відносин у 90-х роках минулого століття був обумовлений, перш за все, розбудовою громадянського суспільства в Україні, що знайшло своє відображення в ст.1 закону «Про місцеве самоврядування в Україні» (1997). У ньому територіальна громада – це жителі, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, що мають єдиний адміністративний центр.

Нині законодавче визначення територіальної громади багатьма вітчизняними соціологами, політиками та правознавцями вважається дещо формальним, уже хоча б тому, що проста сукупність мешканців населеного пункту, не поєднаних жодними іншими інтересами, не може становити ефективну громаду. Мешканці населеного пункту, що формально отримали визначення «територіальної громади» за формою, навряд чи одразу ж можуть стати нею по суті. Громада повинна мати, крім спільного простору проживання, ще й цілу низку інших спільних інтересів (інфраструктуру, потребу в послугах певної якості та їх задоволення), відчувати свою визначальну роль у виробленні місцевої політики тощо. А все це набуває обрисів і починає працювати не відразу, для цього потрібно, аби члени громади відчували свою організованість, тобто щоб у громаді існували певні елементарні інститути

громадянського суспільства: осередки політичних і громадських організацій, формальні чи неформальні об'єднання громадян за різними ознаками: соціальними, віковими, територіальними тощо [15, с. 3].

Громада є свого роду соціальним інститутом, побудованим на територіальній спільності та соціально-економічному становищі, що виступає регулятором суспільного життя населення.

Аналізуючи сутність територіальної громади як основи місцевого самоврядування, О. Батанов зазначає, що «територіальна громада – це складна «кумулятивна» форма суспільної організації, сукупність людей асоційованих на публічних засадах у межах певної території та об'єднаних різноплановими ознаками системного характеру (демографічний, територіальний, правовий, політичний, економічний, професійний, мовний, релігійний тощо) [1, с. 57]. Це об'єднання, яке не виключає право людини на індивідуальність, окреме житло та дозвілля, натомість консолідує зусилля багатьох для досягнення усіма бажаного результату.

На думку польських науковців Я. Варди та В. Косовські, основними ознаками територіальних громад як людських спільнот є:

- ❖ приналежність до території з абсолютно визначеними межами;
- ❖ відокремленість місця проживання, що дозволяє виділити його в окреме місто, селище, село;
- ❖ постійність проживання;
- ❖ відображення населеного пункту в адміністративно-територіальному устрої держави [2, с. 42].

Отже, коли мова йде про територіальну громаду, завжди постає питання про її границі. Згідно з існуючим у нашій державі адміністративно-територіальним устроєм більшість дослідників із проблем місцевого самоврядування як різновид територіальної громади виокремлюють: село, селище, район, місто, мікрорайон у місті, квартал, вулицю, багатоквартирний будинок [1, с. 77].

Як слушно зазначає І. Кокарев, досить складно створити дієздатну громаду на території великого міста. Тому, на його думку, доцільно зосередитися на розвитку сусідських громад, які переважно створюються за місцем проживання людей і є складовою, але самостійною системою місцевого самоврядування, частиною міста, фрагментом міської культури [9, с.9]. В основу створення таких сусідських громад мають бути покладені спільні інтереси людей, що проживають близько один від одного, або окремі проблеми місцевого рівня, які створюють труднощі чи незручності для життєдіяльності людей.

Всебічне уявлення про особливості тієї чи іншої територіальної громади можна отримати на основі її соціального паспорта, до складу якого відносять такі показники:

- ❖ географічний (площа, природні особливості, екологічний стан);
- ❖ демографічний (чисельність населення, його віковий та гендерний склад),
- ❖ соціальний (соціальні групи, їх ознаки та спрямування);

- ❖ економічний (особливості ринку праці, зайнятість населення, рівень безробіття, кількість людей, що існують за межею бідності);
- ❖ політичний (політична структура, недержавні організації, наявність лідерів, особливості протесних форм поведінки людей);
- ❖ освітньо-культурний (загальноосвітні заклади, вищі навчальні заклади, позанавчальні заклади, особливості організації дозвільної сфери);
- ❖ ризики (проблеми, небезпеки, що є в попередніх сферах).

Проте в умовах сьогодення характеристика громади лише за територіальною ознакою на думку соціологів і політологів, є примітивно спрощеною. В громадянському суспільстві територіальна громада за своєю сутністю має становити таку спільність людей, яка спрямована на вирішення локальних проблем. Саме така місцева спільнота в результаті спільних взаємних комунікацій об'єктивно спроможна виявляти характерні інтереси та реалізовувати їх на місцевому рівні. Вона має бути здатна до саморозвитку, самоорганізації та саморегуляції, покликана здійснити якісну трансформацію як самої себе, так і всього суспільного організму в цілому. Її багаторівневність детермінована диференційованістю за інтересами, потребами, духовно-ціннісними орієнтаціями кожного її члена і соціальних груп.

З позицій синергетичного та соціокультурного підходів територіальна громада є відкритою самоорганізуючою соціальною системою, носієм певної соціокультурної специфіки. Як колективний суб'єкт діяльності вона складається, в свою чергу, з інших суб'єктів – індивідуальних (окремі активні жителі) і колективних (недержавні некомерційні громадські організації, сусідські групи та інші мікроструктури). Ці суб'єкти розглядаються в якості структурних елементів громади. Вони взаємодіють як між собою, так і з іншими суб'єктами, які діють на території громади (державні структури, влада, бізнес). В процесі взаємодії між ними може складатися та чи інша система взаємозв'язків – горизонтальних (суб'єкт–суб'єктних) або вертикальних (суб'єкт–об'єктних) – і взаємостосунків – рівноправних (партнерських) чи стосунків залежності та підпорядкування [3, с. 108].

Можна стверджувати, що територіальна громада виникає та змінюється в результаті використання її членами, які керуються тими чи іншими цінностями в межах певної системи їх взаємозв'язків, взаємодій та стосунків, різних способів, форм, засобів соціальної активності.

Окрім характеристики громади на основі соціологічних і політико-правових підходів, існує ще визначення сутності громади у соціально-педагогічній теорії.

В площині соціальної роботи з дітьми та молоддю А. Капська розглядає громаду як один із чинників соціального впливу на особистість, проміжну ланку між макросистемою суспільства в цілому і мікросистемою сімейної і особистісної підтримки [7, с. 202].

Такий підхід до трактування громади, звичайно, може мати місце в соціально-педагогічній діяльності. Проте більш доцільно розглядати громаду як різновид соціального середовища соціалізації особистості, що знаходить своє підтвердження в роботах науковців з проблеми соціалізації та соціального виховання [6; 10; 14].

Важливо підкреслити, що громада як соціальне середовище являє собою конкретне поле соціальної діяльності та відносин, де формуються і реалізуються потреби й можливості особи, де кожна людина безпосередньо включається в процес життєдіяльності суспільства. Соціалізація індивіда, в переважній більшості, розглядається як процес входження у світ конкретних соціальних зв'язків та інтеграції особистості в різні типи соціальних спільностей через культуру, цінності, норми, на основі яких формуються соціально значимі риси особистості. Соціальність людини – це результат діяльності самого індивіда за допомогою діяльності оточуючих людей [6, с. 66].

Отже, цінності, настанови, звичаї, закони та все інше, що створює наші соціальні реалії, конструюється в міру взаємодії одне з одним, покоління за поколінням, день за днем. Іншими словами, спільноти (зокрема громади) конструюють «лінзи», крізь які їхні члени інтерпретують світ. З огляду на основні ідеї соціально-конструктивістського світогляду, буденний досвід кожного окремого «Я» виникає та існує в безперервному взаємному обміні з досвідом інших членів спільноти [14, с. 226-227].

Базуючись на факторній моделі соціалізації А.Мудрика, можна говорити про функціонування громади на мікро- та мезорівнях соціального середовища.

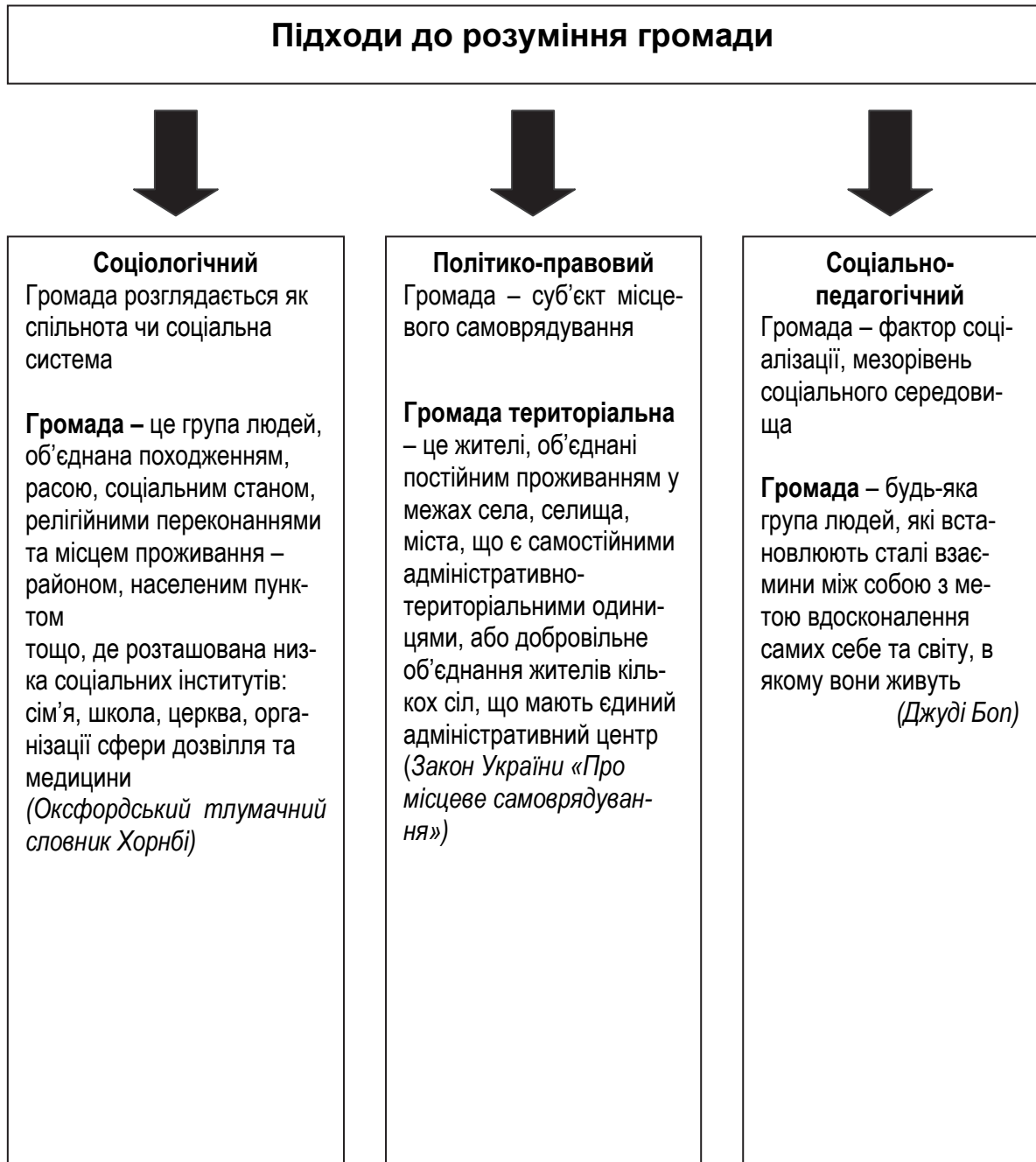
За умови, що однією з провідних характеристик громади є територія, залежно від типу поселення можна говорити про сільську, міську громаду, громаду мікрорайону великого міста як про мезорівень соціального середовища. За тією ж територіальною ознакою сусідську громаду можна визначати як мікрорівень соціального середовища.

Характеристика громади за спільністю інтересів (культурних, релігійних, професійних тощо) та взаємозв'язків її членів дає підстави також визначати громаду як мікрорівень соціального середовища. Прикладами такої громади можуть бути професійні колективи, об'єднання дітей та молоді за інтересами, об'єднання батьків для спільного вирішення проблем своїх дітей.

У сучасній практиці соціально-педагогічна робота з дітьми та молоддю як професійна діяльність по реалізації різних напрямів соціальної політики переважно здійснюється в умовах територіальної громади як локальної системи мезорівня соціального середовища. У такій системі можна виокремити наступні параметри:

- ❖ природно-економічні особливості території;
- ❖ соціокультурні традиції населення;
- ❖ групи людей за гендерно-віковими характеристиками;
- ❖ сукупність соціальних інституцій (навчальні та позанавчальні заклади, соціальні служби, спеціалізовані служби, соціокультурні заклади, медичні установи, діяльність яких спрямована на розвиток і соціальну підтримку дітей та молоді);
- ❖ органи місцевого самоврядування;
- ❖ громадські організації.

Саме ці параметри вказують на особливості та відмінності численних територіальних громад, що, в свою чергу, обумовлює і особливості процесу соціалізації людей, які проживають на її території.



ПРИНЦИПИ АКТИВІЗАЦІЇ ГРОМАДИ

Активізація громади дозволяє групам людей будь-якого віку, котрі володіють різноманітним досвідом і мають різний соціальний статус, разом досягти загальної мети.

Активізація громади ґрунтується на двох, пов'язаних між собою, елементах: **принципах** і **процесі**. Вони не можуть існувати окремо і залежать один від одного. Без принципів процес перетворюється в набір вправ, методик. Без процесу неможливо застосувати принципи на практиці.

Методи роботи по активізації громади постійно розвиваються та змінюються, але це відбувається в рамках тих принципів, які розроблялись упродовж тривалого часу.

Принципи активізації громади

1. Забезпечення соціальної справедливості означає протидію не рівноправ'ю та утискам за расовими, статевими, сексуальними, віковими, релігійними, класовими та іншими соціальними ознаками.
2. Всі люди можуть вирішити проблеми, з якими вони стикаються, завдяки набутих навичкам, досвіду і знанням.
3. Кожна людина володіє правами, включаючи право бути почутим, право розібратися в проблемах, з якими він/вона стикається і право зробити певні кроки для дозволу розв'язання цих проблем. Людина також має право на самовизначення, і ніхто не може нав'язувати їй будь-які стереотипи.

Кожна людина має право брати участь у змінах, що впливають на її життя. У кожної людини має бути право голосу, і кожен повинен брати участь в житті суспільства. На цьому ґрунтується активізація громади. Кожна людина має право на свій світогляд і самовизначення. Дуже часто людям доводиться боротися з неправильним розумінням своєї ситуації, з неточним і образливим описом своєї громади і культури, які були придумані для того, щоб полегшити життя певним політикам і стороннім фахівцям.

4. Коріння несправедливості та пригноблення криється в соціальній політиці, навколишньому середовищі та економічній ситуації, тому індивідуальні проблеми людей можуть розглядатися в контексті загальних проблем громади.

У кожної людини існує велика кількість індивідуальних проблем. Усвідомлення цього може пригнічувати і бентежити людину, в неї навіть може виникнути відчуття провини. Активізація громади дозволяє людині звільнитися від цього негативного настрою, зрозуміти свої індивідуальні проблеми в ширшому соціальному контексті та зробити певні кроки разом з іншими людьми для їх вирішення.

5. Колективна робота робить людей сильнішими. Людина, якій не вистачає сили і впливу, щоб самотужки вирішувати проблему, може добитися перемоги в спільній роботі з іншими людьми, які перебувають у такій самій ситуації.

Активізація громади має на меті об'єднання людей для обміну досвідом, а також для спільного вирішення проблем за допомогою своїх ресурсів і вмінь. Пошук загальної ідеї може додати окремій людині волі й сили для розв'язання складніших проблем.

6. Працівники соціальної сфери, які сприяють активізації громади, не лідери, а посередники. Їх завдання - надихнути людей і зробити так, щоб вони самі ухвалювали рішення і відчували відповідальність за можливий результат.

Внесок кожної людини в цей процес оцінюється однаково, і дуже важливо, що практики соціальної сфери не володіють особливим статусом або привілеями.

(за матеріалами: Бултон И. Активизация сообщества. – М., 2004. – 52с.)

ПРОЦЕС АКТИВІЗАЦІЇ ГРОМАДИ

Процес активізації громади складається з п'яти етапів. Цей процес дає цілісне уявлення про певну логіку розв'язання завдань і вирішення проблем у громадах.

*На першому етапі процесу активізації громади люди знаходять відповіді на запитання: **що?***

З'ясовується, що відбувається в громадах, у житті людей, які проблеми їх турбують, що їх лякає, дратує, радує, турбує; про що вони думають? Практики соціальної сфери, які виступають у ролі мобілізаторів громади (соціальні працівники, соціальні педагоги, представники органів місцевого самоврядування, громадських організацій тощо) допомагають людям знайти якомога більше різних способів вивчення даних проблем. Недостатньо просто обговорити проблеми, необхідно отримати повну картину того, що відбувається на даний час у громаді. На цьому етапі не аналізуються причини проблем і не визначаються найважливіші з них. Це моментальний знімок життя людей, як воно є.

*На другому етапі здійснюється аналіз проблем і шукаються відповіді на запитання: **чому?***

Коли проблеми окреслено, важливо зрозуміти причини їх появи, для того аби розроблені пізніше рішення усували не симптоми, а основні причини. Відповідь на запитання **чому?** дозволяє людям краще зрозуміти свої особисті проблеми або проблеми своєї громади в ширшому контексті. Учасники мають можливість одержати повне уявлення про свої проблеми шляхом розгляду питань, пов'язаних із владою, політичною та економічною ситуацією, інтересами людей, історією громади тощо.

*На третьому етапі розробляються методи і тактика вирішення проблеми, тобто дається відповідь на запитання: **як?***

Члени громади розробляють план змін і визначають можливі шляхи його реалізації. Це пов'язано з пошуком ресурсів і залученням до вирішення проблеми широким кіл громадськості.

На четвертому етапі процесу активізації громади здійснюються певні дії.

Члени ініціативної групи мають чітко уявляти собі, до яких результатів може призвести реалізація їх ідей, вони мусять розуміти ті перешкоди, які можуть виникнути у них і логіку своєї стратегії щодо зміни ситуації. Вони мають передбачити, чи вдасться за допомогою виробленої тактики відразу ж вирішити проблему, чи це буде лише перший крок у тривалому процесі.

*На останньому, п'ятому, етапі, що досить часто носить назву **рефлексія** (аналіз та оцінка результатів), оцінюється, чи вдалося досягти очікуваних результатів, чи зробили люди все, що мали зробити? Що змінилося? Що доцільно зробити по-іншому наступного разу?*

(за матеріалами: Бутон І. Активизация сообщества. – М., 2004 – 52с.)

Чому активізація громади є важливою?

- ❖ спостерігається згуртованість громади;
- ❖ формується відповідальність громади за те, що в ній відбувається;
- ❖ визначаються актуальні потреби громади;
- ❖ контроль за витрачанням коштів здійснює громада;
- ❖ формуються демократичні традиції.

Умови, які необхідні для активізації громади:

- ❖ наявність інформація;
- ❖ демократичні умови;
- ❖ мотивація громадян, готовність до змін;
- ❖ наявність загальної мети;
- ❖ наявність ініціативної групи;
- ❖ активна участь громадян;
- ❖ правове забезпечення участі громадян.

ЧОМУ УЧАСТЬ Є ТАКОЮ ВАЖЛИВОЮ

Участь є двигуном і рушієм розвитку

Лише тоді, коли людина робить свій внесок в загальну справу, тобто починає брати у ній участь, можна здійснювати процес розвитку та досягти бажаного результату.

В розвиткові громади участь – це внесок кожної людини, який пов'язаний з дією. Участь є початком до змін. Участь є невід'ємною та необхідною складовою не лише процесу розвитку громади, а й всіх інших процесів, котрі відбуваються під час життєдіяльності людини. Участь для розвитку – те ж саме, що рух для танцю або утворення звуків для музики. Так само, як музика неможлива без звуків, а танець неможливий без руху, так і розвиток громади неможливий без участі кожної людини, яка до неї належить.

Це подібне до гри футбольної команди, де поле – це наше життя, гравці – це ми з вами, суперники – перешкоди, котрі необхідно подолати, ворота – це ваша ціль і гол – це результат, котрого ми прагнемо досягти, подолавши усі перешкоди. Успіх нашої команди залежить від участі кожного гравця, участь кожного гравця є однаково важливою і необхідною для досягнення результату. Без участі не буде гри, а тим більше не буде голу. Без участі кожного члена громади не буде розвитку, а відтак, не буде і змін на краще.

Необхідною складовою активізації громади є розвиток участі її членів у плануванні та впровадженні змін. Участь – це активне залучення умів, сердець та енергії людей у процес їх власного зцілення та розвитку. З огляду на природу самого розвитку, очевидним є твердження: якщо немає значущої й ефективної участі, немає й розвитку. Участь для розвитку – це те саме, що рух для танцю або утворення звуків для музики. Якщо не буде звуку, не буде й музики. Якщо не буде участі людей, не буде й розвитку громади.

Багато громад у всьому світі занепокоєні тим, що соціальні та економічні проблеми загострюються, незважаючи на інтервенції урядових програм, націлених на вирішення конкретних проблем. Ці проблеми стосуються таких питань, як безробіття, соціальне сирітство, злочинність неповнолітніх, погіршення доступу до якісних медичних послуг, наркоманія/інші залежності, насильство над жінками й дітьми, погіршення стану довкілля, а також розбрат суспільства на етнічних, релігійних та всіляких ідеологічних підставах та багато інших соціальних проблем.

Покращується також розуміння, особливо на рівні громади, що такі питання не є ізольованими, а виступають як взаємопов'язані проблеми. Побутове насильство є наслідком згубних звичок (наркоманії, зловживання алкоголем тощо), що пов'язані з бідністю, яка, в свою чергу, пов'язана з безробіттям, на яке великою мірою впливає довкілля, пов'язана із зростаючим цинізмом урядових програм, і таке інше... Не має значення, з чого почати, однак якщо практики соціальної сфери намагатимуться з'ясувати основні причини і визначити рішення будь-якої з цих проблем, то швидко зіткнуться з іншими проблемами.

Підвищується також усвідомлення того, що професійні працівники, незважаючи на їхні добрі наміри, не можуть розв'язати це сплетіння взаємопов'язаних проблем

самостійно. Збалансовані рішення вимагають активної участі пересічних громадян, бізнесових структур, формальних і неформальних громадських організацій, благодійних фондів, лідерів громадської думки в багатьох сферах життя. Більше того, стає зрозумілим, що не стільки потрібні кращі програми, як сталі й креативні особисті взаємини та поновлені, життєздатні соціальні мережі. Створення та відновлення таких взаємин і соціальних мереж є завданням, для виконання якого мають долучатися всі сектори суспільства.

Відповідно до міжнародних стандартів у понятті «участь» передбачено, що «за певною особою визначають потенційну здатність мати особисті погляди та приймати рішення стосовно питань, які мають значення для її життя, і що вона має змогу це робити як член певної суспільної групи. Участь також означає, що особа усвідомлює цю можливість, має доступ до засобів, необхідних для її використання (інформація, відповідна підготовка), відчуває задоволення з приводу того, що її внесок, зокрема до процесу прийняття рішень, отримає визнання» (Проект заяви ООН 1985р.).

Існує багато теорій щодо участі громадськості у прийнятті рішень. Найбільш класичною серед них стала теорія під назвою «Сходінки участі громадян», запропонована Шеррі Арнштейном у 1969 році, яка в останні десятиріччя була значно доповнена та модифікована зарубіжними науковцями. На підставі аналізу різних джерел можна виокремити такі види участі громадян.

Пасивна участь людей спостерігається тоді, коли певні рішення щодо вирішення окремих проблем у громаді вже прийняті, й людей інформують про те, що планується здійснити та залучають їх до виконання прийнятих рішень.

Наступним різновидом участі громадян є їх *участь у наданні інформації*. Досить часто з метою вивчення ситуації в громаді представники влади, державних і неурядових організацій проводять опитування з метою вивчення думки людей щодо певних аспектів життя та існуючих проблем у громаді. Результати цих опитувань можуть бути покладені в основу розробки програм діяльності різних організацій. В цьому виді участі люди виступають лише в ролі інформаторів, оскільки вони не долучаються до безпосередньої участі у плануванні та впровадженні змін.

Участь заради матеріальних стимулів має місце тоді, коли люди працюють за гроші, продукти чи інші матеріальні винагороди. Коли матеріальна підтримка перестає надаватися, люди, в переважній більшості, припиняють свою участь або значно зменшують свою активність.

Функціональна участь людей має на меті участь у формуванні груп, в яких обговорюються, аналізуються та приймаються певні рішення щодо необхідних змін. У цьому виді участі люди усвідомлюють свою роль і відповідальність за зміни в громаді, активно залучають інших членів громади до участі у впровадженні намічених заходів і контролюють процес запланованих змін.

Останнім видом участі є *самообілізація*, коли люди виступають із різними ініціативами та самостійно впроваджують їх у життя. В разі необхідності вони можуть звертатися за консультаціями та підтримкою до певних фахівців чи соціальних інституцій. Але, як правило, беруть на себе всю відповідальність за реалізацію намічених ініціатив. Очевидно, що в процесі соціальної роботи на рівні громади ми

можемо простежувати всі зазначені види участі. Але результатом активізації громади є, звичайно, функціональна участь і самообілізація.

Для практиків соціальної сфери, насамперед, важливо проаналізувати, чому люди не прагнуть змін у житті своєї громади. В різних теоретичних працях виокремлюють такі типові причини пасивності громадян:

- ❖ вони не дуже переймаються тим, що відбувається навколо них, тому не замислюються про наслідки, які можуть очікувати їх та громаду в майбутньому;
- ❖ вважають, що існуючі проблеми мусять вирішувати відповідні органи та спеціалісти, оскільки кожний має займатися своєю справою;
- ❖ у людей виникає почуття, що все вже вирішено і ніщо не можна змінити (міф про фатальність соціальних процесів);
- ❖ у громаді відсутні особи, які можуть зорганізувати інших до спільних дій [2;3].

Канадські спеціалісти з розвитку громад Майкл і Джуді Боп зазначають, що під час активізації людей шляхом розбудови їх участі у житті громади необхідно зважати на можливі зовнішні, внутрішні та професійні перешкоди [4].

Зовнішні перешкоди зумовлені тим, що дуже часто керівники установ та організацій одноосібно вирішують, які види ресурсів, пов'язаних із різними напрямками розвитку громади, мають бути надані для неї.

На місцевому рівні чимало проектів розвитку громад організовано в такий спосіб, який дуже нагадує нерівноправні взаєностосунки між країнами, що розвиваються, та їхніми інвесторами. Проекти, які одержують зовнішнє фінансування або розроблені тими агенціями, що допомагають їх реалізовувати, часто мають на меті пристосувати громаду до планів агенції-фундатора стосовно цієї громади (у сфері розвитку охорони здоров'я, місцевих ініціатив щодо зайнятості населення тощо). Більше того, проекти здебільшого організуються в такий спосіб, щоб сконцентрувати ухвалення рішень, владу та контроль над енергією й ресурсами проекту в кількох руках (членів керівної ради, штатних і залучених фахівців).

Очевидним результатом такої схеми розподілу влади є те, що люди, чие життя має поліпшитися внаслідок застосування прийнятого проекту, не беруть безпосередньої участі в плануванні необхідних заходів. У кращому випадку, їх запрошують надати свої міркування до планів, уже укладених провідниками проекту, найчастіше ж, вони лишаються пасивними одержувачами тих вигод, які може дати реалізація проекту.

Внутрішні перешкоди існують усередині самої громади. Найпоширеніші з них такі:

- ❖ ті, хто перебувають при владі, часто без участі громади вирішують, чиї ідеї та зусилля варті уваги;
- ❖ деякі групи або індивідів виключають із процесу з огляду на їх національність, культуру, релігію, економічний чи соціальний статус;

- ❖ деякі групи в громаді не погоджуються брати участь у процесі розвитку, оскільки вважають, що вони не матимуть із цього ніякого зиску;
- ❖ рівень персонального добробуту та самоповаги членів громади настільки низький, що багато людей не спроможні брати ефективну участь у будь-яких процесах. Ця перешкода майже завжди наявна в «бідних» громадах.
- ❖ міжособистісні конфлікти, заздрощі, суперництво та розбрат, які виникають не лише між окремими індивідами, а й цілими родинами та організаціями, можуть заблокувати участь для багатьох і створити такий негативний та конфліктний клімат навколо зусиль, спрямованих на вирішення проблеми, що чимало людей будуть триматися осторонь.

Усі ці (та інші пов'язані з ними) перешкоди можуть існувати одночасно або в будь-якому поєднанні.

Оскільки роботу з активізації громади переважно здійснюють окремі спеціалісти, в їх діяльності можуть спостерігатися деякі помилки, які можна визначати як *професійні перешкоди*.

Коли професіонали здатні поставитися до людей, яким вони служать, з повагою і вірою в їхні сили, більшість членів спільноти відчують себе підбадьореними і більш спроможними працювати на себе в їхній присутності. Якщо ж, навпаки, професіонали поводитимуться так, ніби тільки вони розуміють по-справжньому, що треба робити для розв'язання проблем громади і тільки вони мають необхідні для цього знання, вміння та ресурси, тоді багато людей відчують себе зневіреними (тобто менш спроможними, ослабленими) внаслідок спілкування з ними. Такі персони створюють тенденцію залежності процесів розвитку громади від експертів і ресурсів. Тоді члени громади дивляться на фахівців (представників влади, спеціалістів соціальних служб тощо) як на людей, котрим платять за те, щоб вони розв'язали проблему. Коли розвиток перетворюється на «їхню роботу» замість «нашої відповідальності», участь активно блокується зсередини. Треба рішуче боротися зі спокусою поставити себе в положення того, хто все знає і вирішує. Надмірну любов до свого експертного чи професійного статусу треба виявляти в ролі керівника, який служить своїм підлеглим. Така роль спонукає фахівців керувати, залишаючись у тіні, більше працювати з людьми і всіляко заохочувати їх до навчання та перетворення свого життя на краще.

СОЦІАЛЬНИЙ КАПІТАЛ ГРОМАДИ

Дієздатність будь-якої громади залежить від її соціального капіталу. Вперше поняття «соціальний капітал» було розглянуте П'єром Бурдьє. Він визначив соціальний капітал як сукупність уже існуючих або потенційних ресурсів, що передбачають існування системи в певній мірі інституціоналізованих відносин взаємного розпізнавання або визнання. Але найбільшої популярності дане поняття набуло у розширеному трактуванні Джеймса Коулмена, за яким це потенціал взаємної довіри та взаємодопомоги, що формується у міжособистісних взаєминах: зобов'язання та очікування, інформаційні канали та соціальні норми. Дж. Коулмен визначає соціальний капітал за аналогією з фізичним і людським капіталом, утіленим у знаряддях праці та навчанні, які підвищують індивідуальну продуктивність. Соціальний капітал міститься в таких елементах громадської організації як соціальні мережі, соціальні норми та довіра, що створюють умови для координації та кооперації заради взаємної вигоди. Соціальний капітал - це соціальний клей, який дозволяє мобілізувати додаткові ресурси для взаємин людей на основі довіри [1].

Теорію соціального капіталу наприкінці ХХ ст. досить продуктивно розвивав гарвардський політолог Роберт Путнем. Він характеризував соціальний капітал як спільні знання, інформацію та моделі взаємодії, що група людей застосовує в процесі будь-якої діяльності; мережі, норми та довіра, яка підтримує координацію та співробітництво для спільної вигоди [4]. Соціальний капітал громади складається з певних правил, яких дотримуються окремі особи чи організації, та соціальних стосунків, що створюють довіру та взаємність між громадянами чи організаціями. Соціальний капітал існує у формі міжособистісних відносин: належність до певних неформальних спільнот, до кола друзів; це сукупність усіх неформальних зв'язків, які можуть бути мобілізовані для розв'язання того чи іншого завдання.

Роберт Путнем зазначає, що під соціальним капіталом слід також розуміти мережу взаємостосунків між людьми, рівень розвитку «звичаєвого права», рівень довіри в суспільстві, тобто все те, що дозволяє діяти спільно та більш ефективно, досягаючи намічених цілей. Він виокремлює два типи соціального капіталу: рівень залучення жителів у процеси, що відбуваються в громаді, та рівень довіри між суб'єктами, які діють на певній території [4, с.116]. Один тип зближує людей, які вже знають одне одного; інший тип об'єднує людей або групи людей, які не знали одне одного раніше.

Якщо хтось питає, що відрізняє успішну громаду від неуспішної та чому деякі громади поведуться з подібними економічними, соціальними та демографічними цінностями краще, ніж інші, стане очевидно, що більш успішні громади мають вищі рівні соціального капіталу.

Потужні громади мають сильні мережі сусідів і сімей, в той час як неуспішні громади часто характеризуються слабкими сімейними та родинними мережами. Успішні громади мають сильну громадську інфраструктуру: від громадських і волонтерських груп до релігійних організацій, місцевих соціальних служб, молодіжних клубів, асоціацій батьків/ учителів, ігрових груп тощо.

Багато речей працює на розбудову соціального капіталу. Британські науковці виокремлюють такі специфічні шляхи, за допомогою яких громади створюють свій соціальний капітал:

- ❖ покращання стану людей. Це значить допомагати їм розвивати впевненість у собі та необхідні навички;
- ❖ колективні дії людей згуртовують їх для роботи над змінами у громаді;
- ❖ маленькі успіхи, які досягаються людьми, що діють разом, стимулюють їх до вирішення більш складних проблем і залучення до цього інших членів громади;
- ❖ розвиток широкої мережі партнерства між різними організаціями в громаді та поза нею.

Соціальний капітал зміцнює «живу тканину» громади і часто, як побічний продукт інших видів діяльності, на думку Коулмена, сприяє розбудові поінформованості, довіри та міжособистісної солідарності.

Соціальний капітал створюється у випадку, коли люди навчаються довіряти одне одному такою мірою, що можуть створювати надійні зв'язки і покладатися на певні стосунки взаємності, а не на вузькі ланцюжки спеціалізованих відносин, організованих за принципом «ти мені - я тобі». Соціальний капітал у разі його інтенсивного використання не вичерпується, а за відсутності використання порівняно швидко зникає. На соціальний капітал мало впливає нестача матеріальних ресурсів, а його потенціал до творення обмежується лише бажанням та активністю людей. Соціальний капітал неможливо збудувати в один момент, оскільки для налагодження взаємодії між людьми та організаціями громади необхідний певний час.

Отже, соціальний капітал за своєю суттю охоплює різних представників громади як суб'єктів соціального життя, мережу їх взаємозв'язків, цінності та норми, яких вони дотримуються, а також різні види діяльності, здійснювані ними з власної ініціативи в рамках сформованої мережі зв'язків і з дотриманням усталеної системи цінностей і норм [2, с. 19].

АНКЕТА

Шановні представники громади м. Сарни!

Ініціативна група жителів міста проводить опитування з метою вивчення проблем дітей, сімей та молоді у громаді нашого міста. Будемо щиро вдячні за вашу участь в опитуванні. Сподіваємось, що воно допоможе конкретизувати проблеми місцевої громади та дасть змогу активізувати мешканців та місцеву владу задля покращання соціально-педагогічної роботи з дітьми, молоддю та сім'ями.

1. Вік

15-18 років	19-25 років	26-30 років	30-40 років	Більше 40 років

2. Стать

Чоловік	Жінка

3. Освіта

Базова	Середня	Вища

4. Тривалість проживання в місті

до 10 років	11-20 років	більше 20 р.

5. Особливості міста

Відмітьте, будь ласка, в колонці «вибір» п'ять варіантів, які ви обираєте. Допишіть, якщо вважаєте за потрібне, свій варіант.

№	Відмінні риси	Вибір
1.	Давнє місто	
2.	Люди добре знають одне одного	
3.	Гарне місто	
4.	Спокійне місто	
5.	Гарна природа навколо міста	
6.	Мало місць для відпочинку	
7.	Зручне розташування	
8.	Проводяться громадські заходи	
9.	Переважають люди середнього та похилого віку	
10.	Чисте повітря	
11.	Багато молоді	
12.	Наявні релігійні громади різних конфесій	
13.	Ваш варіант	

6. Проблеми у територіальній громаді м. Сарни

Відмітьте, будь ласка, в колонці «вибір» п'ять варіантів, які ви обираєте. Дopiшiть, якщо вважаєте за потрібне, свій варіант

№	Варіанти відповідей	Вибір
1.	Відсутність місць відпочинку для молоді	
2.	Відсутність молодіжного центру для проведення дозвілля	
3.	Відсутність дитячих майданчиків	
4.	Відсутність дитячого кафе	
5.	Відсутність упорядкованих місць для відпочинку	
6.	Відсутність центру сімейно-родинного дозвілля	
7.	Недостатньо зелених насаджень	
8.	Недостатня кількість культурних заходів міського рівня для сімей, дітей та молоді	
9.	Відсутність дитячого кінотеатру	
10.	Багато молодих людей, які зловживають спиртними напоями	
11.	Високий рівень правопорушень серед дітей та молоді	
12.	Багато підлітків та молоді вживає наркотики	
13.	Дитяча безпритульність	
14.	Немає ігротеки для дітей	
15.	Дитяче жебрацтво в районі ж/д вокзалу та ринку	
16.	Доступність наркотичних речовин для молоді	
17.	Продаж алкогольних та тютюнових виробів неповнолітнім	
18.	Ваш варіант	

7. Які організації та соціальні інститути міста можуть бути задіяні у вирішенні зазначених вами проблем?

Відмітьте, будь ласка, в колонці «вибір» п'ять варіантів, які ви обираєте

№	Варіанти відповідей	Вибір
1.	Дитячі садки	
2.	Школи	
3.	Центр соціальних служб для молоді	
4.	Працюючі підприємства	
5.	Відділ освіти	
6.	Міліція	
7.	Міськвиконком	
8.	Відділ у справах сім'ї та молоді	
9.	Служби у справах неповнолітніх	
10.	Медичні установи	
11.	Центр зайнятості	
12.	Громадські організації	
13.	Житлово-комунальні господарства	
14.	Міський будинок культури	
15.	Клуби за місцем проживання	

16.	Дитячі бібліотеки	
17.	Будинок дітей та молоді	
18.	Центр по роботі з громадою	
19.	Педагогічний коледж	

8. Які, на вашу думку, існують бар'єри, що заважають вирішенню цих проблем?

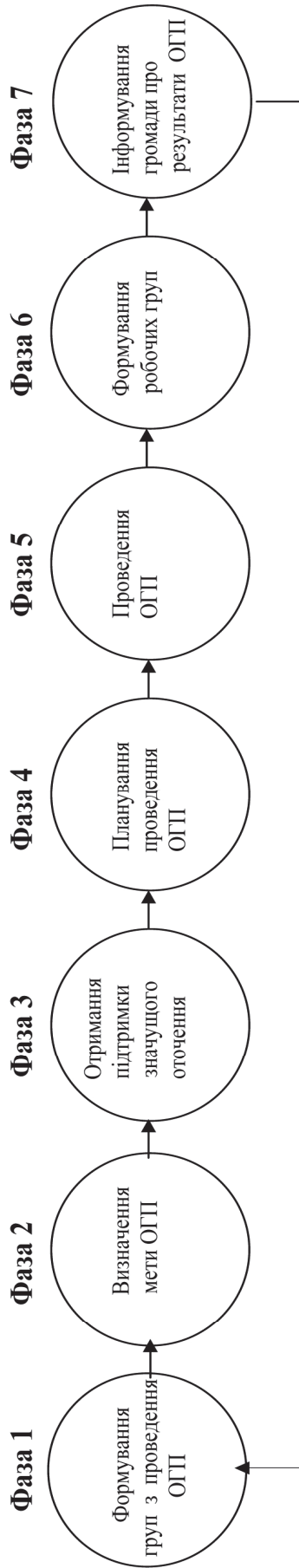
- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

9. У вирішенні яких проблем громади ви могли б узяти участь?

Відмітьте, будь ласка, в колонці «вибір» п'ять варіантів, які ви обираєте. Дopiшіть, якщо вважаєте за потрібне, свій варіант

№	Варіанти відповідей	Вибір
1.	Озеленення міста	
2.	Облаштування дитячих, ігрових майданчиків	
3.	Організація культурно-масових заходів для дітей та молоді	
4.	Участь у діяльності волонтерських загонів	
5.	Організація різноманітних заходів для молодих сімей	
6.	Робота з дітьми та молоддю	
7.	Вирішення екологічних проблем міста	
8.	Створення спортивних секцій	
9.	Організація секцій для дітей в клубах за місцем проживання	
10.	Ніяких	

Фази проведення оцінки громадою своїх потреб (ОГП)



Фаза 1 Кроки	Фаза 2 Кроки	Фаза 3 Кроки	Фаза 4 Кроки	Фаза 5 Кроки	Фаза 6 Кроки	Фаза 7 Кроки
<ul style="list-style-type: none"> - Навчання методам ОГП 	<ul style="list-style-type: none"> - Визначення очікуваного результату від ОГП - Визначення меж громади 	<ul style="list-style-type: none"> - Зустрічі з владою і активістами громад - Інформування населення про ОГП 	<ul style="list-style-type: none"> - Визначення інформації, необхідної для ОГП - Визначення потенційних учасників ОГП - Визначення необхідних ресурсів - Розподіл ролей і груп при проведенні ОГП 	<ul style="list-style-type: none"> - Проведення ОГП у групах, сформованих з представників місцевих громад - Огляд і узагальнення можливих вторинних джерел інформації - Систематизація результатів бира - Пріоритизація проблем на зборах представників місцевих громад 	<ul style="list-style-type: none"> - Формування ініціативних груп з розробки та подальшого виконання планів по рішенню проблем місцевого співтовариства 	<ul style="list-style-type: none"> - Інформування населення через ЗМІ, зустрічі/зібрання

Фаза 1 Результати	Фаза 2 Результати	Фаза 3 Результати	Фаза 4 Результати	Фаза 5 Результати	Фаза 6 Результати	Фаза 7 Результати
Сформовано групу зацікавлених людей, знайомих із методами ОГП	Визначено мету ОГП	Отримано згоду місцевих властей на проведення ОГП у місті/поселенні. Населення знає про майбутню ОГП	Сплановано процес ОГП і створено всі необхідні умови для проведення ОГП	Виявлені та визначені проблеми за пріоритетністю	Сформовані ініціативні групи	Представники місцевої громади поінформовані про результати ОГП

ХАРАКТЕРИСТИКА ПАРТНЕРСТВА В УМОВАХ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

При вирішенні проблем на локальному рівні ініціативні групи, органи місцевого самоврядування та різноманітні соціальні інституції територіальної громади в переважній більшості не можуть діяти ізольовано одне від одного. Вони не завжди мають достатній ресурсний потенціал для того, щоб задовольнити потреби чи вирішити проблеми різних соціальних груп місцевої спільноти. Тому налагодження партнерства у територіальній громаді між різними суб'єктами соціальної роботи є одним із необхідних компонентів організації такої роботи на місцевому рівні.

Перш ніж визначати зміст і принципи такого партнерства саме у територіальній громаді, необхідно зазначити, що зараз у науково-методичній літературі можна зустріти кілька термінів, які так чи інакше пов'язані з питаннями партнерства: «соціальне партнерство», «міжсекторна взаємодія», «соціальна взаємодія», «соціальне співробітництво».

Партнерство – це особливий вид відносин, при якому люди чи організації об'єднують свої ресурси для здійснення певної діяльності. Можна говорити про те, що партнерство налагоджується тоді, коли нам необхідно зробити певну справу, яку ми не можемо виконати самостійно [7, с. 32].

В соціологічному словнику партнерство визначається як конструктивна взаємодія інститутів держави та місцевого самоврядування, бізнесу й громадських організацій з метою ефективного вирішення актуальних проблем, створення сприятливого соціального клімату та забезпечення суспільної згоди [6, с. 48].

В цьому ж словнику соціальне партнерство розглядається як система соціально-трудових стосунків, що забезпечують оптимальний баланс і реалізацію основних інтересів різних соціальних груп. Предмет соціального партнерства – політика в соціально-трудовій сфері та регулювання трудових відносин між сторонами. Мета соціального партнерства – забезпечення інтересів учасників соціально-трудових відносин, вироблення та проведення узгодженої соціально економічної та соціально-трудової політики [6, с. 49]. Таким чином, соціальне партнерство – це суспільна система, що діє в межах ідеологічного, політичного та економічного простору, яка замість протистояння й боротьби підприємців і найманих працівників пропонує їх співробітництво та соціальну згоду [3, с. 15].

Пізніше термін «соціальне партнерство» був екстрапольований в теорію соціальної роботи. Проте нині більшість науковців схиляються до того, що коли мова йде про взаємодію різних суб'єктів соціальної роботи, доцільно вживати терміни «партнерство» чи «міжсекторна взаємодія». Саме цими термінами варто також оперувати й тоді, коли мова йде про організацію соціальної роботи на рівні громади.

У територіальній громаді виокремлюють три сектори влади:

- ❖ *влада* (органи державної влади та місцевого самоврядування, бюджетні установи та організації, створені на підставі закону чи в межах повноважень державних органів);
- ❖ *бізнес* (система підприємств, господарських товариств та індивідуальних підприємців, що займаються діяльністю, пов'язаною з отриманням прибутку);

- ❖ *громадськість* (організації, що утворюються за власною ініціативою засновників, незалежно від волі органів влади чи посадових осіб, без мети одержання прибутку та його перерозподілу між учасниками організації) [9, с. 5].

Оскільки вони діють в одному територіальному просторі, то досить часто між представниками цих секторів встановлюються певні взаємостосунки, які називають міжсекторною взаємодією. Коли мова йде про організацію соціальної роботи в громаді, такий вид взаємодії є однією з необхідних умов ефективного вирішення проблем на місцевому рівні. Насамперед, вона зумовлена тим, що представники кожного з цих секторів мають як свої сильні, так і слабкі сторони, які можуть бути частково чи повністю компенсовані в процесі партнерства.

Порівняльна характеристика трьох секторів територіальної громади

Сектор Сторони	Влада	Бізнес	Громадськість
С	- Стабільність	- Наявність ресурсів і висока ефективність їх використання	- Довіра пересічних членів громади
И	- Система соціальних інституцій	- Здатність швидко реагувати на зміни	- Генерація соціальних ініціатив
Л	- Наявність ресурсів	- Орієнтація на результат	- Згуртування людей, які прагнуть змін
Ь	- Кваліфіковані кадри	- Високий професіоналізм	- Можливість працювати з різними групами клієнтів
Н			- Надання послуг відповідно до пріоритетних потреб клієнтів
І			
С	- Нездатність швидко реагувати на зміни	- Упереджене ставлення членів громади	- Брак матеріальних і фінансових ресурсів
Л	- Бюрократія та корупція	- Відсутність прямої зацікавленості працювати на соціальні проблеми громади	- Низький рівень професіоналізму у вирішенні окремих проблем
А	- неефективне використання ресурсів		
Б			
К			
І			

Налагодження взаємодії сприяє формуванню ознак стабільної, комплексної соціальної роботи в територіальній громаді, характеризується прагненням до втручання в її найбільш гострі соціальні проблеми. Особливостями взаємодії з партнерськими організаціями є напрацювання моделей соціальної роботи для вирішення адресних соціальних проблем [13, с. 68].

Важлива роль міжсекторної взаємодії в організації соціальної роботи на рівні громади зумовлена тим, що:

- ❖ взаємодія є інструментом розвитку територіальної громади відображає динаміку участі організованих груп населення, які через ідеї громадськості або благодійної діяльності опікуються інтересами, потребами представників своєї громади;
- ❖ за умови ресурсних обмежень для вирішення великого кола соціальних проблем взаємодія між різними державними та неурядовими організаціями дозволяє розвивати адресні технології допомоги різним категоріям клієнтів;
- ❖ наявність у громаді реальної практики співпраці між владою, бізнесом і громадськими організаціями мінімізує протистояння інтересів громадян і влади, особливо з питань соціального самопочуття дітей, молоді, різних категорій сімей, які перебувають у кризовому стані й потребують особливої уваги.

Залежно від того, на якому рівні соціальної активності знаходяться представники цих секторів, вони можуть реалізувати свою взаємодію в наступних формах:

- ❖ інформаційний обмін;
- ❖ спільні благодійні акції;
- ❖ реалізація програм соціально-культурної інтервенції;
- ❖ підтримка соціальних ініціатив;
- ❖ фінансування соціальної сфери [1, с. 32].

Ініціаторами партнерства при вирішенні соціальних проблем у громаді можуть бути:

- ❖ соціальні служби різного типу, які функціонують у межах територіальної громади;
- ❖ ініціативні групи;
- ❖ органи місцевого самоврядування;
- ❖ неурядові організації.

Щоб налагодити партнерство як форму ефективного співробітництва сторін, необхідно дотримуватися таких принципів [4;7].

1. Побудова та підтримання партнерства може займати багато часу, тому доцільно обрати кілька пріоритетних партнерів, а не працювати з усіма.
2. Наявність важливих для організацій-партнерів стратегічних цілей, досягти яких самотужки досить важко, але можливо при налагодженні партнерства.
3. Узгодження очікувань шляхом складання усної чи письмової угоди сторін про те, які проміжні та кінцеві результати взаємодії вони прогнозують отримати і хто які функції готовий виконувати в цьому процесі.
4. Спільне планування, коли сторони разом визначають мету, завдання, методи, ресурси та графік взаємодії.
5. Спільна оцінка діяльності, коли партнери разом зіставляють та аналізують отримані результати порівняно із запланованими.
6. Сторони будують свою взаємодію на довірі, відкритості своїх дій, задумів та оцінок, оперативному та достатньому обміні інформацією.

7. Сторони беруть на себе відповідальність перед собою та партнерами за всі свої дії.

Реалізація цих принципів у практичній взаємодії між різними учасниками партнерського процесу є досить складною справою, оскільки вона будується не лише на технологічних основах, а й на основі певних взаємостосунків, які потребують узгодження на рівні цінностей та переконань потенційних партнерів.

Партнерство у соціальній роботі в громаді можна розглядати як форму соціальної взаємодії, в якій громадяни, соціальні групи, державні та недержавні організації включені в таку систему самоорганізації, яка має наступні характеристики:

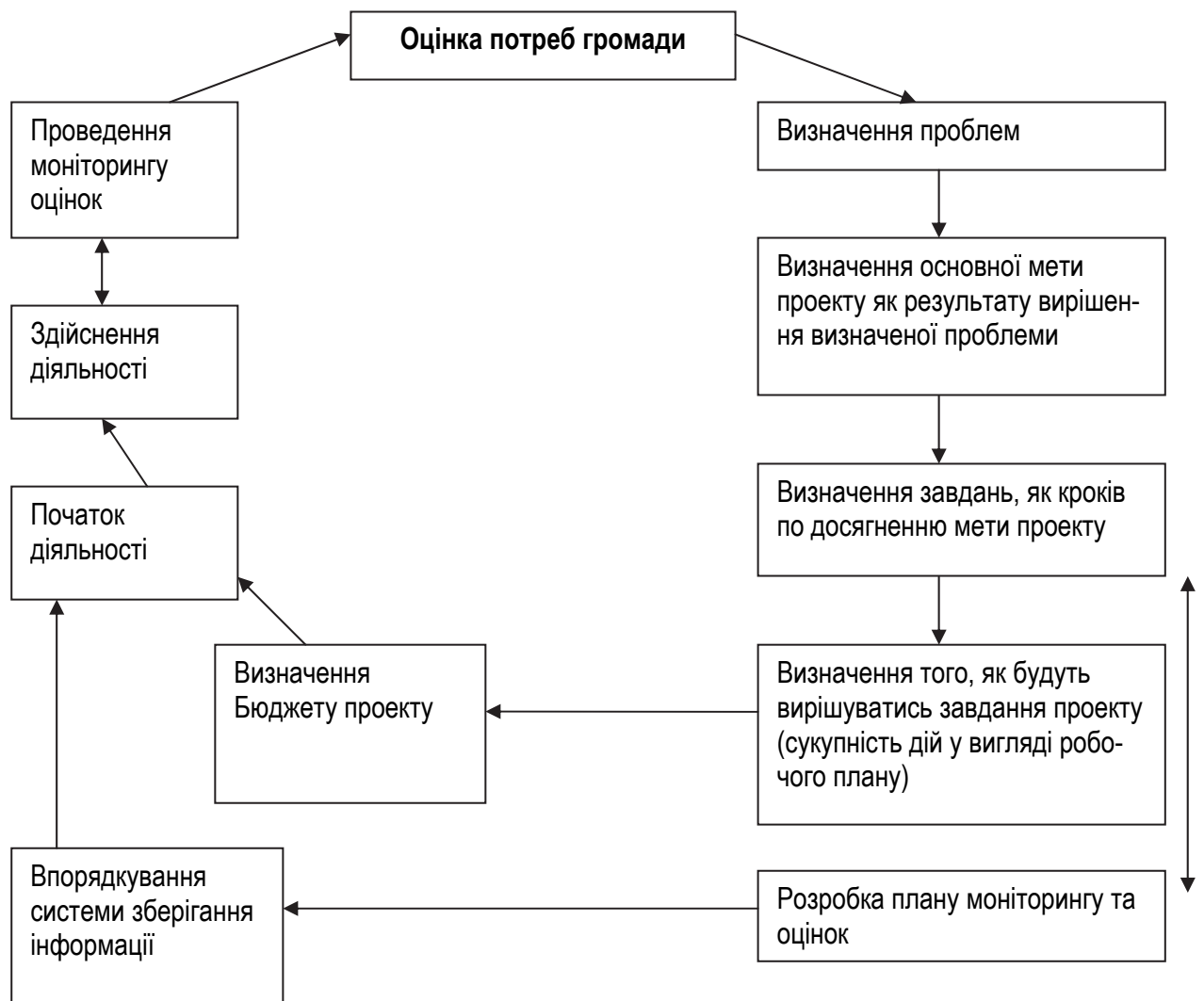
- ❖ наявність спільних цілей, досягнення яких не обмежує групових чи корпоративних інтересів сторін;
- ❖ вибір форми співробітництва, яка відповідає інтересам усіх партнерів;
- ❖ еволюція інституціональних механізмів і правових процедур, які забезпечують процес взаємодії партнерів у громаді;
- ❖ ротація партнерів при розв'язанні різних соціальних питань.

«ЗВІТ ЩОДО РЕЗУЛЬТАТІВ ПРОВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ПОТРЕБ ГРОМАДИ»

Після завершення роботи над виявленням та визначенням пріоритетних потреб та проблем громади, члени групи, яка проводила ОГП, пишуть звіт щодо результатів проведеної роботи. У звіті доцільно помістити наступну інформацію (Схема написання звіту):

- ❖ Місце проведення:
- ❖ Термін проведення:
- ❖ Цільова група (хто, кількість, вік):
- ❖ Експерти:
 1. Мета проведення ОГП
 2. Основні висновки
 3. Наступні дії

ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ СОЦІАЛЬНОГО ПРОЕКТУ



Використана література:

1. *Климанська Л.* Про громаду та її соціальний капітал. – <http://www.dialog.lviv.ua/socialpartnership/articles/5/>.
2. *Семигіна Т.* Робота в громаді: практика й політика. – К., 2004. – 180с.
3. Тренінги Народного Фонда. Расширенный каталог / Сост. Карасев Ф. Г., Карасева О.А. – М., 2001. – 128с.
4. Хрестоматия для некоммерческих организаций / Душан Ондрушек и др. – Братислава, 2003. – 312с.
5. Громада як осередок соціальної роботи з дітьми та сім'ями: Метод. матеріали для тренера / О.В.Безпалько та інші; За заг. ред. І.Д.Звереві. – К., 2004. – 69с.
6. *Michael Vopp, Gudie Vopp* A Practical Guide to Building Sustainable Communities – Calgary: Alberta, 1998. –168 p.
7. *Батанов О.В.* Територіальна громада – основа місцевого самоврядування в Україні: Монографія. – К., 2001. – 260 с.
8. *Варда Я., Клосовські В.* Острови надій: розробка стратегій локального розвитку. – Івано-Франківськ, 2003. –312с.
9. *Воловодова Е., Касперович А.* О социокультурной специфике субъектности территориальной общины: организационный аспект // Социология: теория, методы, маркетинг. –2004.– №1. – С.103-119.
10. *Демидова Т.Е.* Сравнительный анализ форм работы в общине в зарубежных странах // Российский журнал социальной работы. – 1997. – № 2. – С.156 – 157.
11. *Иваненков С.П.* Проблемы социализации современной молодежи. Изд. 2-е: Монография. – СПб, 2003. – 420с.
12. *Капська А.Й.* Соціальна робота: деякі аспекти роботи з дітьми та молоддю. – К., 2001. – 220с.
13. *Климанська Л., Софін О.* Громада в системі громадянського суспільства. // Реформування соціальних служб в Україні: сучасний стан та перспективи: Зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конференцій /За ред. Неллі Ничкало, Бреда Мак Кензі.–Львів, 2003. – С.78-81.
14. *Кокарев И.* Соседские сообщества: путь к будущему России. – М., 2001. – 248 с.
15. *Лавриченко Н.М.* Педагогіка соціалізації: європейські абриси. – К., 2000. – 444с.
16. *Найдьонова Л.А.* Соціально-психологічні феномени створення територіальних спільнот // Практична психологія та соціальна робота. – 2004. – №6. – С.19-22.
17. *Скуратівський В.А., Шевченко М.Ф.* Соціальні системи та соціологічні методи дослідження: Навч. посібник. – К., 1998. – 188с.
18. *Титаренко Т.М.* Життєвий світ особистості: у межах і за межами буденності. – К., 2003. – 376 с.

19. *Ткачук А. Ф.* Населення чи громада? Або як впливати на місцеву владу. – К., 2003. – 73 с.
20. *Яркина Т.Ф.* Гуманизм как теоретико-методологическая основа социальной педагогики. – М., 1997. – 68с.
21. Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English. A. S. Hornby. Fourth edition //chief editor A. P. Cowie Oxford Univ Press 1995. – 1580 p.
22. *Адом А.* Партнерство в местных сообществах: принципы и модели взаимодействия города, местного самоуправления и бизнеса //Партнерство в устойчивом развитии местных сообществ: опыт, возможности, перспективы: Материалы научно-практической конференции, Минск, 16-18 апреля 2004 г./ Редкол.: В.Корж (отв. ред.) и др. – Мінськ, 2004. – С.20-36.
23. *Жуков В., Скуратівський В.* Соціальне партнерство в Україні. Навч. Посібник. – К., 2001.- 120с.
24. *Зинкевич С., Корж В.* Сотрудничество некоммерческих организаций и органов местной власти в выявлении и решении местных проблем // Партнерство в устойчивом развитии местных сообществ: опыт, возможности, перспективы: Материалы научно-практической конференции, Минск, 16-18 апреля 2004 г./ редкол.: В.Корж (отв. ред.) и др.. – Мінськ, 2004. – С.106-109.
25. *Ионов А.А., Ионова О.Б.* Социальное партнерство как социокультурный феномен. – М., 2002. – 77с.
26. Краткий словарь терминов и определений. – М., 2004. – 48с.
27. Построение партнерства. Методические рекомендации. – К., 2003. – 143с.
28. *Ткачук А.* Законодавство для третього сектору: проблеми правового регулювання. – К., 2003. – 43с.
29. *Федулин А.А.* Становление и развитие системы социального партнерства в России. – М., 1999. – 320с.
30. *Филенко В.И.* Социальное партнерство в системе взаимодействия органов муниципальной власти и местного самоуправления. – М., 2000. – 82с.
31. *Хананашвили Н.* Социальный заказ и грант: основные экономико-правовые механизмы межсекторного взаимодействия //Партнерство в устойчивом развитии местных сообществ: опыт, возможности, перспективы: Материалы научно-практической конференции, Минск, 16-18 апреля 2004 г./ Редкол.: В.Корж (отв. ред.) и др. – Мінськ, 2004. – С.36-43.
32. *Шендеровський К.С.* Взаємодія соціальних служб для молоді та громадських, благодійних організацій щодо задоволення потреб дітей, молоді, різних категорій сімей в м.Києві // Проблеми педагогічних технологій: Зб. наук. праць. Вип. 3-4. – Луцьк, 2004. – С.63-72.

ГЛОСАРІЙ

Активізація громади – процес залучення громадян до прийняття рішень щодо вирішення проблем громади, який сприяє формуванню свідомості та відповідальності громадян.

Аналіз соціуму – збір статистичних даних, за допомогою яких можна охарактеризувати життєву ситуацію населення в певному соціумі. До таких даних відносять кількість дітей та дорослих, людей з особливими потребами, осіб девіантної поведінки, дані про різні типи сімей, об'єкти культурно-освітнього призначення, соціальні служби різного типу, громадські організації тощо.

Взаємодія – погоджена дія між ким-, чим-небудь; система взаємно обумовлених індивідуальних дій, пов'язаних причинною залежністю, за якою поведінка кожного з учасників виступає одночасно стимулом і реакцією на поведінку інших.

Громада (community) – це група людей, що об'єднана спільним походженням, расою, соціальним станом, релігійними переконаннями та місцем проживання – районом, населеним пунктом тощо, де розташована низка соціальних інститутів: сім'я, школа, церква, організації сфери дозвілля та медицини.

Громада територіальна – це жителі, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, що мають єдиний адміністративний центр.

Громадські організації – це об'єднання громадян, створені для задоволення, представлення і захисту законних соціальних, економічних, культурних, національних, вікових, творчих та інших інтересів своїх членів.

Громадськість – організації, що утворюються за власною ініціативою засновників, незалежно від волі органів влади чи посадових осіб, без мети одержання прибутку та його перерозподілу між учасниками організації; ініціативні групи людей.

Ініціатива – здатність висувати нові ідеї, пропозиції, випереджати когось у дії, вчинку; вміння самостійно розпочинати яку-небудь справу.

Моніторинг – відстеження якого-небудь процесу або діяльності з метою встановлення ступеня відповідності того, що виконується, запланованим проміжним результатам.

Оцінка – це процес детального аналізу та результатів діяльності і/або певного ефекту і співвіднесення цих результатів з визначеними критеріями

Партнерство – це особливий вид відносин, при якому люди чи організації об'єднують свої ресурси для здійснення певної діяльності. Характеристика взаємовідносин, узгоджені та злагоджені дії учасників спільної справи, що ґрунтуються на взаємовигідності та рівноправності.

Потреби – складові життєдіяльності, необхідні для функціонування і розвитку організму, людської особистості, соціальної групи, суспільства в цілому; спонукальна причина діяльності. Потреби поділяються на матеріальні – потреба в одязі, їжі, помешканні тощо; духовні – потреба в спілкуванні, творчості, самореалізації тощо; соціальні – потреби людини в медичному обслуговуванні, в гідних умовах праці, навчання, відпочинку.

Прийняття рішення – послідовність дій, які ведуть до досягнення мети, наприклад, розв’язання проблеми, вирішення складної ситуації.

Принципи активізації громади – основні вимоги до змісту, організації та здійснення цього процесу.

Проблема – складне теоретичне або практичне питання, що потребує свого вирішення. Питання, що має найважливіше життєве значення і потребує якнайшвидшого розв’язання.

Проект соціальний - сконструйоване соціальне нововведення, метою якого є створення, модернізація чи підтримка в середовищі матеріальної або духовної цінності, яке має просторово-часові та ресурсні обмеження і вплив якого на людей визнається позитивним за своїм соціальним значенням.

Ресурси – джерело та арсенал засобів і можливостей, до яких можна вдаватися в міру необхідності з метою виконання певних завдань чи вдосконалення діяльності.

Соціальна робота – діяльність, спрямована на гармонізацію особистісних і суспільних відносин через надання допомоги окремим індивідам, групам людей, громадам, які відчувають утруднення у соціальному функціонуванні, шляхом захисту, підтримки, корекції та реабілітації, а також шляхом зміни або реформування окремих елементів соціальної системи.

Соціальна робота в громаді – локальний рівень соціальної роботи, що здійснюється шляхом використання різноманітних підходів, форм і методів, наявних у сучасній соціальній практиці. Забезпечується діяльністю державних і неурядових організацій, що надають соціальні послуги населенню. Діяльність соціальних працівників у громаді має бути, перш за все, спрямована на створення широкої мережі взаємозв’язків як між різними соціальними інституціями територіальної громади, органами влади, так і між самими членами громади. Стрижнем соціальної роботи в громаді є активізація діяльності її членів, стимулювання їх до різних ініціатив шляхом залучення до визначення та вирішення проблем спільноти на місцевому рівні.

Соціальна технологія – комплекс методично описаних і практично впроваджених дій і/або процедур, що сполучені чи об’єднані в певній послідовності і дають такий результат в соціальній сфері, який можна виміряти чи відчути.

Соціальне замовлення – комплекс заходів організаційно-правового характеру, спрямованих на вирішення соціальної проблеми у межах окремої адміністративно-територіальної одиниці, що здійснюється некомерційними організаціями за рахунок коштів бюджету та інших джерел на основі соціального контракту з органами державної влади чи місцевого самоврядування. При цьому, вирішення соціальних про-

блем здійснюється, як правило, за допомогою цільових соціальних програм (соціальних проєктів), а виконавець соціального замовлення визначається на конкурсній основі.

Соціальні ініціативи – діяльність різних організацій, об'єднаних ідеєю соціальної активності, турботи про навколишній світ і перетворення його засобами соціальних проєктів.

Соціальні інститути – це специфічні соціальні утворення, що забезпечують відносну сталість зв'язків і відносин у межах соціальної організації суспільства, певні, історично зумовлені, форми організації та регулювання суспільного життя.

Соціальні послуги – комплекс правових, економічних, психологічних, освітніх, медичних, реабілітаційних та інших заходів, спрямованих на окремі соціальні групи чи індивідів, які перебувають у складних життєвих обставинах і потребують сторонньої допомоги, з метою поліпшення або відтворення їх життєдіяльності, соціальної адаптації та повернення до повноцінного життя.

Соціальний капітал – мережа взаємостосунків між людьми, рівень розвитку «звичаєвого права», рівень довіри в суспільстві, тобто все те, що дозволяє діяти спільно та більш ефективно, досягаючи намічених цілей.

Соціальне проектування – комплексна розробка, спрямована на створення науково обґрунтованої та затребуваної моделі бажаного майбутнього з метою її подальшої реалізації в процесі практичної діяльності; побудова конкретних соціальних моделей, прогнозів, основаних на соціологічних дослідженнях, економічних розрахунках, адміністративних новаціях тощо.

Спільнота – об'єднання людей з метою соціальної взаємодії. В основі утворення й функціонування соціальних спільнот лежать різноманітні чинники, особливості, ознаки: суспільний поділ праці, сфера й характер діяльності, стабільність інтересів, потреб, цілей, завдань; походження, культура, менталітет.

Технологія - послідовність дій, яка дозволяє отримати раціональний результат в конкретній ситуації.

Участь – виконання разом з ким-небудь якоїсь роботи, здійснення якоїсь справи; спільна дія, діяльність кого-, чого-небудь; співучасть, співпраця.

Фандрейзинг – комплекс заходів, включаючи набір спеціальних технологій, методик і засобів, спрямований на пошук фінансування, необхідного для забезпечення діяльності організації, включаючи реалізацію неприбуткових проєктів.

Тренінг

«Зasadничі положення розробки соціальних програм»

Мета: напрацювати логіко-структурну схему соціальних проектів роботи в територіальній громаді.

Завдання:

- ❖ ознайомити учасників із сучасними підходами до розробки соціальних програм / проектів;
- ❖ відпрацювати навички розробки соціальних програм, проектів на основі визначених проблем.

Тривалість тренінгу: 18 годин

День I Загальні положення розробки соціальних проектів (5 год. 20 хв.) (сесія 1,2,3,4)

№	Зміст	Форма проведення	Час, хв.	Матеріали та обладнання
1	2	3	4	5
1	Привітання тренерів. Представлення мети та завдань тренінгу	Інформація тренера	15	Роздаткові матеріали, плакат (формат А-1) або електронний слайд: мета, завдання тренінгу
2	Продовження знайомства	Інтерв'ю (робота в парах)	30	Бейджі, маркери
3	Повторення правил	Робота у малих групах	20	Папір (формат А1), плакат «Правила», що прийняті на першому тренінгу
4	Визначення очікувань учасників	Індивідуальна робота	25	Аркуш паперу на фліпчарті, маркери, стікери
ПЕРЕРВА				
5	Рефлексія знань, отриманих на 1 та 2 семінарі	Робота в малих групах.	30	Аркуші формату А-4, на кожному написана одна з літер алфавіту
6	Визначення та уточнення змісту понять «соціальна програма», «соціальний проект»	Інформаційне повідомлення Робота в малих групах	50	Картки формату А-4 поділені на 3 частини, маркери
ПЕРЕРВА				
7	Вправа «Алгоритм розробки програми, проекту»	Інформаційне повідомлення	45	Роздаткові матеріали
8	Практичне завдання. Розробка соціальних програм. (Аналіз поточної ситуації, ресурсів.)	Робота в проектних групах	60	Аркуші фліпчарту, стікери, маркери
ПЕРЕРВА				
9	Практичне завдання. Розробка соціальних програм (Уточнення формулювання проблеми).	Робота в проектних групах	45	Аркуші фліпчарту, маркери.
10	Підсумки роботи першого дня	Індивідуальні висловлювання	20	

День II Структурні складові проекту: мета, завдання, очікувані результати, план дій
6 год. 30 хв. (сесії 4, 5, 6, 7)

1	Привітання. Рефлексія попереднього дня	Висловлювання по колу	30	
2	Логіко-структурний підхід до розробки програми. Структурні складові проекту.	Повідомлення тренера індивідуальна робота	40	Роздаткові матеріали

1	2	3	4	5
ПЕРЕРВА				
3	Практичне завдання Розробка соціальних програм. (Постановка мети, визначення завдань).	Інформаційне повідомлення. Робота в проектних групах	80	Аркуш фліпчарту з визначеною проблемою, причинами та їх показниками.
4	Практичне завдання. Оцінка мета й завдань проекту.	Робота в проектних групах	60	Контрольний листок для оцінки завдань.
ПЕРЕРВА				
5	Практичне завдання. Розробка соціальних програм. (Планування заходів).	Робота в проектних групах	90	Аркуш фліпчарту з визначеними метою і завданнями програми
ПЕРЕРВА				
6	Планування моніторингу	Інформаційне повідомлення. Робота в проектних групах	60	Роздаткові матеріали
7	Підсумки роботи другого дня	Індивідуальні висловлювання	30	

День III Структурні складові проекту: бюджет, визначення ризиків та індикаторів успішності. Підготовка проектної пропозиції 6 год. 10 хв. (сесії 8, 9,)

1	Привітання. Рефлексія попереднього дня	Висловлювання по колу	30	
2	Структурні складові проекту: бюджет	Повідомлення тренера Робота в групах	60	напрацювання попередніх етапів
ПЕРЕРВА				
3	Практичне завдання: визначення організацій-партнерів, виконавців. Практичне завдання: розробка робочого плану програми	Повідомлення тренера Робота в проектних групах	90	напрацювання попередніх етапів, роздаткові матеріали
ПЕРЕРВА				
4	Практичне завдання: ризики та припущення щодо реалізації проекту.	Повідомлення тренера Робота в проектних групах	90	напрацювання попередніх етапів, роздаткові матеріали
ПЕРЕРВА				
5.	Конкурс проектів: представлення вимог до подання проектних пропозицій. Підсумки тренінгу.		60	вимоги до грантового конкурсу

ОПИС ПРОВЕДЕННЯ ЗАНЯТЬ ТРЕНІНГУ «Засадничі положення розробки соціальних програм»

- ДЕНЬ 1 -

1. Відкриття тренінгу

Мета: актуалізувати тему тренінгу, підготувати учасників до роботи.

Час: 15 хв.

Роздаткові матеріали: роздрукований план тренінгу; плакат (слайд), на якому зазначено мету, назву, завдання тренінгу.

Хід проведення:

Ведучий повідомляє, що даний тренінг є третім в серії освітніх семінарів (тренінгів) для представників органів місцевого самоврядування, виконавчої влади, соціальних інституцій та неурядових організацій. Навчання відбувається в рамках проекту «Посилення ролі громадськості у розв'язанні місцевих соціальних питань». Даний проект реалізується ВБО Український фонд «Благополуччя дітей» за підтримки представництва Європейського Союзу в Україні.

Далі ведучий називає тему, мету та завдання, регламент тренінгу, що проводиться. Коротко коментує зміст плану проведення.

До уваги ведучого!

Під час повідомлення ведучий пропонує учасникам ознайомитись з відповідними інформаційними матеріалами; використовує електронну презентацію.

2. Продовження знайомства

Мета: надати змогу учасникам краще пізнати один одного, визначити можливості для подальшої співпраці.

Час: 30 хв.

Роздаткові матеріали: папір формату А-1, комплекти маркерів по кількості малих груп.

Хід проведення:

Ведучий об'єднує учасників у пари. Протягом 6 хвилин, спілкуючись, вони повинні визначити:

- ❖ дві справи в професійній діяльності, які у них є спільними (об'єднують їх);
- ❖ дві справи у сфері дозвілля, які у них є спільними;

- ❖ по одній справі, яку кожен учасник уміє робити дуже добре, і може цьому навчити свого партнера.

На наступному етапі пари презентують отриману інформацію групі.

Запитання для обговорення:

- ❖ *У якій сфері (професійній чи дозвіллевій) легше було відшукати спільні справи? Чому?*
- ❖ *Як отримана інформація може допомогти вам у подальшій співпраці?*

3. Повторення правил

Мета: обговорити значення правил (норм поведінки) при виконанні спільної роботи

Час: 20 хв.

Роздаткові матеріали: правила групи

Хід проведення:

Учасники об'єднуються в групи по розробці проектів, сформовані на попередньому тренінгу.

Ведучий роздає групам по 1-2 правила та ставить завдання: прокоментувати роль (значення) правил, під час роботи групи на результат – вирішення певної проблеми.

По завершенні коментарів ведучий проводить обговорення .

Запитання для обговорення:

- ❖ *Яку роль відіграє дотримання норм - правил взаємодії в спільній роботі по розробці проекту?*

4. Визначення очікувань учасників

Мета: визначення учасниками власної мети участі в даному тренінгу.

Час: 25 хв.

Роздаткові матеріали: аркуші фліпчарту «Очікування».

Хід проведення:

Ведучий нагадує учасникам мету, завдання даного тренінгу і пропонує визначити для себе: які знання, навички, необхідні їм для участі в розробці соціальної програми, проекту вони очікують отримати під час даного семінару.

Після індивідуальної роботи, учасники називають свої очікування, а ведучий записує їх на плакаті «Очікування» в дві колонки:

ЗНАННЯ (те, що ви знаєте)	НАВИЧКИ (те, що ви вмієте)
---------------------------	----------------------------

В кінці вправи, ведучий проводить обговорення:

Запитання для обговорення:

- ❖ *Про що свідчать очікування?*
- ❖ *Чому саме такі очікування ми визначаємо для того, щоб досягти мети даного тренінгу?*

5. Рефлексія знань, отриманих учасниками на 1-та 2-тренінгах

Мета: закріпити знання, отримані під час попередніх тренінгів. поєднати їх з подальшими планами, обдумати шляхи використання їх на практиці.

Час: 30 хв.

Роздаткові матеріали: аркуші формату А-4, на кожному написана одна з літер алфавіту

Хід проведення:

Ведучий об'єднує учасників в малі групи (5-6), і кожній групі дає по декілька карток (А-4) з літерами алфавіту (наприклад, по 6 карток) . Завдання: пригадати ті поняття, які розглядалися на двох попередніх тренінгах, що починаються з літер на отриманих карточках, записати їх карточці та придумати (скласти) підсумкове речення (резюме) із цих понять, яке б розповідало про результати, які вдалося досягти учасникам під час цих семінарів.

На наступному етапі представники груп по черзі, в алфавітному порядку зачитують поняття та резюме, а коли всі записи озвучені, прикріплюють картки на плакаті.

По завершенні вправи. ведучий проводить обговорення.

Запитання для обговорення:

- ❖ *З якою метою було запропоновано дану вправу?*
- ❖ *Яких результатів вдалося досягти, виконуючи завдання?*

6. Визначення та уточнення змісту понять «програма», «проект»

Мета: визначити та уточнити зміст понять « програма», «проект»

Час: 50 хв.

Роздаткові матеріали: картки формату А-4 поділені на 3 частини, маркери

Хід проведення:

Інформаційне повідомлення ведучого:

Після виявлення проблем і їх аналізу, варто визначити, як можна вирішити проблему. Проект / програма – один із способів вирішення проблем. Поняття «проект», «програма» досить часто використовуються в різних сферах на-

шого життя. На цьому тренінгу, ми будемо говорити про проекти, програми в контексті розвитку громади.

Перший етап:

Ведучий об'єднує учасників у 4 групи і дає завдання:

- ❖ Учасники 1 та 3 групи визначають характеристики програм, продовжуючи речення «програма – це...»;
- ❖ Учасники 2 та 4 групи визначають характеристики проекту, продовжуючи речення «проект – це...».

Групи записують їх на картках: кожна характеристика – на окремій картці, наприклад, «комплекс заходів», «спільна мета» і т.і.

Другий етап:

Одна із групи під номером 1 або 3 (2 або 4) , за бажанням – зачитують одну з карток-характеристик. Група, що працювала над аналогічним «поняттям», доповнює інформацію, зачитуючи свої картки.

Картки прикріплюються на плакаті під відповідною назвою «програма – це...» або «проект – це...».

Потім свою картку (одну), аналогічного змісту зачитують групи, які працювали з іншим поняттям і, також прикріплюють їх на плакаті, під відповідною назвою.

По такій же схемі групи презентують решту карток-характеристик.

Після завершення презентації, ведучий звертає увагу учасників на загальний плакат, і пропонує визначити *спільне* та *відмінне* у поняттях «програма», «проект».

Третій етап:

Використовуючи напрацьовані характеристики, учасники (в малих групах) дають визначення понять та записують їх на плакаті: групи 1, 3 – «програма»; 2, 4 – «проект».

По закінченні, представники груп представляють свої напрацювання, а ведучий коментує інформацію (Додаток 1).

Четвертий етап:

Ведучий проводить обговорення результатів.

Запитання для обговорення:

- ❖ *Що для вас було важливим у роботі над цією справою?*

7. Вправа «Алгоритм розробки проекту, програми»

Мета: показати важливість дотримання алгоритму розробки проектів, програм.

Час: 45 хв.

Роздаткові матеріали: папір А-1, маркери, роздаткові матеріали.

Хід проведення:

Вправа проводиться в декілька етапів.

Перший етап: моделююча вправа «Автопортрет».

Ведучий роздає кожному учаснику А-4 і пропонує виконати завдання – намалювати автопортрет, не дивлячись на папір, а, лише, виконуючи наступні інструкції:

- ❖ поставте крапку в центрі паперу і «заберіть» погляд з паперу. Можна дивитись куди завгодно, тільки не на папір
- ❖ намалюйте:
 - праве око
 - ліву ногу
 - вушка
 - домалюйте коліно, стегно
 - домалюйте торс
 - ліве око
 - праву руку з пальчиками
 - шию
 - плече і ліву руку (без кісті-долоні)
 - праву ступню, ногу
 - губи, рот
 - кість (долоню) лівої руки
 - ніс
 - волосся
 - аксесуари (окуляри, сережки тощо)
 - одягу
 - форму голови/обличчя
 - носи на взутті
 - малюнок на взутті
 - ремінь з пряжкою

Далі ведучий проводить обговорення.

Запитання для обговорення:

- ❖ *Які враження склались у вас від даної роботи?*
- ❖ *Чому було складно малювати? (причини ведучий фіксує на плакаті ліворуч)*
- ❖ *Що варто зробити, аби «полегшити» процес?*

Другий етап:

Учасники (в малих групах) складають послідовність (алгоритм) виконання вправи «Автопортрет», з метою отримання результату – намалювати автопортрет.

По закінченні, представники груп представляють свої напрацювання

Запитання для обговорення:

- ❖ *Як ви думаєте, яким би був автопортрет, за умови його виконання за тією послідовністю, що ви запропонували ?*
- ❖ *Які аналогії можна зробити з плануванням проекту, програми?*

Третій етап: Інформаційне повідомлення ведучого.

Ведучий знайомить учасників з алгоритмом розробки та реалізації програми.

Алгоритм розробки та реалізації програми (проекту.)

- I. Аналіз поточної ситуації, оцінка потреб громади, аналіз ресурсів.*
- II. Визначення проблеми і пріоритетних причин, прийняття рішення щодо пріоритетності заходів, відбір цільових груп населення.*
- III. Постановка мети, визначення задач (з орієнтацією на проблеми і причини).*
- IV. Планування заходів програми та моніторингу*
- V. Етап впровадження. Сама діяльність: виконання плану дій, у тому числі проведення моніторингу.*
- VI. Оцінка результатів.*

Учасники знайомляться роздатковим матеріалом (Додаток 2)

Запитання для обговорення:

- ❖ *В чому важливість отриманої інформації?*

8. Практичне завдання. Розробка соціальних проектів (аналіз поточної ситуації. аналіз ресурсів)

Мета: проаналізувати ситуацію щодо визначеної проблеми в місті, районі.

Час: 80 хв.

Роздаткові матеріали: аркуші фліпчарту, стікери різного кольору, маркери, плакати груп із попереднього тренінгу, на яких записані, визначені проблеми громади.

Хід проведення:

Учасники об'єднуються в проектні групи, що були сформовані на другому тренінгу. Починаючи з даного етапу і до кінця тренінгу, учасники працюють в цих групах

Інформаційне повідомлення ведучого.

Ведучий звертає увагу на те, що перший етап алгоритму розробки та реалізації програм, це аналіз поточної ситуації, аналіз ресурсів.

Цей етап дає можливість визначити:

I. Суть проблеми

- ❖ *звідки відомо, що проблема існує*
- ❖ *у чому полягає проблема*
- ❖ *кого стосується ця проблема (групи, особи, інституції)*
- ❖ *що слід зробити, щоб проблема перестала існувати*
- ❖ *що буде, якщо нічого не робити*

II. Величину і об'єм проблеми

- ❖ *де (конкретно в якому місці) існує проблема*
- ❖ *скільки людей торкається*

III. Що було зроблено до цього часу, щоб вирішити проблему

- ❖ *хто брав участь у вирішенні проблеми*
- ❖ *яких результатів досягнуто*
- ❖ *які з'явилися перешкоди*
- ❖ *що вже вдалося зробити*

IV. Можливості (ресурси) і обмеження у вирішенні проблеми

- ❖ *яку з причин проблеми можемо і хочемо вирішити*
 - ❖ *хто і що може допомогти у вирішенні проблеми*
 - ❖ *хто і що може перешкодити у вирішенні проблеми*
-

Ведучий говорить про те, що для аналізу поточної ситуації, оцінки потреб, аналізу ресурсів використовуються різні інструменти.

В рамках даного тренінгу, ми будемо працювати з методикою «Мета-план» (Додаток 3). Методика «Мета-план» допоможе також, напрацювати матеріал для виконання всіх етапів розробки проекту.

Далі ведучий говорить про те, що методика «Мета-план» проводиться поетапно.

Перший етап: аналіз ситуації в місті з вибраної проблеми.

Учасники індивідуально відповідають на такі запитання:

1. «Якою ситуація є в дійсності?» (Назвати позитивні і негативні моменти);
2. «Якою має бути ідеальна ситуація?»;
3. «Чому в дійсності ситуація є не такою, якою має бути?» (Назвати причини, які заважають ситуації бути ідеальною).

Кожну відповідь, кожний учасник записує на окремому стікері певного кольору і наклеює їх у відповідному секторі «Мета-плану» (див. Додаток 4).

До уваги ведучого !

Оскільки на попередньому тренінгу були визначені проблеми та їх першопричини, то, відповідно, відповіді на 3 питання «Мета-плану» будуть написані швидше.

Другий етап: шляхи вирішення проблеми.

На цьому етапі, учасники малих робочих груп працюють разом – обговорюють та узагальнюють думки з перших трьох питань, а потім відповідають на запитання:

1. «Що необхідно зробити, щоб усунути причини?» (Кожну пропозицію записують на окремому аркуші певного кольору і наклеюють під відповідним питанням).
2. «Які ресурси ми маємо в регіоні для реалізації цих пропозицій?» (Перелік ресурсів теж записують – кожен на окремому аркуші – і наклеюють під відповідним питанням).

До уваги ведучого!

Напрацювання малих груп не презентуються, вони будуть використані під час виконання інших етапів алгоритму розробки та реалізації проекту.

Запитання для обговорення:

- ❖ *Що дала нам робота по методиці «Мета-план»?*

9. Практичне завдання. Розробка соціальних проектів (уточнення формулювання проблеми, пріоритетних причин, визначення їх показників)

Мета: уточнити формулювання проблеми та визначити її показники, визначити пріоритетні причини та їх показники на основі результатів попередніх методик

Час: 60 хв.

Роздаткові матеріали: плакати груп, аркуші фліпчарту, маркери.

Хід проведення:

Ведучий говорить, що необхідно визначити показники проблеми, причини та зафіксувати їх відповідно до такої схеми:

Проблема	<i>показники</i>
- причина 1	<i>показники</i>
- причина 2	<i>показники</i>

Приклад:

Проблема Низький рівень здоров'я матері та дитини в районі	<i>показники</i> - рівень дитячої смертності у віці до 1 року складає 10,3 на 1000 живонароджених.
- причина 1 Недостатня кваліфікація медичного персоналу	<i>показники</i> - із 25 медичних працівників мають відповідну кваліфікацію 2 особи
- причина 2 Брак сучасного обладнання в медичних установах району	<i>показники</i> - відсутність апаратури для ультразвукової діагностики, кюветів для виходжування немовлят
- причина 3 Незадовільна якість інформаційних та інших послуг, які надаються сім'ям із дітьми (немовлята й діти до 3-ох років) та сім'ям, що очікують народження дитини	<i>показники</i> - із 197 вагітних за рік скористалися послугами - 7 осіб, із 345 сімей, які мають дітей до трьох років, скористалися послугами 24 сім'ї - відсутні курси підготовки до партнерських родів, школи «раннього розвитку дитини»

Групи визначають показники, працюючи з напрацюваннями, отриманими завдяки методиці «Мета-план». Показники проблем, по першому питанню (Якою ситуація є в дійсності?), показники причин по третьому питанню «Чому в дійсності ситуація є не такою, якою вона має бути?».

До уваги ведучого!

Ведучі тренінгу надають консультації, допомагаючи учасникам визначити показники проблем та причин.

Запитання для обговорення:

- ❖ *Що показав нам цей етап роботи над розробкою соціального проекту ?*
- ❖ *Чому така увага при розробці проектів приділяється визначенню проблеми, причин та їх показників?*

10. Підсумки роботи першого дня

Мета: отримати зворотній зв'язок від учасників стосовно розглянутих тем

Час: 20 хв.

Роздаткові матеріали: стікери.

Хід проведення:

Ведучий звертає увагу учасників на плакат «Очікування» і пропонує підсумувати результати 1-го дня тренінгу, для чого відповісти на два запитання:

- ❖ *Наскільки ви наблизились до мети, яку ставили перед собою на початку тренінгу, що конкретно вам вдалось з'ясувати, відпрацювати?*
- ❖ *Що сприяло успіху вашої роботи?*

Відповіді необхідно записати на стікерах. Учасники, за бажанням, озвучують свої записи.

- ДЕНЬ 2 -

1. Привітання. Рефлексія попереднього дня

Мета: актуалізувати знання та досвід учасників, отримані під час роботи першого дня тренінгу, налаштувати їх на подальшу роботу.

Час: 30 хв.

Хід проведення:

Ведучий об'єднує учасників у три (6 – в залежності від кількості учасників) малі групи і пропонує виконати три завдання:

- 1 – назвати три важливі ідеї, почуті вчора
- 2 – назвати, які запитання виникли у вас стосовно отриманої інформації
- 3 – розказати, чому ви навчились безпосередньо вчора

Презентація напрацювань груп.

Запитання для обговорення:

- ❖ Чому важливо проводити рефлексію, отриманих знань?

Ведучий знайомить учасників з програмою другого дня і звертає їх увагу, що сесії другого та третього дня тренінгу, побудовані у відповідності з етапами алгоритму розробки та реалізації проекту.

2. Логіко-структурний підхід до розробки проекту

Мета: надати інформацію про логіко-структурну матрицю проекту, критерії формулювання мети та завдань проекту.

Час: 40 хв.

Роздаткові матеріали: роздаткові матеріали

Хід проведення:

Інформаційне повідомлення ведучого.

На всіх етапах алгоритму розробки та реалізації проекту використовується спеціальний метод – логіко-системний підхід (ЛСП).

Даний метод був розроблений Американським агентством міжнародного розвитку з метою сприяння плануванню, управлінню та оцінці проекту.

Основним результатом використання логіко-системного підходу є логіко-структурна матриця (роздаткові матеріали додаток 5), яка включає:

- ❖ *короткий опис проекту (мета, завдання, заходи);*
- ❖ *способи поточного контролю ходу реалізації проекту;*

❖ *припустимі зовнішні фактори, які лежать в основі стратегії проекту.*

В логіко-структурній матриці викладається послідовність дій в рамках проекту. Якщо виконати певні заходи, то будуть досягнуті ті чи інші результати, а значить досягнуті завдання і т.д.

В припущенні – викладаються найважливіші зовнішні фактори і ризики, які визначають таку послідовність. Це створює основу для оцінки можливостей реалізації проекту і забезпечує перевірку зовнішніх факторів і ризиків.

В показниках досягнення і засобах підтвердження, закладені основи поточного контролю і оцінки ходу виконання проекту

Логіко-структурна матриця надає можливості перевірки внутрішньої логіки проекту і забезпечує взаємозв'язок заходів, кінцевих результатів, завдань і мети.

Логіко-структурна матриця - це інструмент зведення всієї ключової інформації в один документ, який представляє собою короткий опис, необхідний всім учасникам; це засіб спілкування між різними учасниками проекту.

Учасники знайомляться з додатком 4.

Ведучий пояснює сутність понять, які використовуються в логіко-структурній матриці.

Визначення понять, які використовуються в логіко-структурній матриці.

Мета	це опис того позитивного кінцевого результату, який очікується отримати після виконання проекту
Завдання	конкретні дії, які належить здійснити і такі, що піддаються вимірюванню можливі зміни ситуації, яка описувалася при визначенні проблеми, причини
Результати	заплановані результати досягнення проекту на момент його завершення
Заходи	особливі дії, необхідні для реалізації завдань
Ресурси	засоби, які використовуються для реалізації програми
Показники досягнень	вимірювані показники реалізації проекту
Припущення і фактори ризику	зовнішні чинники, які можуть здійснювати вплив на хід чи успіх виконання програми, не піддаються безпосередньому контролю зі сторони менеджера програми

На наступному етапі, учасники знайомляться з використанням логіко-системного підходу на прикладі логіко-структурної матриці, яку можуть привести ведучі.

Запитання для обговорення:

❖ *Яке практичне значення мав цей етап роботи на тренінгу?*

3. Практичне завдання. Розробка соціальних проектів. Постановка мети, визначення завдань.

Мета: сформулювати мету та завдання проекту, визначити показники їх досягнення.

Час: 60 хв.

Роздаткові матеріали: аркуші фліпчарту проектних груп з визначеною проблемою, причинами та їх показниками, аркуші фліпчарту, аркуш з таблицею.

Хід проведення:

Інформаційне повідомлення ведучого.

Мета – це віддзеркалена проблема, а завдання – це віддзеркалені причини. Звертає увагу учасників на схему, яка допоможе їм сформулювати мету та завдання проекту .

II Проблема, показники → III. Мета проекту, показники досягнення

- причини, показники → - завдання, показники досягнення

- причини, показники → - завдання, показники досягнення

При формулюванні завдань важливо користуватися критеріями SMART.

Учасники знайомляться з інформацією (Додаток 5).

Далі ведучий зазначає, що недостатньо просто сформулювати мету, завдання проекту. Важливо визначити способи вимірювання досягнення мети. Для забезпечення вимірюваності мети та завдань, необхідно визначити показники. Визначення показників важливе для чіткого розуміння завдань і забезпечення їх реальності, визначеності та вимірюваності. Визначені показники повинні відповідати наступним критеріям: кількості, якості і часу.

Для прикладу, ведучий знайомить учасників, з визначеними показниками мети і завдань, які представлені в таблиці нижче.

Проблеми, причини, показники	Мета проекту , завдання показники
Проблема: Низький рівень здоров'я матері та дитини в районі.	Мета: Покращити здоров'я матері та дитини через збільшення кількості та покращення якості профілактичних послуг у районі.
Показники: рівень дитячої смертності у віці до 1 року складає 10,3 на 1000 живонароджених.	Показники: рівень дитячої смертності у віці до 1 року складає 6,3 на 1000 живонароджених.
Причини: Недостатня кваліфікація медичного персоналу.	Завдання: Підвищити кваліфікацію медичного персоналу.
Показники: із 25 медичних працівників мають відповідну кваліфікацію 2 особи.	Показники: 25 медичних працівників району мають відповідну кваліфікацію у 2013 році.

<p>Причини: Незадовільна якість профілактичних послуг, які надаються сім'ям із дітьми (немовлята й діти до 3-ох років) та сім'ям, що очікують народження дитини.</p>	<p>Завдання: Провести атестацію послуг, які надаються у сфері охорони здоров'я. Відкрити курси підготовки до партнерських пологів.</p>
<p>Показники: із 197 вагітних за рік скористалися послугами - 7 осіб, із 345 сімей, які мають дітей до трьох років, скористалися послугами 24 сім'ї; відсутні курси підготовки до партнерських пологів, школи «раннього розвитку дитини».</p>	<p>Показники: % сімей, які мають дітей до трьох років, вагітних, які звернулися за цими послугами; працюють курси підготовки до партнерських родів, 2 школи «раннього розвитку дитини».</p>

Робота в проектних групах.

Завдання: визначити мету проекту і показники її досягнення, сформулювати завдання проекту, визначити показники виконання завдань. Записати їх логіко-структурну матрицю свого проекту.

До уваги ведучого!

З даного етапу і до кінця тренінгу, учасники заповнюють логіко-структурну матрицю свого проекту.

Логіко – структурна матриця проекту.

Опис	Показники досягнення	Джерела та засоби перевірки показників	Припущення (припустимі зовнішні фактори і ризики)
Мета			
Завдання			
Очікувані результати			
Заходи Необхідні ресурси			

По закінченню роботи, учасники груп презентують свої напрацювання.

Запитання для обговорення:

- ❖ *Що вдалося досягти під час виконання завдання?*
- ❖ *Який досвід отримали?*

4. Практичне завдання. Оцінка мети і завдань проекту

Мета: оцінити завдання проектів, відповідно до запропонованих критеріїв.

Час: 60 хв.

Роздаткові матеріали: контрольний листок для оцінки завдань.

Хід проведення:

Перший етап:

Ведучий пропонує учасникам обмінятися напрацьованою логіко-структурною матрицею проекту, та оцінити мету і завдання, у відповідності до критеріїв SMART.

Презентація напрацювань груп.

Запитання для обговорення:

❖ *Що вдалося досягти під час виконання завдання?*

Другий етап:

Учасники оцінюють завдання свого проекту допомогою контрольного листка наступного змісту (Додаток 6)

Контрольний листок оцінки завдань (пріоритети)

Критерії	Завдання 1	Завдання 2	Завдання 3	Завдання 4
1. Чи легко зрозуміти дане завдання (як, коли і де зміниться ситуація)?	+			
2. Чи існують показники, які дозволяють визначити ступінь досягнення цих завдань?	так			
3. Наскільки дане завдання може бути реалізоване?	75%			
4. Чи є необхідні ресурси для реалізації даного завдання?	+			
5. Чи підтримає вирішення даного завдання більшість людей в місті/районі?				
6. Чи знайдете ви додаткові фінансові ресурси для вирішення завдання?				
7. Чи налаштовані особисто Ви на виконання даного завдання?				
8. Чи впевнені ви у тому, що партнерські організації будуть зацікавлені у вирішенні саме цього завдання?				

Запитання для обговорення:

- ❖ *З якою метою ми здійснювали оцінку завдань проекту? Чому саме на цьому етапі планування?*
- ❖ *Які висновки ви зробили після виконання даного завдання?*

5. Практичне завдання. Розробка соціальних проектів. Планування заходів проекту

Мета: розробити заходи, необхідні для реалізації завдань проекту, визначити засоби підтвердження реалізації заходів

Час: 90 хв.

Роздаткові матеріали: логіко-структурна матриця проектів робочих груп.

Хід проведення:

Ведучий наголошує, що для досягнення завдань проекту, необхідно розробити низку заходів. Учасники у своїх робочих групах визначають дії, які допоможуть досягнути поставлені завдання, а також ресурси, необхідні для виконання кожної з них (дій).

До уваги ведучого !

Необхідно звернути увагу учасників, що заходи проекту можуть формулюватися на основі, визначених в методиці «Мета-план» шляхів реалізації (див. напрацювання на запитання «Що необхідно зробити, щоб усунути причини?»)

Після виконання завдання, проходить презентація напрацювань проектних груп.

Запитання для обговорення:

- ❖ *Який досвід отримали під час виконання даного завдання?*
- ❖ *Чому при визначенні заходів, визначаються і ресурси ?*

6. Планування моніторингу

Мета: надати інформацію про важливість планування моніторингу під час розробки проекту, доповнити матрицю проекту джерелами збору інформації показників.

Час: 60 хв.

Роздаткові матеріали: роздаткові матеріали, логіко-структурна матриця проектів робочих груп.

Хід проведення:

Перший етап:

Ведучий говорить про те, що логіко-структурна матриця проекту, є основою і для моніторингу проекту. В ній визначаються джерела, засоби підтвердження, вимірювання показників. Спостереження за досягненням показників – одне із основних завдань моніторингу.

Ведучий визначає поняття «Моніторинг проекту».

Моніторинг проекту - процес спостереження за плануванням і виконанням завдань та заходів з метою їх своєчасного коригування, ефективного використання коштів, мінімізації негативних наслідків, визначення можливостей розвитку та/або повторення проекту.

Ведучий пропонує учасникам познайомитися з можливими джерелами інформації для проведення моніторингу та засобами збору показників (Додаток 7).

Другий етап:

Проектні групи працюють над заповненням логіко-структурної матриці проектів. У колонці «**Засоби підтвердження, виконання показників**», потрібно вказати:

- ❖ джерела інформації;
- ❖ форму представлення інформації (звіт про реалізацію програми, документацію, статистичні звіти);
- ❖ періодичність представлення інформації (щомісячно...).

Після завершення роботи групи презентують свої напрацювання.

Запитання для обговорення:

- ❖ *Як ви можете використати отриману інформацію ?*
- ❖ *Який досвід ви отримали у процесі виконання цього завдання?*

7. Підсумки роботи другого дня

Мета: отримати зворотній зв'язок від учасників стосовно розглянутих тем

Час: 30 хв.

Роздаткові матеріали: плакат із запитаннями.

Хід проведення:

Ведучий звертає увагу учасників на плакат, на якому записані запитання і пропонує учасникам відповісти на них:

- ❖ *Чому я сьогодні навчився?*
- ❖ *В чому я тепер переконаний?*
- ❖ *Якими є тепер мої навички?*
- ❖ *Що мені потрібно удосконалити?*

Учасники, за бажанням, озвучують свої записи.

- ДЕНЬ 3 -

1. Привітання. Рефлексія попереднього дня

Мета актуалізувати знання та досвід учасників, отримані під час роботи першого дня тренінгу, налаштувати їх на подальшу роботу.

Час: 20 хв.

Роздаткові матеріали: стікери по 20 штук на кожен малу групу.

Хід проведення:

Ведучий об'єднує учасників в малі групи, видає кожній групі по 15-20 стікерів і пропонує відповісти на запитання, які записані на плакаті:

- ❖ *Що вам сподобалось вчора?*
- ❖ *Що б ви хотіли змінити?*
- ❖ *Чому найкращому навчились?*
- ❖ *Які труднощі відчували?*
- ❖ *Як ви скористаетесь отриманими знаннями, інформацією?*

Відповіді фіксуються на стікерах: окрему думку на окремому стікері.

Групи презентують свої напрацювання

Запитання для обговорення:

- ❖ *Чому важливо проводити рефлексію, отриманих знань?*

Ведучий знайомить учасників з програмою третього дня і звертає їх увагу, що сесія третього дня тренінгу, побудовані у відповідності з етапами алгоритму розробки та реалізації проекту.

2. Вправа «Компоненти структури соціального проекту: бюджет»

Мета: скласти бюджет проекту.

Час: 60 хв.

Роздаткові матеріали: логіко-структурні матриці проектів.

Хід проведення:

Інформаційне повідомлення ведучого:

Бюджет – це частина проекту, де зазначаються усі заплановані витрати, відповідно запланованим заходам. Бюджет може складатися із трьох розділів: основні прями витрати, непрямі витрати, оплата праці.

Складання кошторису витрат передбачає виконання наступних дій:

- ❖ складання переліку ресурсів, необхідних для здійснення кожного заходу (нами виконано, при плануванні заходів)
- ❖ переведення потрібних ресурсів у статті витрат
- ❖ визначення одиниць вимірювання, кількості та вартості за одиницю вимірювання
- ❖ визначення джерел фінансування
- ❖ розподіл за статтями витрат.
- ❖ складання кошторису витрат.
- ❖ розрахунок поточних витрат.

Приблизний перелік статей витрат і необхідних ресурсів:

- ❖ **Люди:** штатні працівники + експерти + консультанти + контракти з іншими організаціями.
- ❖ **Оплата праці:** зарплата + вартість контрактних послуг + податки + врахувати рівень інфляції
- ❖ **Приміщення:** оплата оренди(купівлі) + комунальні платежі
- ❖ **Транспортні витрати та витрати на відрядження**
- ❖ **Обладнання:** ціни + ціни на витратні матеріали
- ❖ **Розсилка і зв'язок:** поштові витрати + витрати на факс, телефон, електронну пошту

Перший етап:

Проекті групи складають бюджет свого проекту, у відповідності з запропонованою ведучими формою.

Другий етап:

Учасники презентують свої напрацювання та знайомляться з бюджетами інших груп.

Запитання для обговорення:

- ❖ Який досвід отримали під час виконання даного завдання ?

3. Практичне завдання: визначення організацій партнерів, виконавців проекту

Мета: визначити організації - партнерів, їх роль, виконавців проекту.

Час: 30 хв.

Роздаткові матеріали: аркуші фліпчарту, логіко-структурні матриці проектів, роздаткові матеріали

Хід проведення:

Ведучий дає проектним групам завдання: заповнити таблицю, визначивши виконавців та можливих партнерів, які можуть бути долучені до виконання кожного заходу проекту.

Захід	Виконавець	Партнер

Після завершення роботи групи презентують свої напрацювання.

Запитання для обговорення:

- ❖ Чому важливо визначати партнерів?
- ❖ Чому тільки на цьому етапі визначаються партнери служби, організації, виконавці програми?

4. Практичне завдання: розробка робочого плану проекту

Мета: познайомитися із схемою складання робочого плану проекту, розробити робочий план.

Час: 60 хв.

Роздаткові матеріали: логіко-структурні матриці проектів, роздаткові матеріали.

Хід проведення:

Ведучий повідомляє, що для складання робочого плану проекту використовують різні схеми, одну з яких ми будемо використовувати під час підготовки проектної пропозиції (Додаток 8).

Ведучий дає проектним групам завдання: скласти робочий план проекту за запропонованою схемою.

Після завершення роботи, учасники презентують свої напрацювання та знайомляться з планами інших груп.

Запитання для обговорення:

- ❖ Що дало виконання цього завдання?

5. Практичне завдання: ризики та припущення щодо реалізації проекту

Мета: обговорити ризики та припущення щодо реалізації проекту, доповнити заходи реалізації проекту.

Час: 60 хв.

Роздаткові матеріали: логіко-структурні матриці проектів, роздаткові матеріали.

Хід виконання:

Ведучий говорить про те, що логіко-структурна матриця проекту дає можливість на етапі його розробки проекту, передбачати ризики та спланувати заходи по їх усуненню чи мінімізації.

Перший етап:

Учасники знайомляться з прикладом логіко-структурної матриці.

Другий етап:

Ведучий дає проектним групам завдання: визначити та записати в логіко-структурну матрицю проекту можливі ризики; розробити додаткові заходи по мінімізації можливих ризиків (Додаток 9).

Третій етап:

Презентація напрацювань груп за схемою.

Ризики	Заходи по мінімізації можливих ризиків.
--------	---

Запитання для обговорення:

- ❖ В чому важливість даного етапу роботи?

6. Конкурс проектів: представлення вимог до подання проектних пропозицій. Підсумки тренінгу

Мета: познайомити учасників з вимогами до подання проектних пропозицій та відповісти на їх питання щодо представлених вимог.

Час: 60 хв.

Роздаткові матеріали: вимоги до конкурсу проектів.

Хід проведення:

Перший етап:

Ведучий пропонує учасникам доопрацювати та оформити в електронному вигляді матеріали, напрацьовані на тренінгу. і представити їх на робочу групу в такому вигляді:

- ❖ титульна сторінка – назва проекту;
- ❖ склад робочої групи;
- ❖ вступ / аналіз ситуації (проблема, її причини);
- ❖ логіко-структурна матриця проекту (мета та завдання, результати, заходи, ризики);
- ❖ виконавці заходів проекту;
- ❖ бюджет;
- ❖ робочий план проекту.

Ведучий наголошує, що оформлення матеріалів допоможе учасникам підготуватися до конкурсу проектів.

Далі ведучий знайомить учасників з вимогами до конкурсу проектів, відповідає на запитання.

Другий етап:

Ведучий об'єднує учасників в малі групи від 3 до 6 осіб і пропонує завдання:

- ❖ обговоріть, що візьмете з собою із тренінгу і складіть список «результатів вивченого»;
- ❖ визначте запитання для робочих зустрічей по доопрацюванню проектів.

Після завершення роботи, учасники зачитують створені списки.

Учасники заповнюють анкети зворотного зв'язку.

ПОНЯТТЯ «ПРОГРАМА», «ПРОЕКТ» В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ГРОМАДИ.

Програма (з грецької – об'ява, розпорядження) – це сукупність заходів, мету якої можна досягнути лише спільним управлінням.

Програма організує діяльність різних служб і організацій, розташованих у громаді, і спрямована на досягнення певної цілі.

Програма передбачає зкоординованість і взаємодоповнюваність діяльності кожної служби та організації.

Проект – сукупність скоординованих дій із певними точками відліку та закінчення з метою досягнення певних цілей, з встановленими строками, витратами та параметрами виконання.

Соціальний проект – сконструйоване соціальне нововведення, метою якого є створення, модернізація чи підтримка в середовищі матеріальної або духовної цінності, яке має просторово-часові обмеження і вплив якого на людей визнається позитивним за своїм соціальним значенням.

Соціальний проект – комплекс взаємопов'язаних за термінами, ресурсами та виконавцями заходів, спрямованих на розв'язання однієї із задач цільової соціальної програми або локального завдання, що має самостійне соціальне значення.

Соціальна програма - комплекс узгоджених проектів, заходів за цілями, строкам, ресурсами та виконавцями у масштабах визначеної території та галузі соціальної сфери, що спрямовані на вирішення комплексу соціальних проблем.

Програми — складне явище: необхідний цілий набір специфічних навичок для планування і реалізації програми, що вимагає залучення багатьох учасників і партнерів.

Принципи розробки програм:

- ❖ Визначення та оцінювання потреб і проблем
- ❖ Комплексності
- ❖ Обґрунтованості
- ❖ Реальності
- ❖ Оптимальності
- ❖ Спадкоємності (враховується вихідний (початковий) стан та тенденції розвитку)
- ❖ Завершеності
- ❖ Зорієнтованості на кінцевий позитивний результат

ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ПРОГРАМИ, ПРОЕКТУ

У життєвому циклі програми, проекту виділяють наступні етапи:

- ❖ Розробка
- ❖ Реалізація
- ❖ Оцінка.

Розробка, реалізація та оцінка проекту, програми здійснюються за певним алгоритмом:

Алгоритм розробки і реалізації програми, проекту

Аналіз	Визначення проблем і пріоритетних причин
<ul style="list-style-type: none"> - Аналіз ситуації. - Оцінка потреб - Аналіз власних можливостей/потреб. - Аналіз цільової аудиторії. 	На основі аналізу визначення, проблем, їх причин, пріоритезація причин
Визначення мети Постановка завдань.	Розробка плану
Визначення мети, Постановка завдань які б відповідали таким критеріям: конкретні; та, яку можна виміряти; реалістичні; досяжні; обмежені у часі.	Визначення конкретних кроків на шляху досягнення мети З визначенням часу та відповідальних за виконання завдань
Прогнозування	Мобілізація ресурсів
Прогнозування результату дій, спрямованих на досягнення мети на базі створеного плану дій та залучених ресурсів для його реалізації	Залучення зовнішніх та внутрішніх ресурсів до реалізації втручання, розвиток співробітництва та партнерства
Моніторинг	Оцінка
Діяльність по нагляду за процесом досягнення мети	Аналіз результатів втручання з метою їх подальшої оптимізації та раціоналізації

Розробка є плануванням і підготовчою роботою - від попереднього аналізу потреб до визначення цілей, дій і необхідних ресурсів.

На даному етапі робота повинна включати наступні етапи:

- ❖ Аналіз поточної ситуації, оцінка потреб, аналіз ресурсів. Аналіз інтересів, потенціалу організацій.
- ❖ Визначення проблем і пріоритетних причин, прийняття рішення щодо пріоритетності заходів, відбір цільових груп населення.
- ❖ Постановка мети, визначення задач (з орієнтацією на проблеми і причини).
- ❖ Визначення та планування заходів. Позначення потреб в оцінці та моніторингу.
- ❖ Визначення календарного графіку заходів. Облік потенційних ресурсів. Визначення виконавців. Пошук і визначення партнерів.
- ❖ Складання бюджету фінансування.

На етапі розробки програм, проекту варто звернути увагу на такі питання, як: потреби якої цільової групи задовольнить програма/проект; які існують альтернативи виходу з ситуації; чи було застосовано подібний підхід раніше; результати запровадження того чи іншого підходу; оцінка ймовірності успішності програми /проекту; ресурси, необхідні задля їх реалізації; виконавці; ризики та перешкоди (існуючі та ті, що можуть виникнути в процесі реалізації програми/проекту); коло дійових осіб, союзників та прихильників; необхідність певної організаційної структури. Під час розробки соціальної програми, проекту, складається план дій, що передбачає досягнення довгострокових цілей та відповідних кроків. Під час планування, як правило, передбачається делегування повноважень та визначення кола відповідальних осіб, встановлення обсягу робіт, а також заходів задля виконання поставлених цілей, розглядаються правові аспекти, що регулюють соціальну сферу, джерела фінансування та терміни виконання запланованих заходів.

Реалізація.

Діяльність: виконання плану дій (заходів) у тому числі проведення моніторингу. Етап реалізації частково може співпадати із етапом розробки і включає:

- ❖ Заходи програми, проекту і взаємозв'язок між ними.
- ❖ Управління ресурсами: часовими, фінансовими, матеріально-технічними, людськими, інформаційними.
- ❖ Комунікацію і стратегію корисних зв'язків.
- ❖ Звітність і документування.
- ❖ Способи залучення людей.
- ❖ Поточний моніторинг.

Оцінка є частиною програми, проекту і проводиться, як правило, в кінці.

На цьому етапі здійснюються:

- ❖ визначення того, що було досягнуто, а що - ні;
- ❖ визначення впливу результатів проекту, програми на цільову групу, співтовариство в цілому і організацію;
- ❖ визначення можливих заходів за наслідками програми;
- ❖ подяка і святкування закінчення програми;
- ❖ підготовка звітної документації.

Схема
МЕТАПЛАН



1. “Якою ситуація є в дійсності?”

--	--	--	--	--	--

2. “Якою повинна бути ідеальна ситуація?”

--	--	--

3. “Чому в дійсності ситуація є не такою, якою вона має бути(причини)”

--	--	--

4. “Що необхідно зробити, щоб усунути причини?”

--	--	--

5. “Які ресурси ми маємо в регіоні для реалізації цих пропозицій?”

--	--	--

ЛОГІКО – СТРУКТУРНА СХЕМА (МАТРИЦЯ) ПРОЕКТУ, ПРОГРАМИ

На всіх етапах алгоритму розробки та реалізації проекту використовується спеціальний метод – логіко-системний підхід (ЛСП). Даний метод був розроблений Американським агентством міжнародного розвитку з метою сприяння плануванню, управлінню та оцінки програм, проектів. Основним результатом використання логіко-системного підходу є логіко-структурна матриця яка включає: короткий опис проекту (мета, завдання, заходи, припустимі зовнішні фактори, які лежать в основі стратегії проекту, а також способи поточного контролю ходу реалізації проекту.

Логіко-структурна матриця - це інструмент зведення всієї ключової інформації в один документ, необхідний всім учасникам; це засіб спілкування між різними учасниками проекту.

Логіко-структурна матриця надає можливість перевірки внутрішньої логіки плану проекту і забезпечує взаємозв'язок заходів, кінцевих результатів, завдань і мети.).

В опису викладається послідовність дій в рамках проекту (якщо виконати певні заходи, то будуть досягнуті ті чи інші результати, а значить досягнуті завдання і т.д. В припущенні – викладаються найважливіші зовнішні фактори і ризики, які визначають таку послідовність. Це створює основу для оцінки можливостей реалізації програми і забезпечує перевірку зовнішніх факторів і ризиків.

В показниках досягнення і засобах підтвердження, вимірювання логіко-системної схеми закладені основи поточного контролю і оцінки ходу виконання проекту.

Логіко-структурна матриця допомагає розробникам проекту подивитись на нього з точки зору майбутнього. Мета, завдання та результати передусім мають демонструвати майбутні позитивні перетворення в громаді, а не лише види заходів, які гіпотетично «щось» змінять на краще. Іншими словами, проектна заявка на основі даної матриці - це своєрідна машина часу, яка має показати майбутнє через декілька місяців, коли проект закінчиться.

Робота над логіко-структурною матрицею – це робота всього колективу проекту, яка базується на вивчених потребах майбутніх клієнтів проекту та інших зацікавлених сторін в громаді. Тому процес складання матриці є також потужним механізмом побудови команди майбутніх виконавців проекту.

ЛОГІКО-СТРУКТУРНА МАТРИЦЯ ПРОЕКТУ

	Логіка реалізації проекту	Об'єктивні показники успішності проекту	Джерела та засоби перевірки	Передумови (зовнішні чинники які можуть здійснювати вплив на успіх виконання проекту)
Загальна мета	Досягненню якої загальної мети сприятиме проект?	Показники досягнення загальної мети	Джерела інформації, які існують або плануються бути використаними для перевірки показників. Методи отримання цієї інформації.	
Завдання	Які конкретні завдання необхідно здійснити в ході проекту щоб наблизитись до загальної мети?	Які показники (кількісні та якісні) чітко показують, що завдання проекту були виконанні?	Джерела інформації, які існують або плануються бути використаними для перевірки показників. Методи отримання цієї інформації.	Назвіть фактори та умови, які організатори проекту не можуть контролювати безпосередньо, але тим не менш, є необхідними для досягнення поставлених завдань. Які фактори ризику необхідно взяти до уваги?
Очікувані результати	Результати заходів, передбачених для досягнення кожного з завдань. Які очікувані результати? (Перерахуйте їх)	Які показники дозволяють визначити чи були досягнуті (в якій мірі) очікувані результати проекту?	Джерела інформації, які існують або плануються бути використаними для перевірки показників. Методи отримання цієї інформації.	Які зовнішні фактори або умови повинні бути присутні для своєчасного досягнення запланованих результатів?
Заходи	Які основні заходи повинні бути проведені і, в якій послідовності, для досягнення запланованих результатів? (Група заходів за результатами)	Ресурси: Які ресурси, необхідні для здійснення діяльності запланованої у кожному конкретному заході (персонал, обладнання, навчання, дослідження, матеріали, приміщення тощо).	Які джерела інформації можуть бути використані для моніторингу ходу проекту? Витрати: грн. Стаття бюджету:	Які попередні умови необхідні для того, щоб розпочати захід?

Мета – результат дій, які вирішують поставлену проблему.

Мета програми – це опис того позитивного кінцевого результату, який очікується отримати після його виконання. Її необхідно сформулювати так, щоб вона (мета) була зрозуміла навіть для людей, які безпосередньо не мають відношення до програми. Твердження подібного роду не можуть бути оцінені кількісно. Їх головне призначення показати тип проблеми, з якою має справу програма. Тим самим цілі відрізняються від завдань.

Завдання – конкретні дії, які належить здійснити і такі, що піддаються вимірюванню можливі зміни ситуації, яка описувалася при постановці проблеми. Завдання прямо витікають з мети проекту. Вони повинні містити кількісні дані про міру корисності проекту. Ці зміни (поліпшення) відбудуться в результаті здійснення проекту. Конкретність і досяжність - особлива і основна вимога до формулювання завдань.

Критерії SMART для формування завдань

S – specific	Конкретність	Чи конкретне завдання, чи достатньо зрозуміле щодо того, як, коли й де зміниться ситуація?
M – measurable	Вимірюваність	Чи піддається завдання якійсь кількісній оцінці?
A – area- specific	Територіальність	Чи визначає місцевість або групу населення?
R – realistic	Реалістичність	Чи призведе виконання програми до зрушень й перемін, визначених у завданнях?
T – time-bound	Визначеність у часі	Чи відображає завдання період часу, за який воно має бути досягнуто?

Практичні поради

При визначенні завдань уникайте слів, які показують процес	Використовуйте слова, які означають завершення процесу
<ul style="list-style-type: none"> - підтримати - поліпшити - підсилити - сприяти - координувати - перебудувати - тощо 	<ul style="list-style-type: none"> - підготувати - розподілити - зменшити - збільшити - виготовити - встановити - навчити - тощо

КОНТРОЛЬНИЙ ЛИСТОК ОЦІНКИ ЗАВДАНЬ ПРОЕКТУ

Критерії	Завдання 1	Завдання 2	Завдання 3	Завдання 4
1. Чи легко зрозуміти дане завдання (як, коли і де зміниться ситуація)?	+			
2. Чи існують показники, які дозволяють визначити ступінь досягнення цих завдань?	так			
3. Наскільки дане завдання може бути реалізоване?	75%			
4. Чи є необхідні ресурси для реалізації даного завдання?	+			
5. Чи підтримає вирішення даного завдання більшість людей в місті і?				
6. Чи знайдете ви додаткові фінансові ресурси для вирішення завдання?	Швидше так			
7. Чи налаштовані особисто Ви на виконання даного завдання?				
8. Чи впевнені ви у тому, що партнерські організації будуть зацікавлені у вирішенні саме цього завдання?				

МОНІТОРИНГ ПРОЕКТУ

Моніторинг проекту - процес спостереження за плануванням і виконанням завдань та заходів з метою їх своєчасного коригування, ефективного використання коштів, мінімізації негативних наслідків, визначення можливостей розвитку та/або повторення проекту.

Логіка моніторингу має відповідати логічним крокам планування та реалізації проекту:

Логіка моніторингу:

Структура проекту: структура моніторингу



Мета: оцінка загальних результатів, завдань



Завдання: оцінка результатів заходів



Заходи: оцінка виконання робочого плану



Ресурси: оцінка витрат за кошторисом

До інструментарію моніторингу можуть входити широко вживані в соціологічних та соціальних дослідженнях інтерв'ю, завдання для спостереження, анкети, сценарії фокус-груп, інструкції щодо збору інформації, інструкції щодо добору користувачів проекту (чи представників цільової групи) для опитування, методичні рекомендації щодо процедури збору інформації тощо.

Інструментарій моніторингу має бути конкретним та зрозумілим; виходити з необхідності знайти відповіді на головні питання, які стосуються досягнення мети проекту; відповідати критеріям, що має полегшити порівнювання результатів; відбивати всі напрями реалізації проекту.

Основні джерела інформації, які доцільно використовувати під час проведення моніторингу конкретних соціальних проектів:

- ❖ документація проекту;
- ❖ документація окремих складових проекту;
- ❖ результати досліджень (базових, поведінкових, цільових, підсумкових);
- ❖ матеріали круглих столів, презентацій, конференцій, тощо;
- ❖ керівники та інші виконавці проекту;
- ❖ волонтери, які були залучені до реалізації проекту;
- ❖ представники цільових груп молоді, на які було спрямовано діяльність проекту;
- ❖ представники соціального оточення цільових груп молоді;
- ❖ представники місцевих органів влади;
- ❖ інформаційно-освітні матеріали та інші видання в межах проекту;
- ❖ матеріали ЗМІ з висвітлення діяльності проектів.

ОЦІНКА РИЗИКІВ

Ризики проекту – це фактори, які створюють певний рівень загрози для успішної реалізації проекту, невизначеність, пов'язана з можливістю виникнення під час реалізації проекту складних ситуацій та наслідків.

Види ризиків

Фахівці використовують кілька способів класифікації ризиків.

Один з найпоширеніших - за сферою виникнення. З цього погляду виділяють внутрішні і зовнішні ризики:

Внутрішні ризики пов'язані із внутрішнім життям організації/коаліції/проекту. Вони обумовлені неоптимальною структурою, недостатньою якістю підготовки персоналу, помилками в оснащенні технічними засобами, збоями в системі інформування. З цих складових складається неможливість вчасно виконати свої зобов'язання і розвиватися поступально.

Зовнішні ризики залежать від економічних процесів у країні, в якій працює проект, організація чи коаліція, а також від позаекономічних процесів навколо них. Зовнішні ризики пов'язані з діями інших «зацікавлених сторін», влади, прискоренням або уповільненням соціально-економічного розвитку, виникненням конкурентів, появою конкуруючих продуктів, послуг, масовим безладдям і неконтрольованим розвитком ситуації.

Інша розповсюджена класифікація ризиків – «критичні» і «некритичні»:

Критичні ризики зазвичай пов'язані зі злочинно силовими діями – це крадіжки, порушення комерційної таємниці і «ноу-хау»; істотна нелояльність співробітників; значне порушення зобов'язань з боку партнерів; різні форми нечесної конкуренції, несанкціонованих дій влади стосовно організації/коаліції/проекту, небезпечних дій щодо її менеджерів і фахівців; серйозними збоями в роботі технічних систем і стихійними лихами.

Некритичні ризики пов'язані з неправильними діями співробітників, незначними порушеннями з боку партнерів, звичайною конкуренцією, невеликими проблемами у персоналу і збоями в роботі технічних систем

ГЛОСАРІЙ

Проект – сукупність скоординованих дій із певними точками відліку та закінчення з метою досягнення певних цілей, з встановленими строками, витратами та параметрами виконання.

Програма – це сукупність проектів і різних заходів, об'єднані загальною метою і умовами їх виконання.

Мета проекту – це опис того по результату, який очікується отримати після виконання плану.

Завдання проекту – конкретні очікувані результати, які в сукупності забезпечують досягнення мети, і які отримає споживач (замовник) по завершенню проекту

Моніторинг проекту - процес спостереження за плануванням і виконанням завдань та заходів з метою їх своєчасного коригування, ефективного використання коштів, мінімізації негативних наслідків, визначення можливостей розвитку та/або повторення проекту.

Ризики проекту – це фактори, які створюють певний рівень загрози для успішної реалізації проекту, невизначеність, пов'язана з можливістю виникнення під час реалізації проекту складних ситуацій та наслідків.

Використана література

1. «Целенаправленная разработка и менеджмент проектов». Пособие, подготовленное в рамках программы ТЕМПУС при техническом содействии Европейской Комиссии.
2. Д.Карпиевич, Д.Азарко «Социальное проектирование в сообществе». Рабочие материалы к тренингу в рамках проекта «Улучшение качества услуг детям и семьям в сообществе», 29.09.-01.10.2004 г.

Тренінг

«Організаційне забезпечення виконання соціальних проектів»

Мета: сформувати у представників робочих груп, що розробили соціальні проекти, розуміння організації системи управління життєвим циклом проекту на етапі його реалізації.

Завдання:

- ❖ визначити складові управління соціальними проектами;
- ❖ відпрацювати окремі навички проектного менеджменту: комунікації, проведення нарад, управління часом (планування);
- ❖ розглянути теоретичну концепцію та практику здійснення моніторингу та оцінки соціальних проектів/

Тривалість тренінгу: 16 годин

ПЛАН ПРОВЕДЕННЯ

День I Реалізація проектної діяльності: проектний менеджмент (5 год. 40 хв.) (сесія 1,2,3,4)

№	Зміст	Форма проведення	Час, хв.	Матеріали та обладнання
1	2	3	4	5
1	Відкриття тренінгу	Інформаційне повідомлення	10	Роздаткові матеріали, плакат (формат А-1) або електронний слайд: мета, завдання тренінгу
2	Продовження знайомства	Робота в малих групах	20	Папір (формат А1), маркери, схема-зразок
3	Повторення правил	Обговорення у загальному колі	10	Папір (формат А1), плакат «Правила», що прийняті на першому тренінгу
4	Визначення очікувань учасників	Обговорення у загальному колі	20	Папір (формат А1), маркери
5	Рефлексія знань, отриманих на 3 тренінгу.	«прес-конференція», робота у 2-х групах	30	Картки із запитаннями (2 - 4 комплекти)
ПЕРЕРВА				
6	Вправа: «Що і як забезпечує реалізацію соціальних проєктів?»	Робота у малих групах.	60	Папір формату А-3 по кількості груп, маркери, папір формату А-1.
ПЕРЕРВА				
7	Вправа: «Управління проєктами (проектний менеджмент)»	«Мозаїка»	90	Роздатковий матеріал, стікери 4-х кольорів, папір А-1 (4 аркуші), маркери (4 комплекти)
ПЕРЕРВА				
8	Вправа: «Планування – інструмент ефективного управління часом»	Робота у малих групах	30	Папір А-3 по кількості груп, маркери, папір А-1
9	Практикум щодо розробки календарного плану: визначення контрольних точок	Інформаційне повідомлення та робота у малих групах	45	Соціальні проєкти, що розроблені; папір А-4 по кількості груп, маркери.
10	Підсумки роботи першого дня	Обговорення у загальному колі	10	Плакат «очікування»

День II Складові проектного менеджменту 6 год. (сесії 5, 6, 7, 8)

1	Рефлексія знань, отриманих у перший день	Робота у малих групах	30	План роботи на II день.
---	--	-----------------------	----	-------------------------

1	2	3	4	5
2	Практикум щодо розробки календарного плану	Робота у малих групах	30	Соціальні проекти, що розроблені; папір А-1, по кількості груп маркери
ПЕРЕРВА				
3	Вправа: «Як інформувати партнерів та громаду про проект?»	Робота у малих групах	30	Папір А-1, А-3, маркери
4	Інформаційне повідомлення «Презентація проекту»	Інформаційне повідомлення з елементами обговорення	20	Роздаткові матеріали; електронна презентація
5	Практичне завдання «Як зробити презентацію проекту»	Робота в малих групах	40	Роздаткові матеріали
ПЕРЕРВА				
6	Вправа: «Як уникнути помилок при проведенні презентації»	Робота у малих групах Інформаційне повідомлення	30	Папір А-1, маркери Електронна презентація, роздаткові матеріали
7	Вправа «Організація та проведення нарад»	Індивідуальна робота, інформаційне повідомлення, робота у малих групах	60	Роздаткові матеріали
ПЕРЕРВА				
8	Практикум з підготовки та проведення робочих нарад	Робота у малих групах	75	Роздаткові матеріали
9	Підсумки роботи другого дня.	Обговорення у загальному колі.	15	Плакат «очікування»

День III Моніторинг та оцінка соціальних проектів 4 год. 75 хв. (сесії 9, 10, 11,12)

1	Рефлексія знань, отриманих другого дня	Робота у 2-х малих групах	30	План роботи на III день
2	Інформаційне повідомлення «Моніторинг та оцінка соціальних проектів»	Інформаційне повідомлення	20	Презентаційні слайди, роздаткові матеріали.
3	Вправа: «Факти чи думки»	Моделювання ситуації, обговорення.	30	Папір А-1, маркери.
ПЕРЕРВА				
4	Практичне завдання щодо опрацювання окремих методів моніторингу.	Робота у малих групах	90	Бланки «Спостереження» по кількості учасників, одне додаткове приміщення, умовно обладнане для клубу школярів.
ПЕРЕРВА				

1	2	3	4	5
5	Фінансові та описові звіти	Коментар	20	Роздаткові матеріали
6	Вправа: «Зараз, невдовзі, пізніше»	Робота у малих групах	50	А-1, маркери, картки (А-4 поділити на 3) по 20 шт. на кожну групу, клей.
ПЕРЕРВА				
7	Підсумки тренінгу	Індивідуальна робота	45	Анкети зворотного зв'язку, плакат «Очікування»

ОПИС ПРОВЕДЕННЯ ЗАНЯТЬ ТРЕНІНГУ
«Організаційне забезпечення виконання соціальних проектів»

- ДЕНЬ 1 -

1. Відкриття тренінгу

Мета: актуалізувати тему тренінгу, підготувати учасників до роботи у освітньому полі, яке представлено у програмі тренінгу.

Час: 10 хв.

Роздаткові матеріали: роздаткові інформаційні матеріали по кількості учасників; плакат (слайд), на якому зазначено мету, назву, завдання тренінгу.

Хід проведення:

Ведучий повідомляє, що даний тренінг є частиною серії освітніх семінарів (тренінгів) для представників органів місцевого самоврядування, виконавчої влади, соціальних інституцій та неурядових організацій. Навчання відбувається в рамках проекту «Посилення ролі громадськості у розв'язанні місцевих соціальних питань». Даний проект реалізується ВБО Український фонд «Благополуччя дітей» за підтримки представництва Європейського Союзу в Україні.

Далі ведучий називає тему, мету та завдання, регламент тренінгу, що проводиться. Коротко коментує зміст плану проведення.

До уваги ведучого:

Під час повідомлення ведучий пропонує учасникам ознайомитись з відповідними інформаційними матеріалами; використовує електронну презентацію.

2. Продовження знайомства учасників

Мета: проаналізувати досвід, отриманий учасниками на етапі розробки соціального проекту; створити сприятливу атмосферу співпраці під час навчання.

Час: 20 хв.

Роздаткові матеріали: папір формату А-1, комплекти маркерів по кількості малих груп.

Хід проведення:

Учасники об'єднуються в робочі групи, в яких вони працювали під час розробки соціальних проектів, і ведучий ставить завдання:

Пригадайте, обговоріть результати спільної роботи в період після проведення 3 тренінгу і представте їх іншим учасникам у вигляді постеру.

На постері позначте:

1. Назву проекту, над яким працювали, імена учасників.
2. Які позитивні результати досягнуто під час роботи над проектом для вас, як особистостей та як професіоналів?
3. Які можливості відкриває отриманий позитивний досвід на майбутнє?
4. Що не вдалось зробити?
5. Як це може вплинути на впровадження соціального проекту?

До уваги ведучого:

Продемонструйте на плакаті (або електронний слайд) схему-зразок:

<i>Яких позитивних результатів досягнуто?</i>	<i>Що не вдалось зробити?</i>
↓	↓
<i>Які можливості відкриває отриманий позитивний досвід на майбутньому?</i>	<i>Як це може вплинути на впровадження соціального проекту?</i>

По закінченні представники груп представляють іншим учасникам свої плакати. Коли презентації завершено, ведучий проводить обговорення.

Запитання для обговорення:

- ❖ *Чим було корисне для вас виконання цієї вправи?*

3. Повторення правил

Мета: відновити в пам'яті правила роботи на семінарі, актуалізувати їх значення для ефективного навчання.

Час: 10 хв.

Роздаткові матеріали: плакат з правилами, прийнятими на першому тренінгу.

Хід проведення:

Ведучий знімає з дошки плакат «Правила/принципи роботи на семінарі» і пропонує учасникам пригадати: які правила група приймала на 1-му семінарі, в яких принципах вони знайшли відображення?

Після короткого обдумування учасники називають правила/принципи, а пригадавши всі, порівнюють їх з тими, що записані на плакаті.

По завершенні ведучий проводить обговорення результатів:

- ❖ Які з правил було пригадати легше і чому?
- ❖ Яке ставлення до правил сформувалось у вас протягом циклу семінарів?

4. Визначення очікувань учасників

Мета: створити умови щодо визначення учасниками власних цілей участі в тренінгу.

Час: 20 хв.

Роздаткові матеріали: папір А-1, маркери.

Хід проведення:

Ведучий нагадує мету, зміст програми тренінгу і пропонує учасникам визначити власну мету, яку вони прагнуть досягти під час участі в тренінгу.

Після завершення учасники називають свої очікування, ведучий записує їх на плакаті, а потім проводить обговорення:

- ❖ Про що свідчать очікування?
- ❖ Які умови можуть забезпечити досягнення визначених цілей?

5. Вправа «Прес-конференція»: рефлексія знань, отриманих на 3 тренінгу

Мета: актуалізувати теоретичні знання щодо основних понять та підходів розробки соціальних проектів.

Час: 30 хв.

Роздаткові матеріали: картки із запитаннями (2-4 комплекти) ([Додаток 1](#))

Хід проведення:

На початку ведучий звертається до учасників із запитаннями: як вони розуміють що таке «Прес-конференція»? За якою типовою схемою вона проводиться? Потім пропонує пригадати зміст III тренінгу, у формі проведення прес-конференції.

На наступному етапі ведучий об'єднує учасників у 2 (4 групи). Кожній групі він дає комплект карток із наступними запитаннями (Додаток 1):

- ❖ Що таке соціальна програма? Соціальний проект?
- ❖ В чому виявляється спільне, відмінне цих документів?
- ❖ З яких етапів складається процес розробки соціальних проектів?
- ❖ Який підхід використовується при розробці проектів? В чому переваги? Слабкі сторони даного підходу?
- ❖ Яким вимогам мають відповідати формулювання мети та завдань соціальних проектів?

❖ Які складові має соціальний проект? (або проектна пропозиція)?

Учасники кожної з груп протягом 10 хв. обговорюють відповіді на запитання. По завершенні ведучий пропонує одній з груп виконувати ролі «журналістів», а іншій – ролі «представників територіальної громади», які брали участь в підготовці соціального проекту.

На наступному етапі групи учасників розташовуються одна проти одної. «Журналісти» задають запитання (у тій послідовності, як вони записані на картках), а «представники територіальної громади» – відповідають. «Журналісти», в разі необхідності, уточнюють, доповнюють відповіді.

По завершенні учасники обговорюють результати виконання вправи.

Запитання для обговорювання:

❖ *З якою метою ви виконували дану вправу?*

До уваги ведучого:

Наголосіть учасникам, що під час «прес-конференції» відповідати на запитання мають всі учасники, а не хтось один

6. Вправа «Що і як забезпечує реалізацію соціальних проектів?»

Мета: виробити системне бачення організаційного забезпечення реалізації соціальних проектів на місцевому рівні.

Час: 60 хв.

Роздаткові матеріали: папір формату А-3 по кількості груп, маркери, папір А-1.

Хід проведення:

Ведучий об'єднує учасників у малі групи (по 4-5 осіб) і пропонує кожній групі відповісти на запитання: «Яким чином можна забезпечити реалізацію соціального проекту?» або «Що необхідно зробити, які умови створити щоб успішно реалізувати проект?».

Протягом 10 хв. Учасники мають запропонувати якомога більше ідей. Під час генерації ідей пропозиції не обговорюються. Всі ідеї записуються.

На наступному етапі в кожній групі обговорюється кожна ідея, визначаються 5 (враховуючи критерії доцільності, ефективності, реалістичності кожної).

По закінченні кожна група представляє свої 5 ідей іншим учасникам, ведучий записує їх на загальному плакаті: «Яким чином можна забезпечити реалізацію соціальних проектів?». Якщо ідеї повторюються, ведучий робить позначки проти певного запису.

Наприкінці ведучий проводить обговорення результатів:

❖ *Що показало виконання завдання цієї вправи?*

❖ *Які результати ви отримали, виконуючи завдання цієї вправи?*

До уваги ведучого:

До переліку ідей, які мають створити умови та систему заходів, щодо забезпечення реалізації соціальних проектів можуть увійти:

- ❖ *презентація проекту у ЗМІ, перед спеціалістами відділів органів самоврядування, перед представниками цільових груп;*
- ❖ *моніторинг реалізації проектів;*
- ❖ *контроль за виконанням запланованих заходів;*
- ❖ *періодичне інформування партнерів про хід виконання з боку виконавців конкретних заходів;*
- ❖ *міжвідомчі наради, на яких розглядаються питання реалізації проекту;*
- ❖ *планування поточної діяльності щодо реалізації проекту, укладання договорів;*
- ❖ *ефективне управління часом, діяльністю, фінансами;*
- ❖ *оцінка ефективності виконаних робіт;*
- ❖ *розповсюдження інформації про проект.*

7. Вправа «Управління проектами (проектний менеджмент)»

Мета: визначити складові менеджменту соціальних проектів.

Час: 90 хв.

Роздаткові матеріали: роздатковий матеріал по кількості учасників, стікери, папір А-1 (4 аркуші), 4 комплекти маркерів, інформаційні матеріали (Додатки 2, 3)

Хід проведення:

Перший етап: Інформаційне повідомлення.

На початку ведучий ще раз звертає увагу учасників на загальне уявлення про життєвий цикл соціального проекту ([Додаток 2](#)), наголошує, зокрема, на тому, що:

Будь який проект, умовно, має 3 складових:

- 1) **визначення** (робота, що здійснюється до початку проекту, тобто розробка проекту коли визначають цілі проекту, завдання, обсяги і джерела фінансування, складають графік виконання робіт, враховують ризики)
- 2) **реалізація**
- 3) **оцінка**

На даному тренінгу ми розглянемо другу та третю складові, (реалізація, оцінка) як невід'ємні частини цілого.

Реалізація включає:

- ❖ *заходи проекту і взаємозв'язок між ними*
- ❖ *управління ресурсами:*
 - *часовими;*
 - *фінансовими;*
 - *матеріально-технічними;*
 - *людськими;*
 - *інформаційними.*
- ❖ *комунікацію і стратегію корисних зв'язків;*
- ❖ *звітність та документування;*
- ❖ *поточний моніторинг і оцінку.*

Оцінка – частина проекту, проводиться, як правило, в кінці проекту, хоч є необхідність у проміжній оцінці під час реалізації проекту.

На етапі оцінки здійснюється наступні дії:

- ❖ *оцінюючі процедури, тобто визначення того, що було досягнуто, а що ні;*
- ❖ *визначення впливу результатів проекту на цільову групу, громаду;*
- ❖ *визначення можливих заходів за результатами проекту;*
- ❖ *підготовка документації;*
- ❖ *відправка фінансових документів; закриття рахунків.*

Всі три складові об'єднанні між собою в межах проектного менеджменту, що дозволяє охопити весь проект, включаючи оціночну частину.

До уваги ведучого!

Дану інформацію доцільно подавати у формі слайдів.

Під час інформаційного повідомлення варто звертатись до плакату «Яким чином можна забезпечити виконання соціальних проектів?», який створено на попередній вправі.

Далі ведучий запитує учасників, як вони розуміють поняття «менеджмент», «проектний менеджмент» (або управління проектами), потім надає одне з визначень цього поняття:

Управління проектами – це діяльність, спрямована на реалізацію проекту з максимально можливою ефективністю при заданих обмеженнях щодо часу, коштів (ресурсів) і якості кінцевих результатів.

Другий етап: робота з текстом.

На наступному етапі учасники знайомляться з текстом «Характеристика процесу управління проектами» ([Додаток 3](#)).

Для ознайомлення із текстом використовується метод «мозаїка», що складається з 3-х етапів.

1-й етап: кожний учасник отримує папірець одного з 4-х кольорів (стікер) на якому записано одну з літер (А,В, С,Д).

Потім ведучий пропонує учасникам об'єднатись за ознакою кольору папірця у малі групи і ставить завдання: ознайомитись зі змістом однієї з 4-х частин тексту «Характеристика процесу управління проектом» виділити головне, а потім обговорити яку саме інформацію з даної частини вони будуть передавати іншим групам.

2-й етап: учасники перегруповуються за ознакою літери. Об'єднавшись у нові групи, вони по черзі повідомляють один одному зміст своєї частини.

3-й етап: ознайомившись та обговоривши інформацію, яку отримали на другому етапі, учасники відтворюють її у вигляді «карти інформації» або опорного конспекту.

Після завершення роботи кожна група по черзі презентує свою «карту інформації».

Коли всі групи презентують свої «карти інформації», ведучий звертає увагу на плакат, який було створено на вправі «Що і як забезпечує реалізацію соціальних проектів» і разом з учасниками обговорює спільне.

Обговорення результатів вправи.

- ❖ *В чому необхідність менеджменту соціальних проектів?*
- ❖ *Що Вам дало виконання цієї вправи?*

8. Вправа «Планування – інструмент ефективного управління часом»

Мета: з'ясувати причини неправильного управління часом та розробити рекомендації щодо забезпечення покращення управління часом.

Час: 30 хв.

Роздаткові матеріали: роздаткові матеріали, папір А-3 по кількості груп, маркери, папір А-1.

Хід проведення:

Вступне слово ведучого:

Більшості з нас доводилось опинятись в ситуації, коли в останню хвилину, у спішці доводилось готувати звіт або нараду. І перше і друге - симптоми поганого управління часом.

Один з загально прийнятих принципів успішного управління проектами – ефективно управління термінами робіт або управління часом.

Якщо терміни виконання проекту зриваються, ймовірними наслідками є перевитрата коштів і недостатній рівень якості робіт.

У чому ж криються причини неправильного управління часом?

Методом «мозкового штурму» учасники визначають причини, а ведучий фіксує їх на плакаті.

Далі ведучий резюмує, що основними причинами неправильного управління часом є:

- ❖ Втрата часу;
- ❖ Виконання роботи за інших;
- ❖ Неправильний розподіл роботи і неправильно складений календарний план роботи.

Потім ведучий об'єднує учасників у групи та пропонує розробити рекомендації щодо правильного управління часом.

На наступному етапі представники груп по черзі зачитують свої напрацювання, а ведучий доповнює їх:

Покращення в управлінні часом може бути досягнуто з допомогою:

- ❖ *Визначення цілей роботи та їх порівняння з робочим планом;*
- ❖ *Перерозподіл часу між завданнями у відповідності до встановлених пріоритетів;*
- ❖ *Огляд методів і прийомів виконання необхідних завдань.*
- ❖ *Для забезпечення покращення в управлінні часом потратьте:*
- ❖ *5 хв. кожного ранку для складання плану на день;*
- ❖ *15 хв. кожного понеділка для складання плану на тиждень;*
- ❖ *1 год. кожного місяця для складання стратегічного плану*

Ефективне управління часом належить до принципів успішного управління проектною діяльністю.

На даному принципі ґрунтується ряд функцій проектного менеджменту, зокрема функція планування.

Календарне планування – ключовий метод управління проектом.

9. Практикум щодо розробки календарного плану: визначення контрольних точок

Мета: відпрацювати навички розробки календарного плану, розподілу часу та відповідальних.

Час: 45 хв.

Роздаткові матеріали: соціальні проекти, що розроблені; папір А-4 по кількості груп; маркери, роздаткові матеріали (Додаток 4, 5).

Хід проведення:

Перший етап: Інформаційне повідомлення ([Додаток 4](#)).

На початку роботи ведучий звертає увагу учасників, що першим кроком організації ефективного управління проектом на етапі реалізації є **планування** (часу, ресурсів).

Важливо пам'ятати, що кошти на реалізацію проекту надходять частинами і, доки не буде витрачена попередньо отримана сума, проект не отримає наступної.

Таким чином, на першому етапі реалізації проекту необхідно зробити «покрокове планування», яке, в реалізації, приведе до поставленої мети.

Ретельний план важливий як для команди, що реалізує проект, так і для партнерів.

Календарний план, про який іде мова, можна порівняти з розкладом руху поїздів.

До проектних пропозицій ви включили плани робіт, які відображають хронологію виконання завдань.

Важливо враховувати, що у більшості випадків завдання виконуються паралельно, наприклад:

- ❖ виконання ремонту для майбутнього центру дозвілля;
- ❖ опитування учнів щодо їх інтересів;
- ❖ пошук фахівців для роботи;

Плани роботи проектів складені таким чином, що показують взаємозв'язок між завданнями. На цьому етапі реалізації проекту важливо побачити та врахувати під час складання календарного плану «критичні моменти», наприклад:

- ❖ для проведення прес-конференції про відкриття центру дозвілля в жовтні, необхідно
- ❖ підготувати прес-реліз до 10 вересня, а для того, щоб його підготувати треба: виконати ремонт; призначити дату відкриття....

Таким чином, складаючи календарний план, необхідно:

1. Ретельно спланувати і погодити заходи, їх терміни;
2. Зробити невеличкий запас часу;

В практиці ефективно працює ще один механізм планування - «контрольні точки», або «конкретні рубежі». Ці точки розділяють весь термін проекту на невеликі відрізки, часові етапи (як на залізниці таблички з кілометрами) на шляху до мети проекту.

Якщо аналізувати ситуацію щодо виконання проекту по контрольних точках, то, таким чином, можна відслідковувати відповідність календарному плану і своєчасно його корегувати.

Наприклад:

*Захід: конкурс плакатів завершити до **20 листопада***

Контрольні точки/конкретні рубежі:

15.05 – оголошення конкурсу; критеріїв

15.06 – початок конкурсу, початок подачі заявок

1.08 – проміжні підсумки

30.09 – завершення подачі заявок

15.10 – засідання журі

17.10 – нагородження

До уваги ведучого:

Дану інформацію доцільно подавати в електронній формі, у вигляді слайдів.

На наступному етапі, впродовж 30 хв. учасники працюють в групах, що розробляли проекти, і послідовно виконують наступні завдання:

- ❖ *Прочитати «план проекту».*
- ❖ *Визначити контрольні точки та позначити їх на планів.*
- ❖ *Проаналізувати насиченість, завантаженість плану.*
- ❖ *Скласти рекомендації групам, які розробляли даний проект.*

До уваги ведучого:

Для виконання завдання запропонуйте групам помінятися «планами роботи» проектів, які вони розробляли. Тобто, кожна з груп аналізує план сусідньої групи.

Другий етап:

По завершенні роботи ведучий пропонує групам зробити короткий коментар і проводить обговорення:

- ❖ *Що вдалося з'ясувати?*
- ❖ *Які критичні моменти виявлено?*
- ❖ *Які поради ви можете запропонувати?*
- ❖ *Що вам дало виконання даного завдання?*

10. Підсумки роботи першого дня

Мета: отримати зворотній зв'язок від учасників стосовно розглянутих тем.

Час: 10 хв.

Хід проведення:

Ведучий пропонує учасникам прокоментувати результати роботи у перший день семінару, для чого відповісти на запитання:

- ❖ *Які знання ви отримали?*
- ❖ *Які навички ви відпрацювали?*

- ДЕНЬ 2 -

1. Рефлексія знань, отриманих у перший день

Мета: актуалізувати знання та досвід учасників, отримані під час роботи першого дня тренінгу, налаштувати їх на подальшу роботу.

Час: 30 хв.

Хід проведення:

Ведучий об'єднує учасників у чотири групи (за кількістю сесій минулого дня) і дає завдання: кожна група відновлює в пам'яті одну з чотирьох сесій і дає відповіді на наступні запитання.

- ❖ *Які питання розглядалися на сесії?*
- ❖ *Які вправи та з якою метою виконувались?*
- ❖ *Які нові запитання виникли щодо змісту семінару?*
- ❖ *Які нові очікування з'явилися?*

На наступному етапі групи по черзі коментують відповіді на питання стосовно певної сесії.

Далі ведучий презентує програму другого дня.

2. Вправа: планування: інструмент ефективного управління часом (розподіл обов'язків)

Мета: відпрацювати навички розподілу обов'язків серед виконавців проекту під час складання плану дій щодо виконання запланованих заходів

Час: 45 хв.

Роздаткові матеріали: соціальні проекти які розробляли групи, папір (А-1) – по кількості груп

Хід проведення:

Вступне слово:

На початку ведучий наголошує, що на стадії виконання проекту важливу роль відіграє розподіл обов'язків між членами команди.

На передодні ми аналізували причини неправильного управління часом. Серед інших було визначено причину неправильного розподілу роботи. Під час наступної вправи пропонується опрацювати один з підходів до розподілу обов'язків серед виконавців проекту.

Основний інструмент розподілу обов'язків, який регулює роботу в команді, – це план роботи, або план заходів.

Для того, щоб зробити цю роботу, можна скористатись таблицею ([Додаток 5](#)):

Що зробити	Хто відповідає	З ким	Підтримка	Терміни	Кому повідомити про результати?

Далі ведучий коментує кожний розділ:

Що зробити: чіткий опис завдання, конкретна дія.

Хто відповідає: хто відповідає за виконання цього завдання? Це людина, яка відслідковує виконання конкретного завдання. Це не означає, що відповідальний працює один, але в колонку вноситься лише одне ім'я, при чому ця людина має бути присутньою при розподілі обов'язків.

З ким: той, хто допомагає відповідальній особі.

Підтримка: ресурси, які необхідні для виконання даного завдання: гроші, обладнання, дозволи, рішення, інформація

Терміни: терміни виконання запланованого. Важливо назвати конкретну дату.

Кому повідомити про результати: тут має стояти ім'я члена команди, який перевіряє чи реально виконано дане завдання у дані терміни. Відповідальний звертається до цієї особи, якщо бачить, що завдання не буде реалізоване в указані терміни. Разом вони приймають рішення про подальші терміни за проектом.

Після даного коментаря ведучий пропонує групам, які розробляли проект, на основі відповідного розділу проектної пропозиції скласти план роботи (в межах відведеного часу можна скласти план за одним із завдань).

По завершенні ведучий проводить обговорення:

❖ *Які результати ви отримали, виконуючи завдання вправ?*

До уваги ведучого:

План роботи оформляється на весь період реалізації проекту. Іноді має сенс більш детально «розписати» план дій на кульмінаційних етапах, «гарячих фазах» проекту, наприклад в період проведення рекламної компанії, або фестивалю.

В цих випадках використовується та сама схема.

3. Вправа «Як інформувати партнерів та громаду про проект?»

Мета: визначити засоби комунікації для інформування партнерів, та обговорити умови їх застосування.

Час: 45 хв.

Роздаткові матеріали: папір А-3 (8 аркушів), маркери.

Хід проведення:

На початку роботи ведучий наголошує, що в процесі управління проектом важливе місце належить інформаційній діяльності, яку в проектному менеджменті відокремлюють як підсистему «управління інформацією». Дана підсистема включає:

- ❖ планування зв'язку з різними організаціями, засобами масової інформації;
- ❖ визначення видів представленої інформації про проект;
- ❖ підготовка звітів, представлення поточних та кінцевих результатів проекту.

Далі ведучий об'єднує учасників у 2 (4) групи і пропонує визначити засоби комунікації, які можна використовувати в процесі реалізації проекту.

По завершенні групи по черзі називають засоби комунікації, а ведучий записує їх на загальному плакаті.

Потім ведучий розподіляє перелік між групами і пропонує завдання, визначити:

- а) реальність даного засобу;
- б) умови, при яких даний засіб застосовується;
- в) що необхідно передбачити, щоб використати даний засіб;
- г) доцільність в певних випадках (указати яких, мету).

Після завершення даного етапу, через 10 хв., кожна група презентує плакати з переліком засобів та особливостей їх використання.

Обговорення результатів:

- ❖ *Чим був корисний для вас даний етап роботи?*

4. Інформаційне повідомлення з елементами обговорення: презентація проекту

Мета: підготувати учасників до проведення презентації проекту.

Час: 20 хв.

Роздаткові матеріали: роздаткові матеріали (Додаток 6).

Хід проведення:

На початку реалізації проекту відбувається інформування громади про проект, як правило у формі презентації.

Ведучий запитує учасників, як вони розуміють значення терміну презентація. Всі вислови фіксуються на плакаті. По завершенні, ведучий зачитує думки учасників та підводить їх до розуміння того, *що презентація є формальним способом доставки інформації віч-на-віч з аудиторією*. Вона може варіюватися від короткої розмови із маленькою групою до формальної презентації перед сотнями людей на міжнародній конференції. Проведення презентації може бути серйозним випробуванням, однак такий ефект можна знизити завдяки ретельній підготовці і практиці.

Інформаційне повідомлення ([Додаток 6](#)):

«Як підготувати та провести презентацію».

ПІДГОТОВЧИЙ ЕТАП

Планування презентації

- ❖ *Перегляньте ключові фактори, які можуть вплинути на вашу презентацію, наприклад: З кого складатиметься ваша аудиторія? Наскільки вони зацікавлені і обізнані у цій темі? Скільки часу відводиться на презентацію? Чи включено до неї час на питання? Де вона відбуватиметься? Яке обладнання буде у вашому розпорядженні? Наскільки формальною вона буде? Наскільки широкий контекст події – чи є це презентацією певної події чи частини чогось іншого? Наскільки адекватною буде ця презентація?*
- ❖ *Зберіть інформацію і матеріали для використання на презентації.*

Написання презентації

Презентації, як правило, включають:

- *чітку ідею з двома чи трьома ключовими положеннями;*
- *використання наочного матеріалу;*
- *чіткі інструкції глядачам щодо того, коли можна ставити запитання.*
- ❖ *Деякі люди використовують на промовах лише пункти плану, а інші люблять, коли перед ними лежить повністю написаний текст.*
- ❖ *Упевніться, що у презентації не бракує вступу, який в загальному аспекті окреслює тему, основну частину, де обговорюється сама суть питання, і підсумки чи висновки.*
- ❖ *Приверніть на початку промови увагу аудиторії цитатою чи анекдотом, щоб зробити виступ теплішим і наблизити його до слухачів.*
- ❖ *Визначте і озвучте ключові моменти і підкріпіть кожний фактами і посиланнями. Розташуйте ці ключові моменти у логічному порядку. Переконайте аудиторію, доводячи кожен заяву цитатою, порівняннями чи прикладами.*
- ❖ *Зробіть чи знайдіть візуальні матеріали для ілюстрації своєї презентації, і додайте їм ваги – наприклад, додати цікавості чи «людського підходу».*

ЕТАП ПРОВЕДЕННЯ

Проведення презентації

- ❖ *Намагайтесь не читати уголос написаний текст – спробуйте або запам'ятати його, або послуговуватися пунктами плану у якості нагадування.*

- ❖ *Дотримуйтесь встановлених часових рамок.*
- ❖ *Говоріть голосно, чітко і повільно, і робіть паузи, щоб дати людям час обміркувати ключові моменти.*
- ❖ *Послугуйтеся видовищними візуальними матеріалами, щоб зробити презентацію цікавішою і зрозумілішою.*
- ❖ *Утримуйте зоровий контакт з аудиторією – не дивіться на підлогу чи одну людину з аудиторії.*
- ❖ *Ведіть презентацію у формі розмови – не говоріть перед людьми, говоріть з ними.*

Відповіді на запитання

- ❖ *Якщо питання складне, повторіть і перефразуйте його так, щоб воно було ясно зрозумілим.*
- ❖ *Відповідайте усій аудиторії, а не лише тій особі, яка задала питання.*
- ❖ *Подумайте перед тим, як відповісти на запитання.*
- ❖ *Спокійно ставтеся до саркастичних запитань, не дратуйтеся через них.*
- ❖ *Не блефуйте, якщо не знаєте відповіді. Краще визначити, що ви чогось не знаєте, переадресувати його аудиторії чи сказати, що чи знайдете відповідь пізніше.*

5. Практичне завдання «Як зробити презентацію проекту?»

Мета: опрацювати навички управління усними та письмовими комунікаціями.

Час: 40 хв.

Роздаткові матеріали: роздаткові матеріали (Додаток 6).

Хід проведення:

Ведучий об'єднує учасників у малі групи, які розробляли проекти та дає завдання підготувати презентацію проекту, який розроблений на 3 семінарі. Кожна група вирішує самостійно, хто з її складу буде проводити презентацію.

Під час презентації однієї групи інші уважно слухають та помічають резерви, які б доцільно було використати.

До уваги ведучого:

Зауваження та рекомендації будуть використані у наступній вправі.

По звершенню презентацій, тренер проводить обговорення:

- ❖ *Які враження склались у вас від презентації?*
- ❖ *Які висновки можна зробити?*

Після обговорення ведучий пропонує наступну інформацію:

«Переваги та можливості презентації»

Ведучий звертає увагу учасників на переваги та можливості презентації, демонструє слайд «Переваги презентації» (або посилається на Додаток 6):

- ❖ Ви можете запропонувати вашу добірку фактів і поглядів.
 - ❖ Ви можете напряду розмовляти з аудиторією.
 - ❖ Ви можете демонструвати візуальні матеріали, ілюструючи свою позицію.
 - ❖ Презентацію легко і дешево організувати, і вона може мати потужний вплив, якщо добре до неї підготуватися.
 - ❖ Можна роздати копії своєї презентації у якості письмового звіту (якщо тільки у ході події вам не довелося змінити фокус своєї промови).
-

6. Вправа «Як уникнути помилок при проведенні презентації?»

Мета: визначити помилки у проведенні презентацій та способи, як їх уникати.

Час: 30 хв.

Роздаткові матеріали: папір А-1, маркери (Додатки 6, 7).

Хід проведення:

Ведучий запитує учасників: «Яких помилок можна припуститись під час презентації?» (На основі попередньої вправи)

Всі ідеї занотовуються на плакаті.

Потім ведучий пропонує знайти практичне вирішення для кожної помилки.

Для виконання цього завдання ведучий об'єднує учасників у пари/трійки по кількості ідей і пропонує учасникам дати відповідь-коментар, що необхідно зробити, аби уникнути помилок?

По завершенні пари/трійки дають відповідь. Інші учасники можуть доповнювати.

Обговорення завершується презентацією ведучого:

«Як не допустити помилок?»

Перевірте фізичне оточення. Освітлення, вентиляція та сторонні шуми можуть вплинути на якість сприймання вашої презентації.

- ❖ Переконайтесь, що ваші наглядні матеріали зрозумілі та цікаві.
 - ❖ Слідкуйте за часом.
-

- ❖ *Спробуйте виділити час для підготовки, написання та репетиції своєї презентації.*
- ❖ *Говоріть підвищено та змінюйте інтонацію голосу. Монотонне мовлення може приспати аудиторію.*
- ❖ *Дивіться на аудиторію. Протягом своєї промови переміщуйте свій погляд з однієї людини на іншу.*
- ❖ *Будьте енергійним! Якщо ви не можете цього зробити, то як можна це очікувати від слухачів?*
- ❖ *Використовуйте мову тіла, але не захоплюйтесь цим, щоб не відволікати слухачів від того, про що ви говорите.*
- ❖ *Якщо ви даєте відповіді на питання, вимкніть проектор, оскільки він може створювати додатковий шум.*
- ❖ *Якщо ви використовуєте наочні матеріали, дивіться на них час від часу, щоб глядачі були також зацікавлені це робити.*
- ❖ *Намагайтесь не використовувати надто багато наочних матеріалів – не більше 5 на 20 хвилин.*
- ❖ *Стійте таким чином, щоб не закривати наочні матеріали.*
- ❖ *Не читайте свої записи. Використовуйте їх як підказки, а не як сценарій.*
- ❖ *Намагайтесь використовувати конкретні приклади для доведення своїх концепцій, ідей чи аргументів.*
- ❖ *Бажано перевірити ваше обладнання до початку презентації, щоб переконатися у його справності.*
- ❖ *Повторюйте питання, якщо вам здалося, що інші слухачі його не розчули.*
- ❖ *Намагайтесь не брати на себе контроль над процесом ставлення запитань – давайте по можливості чіткі, стислі відповіді, щоб залишився час для всіх інших запитань.*
- ❖ *Постарайтесь підготувати копії своєї презентації чи інших документів в якості роздаткового матеріалу.*
- ❖ *Слідкуйте за мовою свого тіла. Погляд, занурений униз, чи прикривання рота рукою може лише зіпсувати вашу презентацію.*

До уваги ведучого:

Бажано після обговорення теми «Презентація проекту» звернути увагу учасників на інформацію «Як написати та використати прес-реліз» ([Додаток 7](#)) та прокоментувати її.

7. Вправа: Організація та проведення нарад

Мета: актуалізувати власний досвід учасників щодо планування та проведення нарад, привернути їх увагу до важливості ретельної підготовки для досягнення найкращої ефективності.

Час: 60 хв.

Роздаткові матеріали: роздаткові матеріали (Додатки 8, 9).

Хід проведення:

Перший етап: Вступне слово ведучого.

Нарада представляє собою зустріч колективу людей з метою об'єднання ресурсів, які вони мають і направлення їх на досягнення загальної мети.

Це може бути 5-хвилинна зустріч з огляду ходу робіт у порівнянні з планом на тиждень або зустріч партнерів проекту, мета якої – визначити основні характеристики наступних фаз проекту.

Наради, що гарно підготовлені та гарно управляються допомагають економити час, вирішувати проблеми, розподіляти відповідальність та спостерігати за ходом робіт.

Як будь-яка діяльність, наради, також, мають вартість. Пропонуємо виконати завдання, аби визначити, скільки коштує нарада.

Далі ведучий пропонує учасникам пригадати в якій робочій нараді вони брали участь, а потім прорахувати її вартість за тестом-схемою, яка подається нижче.

Тест перевірки вартості наради / зборів (Додаток 8):

- А. Загальна сума місячних зарплат або ставок усіх, хто бере участь _____
- Б. Обов'язкові платежі, які нараховуються на фонд заробітної плати (помножте А на 40%) = _____
- В. Накладні \ додаткові витрати (помножте А на 25-40%) = _____
- Г. Підрахуйте вартість робочої години наради $((A + B + V) / 168 \text{ годин в місяць.})$
= _____
- Д. Нарада триває _____ годин
- Е. Вартість часу наради $(D \times G) =$ _____
- Ж. До вартості наради слід додати вартість тиражування матеріалів, витрат на пошту, зв'язок, транспорт, оренду приміщення и т.п. _____
- З. Загальна вартість наради $(E + Z) =$ _____

Запитання для обговорення

- ❖ Поділіться враженнями від виконаної роботи?
- ❖ Які висновки можна зробити?

Другий етап:

Інформаційне повідомлення ведучого ([Додаток 9](#)):

Для підвищення ефективності робочих нарад використовується такий механізм як **фасилітація**. Фасилітація – це процес, під час якого один або декілька людей (фасилітатори) надають допомогу групі в обміні інформацією, пошуку причин проблеми, прийняття рішення. Для керування процесом фасилітатор спирається на етапи групових зустрічей, їх процедури, використовує запитання та користується методами збору та структурування інформації та ідей, способами прийняття рішень. В залежності від мети робочі зустрічі можуть інструктивні (або інформативні), досліджувальні, дорадчі, консультативні, колегіальні.

Типи	Цілі
Інструктивна зустріч	Надання/передача інформації
Дослідницька зустріч	Збір інформації
Дорадча зустріч	Обмін інформацією, обмін думками, поглядами
Консультативна зустріч	Надання інформації, відповіді на запитання; прояснення ситуації
Колегіальна зустріч	Прийняття рішень

Далі учасники знайомляться з - етапами групових зустрічей

Етапи групової зустрічі:

Підготовка зустрічі

- ❖ *Визначення потреб у зустрічі*
- ❖ *Визначення мети зустрічі*
- ❖ *Визначення складу учасників зустрічі (у тому числі виступаючих)*
- ❖ *Підготовка порядку денного/програми зустрічі*
- ❖ *Підготовка необхідних матеріалів*
- ❖ *Запрошення учасників*

❖ Підготовка приміщення

Проведення зустрічі

А. Вступна частина

- ❖ *Організація робочого простору*
- ❖ *Реєстрація учасників*
- ❖ *Об'ява про початок і суть зустрічі*
- ❖ *Знайомство*
- ❖ *Об'ява норм роботи і необхідної процедурної інформації*
- ❖ *Погодження порядку денного*

Б. Збір інформації та ідей

- ❖ *Виступ експертів/доповідачів*
- ❖ *Сбір додаткової інформації від інших учасників зустрічі*
- ❖ *Узагальнення представленої інформації*

В. Структурування інформації

- ❖ *Групування інформації*
- ❖ *Оцінка і пріоритезація інформації*
- ❖ *Обговорення пріоритетної інформації*
- ❖ *Узагальнення результатів обговорення*

Г. Підведення підсумків

- ❖ *Погодження процедури прийняття рішень (якщо необхідно приймати рішення)*
- ❖ *Озвучення результатів*
- ❖ *Закриття зустрічі*

Зворотній зв'язок, оцінка.

Третій етап:

На наступному етапі учасники об'єднуються в 4 групи. Ведучий ставить завдання: підготувати нараду (інформаційну, дослідницьку, консультативну та колегіальну) з питання реалізації соціального проекту). Підготовку до наради учасники здійснюють на основі інформації, яку отримали та яка міститься в додатках 9, 10, 11, 12.

8. Практикум з підготовки та проведення робочих нарад.

Мета: відпрацювати навички підготовки та проведення робочих зустрічей.

Час: 75 хв.

Роздаткові матеріали: роздаткові матеріали (Додатки 9, 10, 11, 12).

Хід проведення:

Групи по черзі проводять робочі зустрічі.

Після проведення кожної зустрічі проводиться методичне обговорення проведеної зустрічі.

Запитання для методичного обговорення

- ❖ Чи досягнута мета зустрічі?
- ❖ Чому так або чому ні?
- ❖ Що було вдалим ?
- ❖ Що з того, що було представлено, варто зберегти?
- ❖ Що варто зменшити, зробити менш виразним?
- ❖ В якому випадку доцільно використовувати даний тип зустрічі?

Запитання для обговорення вправ:

- ❖ Який досвід отримали, виконуючи вправу?
- ❖ До якого висновку підвели результати? (в практиці «чистих» типів майже не існує)

9. Підсумки роботи другого дня

Мета: отримати зворотній зв'язок від учасників стосовно розглянутих тем.

Час: 15 хв.

Хід проведення:

Ведучий пропонує учасникам прокоментувати результати власної роботи другого дня, продовжити речення:

Найважливішим сьогодні для мене було...

- ДЕНЬ 3 -

1. Рефлексія знань, отриманих другого дня

Мета: актуалізувати знання та досвід учасників, отримані під час роботи другого дня семінару, налаштувати їх на подальшу роботу.

Час: 30 хв.

Хід проведення:

Ведучий звертається до учасників і пропонує пригадати, які поняття були розглянуті напередодні. Учасники називають, а ведучий записує їх на плакаті (не більше 4-5).

Далі учасники об'єднуються у 2 групи і виконують завдання: упродовж 10 хвилин придумати по 1 запитанню для кожного поняття.

На наступному етапі групи розміщуються одна навпроти другої і по черзі задають запитання. З початку одна задає – інша коротко відповідає. Потім та група що відповідала, задає своє запитання і т.д.

Коли всі запитання будуть озвучені та на них буде отримана відповідь, ведучий проводить обговорення:

❖ *До яких висновків привела вас спільна робота?*

Після обговорення ведучий коментує програму III дня.

2. Інформаційне повідомлення «Моніторинг та оцінка соціальних проєктів»

Мета: надати учасникам інформацію про особливості моніторингу та оцінки соціальних проєктів.

Час: 20 хв.

Роздаткові матеріали: роздаткові матеріали (Додатки 13, 14, 15).

Хід проведення:

Інформаційне повідомлення ведучого

Після розробки проєкту починається його найважливіша частина – виконання. Дуже рідко виконання проєкту іде суворо за планом. В цьому немає нічого незвичного, проєкт може змінювати свій хід і в цьому випадку перед менеджерами проєкту стоїть важливе і складне завдання – встановлення необхідного контролю над проєктом, відстеження ходу робіт, аналіз отриманих результатів. Це досягається через здійснення моніторингу.

Моніторинг проєкту є невід'ємною частиною щоденного управління проєктами.

Головне, на що ми хотіли б звернути увагу – це те, що основне призначення моніторингу та оцінки - надавати інформацію для прийняття управлінських рішень. Інформація має бути достатньою, своєчасною, достовірною.

Суть моніторингу і оцінки – одна і та сама – відстеження ходу і результатів проекту, видача інформації для осіб, які приймають рішення. Це те, що є між ними спільне.

Відмінності між моніторингом та оцінкою спрощено можна сформулювати так:

Моніторинг відповідає на запитання «Як ідуть справи?», «Чи правильно реалізується проект?». Це рутинне, щоденне відстеження ситуації, порівняння поточного стану справ з планом.

Тобто, моніторинг націлений на актуалізацію та привернення уваги відповідальних осіб до стану реалізації заходів, передбачених соціальним проектом, мінімізацію або запобігання негативним наслідкам.

Оцінка відповідає на запитання «Чи досягли ми того, що треба?», «Чому?», «Чи правильний проект реалізується?».

Мета оцінки – визначити доцільність та виконання завдань, результативність, ефективність розвитку, вплив на стійкість.

Далі ведучий дає коментар, порівнюючи характеристики моніторингу та оцінки:

МОНІТОРИНГ	ОЦІНКА
<p>Проводиться безперервно</p> <p>Модель приймається в існуючому вигляді без змін</p> <p>Заплановані діяльність і результати порівнюються з фактичними</p> <p>Отримана інформація використовується для поліпшення роботи за проектом</p>	<p>Проводиться на ключових етапах реалізації проекту</p> <p>Модель піддається аналізу з метою оптимізації/поліпшення</p> <p>Аналізуються причини досягнення/недосягнення запланованих результатів</p> <p>Отримана інформація може використовуватися як для поліпшення роботи за даним проектом, так і для уточнення планів на майбутнє</p>
<p>Моніторинг</p> <p>відповідає на питання, які починаються словом</p> <p>ЩО</p> <p>що робиться?</p> <p>що зроблено?</p> <p>що за зміни ми провели?</p>	<p>Оцінка</p> <p>відповідає на питання, які починаються словом</p> <p>НАСКІЛЬКИ</p> <p>наскільки багато робиться?</p> <p>наскільки добре це зроблено?</p> <p>наскільки значущі ці зміни?</p>

що повинно бути зроблено? що за труднощі стоять перед нами? і таке інше	наскільки ми здатні зробити це? наскільки ми здатні подолати ці труднощі? і таке інше
---	---

Наприклад:

- ❖ результати **моніторингу** проєкту щодо зменшення безробіття свідчать, що *X* людей пройшли перепідготовку за новою професією; на це витрачено *Y* грн.. і що з тих, хто пройшли навчання працевлаштувалося *Z* осіб.
- ❖ **оцінка** результатів виконання завдань за даним проєктом показує що змінилось в житті цих людей в результаті навчання (професійної перепідготовки) («Чи досягли того, що треба?») і в чому причини того, що % тих, хто працевлаштувався в 2 рази нижче запланованого? («Чому?»).

При проведенні моніторингу проєкту необхідно відслідковувати: (**предмет моніторингу**):

- I. процес виконання проєкту (відповідність змісту і термінів заходів, графіку виконання робіт, дотримання технологій, методів, процедур);
- II. використання ресурсів (відповідність витрачених ресурсів плану);
- III. результати (в якій мірі удається досягти поставлених цілей);

Для цього заздалегідь необхідно визначити характеристики проєкту, і в процесі моніторингу порівнювати фактичні характеристики проєкту з плановими показниками (ті, що зазначені в логіко-структурній матриці).

Наприклад:

Якщо в результаті проєкту має бути побудований центр дозвілля, то заздалегідь ми маємо визначити параметри цього центру, елементи, з яких він має складатися. В протилежному випадку визначити чи досягнуто очікуваний результат буде неможливо.

- IV. вплив (як впливає проєкт на ситуацію, в чому полягає цей вплив).

Інформація, яку отримано в результаті дослідження 3 та 4 питань може бути використана для здійснення оцінки.

В залежності від того, які елементи проєкту необхідно контролювати, розділяють індикатори процесу, результатів, впливу.

* * *

Для того, щоб побудувати **систему моніторингу** проєкту необхідно:

- ❖ визначити показники, по яким можна відслідковувати хід проєкту;

- ❖ визначити джерела інформації для проведення моніторингу (організації, відділи, окремі люди, групи людей, документи тощо);
- ❖ вибрати методи збору інформації;
- ❖ призначити відповідальних за отримання інформації і домовитися з тими, хто цю інформацію буде надавати;
- ❖ визначити технологію обробки та аналізу інформації, яка отримана;
- ❖ спланувати як і кому будуть надані дані моніторингу, а також, хто і як буде їх використовувати;
- ❖ передбачити в бюджеті проекту витрати на проведення моніторингу.

Моніторинг – є частиною підсистеми менеджменту соціального проекту – **управління інформацією**. Робота будь-якої підсистеми потребує ресурсів. Ресурси вартують грошей. За даними міжнародних організації витрати на моніторинг і оцінку можуть складати від 2-3% до 6-10% загального бюджету програми.

Розробляти систему моніторингу і оцінки необхідно на етапі розробки проекту.

Схема процесу моніторингу

Процес моніторингу складається з 5 етапів:

1. Підготовка (планування) моніторингу.
2. Активний збір даних.
3. Аналіз узагальнення отриманих даних. Співставлення (порівняння) з заходами, індикаторами.
4. Визначення причин, які привели до невиконання або порушення запланованого. Внесення пропозицій щодо покращення стану справ.
5. Поширення звіту серед відповідальних виконавців.

На етапі підготовки визначається, які методи планується використати для збору інформації. Всі існуючі методи можна розділити на 4 групи – спостереження, вивчення документації, анкетування, інтерв'ювання.

Для того, щоб зібрати потрібну інформацію, необхідно не тільки визначити методи, а й підготувати відповідні інструменти:

- ❖ розробити та апробувати анкету (для опитування);
- ❖ сформулювати запитання для інтерв'ю;
- ❖ визначити на що звертати увагу при спостереженні;
- ❖ визначити як реєструвати результати спостереження (карта спостережень).
- ❖ скласти графік проведення робіт;
- ❖ визначити ресурси;
- ❖ провести навчання моніторингової групи.

На етапі збору даних (інформації), який триває недовго, необхідно:

- ❖ *безперервно фіксувати факти, не намагаючись їх інтерпретувати;*

На відміну від соціальних досліджень для моніторингу важливі не кількісні, а якісні знання, наприклад, соціолог вказує – 80% пройшли вакцинацію, а моніторинг – 20% не пройшли.

Головна ідея розділення етапів збору інформації і наступного аналізу (узагальнення) – висновки мають базуватись не на окремих фактах, а на їх сукупності.

На етапі аналізу інформації (узагальнення отриманих даних):

- ❖ *із мозаїки розрізнених факторів порівняння їх із заходами, індикаторами формулюються рекомендації стосовно прийняття того самого управлінського рішення, з якого все починається.*

Хто може проводити моніторинг і оцінку проєктів?

- ❖ *Незалежні спеціалісти, які мають відношення до програми. Такі моніторинги і оцінки називаються зовнішніми.*
- ❖ *Співробітники організації, які не беруть участь в проєкті. Це – внутрішній моніторинг і оцінка.*
- ❖ *Учасники проєкту. У цьому випадку процес називається само оцінюванням.*

3. Вправа: «Факти чи думки»

Мета: актуалізувати важливість уміння відрізнити факти від їх інтерпретації під час моніторингу.

Час: 30 хв.

Роздаткові матеріали: папір А-1, маркери.

Хід проведення:

Перший етап:

Три учасники показують невеличку сценку. Перед її початком ведучий ставить завдання перед рештою учасників записати все, що вони бачать.

Наприклад:

Учасники показують: хлопець і дівчина, або 2 дівчини вийшли на прогулянку. Хлопець вдягнений у джинси...; він говорить по мобільному телефону...

Другий етап:

На наступному етапі учасники, по черзі, називають те, що вони бачили. Ведучий записує те, що говорять учасники на плакаті.

По закінченні ведучий запитує: що з того, що записане є фактом, а що – думкою? Помічає факти маркером зеленого, а думки (ставлення) – червоного кольору.

Третій етап:

Ведучий пропонує учасникам прокоментувати результати, зробити висновки.

Можливі висновки:

- ❖ В житті ми дуже часто, фіксуючи і факти і думки, в своїй свідомості залишаємо лише думки, а про факти забуваємо.
- ❖ Коли ми розповідаємо про те, що бачили, то свої думки ми видаємо за факти, говорячи: «Я знаю що...», замість того, щоб сказати: «На мою думку...».
- ❖ Якщо ми переносимо подібну ситуацію на моніторинг, то, забуваючи про факти, можемо неправильно оцінити ситуацію і це вплине, відповідно, на результат моніторингу.

4. Практичне завдання щодо опрацювання окремих методів моніторингу

Мета: опрацювати використання методу моніторингу «Спостереження».

Час: 90 хв.

Роздаткові матеріали: «Бланки спостереження» по кількості учасників ([Додаток 16](#)), одне додаткове приміщення для обладнання приміщення клубу школярів, матеріали для обладнання приміщення клубу.

Хід проведення:

Ведучий звертає увагу учасників, що перед проведенням «спостережень» необхідно зробити «карту спостережень».

Далі ведучий об'єднує учасників в малі групи (по 3-4 особи) і пропонує завдання:

- ❖ одна група облаштовує приміщення, в якому умовно, працює клуб школярів.
- ❖ Інші групи розробляють (складають) «карту спостережень». Необхідно продумати та записати індикатори аби подивитись на те, як організована робота, наприклад, клубу за місцем проживання для дітей. Клуб створений в рамках програми/проекту. Зразок бланку карти спостережень додається (Додаток 16).

До уваги ведучого:

Для виконання спостереження необхідно змодельовати приміщення «Клубу школярів», та показати (умовно) його функціонування. Цей етап можуть підготувати декілька учасників, які не включені в попередній етап роботи. Їх завдання на 1 етапі – змодельовати «один день з життя клубу школярів». Бажано для цього використати окреме приміщення (кімнату).

Далі проводиться спостереження.

Під час етапу «спостереження», групи по черзі виходять в «клуб школярів». Користуючись картою спостережень, протягом 3-5 хв. оглядають роботу «клубу», по-

вертаються в аудиторію, обговорюють те, що бачили (в групі), заповнити графу «висновки» в карті спостережень.

Коли всі групи відпрацювали, ведучий проводить обговорення:

- ❖ *Наскільки повно вам вдалося відстежити те, що передбачено в «карті спостережень»?*
- ❖ *Що, на вашу думку не було враховано? Не було зроблено? Ваші поради?*
- ❖ *Які б висновки ви зробили що порадили іншим, отримавши досвід використання такого методу?*
- ❖ *Від кого залежить ефективність використання даного методу?*

Важливі висновки:

Ефективність використання даного методу залежить від того, наскільки чітко відділяються факти від думок. Якщо ми робимо спостереження і бачимо, наприклад, що діти сміються, у нас виникає думка (або сумнів), яка дає підстави шукати додаткову інформацію (чому діти сміються). Це необхідно, тому що в звіт моніторингу ми не можемо включати думки.

В цьому випадку доцільно, додатково, провести «анкетне дослідження»:

Моніторинг – не наукове дослідження. Ми збираємо факти.

В цьому місті роботи важливо звернути увагу учасників на інформаційний матеріал «Л.Я.Аверьянов. «Соціологія: мистецтво задавати запитання» (Додаток 17) оскільки «анкетне дослідження» – один із найпоширеніших методів моніторингу і правильно складена анкета може бути дуже корисним засобом отримання об'єктивної інформації.

Наприкінці ведучий проводить **обговорення результатів:**

- ❖ *Які важливі висновки ви можете зробити після виконання практичного завдання?*

5. Коментар: описовий та фінансовий звіти

Мета: Опанувати навички складання фінансового та описового звітів.

Час: 20 хв.

Роздаткові матеріали: роздаткові матеріали (вимоги до описового та фінансового звітів).

Хід проведення:

Наступний етап присвячений обговоренню деяких процедур проведення **оцінки** проєкту, підготовці описових та фінансових звітів.

Ведучий нагадує складові життєвого циклу проєкту і звертає увагу учасників, що під час **оцінки** відбуваються ряд оцінювальних процедур, готуються **ЗВІТИ**.

В проектному менеджменті виділяють два типи звітів: *поетапні звіти* (у вигляді документів *та огляди ходу виконання проектів* (під час засідань, нарад)

Поетапні звіти відображають зміст логіко структурної матриці, а також пов'язаних з нею плану дій, бюджету.

Під час *оглядових нарад* розглядається інформація, представлена, наприклад, у формі SWOT – аналізу.

Ведучий знайомить учасників з особливостями застосування методу SWOT – аналіз.

До уваги ведучого:

Ведучому бажано мати приклад складання SWOT – аналізу для наочності

По завершенні ведучий коментує вимоги до описових та фінансових звітів щодо проектів, які підготовлені учасниками.

6. Вправа «Зараз/невдовзі/пізніше»

Мета: завершити роботу щодо ознайомлення з методами управління соціальними проектами.

Час: 50 хв.

Роздаткові матеріали: папір А1 (по 1 аркушу у кожную групу), маркери, картки (А4 поділити на 3) – по 20 на кожную групу.

Хід проведення:

Ведучий пропонує робочим групам, які працювали над розробкою проекту інструкцію:

Для того, щоб впровадити в діяльність щодо реалізації проекту отримані на даному семінарі знання, кожна з робочих груп має написати план дій. Для зручності ведучий пропонує скористатись матрицею із заданими часовими рамками (зліва направо) і розподілом відповідальності (зверху до низу):

	Зараз	Невдовзі	Пізніше
Ми самі	1	2	3
За допомогою кого-небудь	4	5	6
Інші	7	8	9

На наступному етапі ведучий пропонує учасникам обдумати всі дії, які необхідно здійснити під час реалізації проекту, використавши знання, які отримані під час навчання, записати їх на картках, а потім учасники відповідають на запитання: Хто це буде робити? Коли це має відбутися? І роблять відповідні помітки у кожній картці.

План дій буде готовий тоді, коли терміни і відповідальні люди призначені для кожної дії.

Далі учасники на аркуші (A1) малюють матриці і переносять картки на матрицю.

Один із квадратів, наприклад:

«Ми самі» і «Зараз» - це 1-й квадрат, або «за допомогою кого-небудь» і «скоро» - це 5-й квадрат.

До уваги ведучого:

Необхідно попередити учасників про те, що в сьомому квадраті («інші» і «зараз») ніколи, нічого не може бути. Активізація громади починається з людей, які присутні на даному семінарі: ми не можемо розраховувати на те, що інші люди почнуть для нас щось робити.

Після завершення ведучий проводить обговорення:

- ❖ *З якою метою ми виконували завдання вправ?*
- ❖ *У чому користь виконаної роботи?*

7. Підсумки тренінгу

Мета: отримати враження учасників від тренінгу; визначити чи справдилися їх очікування.

Час: 45 хв.

Роздатковий матеріал: аркуші білого паперу формату А-4, плакат із запитаннями.

Хід проведення:

Ведучий роздає учасникам анкети зворотного зв'язку. Після заповнення анкет учасники по черзі, вголос, коментують відповіді на запитання за вибором.

КАРТКИ ДО ВПРАВИ «ПРЕС-КОНФЕРЕНЦІЯ»

1. Що таке соціальна програма? Соціальний проект?
2. В чому виявляється спільне, відмінне цих документів?
3. З яких етапів складається процес розробки соціальних проектів?
4. Який підхід використовується при плануванні проектів? В чому переваги? Слабкі сторони?
5. Яким вимогам мають відповідати формулювання мети та завдань соціальних проектів?
6. Які складові має проектна пропозиція?

СКЛАДОВІ СОЦІАЛЬНОГО ПРОЕКТУ

Будь який проект, умовно, має 3 складових:

- I. **Визначення** (робота, що здійснюється до початку проекту, тобто розробка проекту коли визначають цілі проекту, завдання, обсяги і джерела фінансування, складають графік виконання робіт, враховують ризики)
- II. **Реалізація**
- III. **Оцінка**

На даному тренінгу ми розглянемо другу та третю складові, (реалізація, оцінка) як невід’ємні частини цілого.

Реалізація включає:

- ❖ заходи проекту і взаємозв’язок між ними
- ❖ управління ресурсами:
 - часовими;
 - фінансовими;
 - матеріально-технічними;
 - людськими;
 - інформаційними.
- ❖ комунікацію і стратегію корисних зв’язків;
- ❖ звітність та документування;
- ❖ поточний моніторинг і оцінку.

Оцінка – частина проекту, проводиться, як правило, в кінці проекту, хоч є необхідність у проміжній оцінці під час реалізації проекту.

На етапі оцінки здійснюється наступні дії:

- ❖ оцінюючі процедури, тобто визначення того, що було досягнуто, а що ні;
- ❖ визначення впливу результатів проекту на цільову групу, громаду;
- ❖ визначення можливих заходів за результатами проекту;
- ❖ підготовка документації;
- ❖ відправка фінансових документів; закриття рахунків.

Всі три етапи об’єднанні між собою в межах проектного менеджменту, що дозволяє охопити весь проект, включаючи оціночну частину.

ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ

- ❖ *Поняття управління проектом (проектний менеджмент).*
- ❖ *Середовище реалізації проекту.*
- ❖ *Складові системи управління соціальними проектами.*

Основні поняття: управління, менеджмент, структура проекту, середовище проекту, проектна команда.

I

В основі методів управління проектами лежать методики мережевого планування, розроблені наприкінці 50-х рр. ХХ ст. у США. У 1956 р. фірма «Дюггон» з метою ефективного планування капітального будівництва для складання планів-графіків комплексу робіт з модернізації своїх заводів застосувала ЕОМ. У результаті було створено раціональний метод опису проекту, пізніше названий методом критичного шляху. Найбурхливішого розвитку управління проектами набуло з появою персональних комп'ютерів, які стали робочим інструментом для керівників. Із значним розширенням кола користувачів управлінських систем постала потреба в розробці систем управління проектами нового типу, одним з найважливіших показників яких мала б бути простота застосування.

Згідно із законом Лермана, будь-яку технічну проблему можна розв'язати, маючи час і гроші. Проте наслідок цього закону уточнює: «Вам ніколи не вистачатиме або часу, або грошей» [3]. Щоб запобігти цьому, було розроблено методику управління проектами.

Управління проектом — це діяльність, спрямована на реалізацію проекту з максимально можливою ефективністю при заданих обмеженнях щодо часу, коштів (ресурсів) і якості кінцевих результатів.

Фахівці Інституту управління проектами (США) запропонували таке тлумачення терміна «управління проектом (проектний менеджмент)»: це мистецтво керувати координувати людські та матеріальні ресурси протягом життєвого циклу проекту, застосовувати системи сучасних методів і техніки управління та мінімізації ризиків для досягнення визначених у проекті результатів за складом і обсягами робіт, вартістю, часом, якістю та задоволенням учасників.

Отже, управління проектом — це процес координації й керівництва людськими та матеріальними ресурсами протягом життєвого циклу проекту шляхом застосування сучасних методів і технік управління та мінімізації ризиків для досягнення визначених у проекті результатів.

Переважно виокремлюють такі *функції управління проектами*:

- ❖ планування діяльності з реалізації проекту;
- ❖ прийняття рішень;
- ❖ контроль за використанням коштів і бюджетом проекту;
- ❖ забезпечення визначених у проекті видів діяльності;
- ❖ моніторинг;
- ❖ оцінювання;
- ❖ адміністрування.

За допомогою методів управління проектами визначають цілі проекту, оцінюють його життєздатність; виявляють структуру проекту (підцілі, завдання, роботи, які необхідно виконати); визначають необхідні обсяги та джерела фінансування; підбирають виконавців; готують і укладають договори; визначають терміни реалізації проекту; складають графік виконання робіт; розраховують необхідні ресурси, кошторис і бюджет проекту; планують і враховують ризики; забезпечують контроль за реалізацією проекту.

Для того щоб урахувати обмеження в часі, застосовують методи побудови й аналізу сіткових та календарних графіків робіт. Врахувати обмеження щодо коштів допомагають методи формування фінансового плану (бюджету) проекту та контролю за ним. Для виконання та ресурсного забезпечення робіт застосовують спеціальні методи управління людськими й матеріальними ресурсам наприклад матрицю відповідальності, діаграми завантаження.

Керівники проектів відповідають за *терміни, кошторис і якість* результату робіт. Відповідно до загальноприйнятого принципу управління проектами вважається, що ефективне управління термінами робіт — ключ до успіху за всіма трьома показниками. Обмеження проекту в часі — найкритичніші. Якщо терміни виконання проекту зриваються, імовірними наслідками є перевитрата коштів і недостатній рівень якості робіт. Тому у більшості методів управління проектами основний акцент робиться на календарному плануванні робіт і контролі за дотриманням календарного графіка. З трьох основних обмежень проекту найважче контролювати обмеження за якісними результатами, оскільки завдання часто важко формулювати й контролювати. Для розв'язання зазначених проблем застосовують методи управління якістю робіт.

II

У **проектному менеджменті** можна виокремити два великі блоки робіт: основна діяльність за проектом і його забезпечення.

Основна діяльність за проектом складається з: планування проекту; розробки проектної та кошторисної документації; укладання договорів; реалізації різних видів діяльності, моніторингу, закриття проекту.

Забезпечення проекту передбачає організаційну, правову, фінансову, матеріально-технічну, кадрову та інформаційну діяльність. Цей перелік неповний, тому чітко й однозначно розподілити роботи в логічній послідовності та в часі взагалі неможливо.

Після визначення життєздатності проекту і прийняття рішення про початок його здійснення створюють проектну команду, складають план робіт, тобто структурно визначену послідовність етапів робіт, які виконують до досягнення вже визначеного комплексу цілей (хто й що має робити і в які терміни). На основі плану робіт складають докладний календарний графік робіт. Схвалений і затверджений остаточно план надсилають усім учасникам проекту.

Для ефективного управління проектом доцільно розробити його на ієрархічні підсистеми та компоненти, тобто структурувати.

Структура проекту — це організація зв'язків і відносин між його елементами. За допомогою структури визначають, що необхідно розробити чи зробити; вона пов'язує роботи між собою та з кінцевою метою проекту. У процесі структурування виокремлюють компоненти результату проекту, етапи його життєвого циклу та елементи організаційної структури. Структурування - невіддільна частина загального процесу планування проекту, визначення його цілей, розподілу відповідальності й обов'язків. До основних завдань структурування проекту належать такі:

- ❖ поділ проекту на блоки, що підлягають управлінню;
- ❖ розподіл відповідальності за елементами проекту і визначення зв'язку робіт зі структурою організації (ресурсами)
- ❖ точне оцінювання необхідних витрат (коштів, часу і матеріальних ресурсів);
- ❖ створення єдиної бази для планування, упорядкування кошторисів і контролю за витратами;
- ❖ встановлення зв'язку між роботами, пов'язаними з проектом і системою ведення бухгалтерських рахунків;
- ❖ перехід від загальних, не завжди конкретно виражених цілей до конкретних, які виконують підрозділи організації чи проектна команда;
- ❖ окреслення комплексів робіт.

Мистецтво поділу проекту на складові полягає в умінні поєднувати три різні структури — процес, результат і організацію в єдину структуру проекту.

III

Для того щоб правильно організувати реалізацію проекту, необхідно враховувати, що проекти реалізуються у певному середовищі. Проект може змінюватися у процесі його реалізації і розвитку, у ньому можуть з'являтися нові елементи, види діяльності та вилучатися існуючі.

Середовище проекту — це зовнішні та внутрішні чинники впливу на його підготовку і реалізацію. Від точності визначення середовища проекту залежить його життєздатність. Виокремлюють чинники зовнішнього і внутрішнього середовища реалізації проекту.

Чинники зовнішнього середовища:

- політичні** — політична підтримка проекту державою, міжнаціональні та міждержавні відносини;
- економічні** — рівень оподаткування, страхові гарантії, умови підприємницької діяльності та регулювання цін, рівень інфляції, стабільність національної валюти тощо;
- суспільні** — умови й рівень життя населення, рівень освіти, соціальні гарантії та пільги, свобода слова, рівень розвитку місцевого самоврядування тощо;
- правові** — стабільність законодавства, дотримання прав людини тощо;
- науково-технічні** — рівень розвитку фундаментальних і прикладних наук, інформаційних і промислових технологій, транспортної інфраструктури, зв'язку, телекомунікацій, тощо;
- культурні** — рівень освіченості населення, релігійна ситуація, історико-культурні традиції тощо;
- природні** — кліматичні умови, природні ресурси, стан навколишнього середовища тощо.

До чинників внутрішнього середовища проекту зараховують: стиль керування, відносини між учасниками проектною командою, професіоналізм цієї команди, засоби комунікації. Професіоналізм команди має забезпечити досягнення поставлених цілей проекту. Стиль керування визначає психологічний клімат у команді та впливає на її активність. Від засобів комунікації залежать повнота й достовірність обміну інформацією між учасниками проекту.

IV

Учасники проекту — основний елемент процесу реалізації проекту. Залежно від типу проекту в його реалізації можуть брати участь від однієї до кількох десятків організацій. Кожна з них виконує певні функції, має певний ступінь участі у проекті й несе конкретну міру відповідальності за його реалізацію.

Учасниками соціального проекту є:

- замовник** — фізична чи юридична особа, яка вкладає (інвестує) кошти і приймає рішення щодо термінів проекту, його вартості, контролю якості тощо);
- виконавець** — організація, яка бере на себе зобов'язання щодо реалізації проекту відповідно договору/контракту із замовником);
- керівник проекту** (менеджер проекту) — фізична особа, якій виконавець деле-

гує повноваження з управління роботами за проектом;

проектна команда — група осіб, яка організовується на період реалізації проекту.

Переважно **проектну команду** складають керівник (менеджер) проекту, асистент (помічник) менеджера проекту, бухгалтер, консультант проекту (за необхідності), регіональні менеджери (якщо проект реалізується у кількох регіонах), залучені працівники (тренери, профільні фахівці, представники ЗМІ тощо). Склад і функції проектної команди залежать від масштабів, складності та інших характеристик проекту.

У менеджменті соціальних проектів виокремлюють такі *підсистеми*:

управління діяльністю (визначення послідовності робіт, складання поточного (планування комплексу робіт на певний період) та оперативного планів (деталізація завдань учасникам на місяць, тиждень чи добу); контроль за видами діяльності та змінами);

управління часом (визначення термінів діяльності, розробка календарного плану, контроль);

управління вартістю (визначення вартості робіт та ресурсів, співвіднесення їх з бюджетними статтями, контроль за використанням бюджетних коштів і залучених додаткових ресурсів);

управління якістю (планування якості, забезпечення якості, контроль);

управління людськими ресурсами (комплектування команди, контроль за виконанням функціональних обов'язків членами команди, навчання персоналу, пошук і залучення додаткових учасників проекту);

управління ризиками (визначення ризиків, планування заходів щодо їх мінімізації, контроль); **управління інформацією** (планування зв'язків з різними організаціями, засобами масової інформації, визначення видів представлення інформації про проект, підготовка звітів, представлення поточних та кінцевих результатів проекту).

ПЛАН ПРОЕКТУ. КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН.

Першим кроком організації ефективного управління проектом на етапі реалізації є *планування* (часу, ресурсів).

Важливо пам'ятати, що кошти на реалізацію проекту надходять частинами і, доки не буде витрачена попередньо отримана сума, проект не отримає наступної.

Таким чином, на даному етапі необхідно зробити «покрокове планування», яке, в решті решт, приведе до поставленої мети.

Ретельний план важливий як для команди, що реалізує проект так і для партнерів.

Календарний план, про який іде мова, можна порівняти з розкладом руху поїздів.

До проектних пропозицій включені плани робіт, які відображають хронологію виконання завдань.

Важливо враховувати, що у більшості випадків багато завдань виконуються паралельно, наприклад:

- ❖ виконання ремонту для майбутнього центру дозвілля;
- ❖ опитування учнів щодо їх інтересів;
- ❖ пошук фахівців для роботи.

Плани роботи проектів складені таким чином, що показують взаємозв'язок між завданнями що на цьому етапі дає можливість побачити «критичні моменти», наприклад:

- ❖ для проведення прес-конференції про відкриття центру дозвілля в жовтні, необхідно підготувати прес-реліз до 10 вересня, а для того, щоб його підготувати треба: виконати ремонт; призначити дату відкриття....

Таким чином, складаючи календарний план, необхідно:

- 1) Ретельно спланувати і погодити заходи, їх терміни;
- 2) Зробити невеличкий запас часу;

В практиці ефективно працює ще один механізм планування - *«контрольні точки»*. Ці точки розділяють весь термін проекту на невеликі відрізки *часові етапи* (як на залізниці таблички з кілометрами) на шляху до мети проекту.

Якщо аналізувати ситуацію щодо виконання проекту по контрольних точках, то, таким чином, можна відслідковувати відповідність календарному плану і своєчасно його корегувати.

Наприклад:

Захід: конкурс плакатів завершити до 20 листопада

Контрольні точки:

15.05 – оголошення конкурсу; критеріїв

15.06 – початок конкурсу, початок подання заявок

01.08 – проміжні підсумки

30.09 – завершення подачі заявок

15.10 – засідання журі

17.10 – нагородження

ПЛАНУВАННЯ

Для того, щоб зробити цю роботу, можна скористатись таблицею:

А

Що зробити	Хто відповідає	З ким	Підтримка	Терміни	Кому повідомити про результати?

Б

	Зараз	Невдовзі	Пізніше
Ми самі	1	2	3
За допомогою когось-небудь	4	5	6
Інші	7	8	9

ЯК НАПИСАТИ ТА ПРОВЕСТИ ПРЕЗЕНТАЦІЮ

Підготовчий етап

Планування презентації

- ❖ Перегляньте ключові фактори, які можуть вплинути на вашу презентацію, наприклад: З кого складатиметься ваша аудиторія? Наскільки вони зацікавлені і обізнані у цій темі? Скільки часу відводиться на презентацію? Чи включено до неї час на питання? Де вона відбуватиметься? Яке обладнання буде у вашому розпорядженні? Наскільки формальною вона буде? Наскільки широкий контекст події – чи є це презентацією певної події чи частини чогось іншого? Наскільки адекватною буде ця презентація?
- ❖ Зберіть інформацію і матеріали для використання на презентації.

Написання презентації

Презентації, як правило, включають:

- ❖ чітку ідею з двома чи трьома ключовими положеннями;
 - ❖ використання наочного матеріалу;
 - ❖ чіткі інструкції глядачам щодо того, коли можна ставити запитання.
- ❖ Деякі люди використовують на промовах лише пункти плану, а інші люблять, коли перед ними лежить повністю написаний текст.
 - ❖ Упевніться, що у презентації не бракує вступу, який в загальному аспекті окреслює тему, основну частину, де обговорюється сама суть питання, і підсумки чи висновки.
 - ❖ Приверніть на початку промови увагу аудиторії цитатою чи анекдотом, щоб зробити виступ теплішим і наблизити його до слухачів.
 - ❖ Визначте і озвучте ключові моменти і підкріпіть кожний фактами і посиланнями. Розташуйте ці ключові моменти у логічному порядку. Переконайте аудиторію, доводячи кожному заяву цитатою, порівняннями чи прикладами.
 - ❖ Зробіть чи знайдіть візуальні матеріали для ілюстрації своєї презентації, і додайте їм ваги – наприклад, додати цікавості чи «людського підходу».

ЕТАП ПРОВЕДЕННЯ

Проведення презентації

- ❖ Намагайтесь не читати у голос написаний текст – спробуйте або запам'ятати його, або послуговуватися пунктами плану у якості нагадування.
- ❖ Дотримуйтесь встановлених часових рамок.
- ❖ Говоріть голосно, чітко і повільно, і робіть паузи, щоб дати людям час обміркувати ключові моменти.
- ❖ Послугуйтеся видовищними візуальними матеріалами, щоб зробити презентацію цікавішою і зрозумілішою.
- ❖ Утримуйте зоровий контакт з аудиторією – не дивіться на підлогу чи одну людину з аудиторії.
- ❖ Ведіть презентацію у формі розмови – не говоріть перед людьми, говоріть з ними.

Відповіді на запитання

- ❖ Якщо питання складне, повторіть і перефразуйте його так, щоб воно було ясно зрозумілим.
- ❖ Відповідайте усій аудиторії, а не лише тій особі, яка задала питання.
- ❖ Подумайте перед тим, як відповісти на запитання.
- ❖ Спокійно ставтесь до саркастичних запитань, не дратуйтеся через них.
- ❖ Не блефуйте, якщо не знаєте відповіді. Краще визначити, що ви чогось не знаєте, переадресувати його аудиторії чи сказати, що ви знайдете відповідь пізніше.

* * *

ПЕРЕВАГИ ТА МОЖЛИВОСТІ ПРЕЗЕНТАЦІЇ

- ❖ Ви можете запропонувати вашу добірку фактів і поглядів.
- ❖ Ви можете напряму розмовляти з аудиторією.
- ❖ Ви можете демонструвати візуальні матеріали, ілюструючи свою позицію.
- ❖ Презентацію легко і дешево організовувати, і вона може мати потужний вплив, якщо добре до неї підготуватися.
- ❖ Можна роздати копії своєї презентації у якості письмового звіту (якщо тільки у ході події вам не довелося змінити фокус своєї промови).

РЕКОМЕНДАЦІЇ: «ЯК НЕ ДОПУСТИТИ ПОМИЛОК?»

- ❖ Перевірте фізичне оточення. Освітлення, вентиляція та сторонні шуми можуть вплинути на якість сприймання вашої презентації.
- ❖ Переконайтесь, що ваші наглядні матеріали зрозумілі та цікаві.
- ❖ Слідкуйте за часом.
- ❖ Спробуйте виділити час для підготовки, написання та репетиції своєї презентації.
- ❖ Говоріть підвищено та змінюйте інтонацію голосу. Монотонне мовлення може приспати аудиторію.
- ❖ Дивіться на аудиторію. Протягом своєї промови переміщуйте свій погляд з однієї людини на іншу.
- ❖ Будьте енергійним! Якщо ви не можете цього зробити, то як можна це очікувати від слухачів?
- ❖ Використовуйте мову тіла, але не захоплюйтесь цим, щоб не відволікати слухачів від того, про що ви говорите.
- ❖ Якщо ви даєте відповіді на питання, вимкніть проектор, оскільки він може створювати додатковий шум.
- ❖ Якщо ви використовуєте наочні матеріали, дивіться на них час від часу, щоб глядачі були також зацікавлені це робити.
- ❖ Намагайтесь не використовувати надто багато наочних матеріалів – не більше 5 на 20 хвилин.
- ❖ Стійте таким чином, щоб не закривати наочні матеріали.
- ❖ Не читайте свої записи. Використовуйте їх як підказки, а не як сценарій.
- ❖ Намагайтесь використовувати конкретні приклади для доведення своїх концепцій, ідей чи аргументів.
- ❖ Бажано перевірити ваше обладнання до початку презентації, щоб переконатися у його справності.
- ❖ Повторюйте питання, якщо вам здалося, що інші слухачі його не розчули.
- ❖ Намагайтесь не брати на себе контроль над процесом ставлення запитань – давайте по можливості чіткі, стислі відповіді, щоб залишився час для всіх інших запитань.
- ❖ Постарайтесь підготувати копії своєї презентації чи інших документів в якості роздаткового матеріалу.

Слідкуйте за мовою свого тіла. Погляд, занурений униз, чи прикривання рота рукою може лише зіпсувати вашу презентацію.

ЯК НАПИСАТИ ТА ВИКОРИСТАТИ ПРЕС-РЕЛІЗ?

ЗМІ отримують сотні прес-релізів кожного дня, більшість з яких ніколи не використовуються. Для того щоб привернути увагу ЗМІ, прес-реліз повинен бути добре написаним та цікавим.

В прес-релізі важливо все в т.ч. заголовок. Напишіть простий та цікавий заголовок – це допомагає журналісту швидко зрозуміти повідомлення.

Перше речення повинно містити підсумок найважливіших фактів розповіді, наприклад:

- ❖ Хто задіяний?
- ❖ Що відбувається?
- ❖ Де це відбувається?
- ❖ Коли це відбувається?
- ❖ Чому це відбувається?

Основна частина прес-релізу детально розкриває ці пункти. Ця інформація допомагає переконати журналіста у фактах та важливості теми, а також чому вона представляє інтерес.

Цитати, як правило, роблять прес-реліз більш цікавим та зручним для журналістів, оскільки вони могли не мати можливості зустрітися з цими людьми, або захід вже міг пройти. Цитування прямої мови людей, задіяних у певному питанні чи заході:

- ❖ дозволяє вам навести гострі вислови, які могли би виглядати дивно у звичайному тексті;
- ❖ надає людського виміру вашій розповіді;
- ❖ є кращим за цитування непрямої мови.

Запитайте дозволу в особи, що задіяна в цьому питанні, якщо ви збираєтесь її цитувати.

Стиль

- ❖ Короткі речення, максимум 20 слів.
- ❖ Короткі абзаци, максимум 2-3 речення.
- ❖ Скопіюйте формат та структуру розповіді з газетної статті.
- ❖ Використовуйте практичні випадки або чийсь повідомлення в якості доказів для підкріплення вашої точки зору.

Презентація

- ❖ Використовуйте бланковий папір, щоб надати прес-релізу офіційного та професійного вигляду.
- ❖ Переконайтесь, що він добре викладений та легко читається.
- ❖ Надрукуйте його з подвійним інтервалом лише на одній стороні листка.
- ❖ Вкажіть дату написання та назву організації.

- ❖ Вкажіть ім'я контактної особи, телефон та факс, адресу електронної пошти, якщо є.
- ❖ Вкажіть проміжок часу (день та час до визначеної дати), протягом якого журналісти можуть використовувати цю інформацію.

Фотографії

- ❖ Включіть фотографії основних осіб чи місця події, згаданих у прес-релізі, якщо вони у вас є.

Примітка: Після того як ви написали прес-реліз, його потрібно поширити обраним журналістам та асоціаціям преси факсом чи електронною поштою – ви можете зателефонувати їм і запитати їх номери факсів чи електронні адреси. Після того як журналісти отримали прес-реліз, вони вирішують чи включити цю розповідь до своєї роботи. Крім того, вони можуть зв'язатися з вами щодо додаткової інформації.

Переваги та недоліки прес-релізів

Переваги	Недоліки
Це дуже публічна форма, яка може збільшити тиск на осіб, що приймають рішення, з метою вчинення певних дій щодо соціальних програм.	Журналісти отримують надто багато прес-релізів, тож ваш може бути закинутий подалі, якщо він виявиться нецікавим, або якщо на той момент з'являться якісь актуальні новини.
Ви можете запропонувати власну підбірку фактів та думок.	Журналісти все одно можуть викривати вашу історію, навіть якщо вона було чітко викладена у прес-релізі.
Ви самі вирішуєте коли надавати інформацію.	Гарний прес-реліз вимагає належного рівня писемності, а також певного уявлення про роботу журналістів.
Прес-реліз є більш довговічним, ніж інтерв'ю – ви маєте постійний запис того, що ви казали.	Дуже важко залучити багато людей до написання прес-релізу.
У вас є час подумати перед тим, як ви щось повідомите журналісту.	
Це полегшує роботу журналіста, а отже існує більша ймовірність, що ваші погляди будуть висвітлені в ЗМІ	

ЯК ЕФЕКТИВНО ОРГАНІЗУВАТИ ТА ПРОВЕСТИ ЗУСТРІЧ, НАРАДУ

Тест перевірки вартості наради / зборів:

- А. Загальна сума місячних зарплат або ставок усіх, хто бере участь _____
- Б. Обов'язкові платежі, які нараховуються на фонд заробітної плати (помножте А на 40%) = _____
- В. Накладні \ додаткові витрати (помножте А на 25-40%) = _____
- Г. Підрахуйте вартість робочої години наради ((А +Б+ В) / 168 годин в місяць.)
= _____
- Д. Нарада триває _____ годин
- Е. Вартість часу наради (Д x Г) = _____
- Ж. До вартості наради слід додати вартість тиражування матеріалів, витрат на пошту, зв'язок, транспорт, оренду приміщення и т.п. _____
- З. Загальна вартість наради(Е+Ж) = _____

ТИПИ ТА ЦІЛІ РОБОЧИХ ЗУСТРІЧЕЙ

Типи	Цілі
Інструктивна зустріч	Надання/передача інформації
Дослідницька зустріч	Збір інформації
Дорадча зустріч	Обмін інформацією, думками, поглядами
Консультативна зустріч	Надання інформації, відповіді на запитання; прояснення ситуації
Колегіальна зустріч	Прийняття рішень

Етапи групової зустрічі:Підготовка зустрічі

- ❖ Визначення потреб у зустрічі
- ❖ Визначення мети зустрічі
- ❖ Визначення складу учасників зустрічі (у тому числі виступаючих)
- ❖ Підготовка порядку денного/програми зустрічі
- ❖ Підготовка необхідних матеріалів
- ❖ Запрошення учасників
- ❖ Підготовка приміщення

Проведення зустрічі

А. Вступна частина

- ❖ Організація робочого простору
- ❖ Реєстрація учасників
- ❖ Об'ява про початок і суті зустрічі
- ❖ Знайомство
- ❖ Об'ява норм роботи і необхідної процедурної інформації

- ❖ Погодження порядку денного
- В. Збір інформації та ідей
- ❖ Виступ експертів/доповідачів
- ❖ Сбір додаткової інформації від інших учасників зустрічі
- ❖ Узагальнення представленої інформації
- С. Структурування інформації
- ❖ Групування інформації
- ❖ Оцінка і пріоритезація інформації
- ❖ Обговорення пріоритетної інформації
- ❖ Узагальнення результатів обговорення
- Д. Підведення підсумків
- ❖ Погодження процедури прийняття рішень (якщо необхідно приймати рішення)
- ❖ Озвучення результатів
- ❖ Закриття зустрічі

Зворотній зв'язок, оцінка.

Фасилітація групових зустрічей - це процес, в ході якого один або декілька людей надає допомогу групі в обміні інформацією, виявленні проблем, шляхів вирішення проблем, прийнятті рішень, тим самим підвищуючи результативність групової зустрічі.

Фасилітатор (от англ. facilitate – робити легким, сприяти) - це людина, завдання якого управляти процесом обміну інформацією.

Функції фасилітатора

- ❖ допомагає у підготовці зустрічі;
- ❖ гарантує, що зустріч розвивається у відповідності із наміченим планом;
- ❖ гарантує, що учасники використовують «правила, процедури і інструменти», які були погоджені для використання на даній зустрічі;
- ❖ підтримує «правильні» моделі поведінки на зустрічі, у тому числі – активну участь, відсутність дрібних кружків «за інтересами» и записує зобов'язання, зроблені учасниками;
- ❖ усуває перешкоди у комунікаціях і забезпечує їх ефективність;
- ❖ підводить проміжні підсумки і прояснює напрямок обговорення;
- ❖ допомагає групі зробити висновки і сприяє прийняттю рішень.

ВПРАВА ЩОДО ПІДГОТОВКИ ЗУСТРІЧІ

Сформулюйте проблему, яку збираєтесь вирішувати _____

Чому зустріч/нарада є найкращим способом для вирішення даної проблеми?

Яка мета зустрічі?

Хто може вплинути на досягнення мети зустрічі/наради?

Список осіб	Бажано щоб брав участь	Бажано, але не обов'язково

Яким чином повідомити потенціальних учасників про нараду?

Який час буде найбільш підходящим для наради?

Яке місце буде найбільш зручним для зустрічі?

Які матеріали мають бути підготовлені та роздані учасникам?

На якому етапі і яким чином матеріали будуть роздані учасникам?

Хто це зробить? _____

Чи повинні учасники заздалегідь підготуватися?

Хто і що має підготувати?

Прізвище, ім'я	Контакти	Що саме має підготувати

Які технічні засоби можуть знадобитися під час наради? _____

Що ще може знадобитися?

Чи необхідно повернутись до результатів попередньої наради?

Хід зустрічі

№	Проміжна мета	Шлях досягнення

Хто буде вести нараду?

У якій формі будуть зафіксовані підсумки «результати» наради

Хто буде узагальнювати матеріали зустрічі та готувати звіт?

ПОРЯДОК ДЕННИЙ ЗУСТРІЧІ

Місце проведення: _____

Початок: _____

Завершення: _____

Мета наради _____

№	Теми/питання для обговорення	Хто виступає	Фасилітатор	Відведений час

ДОДАТКИ ДО ПОРЯДКУ ДЕННОГО

Список учасників:

- 1.
- 2.
- 3...

Інформаційні матеріали

- ▶
- ▶
- ▶
- ▶

РОБОТА ІЗ ЗАПИТАННЯМИ

Питання є прийомом концентрації уваги, допомагають акцентувати увагу учасників на певних аспектах зустрічі.

Добре сформульоване питання:

- ❖ зрозуміло учасникам;
- ❖ стосується конкретного аспекту теми;
- ❖ переслідує ясну мету;
- ❖ вимагає чіткої відповіді;
- ❖ «розкриває» учасників зустрічі;
- ❖ дипломатично виправляє помилки в аргументації або в поведінці.

Всі питання, які задає фасилітатор, можна умовно розділити на два типи: змістовні і комунікативні.

Змістовні питання - націлені на обговорення різних аспектів теми зустрічі.

Комунікативні питання - націлені на поліпшення взаємодії учасників зустрічі.

Змістовні питання:

1. Питання, націлені на виявлення фактів:
 - ❖ Якою інформацією з даного питання ми маємо?
 - ❖ Яка додаткова інформація нам необхідна?
 - ❖ Як отримати необхідну інформацію?
 - ❖ Які факти нам відомі?
 - ❖ Що сталося?
2. Питання, націлені на аналіз ситуації, виявлення причин і наслідків:
 - ❖ Чому це сталося?
 - ❖ Чому ви так вважаєте?
 - ❖ Що підштовхнуло вас до цього?
 - ❖ До чого це може привести?
 - ❖ Які причини цього?
 - ❖ Що допомагало (заважало)?
3. Питання, націлені на активізацію творчого мислення:
 - ❖ Які є пропозиції з даного питання?
 - ❖ Що можна зробити в такій ситуації?
 - ❖ Які є ідеї?
 - ❖ Що ще може спрацювати в даній ситуації?
 - ❖ Що можна зробити інакше?

4. Питання, націлені на пошук переваг і вигод:

- ❖ Які переваги ми отримаємо?
- ❖ Чому це повинно спрацювати?
- ❖ Чому так варто зробити?
- ❖ Які сильні сторони цієї ідеї?
- ❖ Хто від цього виграє?
- ❖ Навіщо це робити?

5. Питання, націлені на критичний аналіз:

- ❖ Чи дійсно це так?
- ❖ Чи личить це в даній ситуації?
- ❖ Які можливі ризики і складнощі?
- ❖ Чи відповідає сказане фактам?
- ❖ Чи немає тут помилки?
- ❖ Наскільки це безпечно?
- ❖ Наскільки здійсненна дана ідея?

6. Питання, націлені на виявлення емоцій, позицій, відчуттів:

- ❖ Що ви відчуваєте із цього приводу?
- ❖ Як ви відноситеся до цієї ідеї?
- ❖ Чи згодні ви з таким варіантом?
- ❖ Які емоції викликає у вас дане рішення?

7. Питання, націлені на міркування про процес самої зустрічі:

- ❖ Де ми з вами зараз відповідно порядку денному?
- ❖ Наскільки ми просунулися в обговоренні питання?
- ❖ Які висновки ми можемо зробити на даному етапі?
- ❖ Яким буде наступний крок?

Комунікативні питання:

1. Питання на уточнення:

- ❖ Чи правильно ми вас зрозуміли?
- ❖ Ви мали на увазі...?
- ❖ Не могли б ви сказати це по-іншому?

2. Стимулюючі питання:

- ❖ Хто може відповісти на це питання?
- ❖ Чи є інші думки?
- ❖ Хто з цим не згоден?
- ❖ А що Ви думаєте із цього приводу?

ЕТАПИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

- Виявлення та формулювання проблеми
- Пошук варіантів рішення проблеми (питання, що потребує рішення)
- 3.Оцінка запропонованих варіантів рішення проблеми
- Прийняття рішення

Способи прийняття рішень

АВТОРИТАРНИЙ СПОСІБ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ - самовільне прийняття рішення керівником який має переваги при прийнятті рішення і бере відповідальність за прийняття рішення.

ГОЛОСУВАННЯ – висловлювання власної точки зору відносно вибору, що планується зробити.

КОМПРОМІС – Взаємні поступки всіх членів групи для досягнення спільного рішення. Це напівперемога і напівпоразка кожної із сторін...

КОНСЕНСУС (от лат. consensus – згода, одностайність) - процедура, метод прийняття рішень без проведення голосування і за відсутності формальних заперечень з боку будь-кого з учасників проти прийняття рішення в цілому.

Інформаційне повідомлення «МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНКА СОЦІАЛЬНИХ ПРОЕКТІВ»

Після розробки проекту починається його найважливіша частина – виконання. Дуже рідко виконання проекту іде суворо за планом. В цьому немає нічого незвичного, проект може змінювати свій хід і в цьому випадку перед менеджерами проекту стоїть важливе і складне завдання – встановлення необхідного контролю над проектом відстеження ходу робіт, аналіз отриманих результатів. Це досягається через здійснення моніторингу.

Моніторинг проекту є невід’ємною частиною щоденного управління проектами.

Головне, на що ми хотіли б звернути увагу – на те, що основне призначення моніторингу та оцінки надавати інформацію для прийняття управлінських рішень. Інформація має бути достатньою, своєчасною, достовірною.

Суть моніторингу і оцінки – одна і та сама – відстеження ходу і результатів проекту, видача інформації для осіб, які приймають рішення.

Відмінності між моніторингом та оцінкою спрощено можна сформулювати так:

Моніторинг відповідає на запитання «Як ідуть справи?», «Чи правильно реалізується проект?». Це рутинне, щоденне відслідковування ситуації, порівняння поточного стану справ з планом.

Тобто моніторинг націлений на актуалізацію та привернення уваги відповідальних осіб до стану реалізації заходів, передбачених соціальним проектом, мінімізацію або запобігання негативним наслідкам.

Оцінка відповідає на запитання «Чи досягли ми того, що треба?», «Чому?», «Чи правильний проект реалізується?».

Мета оцінки – визначити доцільність та виконання завдань, результативність, ефективність розвитку, вплив на стійкість.

Наприклад:

- ❖ результати *моніторингу* проекту щодо зменшення безробіття свідчать, що Х людей пройшли перепідготовку за новою професією; на це витрачено У грн. і що з тих, хто пройшли навчання працевлаштувалося Z осіб.
- ❖ *оцінка* результатів виконання завдань за даним проектом показує що змінилось в житті цих людей в результаті навчання (професійної перепідготовки) («Чи досягли того, що треба) і в чому причини того, що % тих, хто працевлаштувався в 2 рази нижче запланованого? («Чому?»).

При проведенні моніторингу проекту необхідно відслідковувати: (**предмет моніторингу**):

1. процес виконання проекту (відповідність змісту і термінів заходів, графіку виконання робіт, дотримання технологій, методів, процедур);
2. використання ресурсів (відповідність витрачених ресурсів плану);

3. результати (в якій мірі вдається досягти поставлених цілей);

Для цього заздалегідь необхідно визначити характеристики проекту, і в процесі моніторингу порівнювати фактичні характеристики проекту з плановими показниками (ті, що зазначені в логіко-структурній матриці).

Наприклад:

Якщо в результаті проекту має бути побудований центр дозвілля, то заздалегідь ми маємо визначити параметри цього центру, елементи, з яких він має складатися. В протилежному випадку визначити чи досягнуто очікуваний результат буде неможливо.

4. вплив (як впливає проект на ситуацію, в чому заключається цей вплив).

В залежності від того, які елементи проекту необхідно контролювати, розділяють індикатори процесу, результатів, впливу.

Для того, щоб побудувати **систему моніторингу** проекту необхідно:

- ❖ визначити показники, по яким можна відслідковувати хід проекту;
- ❖ визначити джерела інформації для проведення моніторингу (організації, відділи, окремі люди, групи людей, документи тощо);
- ❖ вибрати методи збору інформації;
- ❖ призначити відповідальних за отримання інформації і домовитися з тими, хто цю інформацію буде надавати;
- ❖ визначити технологію обробки та аналізу інформації, яка отримана;
- ❖ спланувати як і кому будуть надані дані моніторингу, а також, хто і як буде їх використовувати;
- ❖ передбачити в бюджеті проекту витрати на проведення моніторингу.

Моніторинг – є частиною підсистеми менеджменту соціального проекту – **управління інформацією**. Робота будь-якої підсистеми потребує ресурсів. Ресурси вартують грошей. За даними міжнародних організації витрати на моніторинг і оцінку можуть складати від 2-3% до 6-10% загального бюджету програми.

Розробляти систему моніторингу і оцінки необхідно на етапі розробки проекту.

Схема процесу моніторингу

Процес моніторингу складається з 5 етапів:

1. Підготовка (планування) моніторингу.
2. Активний збір даних.
3. Аналіз узагальнення отриманих даних. Співставлення (порівняння) з заходами, індикаторами.
4. Визначення причин, які привели до невиконання або порушення запланованого. Внесення пропозицій щодо покращення стану справ.

5. Поширення звіту серед відповідальних виконавців.

На етапі підготовки визначається, які методи планується використати для збору інформації. Всі існуючі методи можна розділити на 4 групи – спостереження, вивчення документації, анкетування, інтерв'ювання.

Для того, щоб зібрати потрібну інформацію, необхідно не тільки визначити методи, а й підготувати відповідні інструменти:

- ❖ розробити та апробувати анкету;
- ❖ сформулювати запитання для інтерв'ю;
- ❖ визначити на що звертати увагу при спостереженні;
- ❖ як реєструвати результати спостереження;

На відміну від соціальних досліджень для моніторингу важливі не кількісні, а якісні знання, наприклад, соціолог вказує – 80% пройшли вакцинацію, а моніторинг – 20% не пройшли.

- ❖ скласти графік проведення робіт;
- ❖ визначити ресурси;
- ❖ провести навчання моніторингової групи.

На етапі збору даних (інформації), який триває недовго, необхідно:

- ❖ безперервно фіксувати факти, не намагаючись їх інтерпретувати.

Головна ідея розділення етапів збору інформації і наступного аналізу (узагальнення) – висновки мають базуватись не на окремих фактах, а на їх сукупності.

На етапі аналізу інформації (узагальнення отриманих даних):

- ❖ із мозаїки розрізнених факторів порівняння їх із заходами, індикаторами формулюються рекомендації стосовно прийняття того самого управлінського рішення, з якого все починається.

Хто може проводити моніторинг і оцінку проектів?

1. Незалежні спеціалісти, які мають відношення до програми. Такі моніторинги і оцінки називаються зовнішніми.
2. Співробітники організації, які не беруть участь в проекті. Це – внутрішній моніторинг і оцінка.
3. Учасники проекту. У цьому випадку процес називається само оцінюванням.

ЛОГІКА МОНІТОРИНГУ

Структура програми	Структура моніторингу
Мета діяльності ↓	Оцінка загальних результатів, соціальних змін ↑
Завдання ↓	Оцінка досягнення завдань ↑
Заходи ↓	Оцінка виконання заходів відповідно плану ↑
Ресурси	Оцінка витрат за коштами

Методи моніторингу у відповідності із структурою програми

Програма	Індикатори	Методи
Мета	Кінцевий результат і його відповідність очікуваному	Соціологічні дослідження, збір, аналіз статистичних даних
Задачі	Безпосередні результати (кількість і якість) у відповідності з показниками виконання	Вивчення документів, інтерв'ю, анкетування
Заходи (наприклад наради координаційних рад)	Показники виконання у порівнянні з планом: хто? що? скільки?	Вивчення документів, протоколи нарад координаційних рад
Ресурси	У відповідності з бюджетом	Аудит

РОЗРОБКА ПЛАНУ МОНІТОРИНГУ І ОЦІНОК

План моніторингу і оцінок повинен складати частину кожного документу проекту.
Заходи мають бути включені до плану роботи на рік

Цілі	Заходи	Показники	Джерела інформації	Методи/ засоби	Відповідальна особа	Терміни

ЗРАЗОК КАРТИ СПОСТЕРЕЖЕННЯ (НЕ ВКЛЮЧЕНОГО)

Показники (індикатори) певного заходу, завдання на основі соц. програми	Є/немає	Висновки,Тенденції

МИСТЕЦТВО ЗАДАВАТИ ЗАПИТАННЯ

Перша сторінка

Перша сторінка як візитна картка, як перше знайомство. І, якщо ми хочемо, аби це знайомство відбулося і було приємним, необхідно добре поклопотатися про свою візитку, поклопотатися про те, як почати анкету.

Перша сторінка несе певне функціональне і емоційне навантаження, що нерідко упускають з виду починаючі соціологи. Хоча кількість інформації на першій сторінці, як правило, невелика, значення її чимале, і якщо неправильно її подати, то це може позначитися на всьому опитуванні.

Яка ж інформація присутня на першій сторінці? Перш за все вказується організація, яка проводить дослідження. Цього правила зазвичай дотримуються. Правда, інколи, ним і зловживають, і на титульному аркуші перераховується так багато різних організацій, так або інакше причетних до дослідження, що в респондента майорить в очах.

Навряд чи варто було перераховувати всі організації, досить було вказати лише одне підприємство, де і проходило дослідження. Не треба захаращувати першу сторінку зайвою інформацією.

Необхідно пам'ятати, що вказівка організації на титульному аркуші, особливо, якщо це не наукова установа, а міністерство, завод, різні підприємства, під чією егідою проводиться дослідження, може привести до зниження щирості відповідей, оскільки як дослідники тут виступають люди, яким підпорядковані опитувані. І хоча спеціального вивчення цієї залежності не проводилося, ця думка не безпідставна. С. Михайлов пише: «Краще всього, коли організатором є наукова установа. Коли організатором є установа, від якої досліджувані особи вельми залежні, та вказівка на цю устанovu може негативно відбитися на достовірності інформації. В такому разі слід знайти вихід, який усуває цю небезпеку.

З цією думкою не можна не погодитися, виходячи з власного досвіду. Нерідко замовником дослідження виступає установа або підприємство, яке, природно, вказується на першій сторінці. Через це інколи, правда, не особливо часто, доводиться стикатися з певною настороженістю, незадоволеністю, особливо якщо як респонденти виступає інженерно-технічний або управлінський персонал. Бувають навіть випадки відмов від заповнення анкети. Виходом з таких ситуацій, на думку С. Михайлова, може бути залучення в співвиконавці наукових колективів або проведення досліджень під керівництвом громадських організацій.

Нерідко на титульному аркуші розміщують інструкцію по заповненню анкети. Навряд чи це правильно, оскільки дуже обтяжує першу сторінку, ускладнює її сприйняття. Інструкцію краще всього винести на окрему сторінку.

Не завжди виправдано вказувати на титульному аркуші повне найменування теми, тим більше її кодове позначення. На титульному аркуші однієї з анкет було написано «Тема:

«Структура - 77». Документ № 5». Що таке «Структура - 77»? Для дослідника - це кодове найменування теми, для респондента - незрозуміле позначення. А все

незрозуміле викликає недовіру, настороженість. У іншій анкеті на першій сторінці значилося: «Тема: 0906 -160001 - 005». «Розробити і використовувати методичні рекомендації по соціальному проектуванню і прогнозуванню підприємств і організацій». Важко зацікавити респондента анкетною, починаючи її набором цифр і батареєю незрозумілих слів.

Інколи, але дуже рідко, на титульному аркуші вказується прізвище автора дослідження. На наш погляд, це робити необхідно принаймні по двома причинам. Кожна робота має авторство, і його необхідно вказувати. Інакше ні з кого запитати за вадю в роботі, кому подякувати за хорошу анкету. Крім того, відбувається постійне пряме запозичення соціологів один у одного, одні і ті ж питання і навіть блоки питань кочують з однієї анкети в іншу, а інколи використовується і вся анкета цілком. Друкувати прізвище автора і його координати необхідно ще і для того, щоб будь-який респондент міг при необхідності звернутися безпосередньо до дослідника. А такі ситуації зустрічаються не рідко.

Інколи на титульному аркуші вказується номер анкетера, номери відкритих запитань для подальшого їх кодування, інші незрозумілі для респондента цифри, буквени позначення і ін. Якщо це необхідні відомості, то краще за них перенести на останню сторінку анкети. Не треба відволікати респондента непотрібними і незрозумілими відомостями, тим більше до нього що не відносяться.

І останнє. На першій сторінці мають бути вказані рік і місце проведення дослідження.

Отже, функціональне призначення першої сторінки полягає в тому, аби розповісти респонденту про той, хто проводить дослідження, під чією егідою проводиться опитування, найменування документа (анкета, опитний аркуш), коротке найменування теми, місце і час проведення опитування. Емоційне призначення цієї сторінки зводиться до того, аби залучити респондента до дослідження, зацікавити його.

Інструкція до анкети

Оскільки анкета буває новим і часто досить складним документом для респондента, то в обов'язковому порядку до неї пишеться інструкція. Вона, як правило, розміщується на початку анкети на другій сторінці і буває невелика за об'ємом.

Перш за все в інструкції вказуються основні цілі і завдання дослідження. Наприклад, «Справжнє дослідження проводиться з метою вивчення деяких аспектів навчання і виховання школярів»;

Цілі і завдання дослідження даються в найзагальнішій формі, але обов'язково чітко і ясно. Проте нерідко мета дослідження буває виражена настільки розпливчато і загально, що стають незрозумілими дійсні наміри його авторів, скажімо: «Звертаємось до Вас з деякими питаннями, що стосуються Вашого життя і роботи, відповіді на яких необхідні для наукових і практичних цілей, для дослідження різних сторін діяльності сучасних фермерів». Загальна вказівка на те, що відповіді на питання «необхідні для наукових і практичних цілей» або в «чисто наукових цілях», «для дослідження різних сторін діяльності...» слабо розкривають цілі і завдання дослідження.

І зовсім погано, якщо в інструкції як мета дослідження вказується необхідність збору якої-небудь особистої інформації. Наприклад: «Ми просимо Вас відповісти на питання анкети, мета якої з'ясувати різні аспекти особистого життя...» або «Пропонована анкета призначена для збору інформації про різні сторони політичної діяльності...». У соціологів немає права «з'ясувати різні сторони» життя людей, звертатись з питаннями, що «стосуються особистого життя респондентів», і так далі. Таке звернення ніскільки не сприяє щирості відповідей і зацікавленості респондентів в заповненні анкети. Напевно, нікому не сподобається, якщо хтось заглядатиме в його особисте життя.

Кажучи про мету і завдання дослідження, слід підкреслити його суспільну значущість, спрямованість на поліпшення роботи організацій і підприємств. Наприклад:

«Велику частину дня Ви проводите на роботі. І, зрозуміло, від того, як у Вас пройшов робочий день, залежить і Ваше самопочуття, і Ваш настрій. Адміністрація Вашого підприємства зацікавлена в тому, аби кожен працівник отримував максимальне задоволення від своєї праці.

Які позитивні і негативні сторони Вашої праці? що заважає працювати? а що, навпаки, створює гарний настрій? про що необхідно подумати в першу чергу для створення сприятливих умов праці? - ось питання, на які ми просимо Вас відповісти».

Або:

«Як Ви вчитеся? Що допомагає і що заважає Вашому навчанню? Які Ваші інтереси і плани? Що Вам подобається і що не подобається в навчанні? З ким Ви вважаєте за краще спілкуватися? Ваші стосунки з однолітками?

На цих і інші питання просимо Вас відповісти в даній анкеті...»

Інструкція повинна пояснювати, що дослідження проводиться на користь респондентів і головною його метою є підвищення задоволеності своїм життям і навчанням, вдосконалення стосунків в колективі, поліпшення мікроклімату і так далі.

Дивно, але постійно майже в кожній анкеті пишуться фрази: «Від повноти і щирості Ваших відповідей залежатиме цінність даного дослідження» або «Просимо віднестися до заповнення анкети серйозно і доброзичливо», або «Точність і ретельність Ваших відповідей дозволять об'єктивно оцінити реальні умови праці». Але ж цим, самі того не підозрюючи, по суті справи ми ображаємо респондента: сумніваємося в його «щирості», не віримо, що він захоче дати нам «повні» і «точні» відповіді, чомусь думаємо, що він не віднесеться до нашої анкети «серйозно» і «доброзичливо». Право, такого відношення до себе респондент не заслужив і приводу для нього не давав.

Уявіть собі, що в бесіді з кимось Ви почнете розмову з того, що попросите співбесідника не брехати, відповідати широко, серйозно і доброзичливо. Навряд чи він захоче після цього з Вами розмовляти. Краще уникати таких закликів, оскільки, окрім шкоди жодної користі вони не приносять. Головне ж полягає в тому, що щирість, доброзичливість, точність і так далі залежать не від наших зауважень, а від правильної побудови питань і анкети в цілому.

Як вже говорилося, анкета - це анонімний документ. Насправді, дослідника не цікавить в даному випадку прізвище респондента, але для кожного респондента

анкета - це документ, який розкриває деякі його особисті сторони. Не завжди буває приємно, якщо письмово виражаєш деякі свої думки, оцінки, навіть не інтимного характеру, і не знаєш, хто читатиме. Мені самому не раз доводилося заповнювати чужі анкети і, треба признати, що відчуття не завжди були найприємніші. Якщо хто-небудь з читачів заповнював опитні листи або анкету, то, ймовірно, він погодиться зі мною. Гарантія збереження анонімності має важливе психологічне значення, тому в інструкції завжди вказується: «Результати дослідження будуть використані лише в наукових цілях...», «Прізвище вказувати не обов'язково».

Але і тут теж треба бути коректним. Не слід писати категорично: «Прізвище не вказувати» або «Нас Ваше прізвище не цікавить, а потрібні лише відповіді». Власне прізвище, ім'я - один з найдорожчих моментів в житті людини, і навряд чи йому сподобається, якщо ми підкреслюватимемо, що нас не цікавить його прізвище, нас взагалі нічого не цікавить, окрім відповідей. А потім, чом би не дати йому можливості написати своє прізвище? Деякі респонденти підписують свої анкети.

Друга важлива частина інструкції - опис основних правил заповнення анкети. Зазвичай в цій частині виділяються три моменти:

- ❖ звертається увага респондента на те, що він повинен вибрати з пропонованого набору альтернатив ту, яка більш всього відповідає його думці;
- ❖ що він може дописати відповідь сам, якщо жоден з пропонованих відповідей його не владнує, для цього і залишено вільне місце;
- ❖ що він повинен обвести кружком цифру, що стоїть напроти вибраної відповіді, а не підкреслювати її, не ставити галочку і ін.

У інструкції зазвичай звертається увага респондентів на порядок заповнення анкети. Для цього вводиться фраза: «Увага! Звернете увагу на порядок заповнення анкети».

Більшість питань анкети містять можливі варіанти відповідей. Виберіть ті з них, які відповідають Вашій думці, відзначте їх, обвівши кружком цифру, що стоїть напроти. Якщо жоден з пропонованих варіантів відповіді Вас не влаштує. Ви можете дописати свою відповідь, ми для цього залишили вільне місце.

Детальніше про порядок заповнення анкети розповідається при інструктажі анкетерів, які доносять всі тонкощі до респондентів. Але необхідно прагнути до того, аби анкета не викликала труднощів при заповненні. В принципі, будь-яка інструкція мало допоможе, якщо анкета складена погано і її заповнення викликає більше питань, чим містить сама анкета.

І останнє: ми повинні подякувати заздалегідь респондента за його відповіді. Зазвичай пишеться так: «ЗАЗДАЛЕГІДЬ ДЯКУЄМО ЗА ДОПОМОГУ». Це необхідна ввічлива форма звернення до людини, яку ми просимо допомогти.

Технічний апарат анкети

У анкеті використовується всілякий технічний апарат. Він необхідний для пояснень, як відповідати на питання, де і що писати, для скерування респондента, для зосередження або переключення його уваги і в цілому для полегшення його роботи.

1. *Важливу роль в анкеті грають фрази пояснень.* Вони необхідні для того, щоб пояснити респонденту, як відповідати на те або інше питання. Наприклад: «У даному питанні Ви можете вибрати будь-яку кількість відповідей» або «В даному питанні Ви можете вибрати лише дві (три) найбільш важливі для Вас причини» або «В даному питанні Ви можете вибрати лише одну відповідь». Така вказівка необхідна тоді, коли ми хочемо зосередити увагу респондента на необхідності вибрати найбільш важливі для нього причини, мотиви, скажімо, поведінки, а не всі можливі. Або ми пояснюємо, що питання побудоване таким чином, що респондент може вибрати будь-яку кількість відповідей, допустиму, коли ми хочемо взнати, які культурно-побутові предмети він має удома.

Фраза пояснення може вказувати, яким групам респондентів необхідно відповідати або не відповідати на дане питання або альтернативу: «Наступне питання призначене лише для тих, хто вибрав останню альтернативу попереднього питання», або «На наступні п'ять питань відповідають лише інженерно-технічні працівники», або «На дане питання відповідають лише ті респонденти, які одружені (заміжній)», і так далі

Фрази пояснень також використовуються, коли є необхідність звернути увагу на технічне заповнення анкети в цілому або окремих питань: «При відповіді на дане питання поставте галочку напроти вибраної Вами альтернативи» або «При відповіді на дане питання підкресліть найбільш важливі для Вас причини», або «В серії пропонуванних альтернатив виберіть, які відповідають Вашій думці, і поставте хрестик напроти кожної з них».

2. *У анкеті застосовується метод виділення окремих слів, словосполук або пропозицій їх підкресленням або розрядкою.* Це найчастіше використовується для залучення уваги респондента до ключових слів і словосполук, аби він однаково з дослідником зрозумів сенс того або іншого питання.

У буденній мові ключові, смислові слова виділяються інтонацією, в друкарському тексті ці слова визначаються загальним контекстом. У анкеті кожне питання будується не в контексті останніх питань, а як самостійне, тому доводиться інколи прибгати, так би мовити, до посиленого методу, підкреслення. Наприклад питання: «Яку марку телевізора Ви хотіли б купити цього року?» зрозуміти можна двояко: або що дослідника цікавить марка телевізора або те, що респондент купить телевізор саме цього року. Залежно від прочитання питання міняється вміст відповіді респондента. В респондента може бути стійке відношення до тієї або іншої марки телевізора, і саме це необхідно виділити і отримати з відповідей, або ж необхідно з'ясувати найбільшу популярність нової марки телевізора. Якщо цікавить саме останнє, то увагу респондента необхідно сконцентрувати на словосполучі «в цьому році» шляхом підкреслення, розрядки або друкування жирним шрифтом. Ще приклад: Зустрічаючись зі своїми товаришами по роботі. Ви обговорюєте з ними різні питан-

ня. Ми виділили деякі з них і просимо Вас відзначити ті, які найчастіше обговорюєте (Відзначте не більш 3-х позицій)». У даному питанні соціолог порахував необхідним зосередити увагу респондента на словосполучці «найчастіше», аби підкреслити, що його цікавить інтенсивність обговорення тих або інших питань. При необхідності можна виділяти ключові, смислові слова і в альтернативах.

У літературі висловлюється думка, що в анкетах не можна виділяти яким-небудь чином слова або словосполучки, оскільки, зосереджуючи увагу респондента, залучаючи його до окремих питань, ми тим самим можемо понизити його увагу до останніх питань і привести до зсуву інформації. І хоча спеціальних досліджень на цю тему, здається, не проводилося, проте сенс в цьому зауваженні є. Але, як мовиться, кожна медаль має дві сторони, і частенько з двох лих доводиться вибирати менше. Привертаючи увагу респондента до тих або інших слів і групи питань, ми, можливо, і понизимо увагу до останніх питань. Але в цьому випадку ми можемо отримати достовірнішу інформацію, а негативний вплив такого прийому можна нівелювати іншими методами.

3. Для того, щоб переключити або повернути увагу респондента до тих або інших питань, направити його думки в потрібне русло, в даному випадку для того, щоб він відповідав на ті питання, які стосуються його, і не відповідав на ті питання, які його не стосуються, використовуються різні покажчики: зірочки, стрілки, літери і так далі

ЯК ЧАСТО ВИ ЧИТАЄТЕ ГАЗЕТИ?

- Читаю щодня..... ()
 Читаю 3-4 рази в тиждень..... ()
 Читаю дуже рідко..... ()
 Газет не читаю..... ()

* переходите до питання № __

На наступне питання, наприклад, «Якщо Ви не читаете газет, то чому?», відповідають лише ті респонденти, які вибрали останню альтернативу, і соціолог, показуючи стрілкою і вказуючи номер питання, направляє певну групу респондентів до цього питання і одночасно відсікає іншу групу респондентів, яких не стосується дане питання.

Все це може здатися зайвим, оскільки з тексту питання ясно видно, що воно відноситься лише до тих респондентів, які не читають газет. Проте практика показує, що така додаткова вказівка не перешкодить, оскільки нерідко респонденти сприймають наступне питання в іншому контексті, а саме, чому, на його думку, деякі люди не читають газет. А це вже зовсім інша інформація.

Інколи опитують різні групи респондентів, і в цьому випадку, природно, не всі питання можуть бути призначені для тієї або іншої груп опитуваних. У цих випадках поряд з номером питання ставиться літер, наприклад, 01 А; 25.Б, і в примітці вказується, кому відповідати на ці питання. Якщо ми проводимо дослідження по

комплексному вивченню якогось явища і, відповідно, опитуємо різні групи населення, то, природно, різні блоки питань стосуватимуться різних груп населення. Вживання літера дозволяє для кожної з цих груп розмежувати питання: одні, відповідають на питання під літерою А, інші - під літерою Б.

Відмітні знаки сприяють ефективній роботі респондентів, але не можна ними зловживати. Дуже часто їх вживання може, навпаки, ускладнити читання анкети, відвернути увагу респондента. У всьому слід знати міру.

4. Необхідно передбачити в анкеті місце і для відповідей респондентів на напівзакриті або відкриті питання, і для будь-яких інших висловів і написів. Зазвичай в напівзакритих питаннях після всього набору альтернатив залишається місце (проводяться дві-три суцільні лінії) і дається пояснення, що тут респондент може написати свою відповідь, наприклад, «Що ще, напишіть _____...». Те ж саме робиться і у відкритому питанні але залишаються вже не дві-три строчки, а більше, аби не обмежувати респондента в його бажанні висловитися. Інколи опитувані заповнюють цілі сторіночки анкети при відповіді на відкрите питання.

Кожен дослідник вибирає свій технічний апарат анкети. Але необхідно пам'ятати два правила.

Перше. Вибравши систему технічного оформлення анкети, необхідно дотримуватися її до кінця, а не міняти від питання до питання без особливої нужди. Це може сильно заважати роботі опитуваних. Технічний апарат анкети повинен полегшувати роботу методики, а не ускладнювати її.

Друге. Технічне оформлення анкети - не самоціль і має значення і сенс в рамках тих завдань, які ставляться перед дослідженням. Лише в цьому випадку може бути виправданий той або інший технічний прийом і успішно використаний в анкеті.

Допоміжні фрази в анкеті

Допоміжні фрази грають в анкеті велику роль, нерідко ту ж, що і допоміжні питання. Перевага перших полягає в тому, що, використовуючи їх, ми знімаємо монотонність, що виникає від самих питань. Як би не були всілякі питання, але лише відповідати на них набридає.

Допоміжні пропозиції виконують різні функції в анкеті. Вони служать для переключення уваги респондента на новий блок питань: «А зараз ми переходимо до інших питань. Давайте поговоримо небагато про Ваші інтереси в області кіно». Без допоміжних, ввідних фраз перехід може виявитися різким і незрозумілим. Інколи такі ввідні пропозиції називаються єднальними.

Допоміжні пропозиції використовуються і як роз'єднуючі, для нейтралізації впливу одного блоку питань на інше або одного питання на іншій. Як вже говорилося, для цього нерідко застосовуються допоміжні питання, але інколи буває краще використовувати оповідні речення:

«Ми з Вами закінчили блок питань про Ваші інтереси в області кіно. А зараз давайте поговоримо про інші проблеми. Можливо буває так, що Вам не вдається поїхати відпочивати разом з сім'єю: то не збігається відпустка, то немає грошей, то

несподівано виникають ще які-небудь труднощі, коли настає літо. І кожного разу доводиться вирішувати ці проблеми по-різному.

СКАЖІТЬ, БУДЬ ЛАСКА, ВИ ЧАСТО ВІДПОЧИВАЄТЕ РАЗОМ З СІМ'ЄЮ?»

Ця пропозиція побудована досить довго. Зроблено це спеціально, аби респондент мав досить інформації і час включитися в нову тему.

Допоміжні пропозиції використовуються і для зняття конвенціональних обмежень, впливу загальноприйнятих норм або міркувань престижу на відповідь респондента. Відповідаючи на те або інше питання, особливо особистого характеру, респондент може, орієнтуючись на громадську думку, відповідати не так, як він насправді думає і як насправді поступить в тому або іншому випадку, а так, як це загальноприйнято або із-за прагнення виставити себе в кращому світлі.

Зняття конвенціональних норм є дуже важливим моментом в розробці анкети і формулюванні питань, але, на жаль, воно рідко використовується в соціологічній практиці. Найчастіше (набагато частіше, ніж ми передбачаємо) із-за престижних міркувань респонденти відповідають не так, як думають, або поступають насправді. Тому, враховуючи думки людей, необхідно ретельно готувати формулювання кожного питання, де є небезпека такого впливу, і по можливості знімати його.

Фрагмент анкети:

«Інколи трапляється так, що робота виконана не якісно, допускає брак в роботі. Цьому бувають різні причини: не підготовлений фронт роботи, затримки з документацією, поломка машин і механізмів і ін. І часто це залежить не від самого робітника, а від ряду об'єктивних причин.

СКАЖІТЬ, А У ВАС БУВАЄ БРАК В РОБОТІ?»

Відповідаючи на питання, чи допускає він брак в роботі, респондент може при відповіді злегка покривити душею із-за боязні, що його можуть порахувати недбайливим, некваліфікованим працівником, звинуватити в небажанні і невмінні працювати. Ввідна фраза, яка говорить про те, що існують об'єктивні причини неякісної роботи, незалежні від конкретного працівника, знімає побоювання із цього приводу, і ми отримуємо велику вірогідність добитися щирої відповіді.

Вступні речення застосовуються і для посилення уваги, допомагають пригадати «давно минулі хвилини і роки», що пролетіли, сприяють роботі уяви.

«Уявіть собі, що у Вас з'явилася машина часу, яка легко може перенести Вас в минуле. Яке історичне обличчя Ви хотіли б побачити і поговорити з ним?»

Ці пропозиції грають велику роль в підвищенні зацікавленості респондента, його упевненості. У інтерв'ю для зміцнення упевненості респондента в своїх силах, зацікавленості, розуміння необхідності і важливості його роботи використовуються вислови інтерв'юєра типа: «Це дуже цікаво», «Так, так. Ви маєте» рацію або «Ви дуже добре сказали, що...», «Ви добре собі уявляєте...» і так далі. Частіше за все це

буває досить, аби респондент не сумнівався в тому, що його відповіді потрібні і цікаві дослідникові.

У заочній бесіді, в анкеті застосовуються свої прийоми. Зазвичай для цього в анкету включаються ввідні пропозиції типа: «Як Ви собі прекрасно уявляєте...» або «Ви напевно добре пам'ятаєте», або «А зараз нам було б поважно взнати...» і так далі Цими і іншими фразами ми як би укріплюємо упевненість респондента в тому, що він все добре пам'ятати, чітко собі уявляє, і що нам цікава його думка і важливі його відповіді.

Збереження уваги опитуваних завжди необхідно. По-перше, респондент до середини анкети починає втомлюватися, у нього притупляється увага, знижується бажання працювати над анкетною, відповідати на питання. По-друге, бувають моменти, особливо в заочній бесіді, коли респондент починає сумніватися в правильності своїх відповідей і їх потрібності. Такий стан виникає, коли людина робить яку-небудь нову роботу і йому ні з ким порадитися. Навіть купуючи галстук або костюм, ми прагнемо взнати думку хоч би у продавця з приводу нашого вибору. Що ж говорити про складніші речі!

Особливо незамінні вступні речення, коли необхідно розвантажити питання або описати ситуацію.

Фрагмент анкети:

«Сучасна молодь прагне бути в курсі найбільш важливих подій політичного життя країни. При цьому використовуються різні джерела інформації: газети, журнали, радіо, телебачення та інші. Не всі ці джерела рівноцінні для здобуття тієї або іншої інформації».

Далі йде серія питань за джерелами інформованості молоді. Ще чого питання з анкети для молоді.

Фрагмент анкети:

«Інколи висловлюється думка, що вимоги до норм поведінки в нашому суспільстві дуже м'які, як це необхідно. Але є і інша думка, стверджують, що вони у нас занадто строгі.

А ЯК ВИ ВВАЖАЄТЕ?»

Якщо представити всю інформацію, закладену у вступному реченні у вигляді питання, то воно виявиться довгим, ваговитим і тяжко сприйматиметься респондентом. Виділяючи оповідну частину, де пояснюється суть питання, ми тим самим розвантажуюмо саме питання, зробивши його простішим і легшим для розуміння, а значить і для відповіді. У цьому варіанті можливість отримати достовірну відповідь, без сумніву, досить висока.

Допоміжні речення, як і допоміжні питання, полегшують анкету, роблять її доступнішою для сприйняття, створюють сприятливий фон для взаєморозуміння респондента і дослідника.

В кінці анкети добре виглядає така завершальне речення:

«Наша анкета закінчена. Ви виконали велику роботу. Ваші відповіді дуже допомогли нам в наукових дослідженнях.

ЩЕ РАЗ ВЕЛИКЕ СПАСИБІ».

Чи не так, вдячність в такій формі виразніша, ніж коротке і сухе «спасибі за відповіді». Не соромтеся зайвий раз подякувати і похвалити респондента. Адже він і справді заслужив на вдячність, виконавши велику роботу як учасник соціологічного дослідження.

Графічне оформлення анкети

Відомо, що добре оформлена книга - це вже половина успіху. Візьмеш таку книгу: у руках приємно тримати - білий папір, барвисті ілюстрації, красива обкладинка, чіткий шрифт. Не хочеш - купиш. Те ж саме стосується і анкети. Якщо анкета добре оформлена, над нею хочеться працювати. І навпаки, якщо анкета надрукована на сірому папері, розпливчатим шрифтом, з помилками і помарками, важко розраховувати, що респондент віднесеться до неї з великою увагою і зацікавленістю.

Хороше графічне оформлення полегшує сприйняття респондентом пропонованої інформації, сприяє спокійному, ненапруженому і досить швидкому читанню, вільному розумінню сенсу. Якщо ми просимо респондента працювати, то зобов'язані максимально полегшити його працю.

При оформленні анкети слід дотримуватися наступних правил:

1. Анкета має бути надрукована на білому папері. Не рекомендується використовувати кольоровий папір, особливо сірий. Це ускладнює читання тексту, викликає втому. Можна використовувати окремі кольорові (сині, зелені, жовті) вставки для виділення яких-небудь питань або групи питань. Але зловживати цим не слід.
2. Анкета має бути надрукована досить великим і найголовніше чітким шрифтом. Якщо анкета надрукована дуже дрібним, нечітким шрифтом з пропусками букв (що не зрідка трапляється при ксерокопюванні з погано підготовленого машинописного тексту), то респондент швидко стомлюється, дратується і у нього пропадає бажання працювати. Анкета -все-таки не детектив, наскільки б цікавою вона не була. В результаті респондент або заповнює анкету абияк, або взагалі відкладає її убік.
3. Різні частини тексту в анкеті мають бути надрукованими неоднаковими шрифтами, аби респондент впродовж всієї анкети знав, якому тексту відповідає той або інший шрифт. Зазвичай питання набираються крупним шрифтом, альтернативи - дрібнішим, а ввідні пропозиції, звернення, пояснення - курсивом. Часом навіть цілі сторінки анкети набираються різними шрифтами, аби виділити ті або інші блоки питань. Інколи різні шрифти використовуються для внесення різно-

манітності до тексту. Хоча це і можна робити, але все-таки краще не міняти систему шрифтів і розмітку на всьому протязі анкети. Звикнувши до певного шрифту, респондент насилу перебудовується, в усякому разі створюється непотрібна з трудом.

4. Необхідно мати макет кожної сторінки і анкети в цілому. Перш за все треба прагнути до вільного розташування тексту на сторінці, не можна його «кучковать», і заштовхувати на сторінку якомога більше інформації. Звичайно, тим самим можна заощадити папір, але це позначиться на якості сприйняття питань, а у результаті і на якості відповідей. Вільно розташований текст швидше сприймається і засвоюється, легше розуміється сенс питання. Крім того, при вільно розташованому тексті анкета швидше читається і в респондента створюється психологічне враження про легкість анкети. Це як в книзі: всі, напевно, помічали, що якщо тест розташований вільно, як, наприклад, в дитячих книжках, то книга легко сприймається і прочитується, залишаючи враження легким для читання. Того ж слід добиватися і в анкеті.

Є різні методи макетування анкети, розташування питань і їх технічних комбінацій. Наприклад, зліва розташовується питання, набране крупним або жирним шрифтом, а альтернативи, набрані дрібнішим шрифтом, розташовуються справа. Номери питань і альтернатив при цьому виносяться за рамки, аби вони добре прочитувалися і респондентами, і кодувальниками.

Фрагмент анкети.

СКАЖІТЬ, ПІСЛЯ ПОКУПКИ ТЕЛЕВІЗОРА, ВИ РІДШЕ СТАЛИ ХОДИТИ В КІНОТЕАТР?

Так само, як і раніше.....()

Став ходити частіше.....()

Став ходити рідше.....()

Таке розташування питання і альтернатив добре сприймається респондентами. В усякому разі під час контрольних питань різниці в порівнянні з іншими формами подачі питання ні в сприйнятті, ні у відповідях не спостерігалось. Але все-таки в цьому випадку питання розміщені на сторінці дуже скупчено, що утрудняє їх сприйняття. Інколи при такому розташуванні міняється шрифтовка, тобто крупним шрифтом набираються альтернативи, а дрібним - питання. Принципового значення це не має, але вибір того або іншого шрифту диктується ще і тим, на що ми в першу чергу хочемо звернути увагу респондента - на зміст або питання, або альтернатив. Крупний шрифт привертає до себе більшу увагу. Але у кожному конкретному випадку при виборі шрифту необхідно виходити із завдань змісту.

Інколи альтернативи розташовуються не вертикально, а горизонтально, по всій ширині сторінки. Наприклад:

Фрагмент анкети.

ЯКИЙ ХАРАКТЕР ВАШОЇ ПРАЦІ?

<i>Автоматизована праця</i>	<i>Механізована праця</i>	<i>Ручна праця при машинах і механізмах</i>	<i>Ручна праця не при машинах і механізмах</i>	<i>Ручна праця по ремонті і налагоді</i>
01	02	03	04	05

Таке розташування питання і альтернатив знижує монотонність, різноманітність текст, але застосовувати його бажано при побудові нескладних питань, допустимий при знятті деяких демографічних характеристик. У складних питаннях (як введеному вище) текст, надрукований дуже скупчено, погано сприймається і створює зайву напругу.

Найчастіше в анкетах питання розташовується по всій ширині сторінки, а альтернативи - нижче, під питанням. Наприклад:

() СКАЖІТЬ, БУДЬ ЛАСКА, ЧИ ДОБРЕ ВИ СОБІ УЯВЛЯЄТЕ РОБОТУ НАД ДИСЕРТАЦІЄЮ?

Так, дуже добре..... ()

Представляю, але лише у загальних рисах..... ()

Поки не представляю..... ()

Така побудова дозволяє вільно розташувати питання на сторінці і в той же час створює легкість його сприйняття.

Певне значення мають і інтервали між частинами питання. Зазвичай між строчками в питанні встановлює 1,0-1,5 інтервалу. Якщо після питання йде фраза пояснення, скажімо, «В цьому питанні Ви можете вибрати будь-яку кількість відповідей», то вона ставиться через 2,0-2,5 інтервалу.

Перша альтернатива розташовується від питання або фрази пояснення через 2,5-3,0 інтервалу. Відстань між альтернативами складає 1,5 інтервалу, між строчками в альтернативі - 1,0 інтервал. Відстань між останньою альтернативою і наступним питанням встановлюється в 2,5-3,0 інтервалу. Приблизно такі встановлені інтервали в наведеному вище питанні.

Звичайно, залежно від типу і форми питання соціолог може застосовувати різні інтервали, але запропонована форма розташування питання є найбільш прийнятною і найбільш поширеною.

Анкета найчастіше тиражується не в друкарні, а друкується на машинці і ксерокопіюється. Це дешевше, швидше, але в цьому випадку графічні можливості обмежені. Тому розташування питань на сторінці, інтервали між рядками, питаннями і

альтернативами грають велику роль. Правда, із застосуванням комп'ютера, графічні можливості значно розширюються.

Існують різні способи розташування питань і альтернатив, макетування анкети. Все це визначається дослідником. Але слід все ж пам'ятати, що головне в макетуванні - це чітке візуальне розділення всіх складових частин питань і альтернатив і анкети в цілому, з врахуванням їх сприйняття і розуміння респондентом.

І, нарешті, хочеться відзначити недопустимість розриву альтернатив, тобто перенесення частини відповідей з однієї сторінки на іншу. На жаль, нерідко буває, що в цілях економії місця частину альтернатив залишають на одній сторінці, а іншу - переносять на наступну сторінку анкети. Цього робити не можна з тієї простої причини, що перенесена половина альтернатив, як правило, в роботі не бере участь. Експерименти показують, що в цьому випадку більшість відповідей респондентів зосереджуються в першій частині набору альтернатив. Читаючи питання і пропонувані варіанти відповідей, респондент думає, що тут даний весь набір альтернатив і вибирає свою відповідь серед них. Перевертаючи сторінку і помічаючи інші варіанти відповіді, респондент, як правило, не повертається до нового вибору, а відразу переходить до наступного питання. Якщо питання з набором альтернатив не поміщається на частині сторінки, що залишилася, то краще залишити це місце порожнім і перенести все питання на наступну сторінку

ЩО ТАКЕ ОЦІНКА? У ЧОМУ ПОЛЯГАЄ ВІДМІННІСТЬ МІЖ МОНІТОРИНГОМ, ОЦІНКОЮ І ОЦІНКОЮ ЯКОСТІ?

«Як спрацював цей рецепт? Як можна його удосконалити? Що подумали люди, що з'їли цю страву або що заплатили за нього? Що я зроблю інакше наступного разу?»

Ми займаємося оцінкою постійно - це наше щоденне заняття; ми робимо це весь час!

Спробуйте всією групою або індивідуально оцінити страву, яку ви недавно їли, або кімнату, в якій ви сидите, читаючи ці замітки. Подумайте про критерії, якими можна керуватися, - від температури приміщення до його вибору, від зручності стільців до освітлення - з тим, аби оцінити, наскільки кімната відповідає вашим потребам, що можна було б змінити.

Нам не складно розробити критерії оцінки, або визначити перелік показників, як жорстких, так і гнучких, проте наша думка залежить також від наших цінностей; ми по-різному оцінюємо характеристики, наприклад, доступ /зручності/ вигляд і рівень нашої освіти; культурне середовище також впливає на оцінку - напр., в Гамбії одна НУО разом зі своїм британським партнером проводила оцінку дієвості 10-річної програми сприяння зв'язкам між двома містами. Британська організація визначила накопичений досвід і успіхи організації, а також зміни, що сталися в місті, - зокрема, представники організації вважали, що в результаті роботи програми посилювалися зв'язки і контакти між християнами і мусульманами, встановилася більша рівність між чоловіками і жінками. Організація Гамбії не була упевнена в таких результатах - вони навіть вважали, що, якби таке і відбувалося, то це було б погано!

Вивчення - при проведенні оцінки керуються різними цінностями і виносять різні думки

Представники третього сектора працюють багато, мають мало грошей, дуже віддані своїй справі - стараються щодуху, аби все було добре... АЛЕ зрештою - які ж результати їх роботи? Як ми можемо визначити свої досягнення - результати нашої роботи, якщо такі взагалі є? Чи відповідають вони потребам людей - і яких саме людей? Недостатньо сказати «Вони займаються хорошою справою». Що думають про їх роботу отримувачі послуг/представники організацій/ реципієнти / бенефіціарії? Що думають фінансуючі організації - чи правильно витрачаються їх гроші? Чого вони намагаються досягти - як вони можуть визначити, наскільки успішно працюють? Чи приносить їх робота результати? Що слід змінити і як?

ВІДПОВІДІ НА ЦІ ПИТАННЯ ДАЄ ОЦІНКА

Під оцінкою ми маємо на увазі проведення аналізу, винесення думки про цінність роботи, організації або служби. Головною метою проведення оцінки є допомогти організації задуматися над тим, чим вона займається, оцінити, наскільки успішно вона працює, і визначити, які потрібні зміни.

При проведенні оцінки ставлять наступні питання і прагнуть отримати на них відповіді:

- ❖ Чи є користь від виконаної роботи і вкладених грошей?
- ❖ Для кого і як?
- ❖ Наскільки НВО задовольняє потребам користувачів і потенційних бенефіціаріїв?
- ❖ Чи добре працює організація? Чи є результати? Чия думка враховується?
- ❖ Як можна оцінити якість роботи і поліпшити її?
- ❖ Наскільки ефективно використовуються гроші і робочий час?

Проведення оцінки складається з наступних елементів:

- ❖ Постановка питань
- ❖ Відповіді на питання
- ❖ Аналіз, розміркування над фактами, їх оцінка
- ❖ Дія - на основі вивченого упроваджувати зміни!

Без завершального етапу оцінка даремна.

Оцінку роботи НУО можна проводити на будь-якому етапі її роботи:

- ❖ до створення організації або на початку її діяльності з метою визначення потреб;
- ❖ через рівні проміжки часу в кінці роботи або проекту;

АБО в ідеалі –

- ❖ зробити оцінку структури НУО, її планування, роботи.

Визначити потреби

Самооцінка - це робота з оцінки, яка фінансується, контролюється і часто виконується учасниками проекту, перш за все для їх же власних потреб і є невід'ємною частиною життя організації. Це процес пізнання, в якому самі співробітники організації беруть активну участь, критично оцінюючи роботу організації, а також проблеми, що вирішуються нею.

Оцінку можна порівняти, швидше за все, з віддзеркаленням в дзеркалі, ніж із зображенням, отриманим під збільшувальним склом, - це проблема особистісна - чи готові люди до того, що може бути розкрита правда?

При проведенні самооцінки слід зберігати рівновагу між наступними підходами:

- ❖ трактуванням оцінки як такої, яка сприяє пізнанню і допомагає НУО працювати ефективніше і бути підзвітною;
- ❖ сприйняттям оцінки як такої, яка відповідає потребам контролю і перевірки фінансуючої організації.

АЛЕ де ж тут місце для моніторингу?

Моніторинг - це звичайний збір і запис інформації про ділянку роботи або організації з метою відстеження щоденної діяльності і заходів. Він проводиться для забезпечення постійного зворотного зв'язку, аби знати, як йдуть справи в організації, а також, аби допомогти організації в ухваленні рішень.

Моніторинг дає відповіді на наступні питання

- ❖ Хто користується /не користується послугами організації?
- ❖ Яким чином користуються послугами?
- ❖ Які витрати?
- ❖ Як проходять зміни?

ГЛОСАРІЙ

Бюджет проекту – планова вартість робіт, розподілена по періодах виконання проекту.

Завдання проекту – конкретні очікувані результати, які в сукупності забезпечують досягнення мети, і які отримає споживач (замовник) по завершенню проекту.

Команда проекту – склад виконавців проекту. Ця група людей об'єднується для задоволення своїх інтересів і реалізації цілей проекту. Створюється на період здійснення проекту.

Моніторинг – це постійне відстеження ходу робіт для порівняння поточного стану справ з планом. Систематичний збір інформації про хід робіт виробляється як рутинна процедура, призначена, головним чином, для того, щоб вчасно виявляти відхилення від намічених планів. Добре працююча система моніторингу допомагає керівникові організації (проекту, програми своєчасно реагувати на згадані вище відхилення.

Звіт – документ, в якому підсумовуються результати діяльності по проекту за певний проміжок часу.

Оцінка (evaluation) – експертиза певного проекту або програми. Оцінка направлена на аналіз результатів діяльності і справленого враження і співвідношення цих результатів з певними критеріями. За підсумками оцінки виноситься думка про ефективність програми, проекту або організації і формулюються рекомендації на майбутнє.

Проект – це сукупність завдань і заходів, направлених на досягнення запланованої мети, яка зазвичай має унікальний характер, що не повторюється.

Меськон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту, М.: Справа, 1999

Проект – це унікальна сукупність скоординованих дій (робіт) з певними точками початку і закінчення, зроблена індивідуумом або організацією для досягнення певної мети зі встановленими термінами, витратами і параметрами виконання.

British Standard BS 6079-1:2000. Project management – Part I: Guide to Project management – p.2.

Проект – це унікальний процес, що складається з набору робіт, що взаємопов'язали і контрольованих, з датами початку і закінчення і зроблених, аби досягти мети відповідності конкретним вимогам, включаючи обмеження за часом, витратам і ресурсам.

ISO/TR10006: 1997 (E). Quality Management – Guidelines to quality in project management – p.1

Програма – це сукупність проектів і різних заходів, об'єднані загальною метою і умовами їх виконання.

Разу М.Л., Воронаєв В.І. Якутії Ю.В. і ін., Управління програмами і проектами, М; ІНФРА-М, 1999

Ризики – це умови, які можуть вплинути на прогрес і успіх проекту, але які не знаходяться під безпосереднім контролем керівника проектом, наприклад зміна цін, державні реформи, зміна законодавства і тому подібне

Управління комунікаціями проекту – сукупність процесів, що забезпечують своєчасні збір, накопичення, поширення, зберігання і подальше використання інформації проекту.

Управління персоналом проекту – сукупність методів, процедур, прийомів дії на учасників проекту з метою максимального використання їх потенціалу для досягнення цілей проекту.

Управління проектом – це система процедур, правил і підходів, що забезпечують ефективне виконання проекту.

Управління ризиками – сукупність процесів, пов'язаних з ідентифікацією і аналізом ризик, а також розробкою заходів реагування на ризикові події, які включають максимізацію позитивних і мінімізацію негативних наслідків настання ризикових подій.

Мета проекту – це опис того результату, який очікується отримати після виконання плану.

Цілі проекту – планований позитивний кінцевий результат діяльності, що досягається в результаті здійснення проекту в заданих умовах його реалізації.

Управління проектами – це діяльність, спрямована на реалізацію проекту з максимально можливою ефективністю при заданих обмеженнях щодо годині, коштів (ресурсів) і якості кінцевих результатів.

Використана література

1. «Целенаправленная разработка и менеджмент проектов». Пособие, подготовленное в рамках программы ТЕМПУС при техническом содействии Европейской Комиссии.
2. «Давай сделаем проект!». Путеводитель по проектному менеджменту. 3-е переработанное пособие и дополнительное издание.
3. Д.Карпиевич, Д.Азарко «Социальное проектирование в сообществе». Рабочие материалы к тренингу в рамках проекта «Улучшение качества услуг детям и семьям в сообществе», 29.09.-01.10.2004 г.
4. «Социология: искусство задавать вопросы» Л.Я.Аверьянов – М. 1998 г.
5. Руководство для проведения тренингов «Активация сообщества». Иан Бултон, М – 2004.
6. О.В. Безпалько. «Соціальне проєтування» Навчальний посібник, К – 2010 р.
7. Л.Я.Аверьянов. Социология: Искусство задавать вопросы – М – 1998, гл 5.

