



Руководство для Практикующих:

Укрепление Организаций Гражданского Общества в Процессах Успешного Управления



Deutsche Gesellschaft für
Technische Zusammenarbeit
(GTZ) GmbH

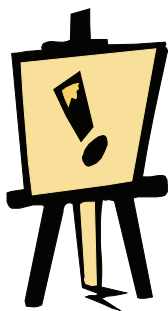


Bundesministerium für
wirtschaftliche Zusammenarbeit
und Entwicklung

FRCS

Food Security, Regional
Cooperation & Security
(Georgia, Armenia, Azerbaijan)

Краткое описание

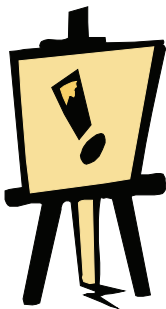


Критической точкой проектов развития в странах, переходящих к демократии, стало укрепление гражданского общества. Организации гражданского общества рассматриваются и как значительный контроль над, и также как приложение к осуществлению полномочий правительством. В зависимости от политической и социальной реальности в стране, организации гражданского общества (ОГО) могут играть множество ролей, включая роль наблюдателя, адвоката, агитатора, учителя/тренера и лица, предоставляющего общественные услуги. Учитывая ряд деятельности ОГО, не удивительно, что весь сектор гражданского общества не имеет унифицированных отношений с государственными органами. Интересы, защищаемые отдельными ОГО могут как соответствовать, так и не соответствовать интересам государства в зависимости от цели отдельных организаций.

Так как гражданское общество состоит из разнообразных и различных организаций, то нет общепринятого определения термина «гражданское общество». Определение гражданского общества разнятся в зависимости от перспективы. Для осуществления повышения квалификации, обсужденном в данной Методике, Организация Гражданского Общества определяется как группа или организация, которая не входит ни в государственный, ни в частный сектор, но вовлечен в общественную деятельность, направленную на продвижение интересов или ценностей своих членов или общества в целом.

Применение этого определения в действительности, в которой осуществляют свою деятельность организации по развитию, может оказаться трудным. В реальности многообразие организаций, существующих на бумаге не действуют и обеспечивают небольшую выгоду для своих членов или обществу в целом. Причиной того, что они не действуют, могут быть плохие организационные структуры, неправильное понимание собственной роли в качестве неправительственной организации, недостаточное финансирование и недружественный политический климат. На ранних стадиях повышения квалификации, направленной на укрепление местных групп гражданского общества важно избегать субъективных оценок об их эффективности и уровне деятельности. „Спящие“ или недействующие организации могут фактически выявить многое о потребностях в тренинге местных ОГО.

Краткое описание



Обеспечивая эффективное повышение квалификации, тренинг обязательно начинается с полного и достоверного определения потенциалов, слабых сторон и потребностей организаций местного гражданского общества. Следуя первоначальному определению всех ОГО на территории, где осуществляется проект, всесторонняя оценка потребностей определит как список организации, которые получают выгоду от повышения квалификации, так и соответствующие темы тренинга. Обученные профессиональные тренеры будут затем способны предоставлять целевые тренинги представителям ОГО, что удовлетворит их особые потребности и уполномочит ОГО вовлекать более полно гражданское общество в дела общины.

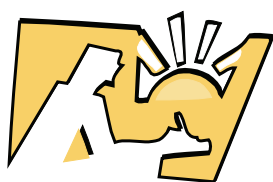
Методика предлагает процесс, укрепляющий роль гражданского общества в процессах успешного управления. По сравнению со многими другими программами гражданского общества, он широко охватывает гражданское общество, работающее с более чем просто формально зарегистрированными НПО. Он сосредотачивается на определенных функциях, которые могут быть реализованы группами гражданского общества больше в системе успешного управления, чем их юридических формах.

Основные Предполагаемые Пользователи

Правительственные и неправительственные организации, государственные и международные агентства по развитию, частный сектор.



Цель Метода



Процедура, описанная в методике, помогает определить организации гражданского общества и затем повысить их квалификацию, а также их роль в их общинах. Методика дает возможность участвующей организации:

- ▶ Лучше выражать интересы своих избирателей и лоббировать эти интересы;
- ▶ Лучше определять свои потребности, продвигая интересы, которые они представляют;
- ▶ Улучшать конструктивные навыки взаимодействия в между уровнями местных, региональных и государственных политических организаций;
- ▶ Повысить уверенность в своих силах;
- ▶ Служить более эффективно в общественном контроле или наблюдателем, осуществлять деятельность;
- ▶ Повысить участие общины в процессах местного успешного управления;
- ▶ Поощрять сбалансированное и вовлекающее принятие решений на различных уровнях;
- ▶ Лучше служить в качестве посредника между властями и местным населением;
- ▶ Улучшить их возможности осуществлять деятельность в качестве модератора между избранными и назначенными властями.

В развивающихся странах и зарождающейся демократии, организации гражданского общества могут быть стеснены в своей деятельности и воздействию массой ограничений, включая слабые стороны организаций, отсутствие общественного понимания или поддержки роли ОГО в обществе, апатию, недостаточное финансирование и препятствование или явная вражда на различных уровнях правительства.

Преимущества



- ▶ Укрепление уверенности местных ОГО в своих собственных возможностях;
- ▶ Предоставляет широкий спектр успешного управления, а не только изолированную точку зрения;
- ▶ Проясняет понимание ОГО своей роли и обязательств в отношении к населению, которому они служат;
- ▶ Повышает понимание ОГО своей роли и функций местного правительства в развитии;
- ▶ Укрепляет возможности ОГО для мониторинга и распределения внутренних и внешних ресурсов для эффективных и продуктивных вложений;
- ▶ Улучшает их возможности для мобилизации человеческих, финансовых и других ресурсов для развития общины;
- ▶ ОГО будут служить в качестве более сильного наблюдательного органа в программах развития общины;
- ▶ ОГО станут более предсказуемыми в местных делах;
- ▶ ОГО учредят сети для лоббирования и сотрудничества;
- ▶ Долгосрочная апатия или неактивность может оказаться труднопреодолимой;

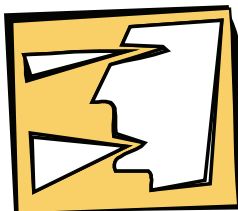
Ограничения



Требует наличия основных структур успешного управления;

- ▶ Постоянно недофинансируемые ОГО могут упустить из виду собственную миссию и цели, так как они были вынуждены сосредоточиться на собирании денег и материальной поддержке во вред другой деятельности.
- ▶ Государственные актеры могут восприниматься как действующие произвольно и непредсказуемо, что создает чувство тщетности или безнадежности в общине гражданского общества;
- ▶ Пассивные местные средства массовой информации могут затруднять деятельность программ по предоставлению помощи;
- ▶ Низкий уровень гражданской активности и осведомленности и общее негативное отношение к лидерам общины могут ограничить поддержку общины в деятельности ОГО.
- ▶ Недостаточное знание о собственных гражданских правах, например, право участия в сельских или общинных группах и собраниях могут ограничить воздействие ОГО и участие может быть слабым;
- ▶ Практическое воздействие ОГО может быть заблокировано неконтролируемой политической коррупцией;
- ▶ Доступ для ОГО к информации посредством таких каналов, как интернет, может быть ограничено, таким образом ограничивая их возможности к повышению квалификации. Например, непомерно дорогой или отсутствующий доступ в интернет повлияет на способность ОГО получать информацию о доступных источниках финансирования.

Принципы и Основные Процедуры



Ступень 1: Определить рамки термина гражданское общество и цель посредничества

Действующее определение должно быть достаточно широким для охвата широкого спектра организаций, исключая при этом те организации, которые не помещаются в возможное понимание термина. Хорошим примером действующего определения может быть «группа, которая не входит ни в государственный, ни в частный сектор, но вовлечена в общественную деятельность, имеющую целью продвигать интересы своих членов или общества».

ОГО могут осуществить много различных функций. В начале реализации важно определить точную цель для деятельности. Например, «большее вовлечение ОГО в дела местной власти» или «увеличение способности ОГО в выражении потребностей» может быть определено в качестве цели проекта. Более того, ОГО всегда являются частью системы и, следовательно, играть определенную роль. Важно понимать различные роли ОГО и как поддержать их и эти роли.

Ступень 2: Определить ОГО на целевой территории

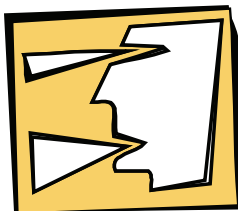
Как только будет согласовано понимание термина «Организация Гражданского Общества», на территории где осуществляется проект проводится исследование для определения существующих организаций гражданского общества (ОГО). Для фиксирования как можно более точного рисунка, исследования проводятся обученными лицами с хорошим знанием территории.

Исследования должны проводиться на областном, региональном и местном уровнях и должны собрать следующую информацию:

- ▶ наименование, адрес и дату учреждения организации;
- ▶ число членов и имя контактного лица;
- ▶ официальный статус
- ▶ история;
- ▶ сфера влияния и деятельности;
- ▶ ограничения, достижения и успехи;
- ▶ недостатки;
- ▶ планы и идеи;
- ▶ комментарии опрошенных.

Все организации, которые соответствуют определению гражданского общества, определенного выше, должны быть включены в отчет по исследованию, даже те организации, которые не действуют во время проведения исследования. Исследование не должно быть ограничено только официально зарегистрированными организациями. Будет предпочтительнее, если усилия будут направлены на визиты в общины и деревни для выявления неформальных или незарегистрированных групп гражданского общества. На данном этапе важно получать как можно более полный список групп гражданского общества на целевой территории.

Принципы и Основные Процедуры



Ступень 3: Отбор выявленных ОГО

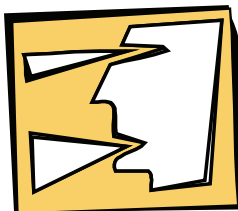
Как только будет завершено определение, все ОГО должны пройти отбор для выявления того, какие организации примут участие в более подробной Оценке Потребностей. Рамки и цели, определенные в первых ступенях, используются для предварительного отбора ОГО для осуществления дальнейшей деятельности. Процесс отбора проводится обученными модераторами. При определении целевых групп для участия в оценке потребностей нужно, конечно, учитывать интерес, который они демонстрируют в отношении тренингов по повышению квалификации. Должны быть разработаны четкие критерии отбора до целевой деятельности и имея ввиду регистрацию тех ОГО, которые получают наибольшую выгоду от тренинга по повышению квалификации. Наконец, критерии отбора должны исходить из заявленных целей программы по тренингу. Критерии, рассматриваемые в целевых группах для участия в оценке потребностей, будут включать:

- ▶ Является ли группа представителем населения и сформирована ли она посредством выборов, проведенных среди населения (например, профсоюзы, комитеты родителей и педсоветы)? Отбор групп, отвечающих этому критерию будет обращен к основной цели - увеличивающееся участия на уровне общины.
- ▶ Имеет ли группа различные сферы деятельности и осуществляет ли деятельность в общине (например, гражданские активные группы, старейшины деревни и городские старейшины)? И опять, отбор групп, отвечающих этому критерию, будет обращен к основной цели - увеличивающееся участия на уровне общины.
- ▶ Осуществляет ли группа деятельность на областном уровне? Отбор групп, отвечающих этому критерию будет обращен к основной цели – улучшению способности представителей гражданского общества действовать в качестве модератора между избранными и назначенными властями.
- ▶ Представляют ли организации интересы определенного или отдельного сегмента общества, в особенности сегмента, который традиционно был плохо представлен (например, женщины, молодежь)? Отбор групп, отвечающих этому критерию будет обращен к основной цели – укрепление совместного и сбалансированного принятия решений на различных уровнях.

Ступень 4: Оценка Потребностей

Проведение оценки потребностей целевых ОГО для того, чтобы определить их относительные слабые и сильные стороны. Оценка потребностей должна проводиться обученными модераторами и при использовании предопределенной, установленной методологии, включая обсуждения в фокусных группах, анкеты и всесторонние дополнительные опросы, которые следуют за обсуждениями фокусной группы. Оценка потребностей должна установить как материальные потребности, например пространство для офиса и оборудование, так и нехватка навыков. Группирование определенных ОГО в соответствии с вышеупомянутыми критериями может оказаться весьма полезным на этом этапе.

Принципы и Основные Процедуры



Ступень 5: Планирование и проведение тренингов по повышению квалификации

Программа тренингов по повышению квалификации составлена и реализуется на основе результатов Оценки Потребностей.

Необходимо выполнение следующих шагов:

А. Разработка модулей и материалов для тренингов: Материалы для тренингов должны быть разработаны таким образом, чтобы они отражали конкретные требования, выявленные оценкой потребностей. Например, модули и материалы могут понадобиться для таких тем, как организационное развитие НПО, навыки сотрудничества и вовлечение общины. Оценка потребностей выявит содержание модуля для тренингов и, таким образом, будет отражать конкретные потребности и цели каждой организации.

Б. В зависимости от существующих возможностей, может потребоваться **Семинар Тренинг Тренеров (ТТ)**. Нужно сформировать и обучить методологиям тренингов команду профессиональных тренеров. В конце семинара ТТ, команда тренеров должна достичь необходимых навыков и методологий для тренингов, например, ролевые игры, мозговой штурм, продуктивное обучение и дискуссии ведущих групп.

В. Проведение тренинга Организаций Гражданского Общества в течение нескольких дней. Организации участвуют как в групповых семинарах, обращающихся к широким темам и общим потребностям, так и более конкретным семинарам тренингов, разработанных для обращения к конкретным слабым сторонам или потребностям, выявленным во время оценки потребностей.

Ступень 6: Промежуточная оценка

Во время реализации программы тренингов проводится промежуточная оценка.

Промежуточная оценка разработана для выявления ошибок и упущений как в содержании, так и в предоставлении программы тренингов, и для обеспечения возможности для исправления этих проблем.

Оценка добивается ответной реакции на ряд тем, освещаемых тренингом, применимость тем, доступность модулей тренинга, профессионализм представлений, дополнительные и визуальные средства, место для тренингов, число тренеров и участников и профессионализм и навыки тренера. На Рисунке 1 представлен образец оценочного листа.

Принципы и Основные Процедуры

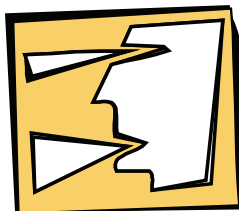


Рисунок 1: Образец Листа для Промежуточной Оценки

Промежуточная оценка курса тренингов

Община _____ Группа Гражданского Общества _____
Место _____ Дата _____

1. Пожалуйста, отметьте следующим образом 1 –отлично, 5 – очень плохо

слишком много тем	53135	слишком мало тем
очень пригодный	53135	очень непригодный
очень доступный	53135	менее доступный
очень трудный	53135	очень простой
слишком много теории	53135	слишком много практики
слишком много лекций	53135	слишком много обсуждений
слишком много упражнений	53135	очень мало упражнений
слишком много участников	53135	очень мало участников
слишком много тренеров	53135	слишком мало тренеров
Правильное место	53135	неправильное место
Правильное время	53135	неправильное время
хорошее,	12345	плохое,
профессиональное представление		непрофессиональное представление
хорошие,	12345	плохие,
дополнительные материалы		дополнительные материалы
хорошие визуальные средства	12345	плохие визуальные средства
очень хорошая организация	12345	очень плохая организация
хорошая атмосфера	12345	плохая атмосфера
для тренингов		для тренингов
потраченные время и усилия	12345	потраченные время и усилия
стоили того		не стоили того

...продолжение на следующей странице

Принципы и Основные Процедуры

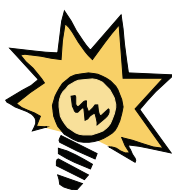
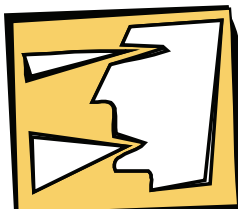


Рисунок 1: Образец Листа для Промежуточной Оценки (продолжение)

2. **Оценка первой пары тренеров**

Имя _____
Имя _____

Профессионально компетентный 12345 профессионально некомпетентный
(при представлении тем)

Адекватный для образования 12345 неадекватный для образования
(в качестве тренера)

Оценка второй пары тренеров

Имя _____
Имя _____

Профессионально компетентный 12345 профессионально некомпетентный
(при представлении тем)

Адекватный для образования 12345 неадекватный для образования
(в качестве тренера)

Оценка третьей пары тренеров

Имя _____
Имя _____

Профессионально компетентный 12345 профессионально некомпетентный
(при представлении тем)

Адекватный для образования 12345 неадекватный для образования
(в качестве тренера)

3. Пожалуйста, отметьте тему, которую вы считаете самой важной (только одну)

- Важные изменения и тенденции в РА
- Навыки Общения
- Совместная Оценка Потребностей

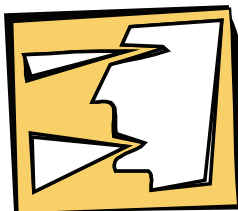
4. Считаете ли вы, что задачи и цели данной программы важны?

Да Нет

5. Считаете ли вы, что такие программы сохраняют формирование и развитие Гражданского Общества в вашей общине?

- Участие общины в оценке потребностей, представлении проекта и процедурах общественного контроля будет расширено
Да Нет
- Сотрудничество представителей гражданского общества расширится между различными организациями
Да Нет
- Представители гражданского общества будут способны поддерживать связь между населением и властями
Да Нет
- Уверенность представителей гражданского общества в своих силах повысится
Да Нет

Принципы и Основные Процедуры



Ступень 7: Выборка представителей ОГО для участия в деятельности

На основе промежуточных оценок, проводится выборка представителей ОГО, считающихся хорошо обученными и подготовленными для применения своих навыков, для участия в дополнительной деятельности, касающейся развития общины и успешного управления.

Устраиваются встречи с ОГО, местным правительством и другими организациями для обеспечения продолжительного участия заново обученных ОГО в гражданских и правительственных вопросах.

Одним из примеров последующей деятельности, в которую могут быть вовлечены заново обученные представители гражданского общества может прослужить Оценку Воздействия Мира и Конфликта (РСИА). Осуществляя совместную деятельность с местными советами, представитель гражданского общества может помочь в определении местных конфликтов, что должно быть учтено правительством и другими акторами в планировании и реализации проекта по развитию общины

Ссылки и Использованные Источники



Институт Изучения Развития, Университет Сассекса, Гражданское Общество и Управление, 1998.

FRCS и Местные тренеры, Грузия, Окончательный Описательный Отчет по Исследованию Гражданского Общества, март 2004.

Фонд Горизонти: Мероприятия по Повышению Квалификации для Организаций Гражданского Общества в округах Марнеули и Гардабани и городе Рустави, 2005.

FRCS и группа местных тренеров и модераторов, Армения, Тавушский регион, Оценка потребностей гражданского общества, 2004.