

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ШКОЛА СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ
ім. В. І. Полтавця

Інновації соціальних службах

Жанова Т. М.



НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ШКОЛА СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ
ім. В. І. Полтавця

Інновації у соціальних службах

Навчально-методичний посібник

Київ
Університетське видавництво
«Пульсари»
2002

Рецензенти

Смольсон М. Л., доктор психологічних наук
Козубовська І. В., доктор педагогічних наук

Авторський колектив

Семигіна Т. В. (глави 1-6, 10, додаток 1),
Покладова В. В. (глава 7), Грига І. М. (глава 8),
Брижовата О. С. (глави 8-9), Савчук О. М. (глави 8-9),
Попеско І. А. (глави 8-9), Беляєва С. Я. (глава 9),
Кабаченко Н. В. (глава 9), Кравченко Р. І. (додаток 2).

*Рекомендовано до друку рішенням Вченої Ради
Національного університету «Києво-Могилянська академія»
від 28 червня 2002 року.*

Посібник знайомить з деякими теоретичними та практичними аспектами впровадження нових методів і моделей у соціальних службах, зокрема, шляхом здійснення інноваційних проектів. У ньому представлено досвід викладання різних навчальних курсів та практичної діяльності викладачів, студентів/слухачів і випускників Школи соціальної роботи Національного університету «Києво-Могилянська Академія».

Розрахований на викладачів курсів «Соціальні інновації», «Соціальне проектування», «Супервізія та розвиток персоналу», «Менеджмент соціальних служб», консультантів інноваційних проектів, а також практичних соціальних працівників, які зацікавлені у підвищенні професійного рівня.

**Видання здійснено за підтримки Британського міністерства
з міжнародного розвитку**

ISBN 966-7671-44-5

© Школа соціальної роботи
ім. В. Т. Полтавця НаУКМА, 2002
© Університетське видавництво
«Пульсари», 2002

Ця книга віддзеркалює досвід проведення у Києво-Могилянській Академії модульних курсів «Інновації та супервізія в соціальній роботі», зміст і дизайн яких є унікальною відповіддю на потреби часу. Цей курс є справжнім винаходом, хоча його і не можна запатентувати. Унікальність його в тому, що він призначений допомогти кожному працівникові, кожній соціальній службі реалізувати конкретний проект. Нині навчальні матеріали курсу використовують і для викладання різних дисциплін на магістерській програмі із соціальної роботи.

Ідея курсу «Інновації та супервізія в соціальній роботі» належить *Джо Лукас*, першій викладачці соціальної роботи у НаУКМА. Основний її талант в тому, що вона є ЛЮДИНОЮ чутливою, чесною, толерантною, вищою від будь-яких амбіцій.

Творчість властива незвичайним людям. Вони вірять у зміни і є оптимістами. Саме такими й були викладачі, в яких нам пощастило вчитися та з якими довелося працювати. Хоча вони й дуже різні.

Стів Ессекс - молодий душею чоловік, *Девід Андерсон* - мудрий і сенситивний, *Майкл Керфурт* - академічний і пунктуальний, *Девід Потедж* - справедливий і життєлюбний, *Джіл Бріджс* - швидка і наполеглива, *Сьюзан Освін* - комунікабельна й щира. Всі вони вчили нас теорії та практиці, а ще демонстрували рідкісне вміння цінувати кожну хвилину життя, кожен досвід.

Ця книга не була б такою без внеску оптимістичної *Весни Лескошек*, строгого *Мар'яна Вончини*, сердечної *Єлки Шкер'яни*. Ми пишаємося тим, що працювали разом з *Дарією Завіришеч*, «філософом» соціальної роботи.

Співпраця з цими британськими та словенськими фахівцями формувала наші програми, імідж Школи соціальної роботи, створила передумови для вступу ШСР до Європейської асоціації шкіл соціальної роботи 2002 року.

Стрімкий розвиток ШСР відбувається в сприятливому контексті, паралельно з розвитком Національного університету «Києво-Могилянська академія». Наразі відродження славетного навчального закладу - одна з масштабніших і успішніших інновацій сьогодення. Дякуємо адміністрації та особисто Президенту університету *В'ячеславу Брюховецькому* за добрий приклад та підтримку. Тож присвячуємо цю працю 10-річчю відродженої Києво-Могилянської академії.

Авторський колектив:

*Тетяна Семигіна, Вікторія Покладова, Ірена Грига,
Оксана Брижовата, Олена Савчук, Інга Попеско,
Світлана Беляєва, Надія Кабаченко, Раїса Кравченко*

Зміст

Вступ.....	6
------------	---

Частина 1. Соціальні інновації

Розділ 1. Інноватика та соціальні інновації

1.1. Що таке інновація.....	8
1.2. Інновації в соціальній роботі.....	10
1.3. Класифікація та опис інновацій.....	13
1.4. Творці та реалізатори.....	IV

Розділ 2. Інноваційний процес

2.1. Механізм інноваційного процесу.....	22
2.2. Методи пошуку та генерування нових ідей.....	25
2.3. Різномісне мислення. Перетворення проблем на ресурси.....	30
2.4. Методи стимулювання інновацій.....	32
2.5. Аспекти аналізу та оцінювання інновацій.....	34

Розділ 3. Подолання перешкод при впровадженні інновацій. Етика просування інновацій

3.1. Опір змінам. Психологічні чинники гальмування.....	39
3.2. Соціально-економічні чинники гальмування.....	42
3.3. Стратегії подолання стримуючих чинників.....	43
3.4. Залучення клієнтів.....	46

Частина 2. Соціальне проектування

Розділ 4. Проектна діяльність

4.1. Роль інноваційних проектів.....	48
4.2. Типи проектів.....	49
4.3. Життєвий цикл проекту.....	51
4.4. Концепція проекту.....	52

Розділ 5. Розробка та впровадження проектів

5.1. Підготовча діяльність.....	55
5.2. Визначення мети та завдань проекту.....	56
5.3. Планування заходів.....	59
5.4. Складання бюджету та пошук коштів на реалізацію проекту.....	60
5.5. Виконання проекту.....	63

Розділ 6. Моніторинг та оцінювання проектів

6.1. Оцінювання проектних пропозицій.....	66
6.2. Моніторинг проекту.....	69
6.3. Оцінка проектів.....	72

Частина 3. Менеджмент персоналу проектів

Розділ 7. Побудова та розвиток команди проекту

7.1. Визначення команди.....	78
7.2. Походження команди.....	81
7.3. Етапи розвитку команди.....	82
7.4. Умови існування ефективної команди.....	85

Розділ 8. Професійне вигорання персоналу проекту

8.1. Поняття вигорання та професійних меж.....	97
8.2. Причини та чинники вигорання.....	101
8.3. Менеджмент вигорання та професійного стресу.....	106
8.4. Баліптівські групи.....	107

Розділ 9. Супервізія персоналу проекту

9.1. Поняття та принципи супервізії.....	110
9.2. Функції та ролі супервізора.....	112
9.3. Моделі супервізії.....	115
9.4. Приклад з практики: опис супервізії.....	119
9.5. Деякі уроки з досвіду навчання на модульних курсах ШСР НаУКМА.....	122

Розділ 10. Навчання персоналу проекту

10.1. Теорії навчання дорослих людей.....	128
10.2. Методи навчання дорослих людей.....	131
10.3. Стилі навчання дорослих людей.....	133
10.4. Особливості організації тренінгів.....	136

Використана література.....140

Додаток 1.

Навчально-тематична програма курсів підвищення кваліфікації «Менеджмент, експертиза та супервізія інноваційних програм і проектів у соціальній сфері».....	144
--	-----

Додаток 2.

Інноваційна соціальна служба підтримки батьків, котрі виховують дитину з особливими потребами.....	158
--	-----

Вступ

Для чого потрібне вивчення теорії нововведень (інновацій)? Здавалося б, є поща ідея. Отож, бери та впроваджуй її. Працею, працею і ще раз працею. Та чи завжди легко реалізовувати нові підходи, чи завжди оточуючі сприймають і приймають щось, що радикально відрізняється від усталеного? Хрестоматійний приклад - Лівша з однойменного оповідання Миколи Лескова. Або реальна історія - доля Ігнаца Філіпа Земмельвейса (1818-1865), угорського акушера, котрий уперше домігся значного скорочення смертності від пологового сепсису завдяки ретельному миттю рук та їх дезінфекції. Лікарі ворожо зустріли його метод [1]. Професіонали чинили сиротив повій ідеї та висміювали її як ритуал. І так трапляється досить часто - коли новатори впираються лобом «у стіну» нерозуміння й опору.

Сучасна соціальна робота є професійною діяльністю, що потребує творчих підходів як до пошуку нових методик надання допомоги клієнтам, так і до пошуку фінансів (фандрейзингу). Останній може бути орієнтований на розробку та впровадження нових ідей за сприяння організацій-донорів, які надають гранти - безвідплатну фінансову допомогу - на реалізацію соціальних проєктів. Але де взяти нову ідею, як утілити її в життя, як надати їй привабливого вигляду? Як стимулювати новаторство соціальних працівників, а надто тоді, коли колектив соціальної служби або члени громадської організації не відзначаються ініціативою чи відчувають острах перед новим?

Ці два ключові аспекти - подолання перешкод та генерування нових ідей - є основою запропонованої читачеві книжки, що народилася з навчальних матеріалів модульних курсів, які проводилися в Національному університеті «Києво-Могилянська академія» впродовж 1996-2002 років. Ці курси, що присвячувалися інноваціям та супервізії у соціальній сфері, були проведені спільно британськими та українськими викладачами. Слухачі мали розробити й упровадити соціальний проєкт, у чому їм надавали допомогу, виїжджаючи на робоче місце з консультаціями, викладачі, які, в свою чергу, були слухачами іншого модульного курсу - «Консультанти-супервізори інноваційних проєктів». Модульні курси, як і це видання, є частиною проєкту, що підтримується Британським міністерством з міжнародного розвитку.

У посібнику розглянуто теоретико-методологічні основи інноваційної діяльності в соціальних службах та подано матеріали, що репрезентують досвід викладачів Школи соціальної роботи НаУКМА, а також слухачів модульних курсів НаУКМА. У книзі також використано методичні матеріали дисциплін для магістеріуму («Соціальні інновації», «Соціальне

проєктування», «Проблеми трансформації соціальної сфери») та роботи студентів магістерської програми НаУКМА.

У першій частині посібника окреслено сутність інновацій та специфіку інновацій у соціальній роботі, представлено методи пошуку нових ідей, різні погляди на причини опору інноваціям та методи подолання перешкод, обговорено особливості аналізу, опису та оцінювання інновацій. Важливо, що ці приклади мають не стільки науковий характер, як навчальний.

Друга частина містить опис проєктної діяльності в соціальних службах, наведені приклади з української практики. Увага приділена як розробці й впровадженню проєктів, так і їхньому моніторингу та оцінюванню.

Третя частина розглядає практичні аспекти менеджменту персоналу інноваційної соціальної служби, аналізує питання розвитку команди проєкту, професійного вигорання соціальних працівників, а також методи навчання дорослих та організацію груп само- та взаємодопомоги. Інтерес становлять представлені методи профілактики стресу, особливості супервізії як професійного консультування та наставництва, описи з практики проєктування супервізії на робочому місці та рефлексії слухачів модульних курсів щодо особливостей цього виду діяльності.

Посібник є спробою об'єднання тем, що дають уявлення про категоріальний апарат інноватики, її принципи та закономірності, про прикладні аспекти впровадження інновацій у різних організаціях соціальної сфери. Вій містить також навчальні вправи та короткі психологічні практики, які використовуються в ході занять, описує приклади з практики, викладання та навчання, включає деякі роботи студентів. Загалом навчання інноваціям побудоване на використанні інтерактивних методів, обміні досвідом між самими студентами, аналізі конкретних прикладів.

Це видання розраховане на викладачів і має на меті поширити методику викладання, відпрацьовану в Школі соціальної роботи Національного університету «Києво-Могилянська академія». Проте авторський колектив сподівається, що посібник зацікавить і соціальних працівників, а також тих, кому доводиться консультувати соціальні служби та соціальних працівників.

Частина 1

Соціальні інновації

Розділ 1. ІННОВАТИКА ТА СОЦІАЛЬНІ ІННОВАЦІЇ

Визначення інновацій. Методологічна основа інновацій. Розвиток теорії інновацій. Рутинні та інноваційні соціальні технології.

Особливості соціальних інновацій. Проектування як сконструйована інновація.

Класифікація інновацій (за сферами громадського життя; за типами нововведень; за предметним змістом; за масштабами використання). Схема опису інновацій (за Б. Усмановим).

Суб'єкти інновацій. Інноваційна поведінка та інноваційний потенціал особистості.

1.1. Що таке інновація

Завдання № 1

Перш ніж розповідати про соціальні інновації, доречно запропонувати групі згадати й навести приклади найвідоміших інновацій (винаходів) останнього тисячоліття. Ці приклади варто записати на дошці або великих аркушах паперу, а потім запитати групу, чи завжди відомо, хто був автором нової ідеї, хто її впроваджував.

Після цього можна обговорити з групою кілька питань:

- Яку роль відіграють нові ідеї у розвитку суспільства?
- У чому полягає спільне та відмінне між фантазією та пропозицією, між ідеєю та інновацією?

Дослівний переклад англійського слова «іновація» - введення нового в практику. Проте є різні визначення інновації як явища. Узагальнене визначення може бути таким: **інновація** (нововведення) - це внесена, впроваджена в практику новина, завдяки якій відбуваються позитивні зміни

і досягається необхідний ефект. Стислоше можна сказати, що інновація - це реалізована, здійснена новація.

Нововведення завжди є результатом усвідомлення та задоволення потреб людей, їхніх колективів у певних реформах, у пошуках і отриманні нових вищих результатів.

Інновація означає таке нововведення, яке здійснюють усередині системи за рахунок її власних ресурсів. Інновації ~ це й ідеї, і процеси, і засоби, і результати, узяті в єдності якісного вдосконалення ... системи [2]. Суспільство розвивається через оновлення. Внаслідок нововведень відбуваються перетворення у формах життєдіяльності людей, змінюються їхні інтереси, розкриваються нові здібності.

Нововведення являє собою спосіб розв'язання протиріч між заперечуваним (негативним) старим, що вичерпало себе, та перспективним новим, що стверджує себе. Вважають, що **методологічною основою** інновацій у різних сферах життя виступає діалектичний закон заперечення запереченням.

Останніми роками активно розвивається нова галузь знання - **інноватика**, яка досліджує питання теорії та практики нововведень. Для сучасних служб, організацій, підприємств, навчальних закладів, суспільних систем та інститутів пристосування до обставин, що постійно змінюються, є надзвичайно складним завданням. Його вирішення пов'язане з кардинальним оновленням, пошуком нових підходів, розробкою і впровадженням новацій (нових ідей) у різні сфери суспільного життя. Тому інноватика викликає інтерес та зацікавленість соціальних працівників.

Нині інноватика стала складовою частиною соціологічного знання, а також практичного менеджменту. «Дослідження управління інноваційними процесами дозволили накопичити певний понятійний досвід. Вивчаються такі категорії, як інноваційний потенціал особистості, інноваційна поведінка, інноваційна конфліктність, інноваційні очікування тощо» [4].

1989 року московський вчений О. Пригожий, що був удостоєний Нобелівської премії з хімії за дослідження у сфері перівноважної термодинаміки, написав роботу «Нововведення: стимули та перешкоди (соціальні проблеми ішоватики)», що відкрила нову галузь знань у соціології того часу. У навчальному посібнику «Менеджмент організації» (за редакцією З.П. Румянцевої), виданому в Москві 1995 року, інноваційному менеджменту присвячено цілий розділ. До наукового вживання вводяться такі поняття, як «інноваційний процес», види інновацій, цикли, етапи, ринок

Інновація - це продукт уяви, наслідок фантазій щодо можливих змін у технології того чи іншого процесу чи способу дій, це нові ідеї, які можна практично використовувати, це зміни й перетворення, що призводять до вдосконалення діяльності.

Інноватика - механізми прилаштування до змінного навколишнього середовища, перетворення та інновації [3].

новинок, інноваційні технології. Американські соціологи Г. Аисофф та Г. Брандсбург вводять поняття «інноваційна організація», маючи на увазі організацію, зорієнтовану на середовище, яке є постійно змінним і у той же час прогнозованим, керованим [5].

У навчальному посібнику М. Удальцової «Соціологія управління», виданому 1999 року, вже зазначено, що «вся історія менеджменту може бути представлена з позицій концепції нововведення» [6].

В українській мові вживання слова «інновації» є обмеженим, хоча й припускається орфографічним словником. У той час як сучасний тлумачний словник пропонує терміни «новинка» та «новація» [7].

- Новація** -
1. У юриспруденції - припинення зобов'язання за згодою сторін через заміну його новим.
 2. Нововведення [8].

- Новинка** -
- щось нове, недавно винайдене, впроваджене і т.ін.; нововведення... [9].

Завдання № 2

Викладач може запропонувати групі:

- навести приклади інновацій у соціальних службах України,
- визначити, що є найтипівшим для інновацій у соціальній сфері.

1.2. Інновації в соціальній роботі

Довгий час говорили винятково про інновації в економічній сфері. Власне, слова «винахідники», «раціоналізатори» більше асоціюються з виробництвом. Проте нині в соціальній роботі та в соціальній політиці інновація перестала бути пасербицею, крім того, набуло поширення вживання словосполучення «соціальна технологія» й поділ цих технологій на інноваційні та рутинні.

Інноваційні соціальні технології являють собою методи, засоби інноваційної діяльності, спрямовані на створення та матеріалізацію нововведень у суспільстві, на реалізацію ініціатив, котрі викликають якісні зміни у різних сферах соціального життя, призводять до раціонального використання матеріальних та інших ресурсів у суспільстві.

На відміну від інноваційних, рутинні соціальні технології характеризуються такими методами впливу на соціальні процеси, які відзначаються низькою науковістю, відображують учорашній день соціального впливу, не мотивують соціальний суб'єкт, соціальну систему до змін [10]-

У 60-ті роки починають активно розробляти **концепцію соціальної інноватики** [11]. Згідно з нею інноваційний процес, навіть в економічній (виробничій) сфері, має серйозний соціальний зміст і може мати такі ж серйозні соціальні наслідки, особливо якщо він стосується відносин власності та влади. Будь-яка інновація призводить до порушення стійкості соціальної організації, викликає у ній внутрішню напругу, що спричиняє суперечність між метою інновації та стабільністю соціальної організації.

Соціальному працівникові, котрий бере участь в інноваційних проєктах, випадає роль «порушника спокою», адже він виявляє вади соціальних та психосоціальних служб і інколи чинить тиск на владні структури й засоби масової інформації, аби досягти бажаних змін. Недарма до професійних павичок соціальних працівників належить зокрема й *«здатність до соціальною винахідництва», тобто здатність до мобілізації, вибору та координації ресурсів* [12]. Більше того, впровадження нововведень визнано одитим з міжнародних етичних стандартів соціальної роботи. Професійний соціальний працівник зобов'язаний *«стимулювати розробку нових підходів і методик, необхідних для розв'язання як нових, так і вже існуючих проблем»* [13].

Останніми роками в соціальній роботі використовують нові методологічні підходи - психологічні моделі та техніки втручання. Наприклад, в індивідуальній роботі - клієнтоцентричний підхід, тренінг поведінки; у груповій роботі - аналітичний підхід; у роботі з сім'ями - системно-комунікативна теоретична концепція. Інноваційними можуть бути і соціальні служби в цілому, і нові види послуг у вже існуючих службах. Завдяки творчості соціальних працівників винайдено «телефон довіри», виникли соціальні готелі та інші соціальні служби.

Нововведення у соціальній роботі можна класифікувати таким чином:

— **винахід нових технологій** (наприклад, нового інструментарію оцінювання потреб клієнтів або, приміром, заняття з шотерап, тобто лікування за допомогою катання на конях, які проводять у київському благодійному фонді Олени І [етрусевич. Це курс медичної і психологічної реабілітації дітей-інвалідів із різними фізичними і психічними захворюваннями];

Поради для викладача

Можна дати студентам лише класифікацію нововведень (наприклад, «...» і запропонувати їм самим навести приклади з їхньої практики.

адаптація чи зміна існуючих технологій (наприклад, модифікація експертного оцінювання роботи з дорослими для використання його в роботі з дітьми. Або, приміром, київська організація «Душа до Душі», що єднає психічно хворих, запровадила нову для України форму роботи - клубний будинок для психічно хворих людей, які прагнуть відновити зв'язки з суспільством і навчитися спілкуватися зі здоровими людьми як із рівними собі. Для цього проводять різноманітні трепінги, запрошують гостей з інших організацій, постійно проводять зібрання груп самопомогі для психічно хворих. Клубний будинок є прикладом активізації і наснаження користу-

вачів соціальних послуг, і разом із тим це зміна форми роботи групи само-допомоги);

- *нові сфери використання існуючих технологій*, що називають технологічним переносом (наприклад, використання наукового інструментарію для практичних оцінок, або, приміром, перенесення технологій виробничої майстерні до творчої майстерні, де здійснюють реабілітацію психічно хворих, - як у київській недержавній організації «Касталія». У процесі оволодіння новими навичками роботи з глиною, порцеляною, макраме, створення різних витворів художнього мистецтва - кераміки, прикрас, картин тощо - відбувається розширення можливостей самореалізації, реабілітація, інтеграція в суспільство психічно хворих людей);

- *використання існуючого методу іншою групою користувачів* (наприклад, київський Фонд профілактики хімічних залежностей та СШДУ використовує ті форми профілактичної роботи, які раніше використовували в роботі з іншими групами клієнтів, як-от проведення профілактичних тренінгів з учнями та педколективами шкіл, здійснення масових профілактичних заходів типу акції до Дня боротьби зі СНІДом - вуличного театралізованого шоу, різноманітних КВК та вікторин) [14].

До інноваційної діяльності належить і *соціальне проектування*, тобто сконструйовані дії, локалізовані за часом, місцем та ресурсами. Дослідники (В. Луков, Т. Двідзе, Е. Орлова, О. Трущенко, О. Яницький та ін.) розуміють під соціально-проектною діяльністю специфічну соціальну технологію, орієнтовану на «інтеграцію гуманітарного знання в процес відпрацювання варіантних зразків вирішення поточних та перспективних соціально значущих проблем з урахуванням даних соціально-діагностичних досліджень, доступних ресурсів і намічених цілей розвитку регульованої соціальної ситуації» [15]. Сучасні тенденції у соціальному проектуванні все менше пов'язані з проведенням масштабних соціальних реформ, адже маломасштабні проекти більш реалістичні й можуть бути краще забезпечені кадровими, фінансовими та матеріальними ресурсами.

Проекти дають можливість апробації (пілотування) ідей, пошуку та концентрації відповідних ресурсів. Соціальні проекти поширені не тільки в Україні, де є необмежений простір для нововведень у соціальній роботі і обмежені соціальні ресурси, але й у всьому світі.

Особливістю соціальних інновацій є те, що віддача від них не приходить так швидко, як у випадку з технічними винаходами. За словами відомого британського професора соціальної роботи Шуламїт Рамон, соціальні інновації - це свого роду «зважаєний ризик», що має на меті через перетворення певних соціальних реалій викликати зміни у відносинах влади та розподілі ресурсів [16].

Джерелом соціальних інновацій може стати зміна навколишнього середовища, виникнення соціальних проблем, які неможливо вирішувати традиційними методами; зміна потреб суспільства, його членів, необхідність їх повного задоволення.

1.3. Класифікація та опис інновацій

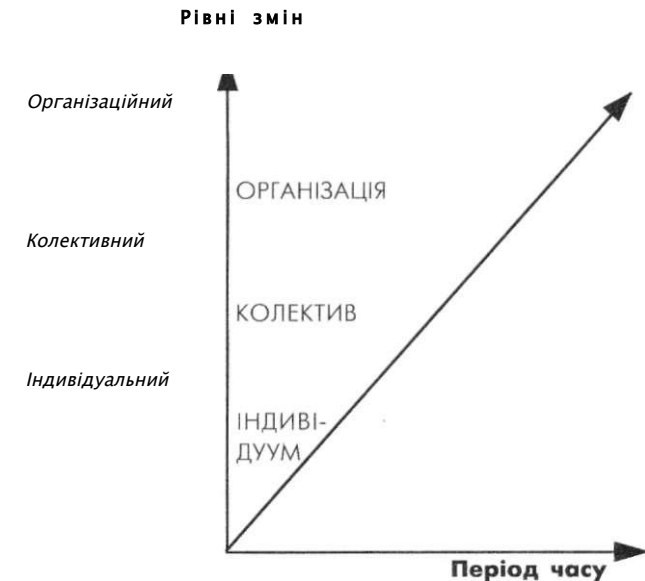
Якими ж бувають інновації? **Класифікацію нововведень** здійснюють за різними ознаками. Б. Усманов [17] запропонував навчати студентів такої класифікації:

За сферами громадського життя виділяють: соціальні, політичні, економічні інновації, інновації у культурно-духовній сфері. Соціальні інновації в свою чергу класифікують за тим, у якому структурному компоненті соціальної сфери вони відбулися: пенсійному забезпеченні, соціальному обслуговуванню, зайнятості населення, охороні праці, житловій політиці, сімейній політиці, медичному обслуговуванню, сфері освіти тощо.

За предметним змістом інновації поділяються на: продуктні, технологічні та інноваційні сфери послуг.

За масштабами використання вирізняють інновації одиничні (випускаються на одному об'єкті) та дифузні (розповсюджені по кількох об'єктах).

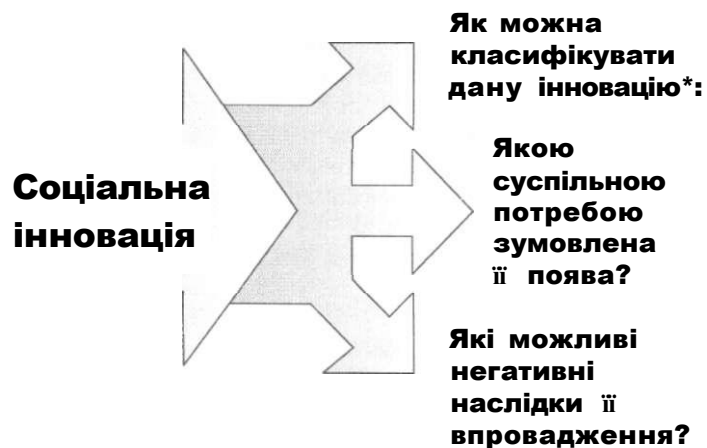
Інколи нововведення поділяють *за рівнем змін* [18]:



Малюнок 1. *Інновації за рівнем змін*

Додамо, що при цьому не суб'єкт інноваційної діяльності має бути прилаштованим до організаційних форм діяльності, що складаються незалежно від нього, а самі форми необхідно прилаштовувати під специфіку творчої, інноваційної діяльності [19]; саме це й створює перехід від індивідуальних до організаційно-групових форм нововведень.

Б. Усманов також запропонував схему опису інновацій [20]:



Малюнок 2. *Схема опису інновацій за В. Усмановим*

Завдання № 3

Викладач пропонує студентам у міні-групах (3-4 особи) обговорити короткий опис нової методики (найкраще роздати його у письмовому вигляді):

Кінотренінг (кінотерапія) належить до групових занять під загальною назвою «терапія мистецтвом» (арт-терапія). Застосування цієї інновації зумовлено тим, що метод дозволяє експериментувати з почуттями, досліджувати і виражати їх на символічному рівні. Цей вид групової роботи проводять із використанням продукції кіномистецтва. Клієнт ніяк не причетний до створення цієї продукції, що дозволяє йому бути розкутим і неупередженим. Підсвідомі конфлікти і внутрішні переживання, які важко було б висловити в прямій розмові, легше виражаються в процесі перегляду відеоматеріалу.

Кінотренінг можна використовувати як самостійну форму терапії та як доповнення до інших видів групової роботи у лікарнях, психіатричних клініках та ін. Соціальні працівники можуть застосовувати цей метод у роботі з жінками, підлітками, з людьми, котрі живуть із ВІЛ/СНІД, людьми, залежними від психоактивних речовин, а також у сімейному консультуванні. Кінотренінг може проводитися з метою:

- уточнення діагностики особистісних проблем,
- прискорення процесу терапії,

- зміцнення взаємовідносин та розвитку почуттів,
- розвитку інтелектуальних навичок,
- розв'язання сімейних конфліктів,
- зміни стереотипів поведінки,
- зняття надмірної психологічної напруги.

Студентам пропонується обговорити в міні-групах та презентувати відповіді на такі питання:

1. До якого типу інновацій належить кінотренінг:
 - за сферою громадського життя,
 - за типом нововведення,
 - за предметним змістом,
 - за масштабами використання.
2. Якою суспільною потребою зумовлена поява кінотренінгу?
3. Де, на думку студентів, можна застосовувати метод кінотренінгу?
4. Які можливі негативні наслідки застосування цього методу?

Однак доволі часто інновації описуються простіше, без класифікацій, але з підкресленням нових підходів та позитивних результатів. Наприклад, у квітні 2000 року студенти Школи соціальної роботи отримали завдання - описати кілька успішних прикладів використання нових форм і методів роботи соціальними службами. Нижче наведено деякі з відповідей. [Ії коротенькі характеристики соціальних інновацій, часто з однієї й тієї ж служби, є доволі цікавими й дають уявлення про нові соціальні програми. Проте окремі з них можна назвати «новими» лише для України, позаяк упродовж тривалого часу вони працюють у більшості розвинутих країн.

* * *

«Клуб «Квітець»» (м. Полтава) - організація за типом групи взаємодопомоги, яка працює за методом арт-терапії. Кожен член клубу, окрім підтримки з боку таких самих людей, що мають проблеми з наркотиками, може виразити себе та віднайти свій шлях виходу з проблеми за допомогою мистецтва. Клубом проводяться виставки власних робіт, видавництво друкованої продукції - листівок, брошур зі збірками поезій учасників групи, буклетів тощо» ('Лариса Сарахман).

* * *

«Центр дашмог^цїям^Дихки мадіяр- ~ недержавна організація, яка падає притулок та можливість набуття навичок інтеграції та адаптації «дітям вулиці». Цей центр дає дітям можливість продовжувати своє навчання за загальноосвітньою програмою, що не застосовують у державних центрах такого типу. У центрі активно займаються вихованням дітей, відновленням почуття відповідальності та контролю. Діти самі прибирають приміщення, активно допомагають вихователям накривати на стіл, старші опікуються молодшими. Такого в державних притулках майже немає:

діти більш ізольовані один від одного, вихователі бачать себе головним чином наглядачами (Ірина Мишовець).

* * *

^ХосліС-Св* Варвари - надає допомогу термінально хворим дітям на базі онкоцентру в м. Києві. Хоспіс - це недержавна організація. Соціальний працівник та психолог з'ясовують потреби дітей та їхніх батьків, надають консультації батькам онкохворих дітей, в тому числі щодо правових питань, можливостей отримання пільг, допомоги тощо. Для дітей влаштована ігрова кімната, є індивідуальне спілкування» (Ірина Мишовець).

* * *

«Як приклад успішної співпраці можна навести діяльність Київської міської служби для молоді та недержавного притулку для неповнолітніх **«Надія»**. Працівниками агенції було запропоновано здійснювати профілактичну та виховну роботу серед цієї категорії молоді самими молодими людьми; це створило взаємодію тих, хто хоче допомогти, і тих, хто потребує допомоги, але не хоче її ні від кого приймати, не йде на партнерський контакт.. Іншим важливим аспектом запропонованого підходу було те, що проводили таку контактну роботу молоді люди з кола потенційних клієнтів цих агенцій, тобто з соціально небезпечного середовища» (Оксана Басенко).

ЛУДФ^Ужрашша діабетична федерація - громадська організація, діяльність якої спрямована на забезпечення прав людей із діабетом, зокрема на введення соціальної допомоги у сферу лікування цукрового діабету. Адже особливість цієї хвороби полягає в тому, що вона потребує соціально-психологічного втручання; навчання людей жити з цим захворюванням, адаптуватися до нього» (Ганна Гавшикова).

* * *

«Організація, яка справила на мене велике враження, - це **фонд е-я білі ніції і ішал Ще-сишалників «Відродження»**. Тут на практиці застосовують мультидисциплінарний підхід, коли з клієнтами працює не тільки лікар-реабітолог, а також інструктор з праці, який вчить самостійно готувати їжу, вдягатися, роздягатися; третім у цій ланці є психолог, який займається психологічною реабілітацією» (Марина Яценко).

* * *

«Цікавий досвід - створення першого в Україні **Центру соціальної ДОПОМОГИ для біженців**. Він має сприяти подоланню дезадаптації, культурального шоку; наданню юридичної, психологічної, інформаційної підтримки; створенню можливостей для адаптації, інтеграції в нове середовище за умов поваги й розвитку власних національних культур; наданню освітніх послуг, допомоги у здійсненні самореалізації - створенні групи волонтерів, молодіжної групи «Афганістан-Україна», заняттях спортом, фізичною культурою, образотворчим мистецтвом тощо» (Оксана Вовчик-Блакитпа).

«Осіним із нововведень благодійного єврейського фонду **«Дурбош^Хесед Авох»** є програма, спрямована на роботу в громаді області. Основна її мета - створення єврейських общин у містечках Київської області. Робота в громаді - це один із тих методів роботи соціального працівника, який в Україні майже не використовується, а отже, досвід такої роботи є дуже цікавим. Працівник хеседу на місці виконує лише організуючу роль, а подальший розвиток беруть на себе члени громади» (Оксана Шевчук).

«Благодійне товариство **«Джсерела»** використовує багато нових форм та методів у своїй діяльності, оскільки воно заповнює нішу у державній системі соціальної роботи, тому чимало з того, що використовує товариство, є інноваційним. Наприклад, арт-терапія, трудова терапія, танці є прикладами успішних нововведень у роботі з дітьми з інтелектуальною недостатністю. Діти, котрих лікарі визначають як таких, що не можуть навчатися, досягають значних для свого розвитку результатів. Арт-терапія - це терапія мистецтвом. Наприклад, під час занять малюванням діти не лише мають можливість розкрити свій творчий потенціал, але й розвивають моторику пальців рук. Те саме відбувається й під час занять з трудової терапії» (Марія Лихмап).

* * *

«Благодійне товариство **«Джсерела»** запровадило серію тренінгів для підготовки волонтерів, які мають працювати з дітьми з затримкою психічного розвитку. Новим є те, що волонтери - це діти з місцевих шкіл, які, в принципі, від самого початку не є мотивованими на роботу з даною групою клієнтів. Волонтерів готують із числа звичайних школярів. Товариство також запровадило серію екскурсій для дітей із розумовою відсталістю. Під час екскурсій діти мають можливість побачити місто, познайомитися з роботою магазинів, міського транспорту, побувати в культурних закладах. Екскурсії мають навчальний характер, діти звикають до того, що можуть більш-менш самостійно пересуватися у місті» (Вікторія Король).

1.4. Творці та реалізатори

Соціальною базою інновацій виступають інноватори. О. Пригожин пропонує класифікувати їх за кількома ознаками [21]. За типом інноваційної діяльності вирізняють творців нового та реалізаторів нововведень. Отже, суб'єктами інновацій можуть бути *творці* (ініціатори, винахідники, генератори ідей) та *реалізатори ідей*. Реалізатори - це ті ж творці, але не нововведення, а процесу його освоєння та впровадження.

Новатор - той, хто вносить і здійснює нові, прогресивні ідеї, принципи в будь-якій галузі діяльності [22].

За предметом інноваційної діяльності розрізняють інноваторів-розробників: нових матеріальних продуктів; нових технологій; методів діяльності; нових соціальних норм.

Англійський вчений Р. Гібсон виділив наступні типи творчого потенціалу членів колективу:

Прометеї- особистості, котрі мислять творчо, перші з них генерують ідеї у загальному вигляді, другі їх підхоплюють, перетворюють й роблять придатними до практичного застосування, треті шукають їм застосування у нових сферах. У цілому, як визнається, таких людей не більше 6%, причому лише у половині з них творчі здібності виявляються в активній формі. Психологічними особливостями творчих осіб є сильні вольові якості, цілеспрямованість, ініціатива, працелюбність, самостійність, невизнання авторитетів, сумніви щодо істинності незаперечних фактів, готовність до подолання труднощів, фантазія.

Ерудити. Вони самі не здатні творити, але володіють глибокими різнобічними знаннями, є першими опонентами прометеїв. Таких людей трохи більше - до 25%, серед яких активних - близько третини.

Систематизатори фактів. Їхня роль зведена до первинної обробки потоку інформації й поділу його на менші «рукави». Таких людей у цілому майже 20%, з них також лише третина належить до категорії активних.

Збирачі й ресстратори фактів. Вони займаються збором, описом, накопичуванням та зберіганням інформації, яку в подальшому будуть використовувати інші.

Звичайні трудівники - люди, що працюють над вирішенням проблем за допомогою шаблонів та готових методик, і викопують в основному підготовчу та допоміжну роботу.

Таким чином, частка особистостей, здатних творчо мислити, не перевищує 15% членів колективу, а решта є лише механічними виконавцями, що чекають вказівок керівництва та допомоги від товаришів. Треба мати на увазі, що будь-яка колективна творчість завжди базується на індивідуальних творчих процесах, наслідки яких в подальшому спільно аналізуються, оцінюються та обробляються. Таким чином, при відбиранні та первинній обробці інформації члени колективу в будь-якому випадку виступають як «ізолянти», і ліпне потім починається власне колективна робота [23].

Виділяють також *індивідуальне авторство* та *колективну творчість*. Соціальні інновації, на відміну від матеріально-технічних, часто є результатом творчості колективної. З огляду на основну спеціальність виділяють *професіоналів* та *самодіяльних інноваторів*.

З погляду соціології інноваційних процесів усе, що відбувається навкруги, можна розглядати як системне нововведення з суперечливою полярністю. Існують різноманітні типології ставлення до такого роду інноваційних процесів. Назвемо одну з них, де наведена **типологія людей щодо нововведень**: новатори, ентузіасти, раціоналісти, нейтралі, скептики, консерватори, ретрогради [24].

. Ізвання № 4

Викладач пропонує слухачам тест [25], який дозволяє **перевірити кожному свій творчий потенціал**. Для його виконання необхідно вибрати один із запропонованих варіантів відповідей на запитання.

1. Чи можна змінити світ на краще?
а) ні; б) так; в) в окремих випадках.
2. Чи думаєте Ви, що теж можете брати участь у цьому?
а) так; б) ні; в) інколи.
3. Чи вважаєте Ви, що будь-яка з Ваших ідей допомогла би поліпшити світ?
а) так; б) випадково; в) в деяких випадках.
4. Чи вважаєте Ви, що в майбутньому Вам може спасти на думку така ідея?
а) так; б) малоймовірно; в) можливо.
5. Чи завжди Ви впевнені у власних успіхах?
а) так; б) інколи; в) часто.
6. Чи відчуваєте Ви бажання зайнятися темою, котру абсолютно не знаєте?
а) так, невідоме мене притягує; б) ні; в) залежить від теми.
7. Коли Ви займаєтеся незнайомою темою, чи відчуваєте бажання розвинути її?
а) так; б) вважаю за краще обмежитися відомим; в) інколи, коли маю бажання.
8. Якщо невідома тема Вас зацікавила, чи будете Ви вивчати її досконально?
а) так; б) тільки певні моменти; в) ні.
9. Що Ви будете робити у випадку відсутності успіху?
а) продовжу діяти, незважаючи на невдачу; б) упокорюся, якщо це не здійсненне; в) буду впертися, навіть коли причина нездоланна.
10. В залежності від чого потрібно вибирати професію?
а) від перспектив; б) від її стабільності; в) від привілей.
11. Чи зможете Ви повторити маршрут, за яким вже проходили?
а) так; б) ні, ризикую заблукати; в) так, якщо він привертає увагу.
12. Чи можете Ви пригадати всі деталі розмови, що відбулася?
а) без утруднень; б) можу забути частину з них; в) тільки ті, які мене зацікавили.

13. Чи можете Ви відтворити без помилок слово іноземною мовою, не розуміючи його змісту?
а) так; б) якщо воно не важке; в) інколи з перекрученнями.
14. Чи любляете Ви бути на самоті?
а) так, щоб поміркувати; б) ні, уникаю самотності; в) мені байдуже.
15. Коли Ви вважаєте, що справу закінчено?
а) вона доведена до кінця і виглядає на «відмінно» з будь-якого погляду;
б) коли мета досягнута в загальних рисах;
в) мета досягнута за виключенням окремих моментів.
16. Що ви любляете робити на самоті?
а) мрію про різне; б) відшукую конкретну справу; в) мрію про конкретну справу.
17. Коли Вам спала на думку конкретна ідея, за яких умов Ви можете її обмірковувати?
а) незалежно від місця та часу;
б) знайшовши відлюднене місце й віддавшись цілком розмірковуванням;
в) у точно визначеному місці.
18. Як Ви вчините, якщо Ваша ідея зазнала критики?
а) скорегую її залежно від аргументів інших;
б) залишуся при своїх поглядах; в) зміню погляди.

Підрахуйте бали за такою схемою: 3 бали за відповіді а); 1 бал – за відповіді б); 2 бали – за відповіді в)

Загальна сума балів більша ніж 45 свідчить про **значний творчий потенціал**; від 28 до 45 - **середній**; 27 - про **незначний**

Завдання № 5

Викладач пропонує студентам обговорити в міні-групах (3–4 студенти у кожній), які риси, на їхню думку, є властивими для творчої особистості, здатної до розробки та впровадження нововведень.

Можна також запропонувати студентам визначити, які з цих рис вони хотіли б розвинути під час вивчення цього курсу.

Ось які риси можуть бути властиві зрілій творчій особистості:

1. Відкритість розуму.
2. Відсутність конформізму.
3. Наполегливість, схильність до самоствердження.
4. Прагнення працювати за «власним розкладом».

5. Здатність до напруженої праці впродовж тривалого часу.
6. Бажання й смак до розгляду ірраціональних ідей, усього дивного, незвичайного, надприродного.
7. Схильність до роботи з невиразно визначеними, заплутаними й двозначними проблемами.
8. Відсутність поваги до суворо встановлених правил та норм.
9. Любов до вільної «гри ідей», навіть якщо це заняття виявиться в подальшому марною тратою часу.
10. Значно більша цікавість до невідомого, ніж до того, що відомо.
11. Потреба в нових і незвичайних враженнях.
12. Терпимість до ситуацій невизначеності.
13. Потреба у свободі, зокрема у свободі вибору дослідницької тематики.
14. Схильність до гумору.
15. Рівень інтелекту, який є вищим за середні показники.

Розділ 2. ІННОВАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС

Інноваційний процес, його механізм. Алгоритм інноваційної діяльності.

Методи пошуку ідей у соціальній роботі. Мозковий штурм та інші методи організації колективної творчості. Піраміда ідей.

Різномічне мислення. Перетворення проблем на ресурси.

Методи стимулювання інновацій. Створення творчої атмосфери в організації.

Аналіз та оцінка інновацій. Логічний квадрат функцій. 5\УОТ-аналіз інновацій.

2.1. Механізм інноваційного процесу

Завдання МЯ (і

Для активізації уваги та зацікавлення студентів викладач може запропонувати доволі жартівливу вправу на осмислення процесу інновацій, яку провів британський викладач Девід Брендон на модульних курсах у НаУКМА.

Чотири міні-групи мають спробувати віднайти (одне завдання для однієї групи):

- Як навчити крокодила стрибати з жердиною?
- Як сконструювати велосипед для риби?
- Як зробити місток із кока-колових пляшок?
- Як змусити сміятися людину, котра вмирає?

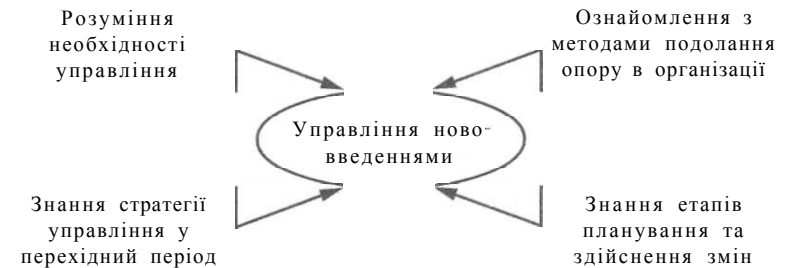
Після представлення результатів варто коротко обговорити такі питання:

- Як ви будете виконувати це завдання? Як таке, що є досяжним?
- Чи будете працювати спільно з кимсь? Систематично? Із безмежною уявою та фантазією?

Інноваційним процесом називають процес пошуку або винайдення нової ідеї, її розробки та експериментальної апробації (первинного запровадження), розповсюдження та використання.

Інноваційний процес

Завдання управління інноваційним процесом можна представити у вигляді такої схеми [26]:



Малюнок 3. *Управління інноваційним процесом*

Інноваційний процес вбирає в себе інноваційну діяльність, спрямовану на використання наукового знання і практичного досвіду з метою вдосконалення існуючої практики (наприклад, соціального обслуговування).

Інноваційний процес можна розбити на конкретні етапи таким чином:

- інноваційний задум;
- проект;
- план;
- оцінка;
- експеримент та впровадження.

Період від зародження ідеї до практичного її втілення називають **інноваційним циклом**.

В. Нечипоренко [27] запропонував ще більше деталізувати процес і склав наступну послідовність дій інноваційної діяльності педагогічного колективу, яку, в силу подібності роду діяльності, можна використовувати й для соціальної служби:

1. Усвідомлення загальної концепції освітнього закладу
2. Аналіз та оцінка наявної педагогічної практики освітнього закладу
3. Виявлення потреби у певному нововведенні
4. Пошук у межах існуючої практики нововведення, яке б відповідало даним потребам, або розробка власного нововведення та його наукове обґрунтування
5. Координація спроектованого нововведення в системі педагогічних елементів
6. Технологізація нововведення

7. Планування процесу запровадження нововведення
8. Передбачення можливих ускладнень на шляху запровадження нововведення
9. Матеріально-технічне, інформаційно-методичне та організаційно-кадрове забезпечення нововведення
10. Апробація нововведення
11. Контроль та оцінка ефективності нововведення
12. Внесення корективів у практику застосування нововведення, його модифікація
13. Методологічне та теоретичне узагальнення результатів реалізації нововведення
14. Поширення та системне запровадження нововведення у педагогічну практику
15. Аналіз та оцінка педагогічної практики освітнього закладу з урахуванням запровадженого нововведення
16. Виявлення потреби у наступному нововведенні

Далі: повторення операцій циклу.

Організація інноваційної діяльності може¹ бути ефективною тоді, коли при цьому забезпечено системний підхід. Для успіху впровадження нововведення необхідно зважати на важливість гру...ого прийняття рішень, ефективної комунікації, підготовки, а в разі погребі павчі... я персоналу виконанню нових функцій.

2.2. Методи пошуку та генерування нових ідей

Методи пошуку ідей у соціальній роботі: звернення до газетних джерел, звернення до баз даних, зв'язок зі спеціалістами та експертами. Генерування ідей може відбуватися через організацію інноваційних ігор або інших видів колективної творчості.

Спілкуйтесь і думайте. Думайте і спілкуйтесь. Фактично ці два слова й дають відповідь на питання: звідки беруться ідеї. Можна ускладнити відповідь. Тоді з'являться два види джерел поставлення ідей: індивідуальний/внутрішній та зовнішні. До внутрішніх віднесемо потенціал лідера організації, сукупний генератор ідей колегіального органу, ініціативу учасників організації. Серед головних зовнішніх джерел можна відзначити: ідеї, що нав'язуються донорськими та спонсорськими організаціями, засоби масової інформації, асоціації та спілки організацій, експерти, клієнти організацій [28].

Практика накопичила безліч методів організації колективного прийняття рішень [29]. Найбільш поширеним та відомим є «мозковий штурм», коли кожний публічно висловлює свої ідеї, які відразу ж розвиваються й доповнюються іншими. Цей метод потребує повного розкріпачення думок. Перед початком роботи рекомендується ще раз оцінити, чи треба розв'язувати проблему, що це дасть та що станеться, якщо все залишити, як було.

Процедура «мозкового штурму» виглядає таким чином. Учасники сідають за загальний стіл обличчям один до одного. Керівник у короткому вступі розкриває суть проблеми, причини її виникнення, переваги, які може принести її вирішення. По тому впродовж 10-15 хвилин триває індивідуальне обмірковування ідей та їх безсистемне перелічування. Кількість тут важливіша за якість, тому заохочують максимальну кількість висловлювань, навіть найбезглуздіших на перший погляд, а будь-яку ідею зустрічають зі схваленням, оскільки кожна може містити раціональну зернину. Виступати можна багато разів, але не поспіль, і в той же час заборонено радитися, сперечатися, критикувати, оцінювати, звертатися за підтримкою до керівника.

На другому етапі обговорюють, з'ясовують, комбінують ідеї за такими критеріями, як відповідність передумовам та вихідним вимогам; можливість реалізації або відсутність такої; терміни реалізації; необхідність додаткових витрат; можливість застосування в іншій сфері діяльності тощо.

На третьому етапі ідеї оцінюють й рапжують на основі різних критеріїв (послідовно обирають найцікавіші та ті, від яких можна відмовитися, ті, що набрали при голосуванні найбільшу чи найменшу кількість балів тощо).

Керівник організує фіксацію висловлювань, стежить за регламентом,

допомагає бажаним взяти слово, ставить питання, привертає увагу, комбінує й систематизує висунуті ідеї, складає їхній повний список, підсумовує.

Метод «мозкового штурму», який застосовують у разі браку нових рішень і підходів, полягає в тому, що для активізації мислення потрібно, висмикнувши людину зі звичних обставин, поставити її в незвичні умови (у даному випадку - ситуаційна гра), які тішим не нагадують звичайні наради. Як засвідчує практика, група з десяти осіб за півтори години може висунути майже сто оригінальних ідей. У той же час вважають нормальним, якщо спеціалісти відхилять 90% із них.

Є кілька видів «мозкових штурмів»: *прямий «мозковий штурм»*, який щойно було описано; *зворотній «мозковий штурм»*, при якому група з 20-60 осіб обговорює заздалегідь поставлену проблему впродовж 5-6 годин у два етапи з перервою, під час яких можна неофіційно критикувати висловлювання й з урахуванням цієї критики працювати далі; *конференція ідей* - спільна робота впродовж кількох днів; *індивідуальний «мозковий штурм»*, коли людина по черзі виступає як генератор ідей та як критик. Елементи цього методу є і в інших.

Завдання № 7

Викладач пояснює, що запропонована гра «2000 ведмедів» мої на мені продемонструвати процедуру проведення «мозкового штурму». Необхідно обрати двох волонтерів (ведучого і секретаря, котрий записуватиме висловлені думки).

Для обговорення учасникам групи (студентам) пропонують свою думку з приводу розв'язання такої ситуації:

«Біологи підрахували, що у великому гірському районі можуть прожити 800 ведмедів. У тварин буде достатньо їжі, аби не виходити за межі цієї місцевої лісної території, що мешкають поблизу. За вказівкою диктатора цієї країни було розведено та відпущено на цю територію багато вододів, при чому ці дівчата для полювання. Диктатор зник, але тепер у районі живе 2000 іншим дівчатами. Ігри і іакій надлишок тварин постійно виникають ускладнення: ведмеді < пух пін чі, ч н /ц шини, розоряють сади, крадуть овець, навіть нападають на чаочнін" |'М|

Залежно від кількості учасників необхідно провести два гри раунди висловлювання ідей, які обов'язково записують на великих аркушах паперу (дошці). Потім подібні ідеї потрібно згрупувати, об'єднати. За ідеї ні... кід... рооголі увати (можна в бальній системі), визначити ідею-переможницю.

Після цього необхідно проаналізувати, що вдалося, а що не вдалося в ході проведення «мозкового штурму», як почувші себе ведучий, і всі учасники гри, що їм допомагало, а що заважало, які висновки щеде" - >|.....ац..... дібного генерування нових ідей можна зробити.

Восени 2002 року студентка НаУКМА Ольга Корольчук спробувала визначити переваги та недоліки «мозкового штурму» (див. таблицю 1).

Таблиця 1 *Переваги та недоліки «мозкового штурму»*

Переваги «мозкового штурму»	Недоліки «мозкового штурму»
<ul style="list-style-type: none"> Учасники вчать стисло висловлювати свої думки і поважати точку зору одне одного. Неупередженість у ставленні до проблеми і висловлюваних ідей породжує оригінальність мислення. Під час «мозкового штурму» обговорюються не лише сильні сторони, але й слабкі місця, проблеми. «Мозковий штурм» стимулює самостійність мислення учасників, а також знаходження раціональної зернини у кожній запропонованій ідеї. Багато ідей дозволяють подивитися на проблему з різних ракурсів. Підтримку аудиторії отримують усі ідеї, незалежно від того, яка була ідея і хто її висловив. Кожен може анонімно висловити свої думки, якщо це визначено умовами проведення «мозкового штурму». Під час обговорення виникає загальна емоційна піднесеність 	<ul style="list-style-type: none"> Кількість ідей є важливішою за їхню якість. Ідеї можуть бути некоректними. Для ефективного проведення «мозкового штурму» необхідна обмежена кількість учасників. При цьому бажано, щоб їхній соціальний статус був рівний, і учасники були незалежними один від одного та керівника (чого складно досягти в організації). Ідеї можуть повторюватися у різних варіаціях. Потрібна попередня домовленість про тривалість заходу (для успішного проведення - не менше 2-2,5 годин). Можливе несерйозне ставлення до завдання і висловлювання безглузких ідей без відповідальності за свої слова. Здобутки «мозкового штурму» важливо «матеріалізувати» у найкоротший час. Зниження продуктивності учасників у процесі самого «мозкового штурму», притуплення уваги і можливий відхід від поставленого завдання до

Принципово інший підхід до розробки рішень застосовують у **методі номінальної групи (МНГ)**, сенс якого - в незалежній розробці ідей на основі опису проблем, які в подальшому розглядають та аналізують спільно групою з 10-12 людей. Ідеї по черзі висловлюють без коментарів, згодом уточнюють, обговорюють, почергово ранжують, знову обговорюють й остаточно ухвалюють голосуванням. У галузі генерування ідей цей метод перевершує «мозковий штурм», його використовують при діагностиці, плануванні та оцінюванні дій.

Розвитком МНГ є **метод Дельфі**, який полягає у тому, що анонімні експерти незалежно один від одного формулюють свою думку щодо заданої проблеми. Потім на основі бальної оцінки чи статистичних методів обирають найкращу з альтернативних пропозицій. У разі необхідності цю роботу можна організувати у кілька «турів», послідовно наближаючись до ідеалу. Метод використовують для оцінки ймовірності тих чи інших подій й вважають одним із найкваліфікованіших, оскільки він враховує думку більшості, проте він потребує значних розрахунків.

Метод віднесеної деструктивної оцінки полягає в тому, що «мозковий шторм» у групі проводять на основі письмово сформульованих проблем. Висловлені ідеї систематизують фахівці та згодом знову аналізують (деструктують) шляхом «мозкового шторму». Висловлені критичні зауваження ще раз оцінюють фахівці, й складають перелік ідей, які можна застосовувати.

Метод цільових обговорень полягає у проведенні відкритих дискусій, спрямованих на пошук нових ідей або на оцінку слабких місць існуючих явищ. Формами його реалізації є *експертна комісія* - відкрите обговорення з наступним відкритим чи закритим голосуванням, *судове засідання*, а також *висловлювання думок без обговорення та голосування*. Ієдолюками цього методу є тиск авторитетів, суперечка кількох із них за рахунок мовчанки тих, хто не бажає висловлюватися.

Нові ідеї можна відпрацьовувати й за допомогою **опитувальника**. У його основі - перелік запитань, складених у довільній формі і причетних до обговорюваної проблеми. Якщо у запропонованій ідеї нічого не можна змінити, як універсальні можна використовувати запитання щодо знаходження їй іншого застосування, її адаптації, модифікації, **заміни**, 'пішого комбінування окремих елементів, збільшення чи зменшення їх кількості.

Круговий збір ідей полягає в тому, що керівник пропонує кожному окремо обміркувати поставлену проблему, сформулювати па аркуші кілька варіантів рішення й усім по черзі виголошувати по одному з них. Це потребує опитування й декількох циклів, допоки ідеї не будуть зафіксовані та їх можна буде обговорювати.

Метод конкретних випадків полягає у тому, що проблему...кують і дають усім «додому». Спочатку всі аналізують її нарізно, а потім разом, і кожен висловлює власну думку.

Метод «вогонь по керівнику» передбачає, що останній формулює концепцію таким чином, що вона суперечливі, загальній думці групи, і у такий спосіб намагається викликати бурхливу дискусію.

Суть **методу вільних асоціацій** полягає в тому, що керівник пише па аркуші паперу слово або вислів, причетні до даної проблеми, а кожен з учасників доповнює запис власним; так виникає мисле.....ііапцюжок, що розкриває проблему з різних боків.

У рамках **методу порівняльних оцінок** кожен з учасників порочної гру-

пї дає характеристику в умовних балах від 1 до 5 тому чи іншому параметру проблеми. Потім виводять її середню оцінку, на основі якої члени групи поділяються на дві частини (одна - з оцінками вище середньої, інша - нижче) й намагаються довести один одному свою правоту.

Близьким до попереднього є **метод розстановки елементів проблеми за значущістю**. Учасники ранжують їх за такими моментами, як важливість, тривалість роботи над ними тощо. Усі пропозиції записують на дошці й обговорюють у формі конференції.

«Круговий метод» передбачає, що групу з 12-15 осіб поділяють на кілька підгруп з 3-4 осіб у кожній, у яких і розпочинають попередню роботу. Кожен з учасників виписує на спеціальній картці 2-3 ідеї, пов'язані з вирішенням поставленого завдання і пускають її «по колу», у процесі чого ідеї доповнюють та розвивають. Потім на підставі їх спільного вивчення відбирають найкращі, з якими вся група виходить па загальний «турнір». Тут усі пропозиції зводять в єдиний перелік й шляхом голосування з усієї сукупності представлених ідей обирають найкращі. Процедура голосування, яка передбачає, що кожен буде мати 5 голосів (їх можна розподілити будь-яким чином), повторюють кілька разів доти, доки не будуть обрані найкращі пропозиції.

Суть **методу поіменного висування** зводиться до того, що ведучий ставить перед учасниками групи проблему, і впродовж 10-15 хвилин кожен вносить свої пропозиції на відповідні картки. Картки, як і в попередньому випадку, пускають «по колу», і пропозиції оцінюють за бальною системою, після чого легко обрати рішення, які одержали найбільшу кількість балів.

Метод 635 передбачає, що після постановки проблеми кожен із 6 учасників отримує можливість обдумати її декілька днів. Потім, зібравшись разом, вони проводять 5 раундів «мозкового шторму» на папері. Тривалість першого раунду - 5 хвилин, кожного з наступних - на 1 хвилину довше. Оскільки щоразу на картку необхідно записати 3 ідеї, то в підсумку можна отримати 108 пропозицій.

Доволі складним є метод, що отримав назву **«мета-план»**. Його суть полягає в тому, що групі з 15-20 осіб дають завдання проаналізувати проблему, зазвичай пов'язану з використанням ресурсів. Їхні втрати та резерви виписують на окремі картки, які згодом об'єднують залежно від термінів, упродовж яких резерви можуть бути задіяні, а втрати усунуті. Окремим підгрупам дається завдання визначити причини втрат або недоліків, шляхи їх усунення та можливості використання резервів. Групу знайомлять з отриманою інформацією, визначають, які з втрат та резервів є найсуттєвішими, та ставлять відповідні цілі, що потім включають до планів роботи служби.

Метод матричного структурування ґрунтують па складанні матриці, стовпчики якої містять обговорювані варіанти, а рядки - їхні атрибути (що? де? коли? яким чином? тощо). Попередньо ці атрибути вивчають з

різних поглядів для з'ясування зв'язку між ними, що в результаті стає основою для прийняття рішення.

У рамках методу «за - проти» група, яку складають 15-20 осіб, визначає можливі шляхи вирішення поставленої проблеми й представляє їх на суд спеціального журі. На його засіданні кожен варіант «звинувачують» та «захищають» по дві людини, твердження яких фіксують на спеціальному табло (дошці). На другому етапі вони змінюють ролі, що дозволяє виявити додаткові доводи «за» й «проти». На третьому етапі всі варіанти та твердження обговорює журі (спочатку в групах, а потім спільно), яке вибирає найкращий варіант.

За методом **утопічних ігор** спеціальна група з 4-5 осіб упродовж 20 хвилин готує й викладає можливі варіанти майбутнього розвитку організації та необхідних дій, а журі вибирає з них раціональні «зернини». Якщо при цьому розглядають можливості, які виходять за межі припустимої галузі рішень, мова йде про **метод латерального мислення**.

Нарешті, варто згадати про **метод блокнота** (індивідуального чи колективного), який полягає в тому, що група або особа отримують блокнот із викладенням суті проблеми й упродовж місяця заносять іуди ідей, пов'язані з її вирішенням, котрі згодом обговорюють.

Якщо ж ідея з'явилася і ви вважаєте її путящою, то варто пам'ятати про так звану «**піраміду ідей**» [31] і поміркувати, чи є у вашої пропозиції шанс:

• ідей, як такі	100%
• ідей, що можуть бути реалізовані	50%
• ідей, що реалізуються	10%
• ідей, що реалізуються успішно	2%.

2.3. Різнобічне мислення. Перетворення проблем на ресурси

Завдання М> 8

Для осмислення процесу інновацій викладач пропонує в мні ірупх з 4-5 осіб прокоментувати таку історію, яку розповів британський викладач Девід Брендон на модульних курсах у Києво-Могилянській Академії, га подумати, як можна використати такий підхід у соціальних службах:

«Одна людина купила собі собаку, який мав варіуваїи (їудшпїк ' 1/хно виявили, що цей собака не гавкає. Що мусить робити ця людина? І| >уп(і виї окі чи її адових адміністраторів запропонувала такі ідей:

- «Купити ще одного собаку».

- «Віддати його продавцеві та поскаржитися в Комітет захисту прав споживачів».
- «Навчити собаку розважати вас».
- «Навчити собаку натискати сигнали тривоги».
- «Навчити собаку натискати кнопку, що запускає магнітофонний запис із собачим гавканням».
- «Визначити, чому собаку не гавкає, й виправити це».
- «Встановити охоронну сигналізацію».

Однак було вирішено, що можна використати мовчанку собаки як можливість. Наприклад, встановити освітлений щит «Оберігайтеся мовчазного собаки» чи «Будьте обачні, коли пес мовчить». Ідея, що собака мовчить зумисне, може бути навіть стримуючим чинником».

Після представлення результатів і обговорення викладач наголошує, що для впровадження інновацій потрібні різнобічне мислення й вміння поглянути на проблему нестандартно, спробувати побачити в проблемі ресурс для подальшого розвитку, зміни ситуації.

Щоб зрозуміти проблему, усвідомити, чи вона є такою (*тобто чи є це проблемою взагалі*), можна поставити кілька простих запитань. Ось вони:

- Чому це стало проблемою?
- Чому її слід вирішувати?
- Коли вона стає проблемою?
- Де ця проблема?
- Чия це проблема?
- ~ Чи стосується вона інших?
- Чи вважають вони її проблемою?
- Чи захочуть вони вирішувати цю проблему?
- Хто буде згоден вирішувати її?
- Хто буде чинити опір її вирішенню?
- Чи є вона «проблемою в проблемі»?
- Що буде, якщо не вирішувати цю проблему?
- Може, краще її не вирішувати?

Для полегшення процесу формулювання ідей варто відповісти на такі запитання:

- Чим ви хочете займатися?
- ~ Чого ви хочете досягти?
- Які проблеми вирішуватиме ваша діяльність?
- Хто зацікавлений у вирішенні цих проблем?
- ~ Якими засобами та шляхами можна вирішити ці проблеми?
- Як можна оцінити якість зусиль, витрачених на вирішення проблеми?

2.4. Методи стимулювання інновацій

Сприяття генеруванню нових ідей у соціальній службі можна за допомогою таких засобів: створення умов для підтримки творчої атмосфери в організації; стимулювання інноваційної діяльності молодих працівників; регулярне проведення конкурсів інновацій (інноваційних проектів); матеріальне та моральне заохочення творчих працівників тощо.

Здатність сучасних організацій до інновацій залежить частково від їхнього офіційного статусу.

«Як правило, перед державними установами не постає задовільних стимулів запроваджувати новачії. Вони, звичайно, відчувають менше спонук заводити щось нове, ніж приватні фірми. Прагнення прибутку наполегливо спонукає фірми шукати нових виробничих методів (технологічних новачії), які скоротять витрати. Коли одна фірма в галузі успішно запроваджує новачії, інші мусять іти за нею вслід, бо інакше їх, зрештою, випхнуть з галузі. Крім того, фірми можуть мати вигоди в масштабах усієї галузі, запатентувавши свої новачії. Натомість державні установи, що цураються новачії, нікуди ніхто не випхне, ці установи не матимуть повністю всіх зовнішніх вигод, якщо справді не запровадять щось нове.

І все ж стимули для новачії є. Керівники деяких державних установ женуться за престижем і прагнуть службового просування, яке може пришвидшитися, якщо їх сприйматимуть за новаторів. Вони намагатимуться запровадити новачії й для скорочення бюджетних витрат, коли їхнім установам зменшать бюджетні кошти, а їм треба буде зберігати той самий рівень виробництва для своїх клієнтів. Однак ці стимули не діють так послідовно, як прагнення прибутку або загроза виживання фірми.

Керівники державних установ, які бажають запроваджувати новачії, стикаються, на відміну від своїх колег з приватного сектора, з певними труднощами. Вони не мають конкурсів і їм треба буде зберігати той самий рівень виробництва для своїх клієнтів. Однак ці стимули не діють так послідовно, як прагнення прибутку або загроза виживання фірми. Керівники державних установ, які бажають запроваджувати новачії, стикаються, на відміну від своїх колег з приватного сектора, з певними труднощами. Вони не мають конкурсів і їм треба буде зберігати той самий рівень виробництва для своїх клієнтів. Однак ці стимули не діють так послідовно, як прагнення прибутку або загроза виживання фірми.

Завдання Літ 9

Викладач пропонує студентам виконати й обговорити одне з двох завдань:

- * Складіть перелік стимулів, які б заохотили співробітників Вашої організації радикально змінити існуючу практику. Порснуйте їх за дієвістю, обґрунтуйте власну думку.
- Якби Ви стали новим керівником організації й Ви були зацікавлені у змінах, як би Ви їх стимулювали?

Керівник може стимулювати ініціативу працівників соціальної служби за допомогою різних методів, зокрема тих, що запропоновані далі.

1. Створіть атмосферу відкритості й свободи спілкування, щоб ваші колеги бажали ділитися один з одним та з вами ідеями та інформацією. Підтримуючи дистанцію поміж керівниками й підлеглими, ви опинитеся в ізоляції.

2. Звільніться від пут старого, віджилого свій вік, стилю керівництва. Займайтеся дріб'язковою опікою.

3. Будьте готові до того, що зіткнетеся з інертністю й навіть з опором, їх можна поступово подолати шляхом методичного й настійливого переконування, що творча ініціатива потрібна для справи.

«Кидайте виклик» підлеглим, доручаючи завдання, які потребують від них трохи більше професіоналізму, ніж той, який вони вже встигли проявити.

5. Гарантуйте ініціативним виконавцям, що вони будуть нагороджені не гірше, ніж минулого разу.

6. Допоможіть своїм підлеглим сприйняти нове завдання як виклик їхнім професійним якостям. Це підохотить їх до праці й допоможе подолати труднощі.

7. Переконайте всіх, що успішна кар'єра «світить» тільки тим працівникам, котрі проявляють творчу ініціативу.

8. Формуйте завдання разом із іншими співробітниками. Це допоможе розробити оптимальну програму його виконання.

9. Заохочуйте повернення знову й знову до тієї ж проблеми, доки не буде знайдено оригінальний засіб її вирішення.

10. Встановлюйте високі, але розумні стандарти роботи. Пам'ятайте, однак, що навіть найшляхетніші цілі не повинні виходити за межі технічних та фінансових можливостей організації.

11. Заохочуйте прагнення працівників висловлювати ідеї, що стосуються не тільки їхніх прямих обов'язків, але й більш широкого кола питань.

12. Хоча «одна голова - добре, а дві - краще», й колективна творчість продуктивніша, не перешкоджайте роботі одинака, який висловлює ідеї, протилежні ідеям більшості.

13. Персоніфікуйте вдячність і винагороду за внесок у вирішення завдання.

14. Вітайте і підтримуйте плюралізм ідей та думок, незалежно від того, хто їх автор.

15. Повідомляйте співробітникам про скарги, що надійшли на них, з тим, щоб разом віднайти компроміс.

16. Час від часу запрошуйте спеціалістів-психологів, соціологів, управлінців, які професійно займаються питаннями створення творчої обстановки в колективі, щоб вони проводили спеціальні навчальні заняття та ділові ігри зі співробітниками вашої організації.

17. Домагайтеся таких стосунків, коли вимоги якості будуть невід'ємною частиною всіх етапів роботи.

18. Поцікавтеся настроєм працівників, які нещодавно прийшли в організацію, а також її ветеранів.

19. Подумайте, яким чином можна відродити зацікавленість до роботи у тих співробітників, які відчують повне «виснаження».

20. Не розглядайте стимулювання творчої ініціативи як якусь додаткову «хитрість», зробіть це частиною загальної управлінської політики.

Завдання М 10

Викладач проводить зі студентами інноваційну гру «Я – консультант керівника (якогось соціального закладу, за вибором учасників). Гра розпочинається з визначень, що таке консультант і які його повноваження, а також обговорення, якими сферами діяльності закладу. Потім відбувається розподіл ролей (за жеребкуванням одна особа отримує роль «керівника», кілька — залежно від кількості груп — ролі «ініціаторів»).

Дискусії щодо можливих змін проходять у групах. Потім (тікшу ж іаки за жеребкуванням) один із представників груп грає роль «консультанта», і кімса сіючись довести «керівникові» необхідність змін.

Після виступів усіх консультантів проводять обговорення і ри. Гі, хто ОТ іимав ролі, мають поділитися своїми відчуттями від гри, а потім – учасники дикуї й в міні-групах.

2.5. Аспекти аналізу та оцінювання інновацій

Аналізувати нововведення, особливо в соціальній сфері, непросто. Якщо в економічній сфері на перший план виходить економічна ефективність, вигода тощо, то в соціальних технологіях спираються на нині, більш суб'єктивні параметри аналізу. Для вивчення інновації можливо застосовувати загальні методики моніторингу та оцінювання соціальної служби.

Можна проаналізувати інновацію, виокремивши такі аспекти аналізу соціальних технологій, як: структурний, функціональний, нормативний, операційний, інструментальний [33].

До аналізу інновації можна застосувати й так **ЗВІ...Й** «логічний квадрат функцій» [34]:

Таблиця 2. Логічний квадрат функцій

	явні	латентні
функції		
дисфункції		

При цьому під «функцією» розуміють наслідок соціальної події для соціальної системи, де подія є необхідним для сприяння роботі й підтримання системи. Наслідки можуть бути зумисними або незумисними, визнаними або невизнаними тими, хто залучений до діяльності. «Дисфункція» соціальна активність, що має негативний вплив на підтримання чи ефективність функціонування соціальної системи. Різниця між «явними та латентними функціями» полягає в тому, що перші відкрито визнаються учасниками соціальної системи, а інші - приховані та непідтверджені. Широко відомим є приклад Мертона щодо танку дощу у індійців хопі, танку, який має викликати дощ, проте його функцією є зростання соціальної інтеграції між людьми [35].

2000 року студенти Школи соціальної роботи НаУКМА використовували цей метод для аналізу Типового положення про центр професійної, медичної та соціальної реабілітації інвалідів. Думки щодо цього нововведення були доволі розмаїтими. Ось, наприклад, аналіз цієї інновації, підготовлений Наталією Згурською:

Таблиця 3. Аналіз Типового положення про центр професійної, медичної та соціальної реабілітації інвалідів (1)

	Явні	Латентні
Функції	<ol style="list-style-type: none"> 1. Започаткування створення центрів для соціальної адаптації інвалідів. 2. Розгортання соціальної роботи з інвалідами. 3. Посилення соціальної та медичної допомоги. 4. Можливості організації центру як державними, так і недержавними організаціями. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Делегування повноважень з соціальної роботи від держави до недержавних організацій. 2. Розвиток недержавних організацій.
Дисфункції	<ol style="list-style-type: none"> 1. Центр потребує великих капіталовкладень. 2. Не визначено метод надання послуг (плата чи безкоштовні). 3. Не визначено штат. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Можливість примусового відкриття центрів без аналізу потреб користувачів та можливостей засновників. 2. Загроза створення замість центру відділень лікарень.

А ось такий аналіз запропонував Віктор Галкіп:

Таблиця 4. Аналіз Типового положення про центр професійної, медичної та соціальної реабілітації інвалідів (2)

	Явні	Латентні
Функції	<ol style="list-style-type: none"> 1. Реабілітація комплексна. 2. Введення ново/о та холгстичного підходу допомоги інвалідам. 3. Сприяння працевлаштуванню, надання можливостей перекваліфікації. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відновлення соціальних навичок. 2. Деінституціалізація. 3. Заохочення до реабілітації. 4. Відновлення втрачених навичок
Дисфункції	<ol style="list-style-type: none"> 1. Створення закладів подібного типу потребує значних коштів. 2. Вікова група не чітко окреслена. 3. Директор володіє дуже великими повноваженнями. 4. Професійна реабілітація неможлива згідно з положенням, адже у ньому не зазначено професійне обладнання та майстерні. 5. У самій назві не зазначено, що центри орієнтовані лише на денне перебування к г и ч гпів у них. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатня інформованість населення. 2. Кошти можучи, бучні використані для власного збагачення. 3. Можливість надання допомоги тшше вузькому обраному колу людей. 1. Пасивність самих клієнтів, атмосфера звичайної шарні. 5. Мат'тип тс перетворення центрів і/І ншо медичний за-/; пі: і пі ітт.от ії ні іхологін-іііі чи п оцій ьт чи аспекта-ми ргши шшшци

Або, наприклад, розгляд на заняттях у Києві М. . . . Нін ькІІ академії (1999 рік) перспектив розпитку нзаі модії між держанними Пі не іержавними соціальними службами супроводжував вим Піз проект) Положення про надання соціальних послуг недержавними організаціями (гоупелти отри-мали завдання підготувати письмовий аналіз ы м. МУ от (визначення сильних та слабких сторін, мож ШИ. Гроз) І шик після цього відбулася зустріч з розробникамц рмнтии. . . . ранового документу.

Узагальнений аналіз проекту «Положенням П|. і надання соціальних послуг недержавними організаціями», іроблсниМ студентами магістерської програми «Соціальна робота», буй мері іншій кі Мит терства праці та соціальної політики у нікому пні ім п

Таблиця 5. Аналіз проекту «Положення про порядок надання соціальних послуг недержавними організаціями»

Сильні сторони	<ul style="list-style-type: none"> • Легітимізація діяльності недержавних організацій (НДО) в соціальній сфері, • обумовлена контрольна функція держави (ліцензування, надання дозволу тощо), • передбачено договірні стосунки між державою та НДО щодо надання соціальних послуг, • зазначено можливості державної підтримки, • передбачено відповідальність НДО у випадку неякісного надання соціальних послуг.
Слабкі сторони	<ul style="list-style-type: none"> • Некомпетентність державних органів для оцінки соціальних послуг (особливо нових) при наданні ліцензій, дозволів, • незрозумілою є класифікація соціальних послуг та розмежування видів послуг для ліцензування, надання дозволу тощо, • немає концептуалізації/визначення/ понять «грубі порушення», «відповідне реагування»; необхідне уточнення понять «якісні» та «неякісні» послуги, • не з'ясовано, за яких умов НДО може розраховувати на державну підтримку, • у переліку необхідних для ліцензії документів зазначено фінансовий звіт за минулий рік, що ускладнює отримання ліцензії для нових організацій, • часто вживається слово «інший», що надто розширює тлумачення деяких позицій, • не обумовлено ведення господарської діяльності НДО в разі отримання фінансування від держави.
Можливості	<ul style="list-style-type: none"> • Співпраця НДО і держави може бути корисною, • можливе залучення професіоналів до надання послуг, • гарантія державної підтримки, що стимулюватиме розвиток третього сектору, • можлива краща якість надання послуг, • створення єдиної бази даних існуючих НДО, • обмеження монополії держави на соціальні послуги.

Закінчення таблиці 5.

**Загрози
(ускладнення)**

Невизначеність механізмів державної допомоги НДО, проблеми, пов'язані з невизначеністю класифікації, соціальних послуг та інших понять,

протекціонізм та хабарництво (особливо при наданні рекомендаційних листів),

нерівноправність державних і недержавних соціальних служб, відсутність вимог ліцензувати державні соціальні служби,

проблеми для новостворених організацій (особливо внаслідок необхідності подавати фінансовий звіт за попередній рік),

бюрократизм при наданні ліцензій та дозволів, що може знизити мотивацію до створення НДО та надання соціальних послуг НДО,

неадекватний контроль з боку держави може призвести до зникнення ефективних НДО.

Зрозуміло, що оцінювання соціальних інновацій є неоднозначним процесом, оскільки часто-густо відсутні показники для конкретних вимірів отриманого ефекту. «Критерієм вдалих змін в організації вважається досягнення запланованих цілей без великого збитку для неї та її окремих членів і успішна робота у відповідності до них»[36].

Завдання № 11

Викладач пропонує студентам зробити письмовий аналіз «функцій»-«дисфункцій» якоїсь інновації (це може бути нещодавно ухвалене положення про якусь нову соціальну службу або матеріал, який детально презентує меіу ні діяльність нової соціальної служби/проекту).

Розділ 3. ПОДОЛАННЯ ПЕРЕШКОД ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ ІННОВАЦІЙ. ЕТИКА ПРОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙ

Пасивний та активний опір змінам. Психологічні чинники гальмування інноваційного процесу.

Соціально-економічні чинники гальмування інноваційного процесу.

Стратегії подолання стримуючих чинників. Процес адаптації до інновацій. Методи подолання опору змінам. Етичні аспекти управління ризиками.

Залучення клієнтів до процесу змін у соціальній службі.

3.1. Опір змінам. Психологічні чинники гальмування

Нові ідеї, зміни, перетворення часто стають об'єктом жорстокого опору, оскільки людям необхідний час для того, щоб оцінити майбутні переваги.

Форми опору бувають різноманітними. *Пасивний спротив* виявляється іі приховуванні та ігноруванні інформації, рішень, зволіканні з їх прийняттям та виконанням, обмеженні діяльності ініціаторів, інтригах, спрямованих на розкол у колективі. *Активний спротив* може полягати у наданні недостовірної інформації, зумисне помилкових розпорядженнях, порушенні інструкцій, відволіканні ресурсів на інші цілі.

«Зазвичай сила опору залежить від ступеню руйнування усталених життєвих устоїв, традицій, звичаїв, принципів і норм; швидкості та інтенсивності процесу змін; характеру та масштабів загрози владі; розуміння необхідності змін, залученості до них людей, довіри до ініціаторів та керівників.

Опір змінам посилюється, коли вони необгрунтовані, непоєнені, робляться поспіхом, є надто радикальними, мають неблагополучний вплив на людей, особливо в світлі наявного у них досвіду, коли попередні зміни не призвели до позитивних наслідків» [37].

Причини опору нововведенням і гальмування нових ідей інколи класифікують таким чином:

- економічні,
- організаційні,
- особистісні, психологічні,
- ~ соціально-політичні.

Розглянемо причини «особистісні», або, за іншим визначенням, - «психологічні». До психологічних чинників гальмування (або психологічних бар'єрів [38]) новацій належать: острах перед новим, перед змінами; інертність, консерватизм думок; небажання ризикувати тощо.

«На небезпеки та загрози люди, як правило, реагують втратою гнучкості мислення і, в міру розвитку реформ, стають **усе** більш агресивними й ригідними. У процесі змін неминуче в... ікає загроза статусу, становищу в організації, особистій владі, нова в очах керівництва та колег, майбутній кар'єрі. Особистісний опі]... яга< в усвідомленні власної некомпетентності, невірі у власні сили, нездатності засвоїти нові види діяльності, небажання долати перешкоди, брати на себе додаткові зобов'язання, самостійно цумати й працювати» [39].

Завдання № 12

Викладач пропонує виконати вправу на обструкцію. **ПолОіИНО** невеличкої групи пропонує якусь ідею та шляхи просування вперед, < і друї о п< пишнім і проти-стоїть будь-яким ідеям. При цьому використовує я іон варі... п відповідей (які необхідно надрукувати й роздати учасникам тієї групи, **котра** !.....іть і ПП| і):

- **ТАК. АЛЕ...**
- **ЧЕРЕЗ МІЙ ТРУП...**
- **ЦЕ ДУЖЕ ДОБРЕ В ТЕОРІЇ, АЛЕ...**
- **ЩО МИ БУДЕМО З ЦЬОГО МАТИ?**
- **ІНШІ БУДУТЬ ПРОТИ ЦЬОГО...**
- **МИ ЗАВЖДИ РОБИЛИ ТАК, ЯК ВОНО (ЗАРАЗ**
- **НАВІЩО НАМ ВЗАГАЛІ ПОТРІБНО ВСІ . ІАIII II< >Я \ / / / 9**
- **ЦЕ НАДТО ВЕЛИКІ ВИТРАТИ...**
- **ЦЕ-ГА РНА ІДЕЯ, АЛЕ ДЕЩ О ПЕРЕД ЧА С УІА**
- **У НАС І ТАК ЗАБАГАТО ЗМІН, НАМ ЗАРАЗ П< ЧІЧЫІА (/ ЛІ, І ПІ, ПК **ТЬ...****

Після виконання вправи відбувається обмін думою/мі га шм...им.....іуття викликав спротив і необхідність захищатися; які емоції були ПД чаї крийки та атаки на нові ідеї?

Уявляється, що в разі, коли нововведення поширюють за ініціативою «згори», значна частина людей проходить через кілька певних стадій, таких, як **заперечення - обурення - депресія - вимушене погодження - прийняття**. Цю схему слід брати до уваги керівникам організацій, що переживають суттєві зміни та нововведення, й свідомо враховувати душевні травми співробітників, які супроводжують навіть незначні зміни.

Завдання № 13

Викладач пропонує студентам визначити свою здатність та готовність здійснювати перетворення за допомогою тесту. Для його виконання необхідно дати відповідь на всі запитання «так», «ні», «так/ні».

1. Я вважаю себе сучасною людиною.
2. Інколи мене дратують повідомлення про сенсаційні відкриття, значення яких я не можу зрозуміти.
3. Я маю (планую придбати) комп'ютер.
4. Я вважаю всі спроби передбачити майбутнє витвором безмежної фантазії авторів.
5. Інколи я намагаюсь уявити собі, як буде виглядати моє життя в майбутньому.
6. Я не вірю в те, що людина може створити щось довершеніше, ніж вона сама.
7. Я вважаю, що зі зміною світу змінюється й людина.
8. Інколи я подумки переносюся на кілька століть у минуле й намагаюсь уявити себе в тій добі.
9. Я вважаю, що вільний режим швидше корисний, ніж шкідливий.
10. Я думаю, що розвиток цивілізації веде до повного розриву людину з природою.
11. Я завжди прагну дізнатися про щось нове.
12. Я думаю, що тільки окремі люди створені для творчої, новаторської діяльності.
13. Набуття нових знань змінює моє мислення та ставлення до оточуючих.
14. Я впевнений(а), що техніка робить людей в'язнями цивілізації.
15. Я дуже люблю читати фантастичну літературу.

Підрахунок балів: позитивні відповіді на непарні запитання та негативні відповіді на парні оцінюються в 10 балів, а ухильні відповіді на будь-які запитання - в 5 балів.

До 50 балів - Ви людина минулого. **50-100 балів** - Ви живете сьогоднішнім днем. **Більше 100 балів** - Ви спрямовані на майбутнє.

3.2. Соціально-економічні чинники гальмування

До соціально-економічних причин відторгнення нових думок можна віднести: страх перед можливим скороченням робочих місць внаслідок нововведення; низький культурний рівень сукупної робочої сили; переважання в організації робітників нетворчого складу тощо.

Посиленню опору сприяють і такі обставини, як стабільність комерційних результатів, що дозволяє довгий час «почивати на лаврах», закостенілість, рутинність, недостатня кваліфікація та висока плинність кадрів, нездорова внутрішня атмосфера, домінування авторитарних методів керівництва.

Економічні причини опору перетворенням пов'язані з потенційною можливістю втрати прибутку або його джерел через безробіття, скороченням робочого дня, інтенсифікацію праці, позбавленням пільг.

«До організаційних причин належать небажання порушувати усталену систему стосунків, інтересів, розстановки сил, оскільки більшість змін відбувається на чийсь користь і підриває інтереси інших...

Нарешті, виділяють групу *соціально-політичних причин*. Тут можна назвати відсутність у людей переконань у необхідності змін, переважно обумовлене низькою поінформованістю про їхні пілі, очікувані переваги і можливі втрати; незадоволеність методами їх здійснення (нав'язуванням, раптовістю), недовіра до ініціаторів імен; прагнення зберегти «старі добрі» порядки, впевненість, що імені відбуваються винятково в інтересах керівництва» [10].

Причини та можливі наслідки опору змінам піко т ір і ї гав іяють у вигляді такої таблиці [41].

Таблиця 6 *Причини та наслідки опору ШІНОМ*

ПРИЧИНИ	РЕЗУЛЬТАТ	РЕАКЦІЯ
Вузьковласницька зацікавленість	Очікування ні раї ч...<і. цінного внаслідок змін	«По и 11 гп 1.1 поведінка»
Неправильне розуміння	Низький ступінь довіри, відсутність довіри	Чутки
Різна оцінка ситуації	Несприятливе сприйняття змін	[ЩДКрї ні ні' и ода
Надмірна терпимість	Побоювання то ті і, III.... володіють необхідні МИ навичками та знаннями	Ію 11111 І>і..... пана пі і ці 111 мі м Т \ пі и пі >Ю при ном

М. Удальцова наводить цікавий приклад аналізу сил, що опираються нововведенням, та тих, хто їх підтримує, в одному з напрямів соціальної сфери - системі охорони здоров'я [42]:

Сили, що підтримують нововведення	Поточна ситуація	Сили, що опираються нововведенням
Фінансові потреби—————1		Не прихильний до диференційованої оплати стиль * управління (зрівнялівка)
Пацієнти—————1		4—————Нестача обладнання, медикаментів, неспеціалізовані приміщення
Новий закон про медичне страхування		І—————Співробітники
ряд		При запровадженні додаткової * плати опір профспілок
(ліворобітники)		

Малюнок 4. *Приклад аналізу різних сил, що впливають на інновацію*

Викладач просить студентів скласти перелік сил, які опиратимуться та які підтримуватимуть нововведення в їхній соціальній службі (де вони працюють або проходять практику), обґрунтувати свою думку.

3.3. Стратегії подолання стримуючих чинників

Досвідчені керівники приділяють багато уваги підготовці співробітників соціальної служби до очікуваних нововведень. Процес підготовки складається з: аргументованого пояснення користі від інновації; розкриття кінцевих результатів, які будуть отримані завдяки її впровадженню; вивчення думки працівників організації для виявлення прихильників та противників нового, публічного захисту нововведення; аналізу результатів обговорення; внесення корекції в план впровадження; затвердження плану впровадження.

«Практика засвідчила, що для успіху перетворень необхідні такі умови:

- створення «стартового майданчика» змін у вигляді ретельного і всебічного обґрунтування необхідності в них, визначення вірогідних наслідків, широке інформування членів організації щодо майбутніх змін;

- виявлення груп, котрі можуть чинити спротив, і тих, на які можна спертися;
- залучення людей до дискусій, заохочення критики, підтримка активістів, нейтралізація опору;
- створення системи стимулювання для перехідного періоду. Люди повинні бути зацікавлені в змінах, отримувати від них особисту користь;
- залучення людей до активної творчості, участі в перетвореннях, створення сприятливого морально-психологічного клімату, умов для підтримки змін...;
- проведення, у разі необхідності, переговорів і укладання угод з найвпливовішими угрупованнями та окремими особами задля повернення їх на свій бік, падання гарантій безпеки;
- приховане (шляхом маніпулювання) або явне примушування незгідних, якщо в інший спосіб неможливо домогтися їхньої згоди на участь у перетвореннях...» [43].

У спрощеному вигляді пристосовування до нових ідей у популярній американській книзі з розвитку навичок лідерства було представлено таким чином:

Чотириступеневий процес адаптації

«Більшості людей необхідний час, щоб сприйняти нову ідею та адаптуватися до ситуації. Переважно вони проходять чотири стадії, перш ніж будь-яке поняття стане частиною них самих. Я виявив, що сприйняття та прийняття зазвичай відбуваються в такому порядку:

НА ЗОРОВОМУ РІВНІ

Більшість людей сприймає речі візуально. Для того, щоб зрозуміти щось нове, їм це потрібно побачити.

НА ЕМОЦІЙНОМУ РІВНІ

Після того, як люди побачили щось нове, вони реагують на це емоційно. Дайте їм самим усвідомити свої емоції, перш ніж перейти до наступної стадії.

НА РІВНІ ДОСВІДУ

Зрозумівши що-небудь і емоційно прийнявши його, люди готові спробувати це застосувати. Наявність досвіду дозволяє їм дійти до останньої фази.

НА РІВНІ ПЕРЕКОНАНЬ

Після того, як люди побачили щось, емоційно це сприйняли та отримали позитивний досвід застосування, це насправді стає частиною їхнього мислення і системи цінностей» [44].

М. Удальцова вирізняє такі методи, за допомогою яких можна подолати опір змінам:

- освіта та спілкування;
- участь та залучення;
- допомога та підтримка;
- переговори та згода;
- маніпуляція та кооптація;
- очевидне та неочевидне примушування [45].

Завдання №15

Викладач просить студентів у парах скласти графічну схему (алгоритм дій) щодо впровадження інновації. Прикладом може бути така ситуація:

У великій та давно існуючій соціальній службі існував відділ реєстрації, який відповідав за ведення історій клієнтів і облік наданих послуг. Керівництво служби вирішило придбати комп'ютери для всіх відділів, створити комп'ютерну мережу та вести базуданих на клієнтів. Це означає скорочення співробітників відділу реєстрації, а також те, що соціальні працівники інших відділів мають додаткову роботу – вводити і дані щодо наданих послуг в базу. Як підготувати співробітників служби до змін?

Люди схильні пов'язувати нововведення з ризиками. І не дарма. Фахівці відзначають, що ризик при впровадженні організаційних змін складає 50% [46].

У практиці прийнято при плануванні нововведень планувати й ризики. Відомо, що існує кілька стратегій управління ризиками: зведення ризиків до мінімуму, зменшення ступеню ризику до оптимальної межі, прийняття ризиків. Антиподом ризиків є гарантії, які можуть бути гарантіями досягнення (розрахованими на успіх) та гарантіями компенсації (розрахованими на невдачу). З етичних міркувань керівник соціальної служби не повинен давати невинуватих гарантій своїм співробітникам.

З іншого боку, практичні соціальні працівники, зацікавлені у змінах, можуть «тиснути» на своє керівництво, якщо воно ігнорує інтереси клієнтів та своїх співробітників. Проте соціальні працівники, перш ніж розпочати якісь дії, повинні ретельно виважити свої шанси та визначити, чи існують у організації реальні передумови для здійснення очікуваних ними нововведень.

Загалом стичні питання у практиці організаційних змін та нововведень викликають чимало суперечок у професіоналів. Основне питання таких дискусій: за яких умов, у чиїх інтересах, з якими гарантіями та системами звітності й хто саме має брати участь у процесі здійснення змін? [47].

Ризик -
це витрата зусиль і
ресурсів за невизначеності
співвідношення
виграшу та втрат.

Завдання №16

Викладач пропонує виконати вправу на презентацію інновацій (краще дати її як домашнє завдання з подальшим обговоренням на заняттях):

1. Придумати якесь можливе вдосконалення соціальної служби.
2. Підготувати презентацію запропонованого вдосконалення (аргументоване пояснення користі від інновації, розкриття кінцевих результатів, які будуть отримані завдяки її впровадженню; ознайомлення з результатами вивчення думки працівників організації; представлення плану впровадження тощо).
3. Провести публічний захист нововведення та проаналізувати, як можна враховувати результати обговорення для корегування плану впровадження інновації.

3.4. Залучення клієнтів

Впроваджуючи інновації, важливо пам'ятати, що призначення соціальної роботи полягає в тім, аби «допомогти людям допомогти собі». І Потрібно прагнути, щоб клієнт мав якнайбільше контролю над ситуацією, розумів сутність змін, що відбуваються в організації.

Новітні підходи в соціальній роботі включають ідею розподілу влади з клієнтом, збільшення можливостей, повноважень, влади клієнта. Це відповідає ключовим цінностям соціальної роботи повазі до клієнта, участі/залучення його до прийняття рішень у ситуаціях власного та суспільного життя, самовизначення. Збільшення можливостей клієнта автоматично означає підвищення його відповідальності, зменшення його залежності. Принцип надання влади у сучасній соціальній роботі визначають поняттям «імпауермент».

Імпауермент як термін виник у соціальній роботі наприкінці 80-х років ХХ століття, коли почали обговорювати протиріччя між залежністю та незалежністю, автономією та захистом людини, правами громадян та владою уряду. Саме тоді сформулювали, що призначення соціальної роботи полягає в тім, аби допомогти людям допомогти собі [4Н]; нині ця ідея знайшла відображення у міжнародному визначенні соціальної роботи, запропонованому в червні 2002 року.

За визначенням відомого британського вченого С'тівена Шардлоу, унікальна роль соціальної роботи полягає в визнанні цінності кожної окремо взятої особистості в контексті соціальних структур [49]. Наріжні принципи різних парадигм соціальної науки та педагогіки підштовхнули соціальну роботу до ідеї про те, що в прагненні досягнути стабільності та внутрішньої впевненості і кожної людини, і суспільства в цілому, варто спиратися на особистість як на творчого суб'єкта. Людей неможливо при-

лаштувати й змінити під рішення, вони мусять самі брати активну участь у процесі вирішення проблеми. І на цей етичний момент необхідно зважати в процесі впровадження інновацій.

Завдання № 17

Викладач пропонує студентам провести ділову гру «Що це дасть мені?», мета якої полягає в тому, щоб продемонструвати важливість врахування думок клієнтів при впровадженні змін у соціальній службі. Залежно від кількості студентів необхідно розподілити ролі: «керівник служби», «керівник програми» (відділу), «соціальний працівник із догляду на дому», «психолог», «юрист», «трудоотерапевт», «клієнт», «родич клієнта», «представник вищої організації» і т. ін. (всі інші можуть бути «спостерігачами»).

Для розіграшу пропонується ситуація змін у соціальній службі, яка стосується усталеної практики надання соціальних послуг. Змін відбуваються «згори», без колективного схвалення та пояснення суті клієнтам. Наприклад, це може бути впровадження «мультидисциплінарного підходу», коли замість одного працівника клієнтом таймається команда фахівців, а клієнт уже звик до свого працівника, з яким у нього/неї виникли дружні стосунки.

Після програвання ситуації відбувається обговорення почуттів учасників гри та того, які висновки можна зробити з цього випадку.

Частина 2

Соціальне проектування

Розділ 4. ПРОЕКТНА ДІЯЛЬНІСТЬ

Визначення проектування та проекту. Типологія проєктів у соціальній роботі.

Класифікація проєктів (за характером запланованих змін, за характером діяльності, за терміном реалізації, за масштабами, за особливостями фінансування)

Життєвий цикл проекту. Концепція проекту (іпона та експериментальна).

4.1. Роль інноваційних проєктів

Завдання №18

Викладач просить назвати ВІДОМІ (гудвМТОМ Приклади проєкти у соціальних службах України й поміркуйте, для чого потрібні ці проєкти діяльність.

Нинішній час інколи називають чн< ОМ проектного мислення, тобто скопі і . \ III III і них дій, локалізованих за часом, митим гн ресурсами.

("ш, і і.иг Проти і > нація - пі р] гін пі і \ і ні том лспої ним 01.11 і 111111 - и [ім II, ПОСТІ.

Сучасні тенденції у соціальному проектуванні все менше пов'язані з проведенням масштабних соціальних реформ, адже маломасштабні проєкти більш реалістичні й можуть бути ліпше забезпечені кадровими, фінансовими та матеріальними ресурсами.

Соціальний проєкт - це сконструйоване ініціатором проекту соціальне нововведення, метою якого є створення, модернізація або підтримання в середовищі, що змінюється, матеріальної або духовної цінності. Це нововведення мусить мати просторово-часові кордони, а його вплив на людей - визнаватися позитивним за соціальним значенням [50].

Проєкти надають можливість апробації (пілотування) ідей, пошуку та концентрації відповідних ресурсів. Соціальні проєкти поширені не тільки в Україні, де необмежений простір для нововведень у соціальній роботі та обмеженні соціальні ресурси, але й в усьому світі.

Проєкт соціальної роботи інколи розуміють як інтегровану систему, що складається з:

- сформульованих проєктних цілей;
- створених для цих цілей соціальних установ, фізичних об'єктів, систем соціального захисту;
- розроблених та затверджених відповідних документів - програм, платтів, кошторисів, розрахунків тощо;
- розрахованих матеріальних ресурсів - матеріальних, фінансових, трудових, часових;
- комплексу управлінських рішень, заходів з досягнення цілей.

Як було наголошено раніше, особливістю соціальних проєктів є те, що віддача від них не приходить так швидко, як у випадку з технічними винаходами. Проте недостатнє фінансування соціальної сфери в Україні призводить до того, що все більше й більше організацій усвідомлюють необхідність співпраці з міжнародними організаціями, які надають гранти, тобто безвідплатну допомогу, для реалізації різного роду інновацій у соціальній сфері, що, власне, й відбувається у формі проєктів.

4.2. Типи проєктів

Проєкти прийнто розрізняти за різними параметрами. Найчастіше проєкти поділяють за п'ятьма ознаками (див. таблицю 7).

Поради для викладача

Варто запропонувати студентам самим навести приклади щодо кожного типу проєктів

Таблиця 7. Типи проектів за певними ознаками

<p>ЗА ХАРАКТЕРОМ ЗАПЛАНОВАНИХ ЗМІН</p> <ul style="list-style-type: none"> • інноваційні проекти • підтримуючі проекти 	<p>ЗА ХАРАКТЕРОМ ДІЯЛЬНОСТІ</p> <ul style="list-style-type: none"> • освітні проекти • науково-технічні проекти • культурні проекти • інші послуги
<p>ЗА ТЕРМІНАМИ РЕАЛІЗАЦІЇ</p> <ul style="list-style-type: none"> • короткотермінові (1-2 роки) • середньотермінові (2-5 років) • довготермінові (понад 5 років) 	<p>ЗА МАСШТАБАМИ</p> <ul style="list-style-type: none"> • мікропроекти (до 10 тис. доларів СИГА) • малі проекти (10-100 тис. доларів США) • мегапроекти (понад 100 тис. доларів США)
<p>ЗА ОСОБЛИВОСТЯМИ ФІНАНСУВАННЯ</p> <ul style="list-style-type: none"> • інвестиційні • спонсорські • кредитні • бюджетні • субсидійовані • благодійні 	

Викладач просить студентів назвати ті типи проектів, з якими їм найчастіше доводилось зустрічатися. Можна також підготувати описи проектів і попросити студентів визначити тип проекту.

Варто згадати, що існують ще два типи проектів:

- проекти-фікція (або «потьомкінські села»),
- квазіпроекти (програми, в яких немає інновацій).

Викладач пропонує студентам у міні-групах (по 4-5 осіб) придумати ідею проекту (завдання групи отримують за жеребкуванням):

- підтримуючого, освітнього, довготермінового, мега-проекту, субсидійованого,
- квазі-інноваційного, короткотермінового, спонсорського, міні-проекту,
- проекту-фікції, культурного, середньотермінового, малого, спонсорського,
- інноваційного, з надання нових соціальних послуг, малого, короткотермінового, благодійного.

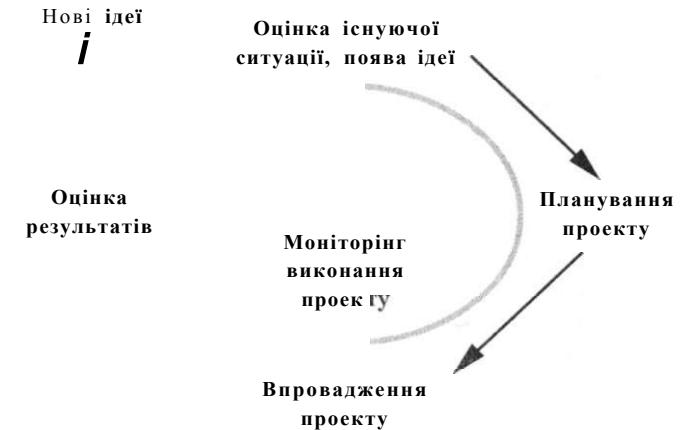
Після роботи в групах відбувається презентація та обговорення ідей.

4.3. Життєвий цикл проекту

Для будь-якого проекту є характерним так званий «життєвий цикл», тобто період часу з моменту його появи до остаточної реалізації.

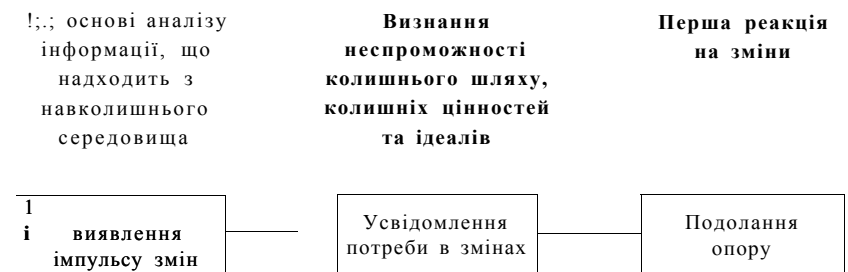
Життєвий цикл можна розподілити на фази, що являють собою мікроцикли: задум; аналіз проблеми; розроблення концепції; розроблення проекту; і-ціпка результатів; підведення підсумків.

Інколи цикл проекту представляють у вигляді такої графічної схеми:



Малюнок 5. Цикл проекту

Виникнення та впровадження нововведення, що стає основою проекту, має такі етапи:



Малюнок 6. Етапи виникнення нововведення

Однак варто пам'ятати, що далеко не всі ідеї, які з'являються, можуть бути реалізовані, а тим більше представлені у вигляді проекту, та ще й не в'язково, що цей проект відповідає умовам конкретного фонду. Втім, проекти, як і фонди-донори, є різними.

Завдання №21

Викладач пропонує студентам обговорити у міні-групах питання:

- Що дає імпульс для розроблення нових проектів у соціальній сфері?
- Які етапи в циклі проекту видаються найскладнішими?

Після презентації результатів дискусії відбувається загальне обговорення

4.4. Концепція проекту

Призначення концепції - визначити кінцеві цілі проекту та виявити можливі шляхи їх досягнення.

У концепції віддзеркалюються:

- актуальність проекту;
- його мета й завдання;
- зміст передбачуваної діяльності;
- правове, економічне, організаційне обґрунтування проекту;
- очікувані наслідки його здійснення.

Є кілька сучасних концепцій соціального проектування. Перша і найбільш усталена. Її розроблення можна представити таким чином

Яка проблема виникла перед нами й чому ми хочемо її вирішити?!

Які ресурси V нас для цього є?

*

Що ми можемо зробити?

Малюнок 7. *Концепція соціального проектування*

Друга концепція отримала назву «орієнтоване на кінці піп мислення» (тобто мислення в зворотному Нормі ІІІ І

Чого ми хочемо досягти? Результати

Як це зробити? /Мето пі

Які для цього потрібні ресурси?

/Ресурси — фінансові, матеріальні, ікк'БНІ ци

Малюнок 8. *Концепція «орієнтованої на КІНЦОШМА /.. іуш ЮІ ІІІ і ішня»*

Сучасні підходи в розробці проектів спираються на логіко-структурний підхід, покликаний забезпечити взаємозв'язок між різними компонентами проекту. Ця логічна рамка має вигляд матриці [51].

Таблиця 8 *Логіко-структурна матриця*

1. Мета Високий рівень послуг для клієнтів ***соц. служби	Показники виконання	Припущення
2. Завдання	Показники виконання	Припущення
3. Очікувані результати	Показники виконання	Припущення
4. Заходи	5. Необхідні ресурси	6. Витрати

Концепція проекту може набувати й вигляду тексту (про формулювання та визначення деяких позицій нижче поданих типової та експериментальної структури ми будемо говорити під час вивчення наступних тем).

Типова структура текстового опису проекту:

Паспорт програми:

- назва;
- дата ухвалення рішення про розроблення проекту/програми; замовник;
- основний розробник проекту/програми;
- мета й завдання проекту/програми;
- терміни реалізації;
- перелік основних підпрограм/напрямів діяльності;
- виконавці підпрограм й основних заходів;
- обсяг та джерела фінансування;
- очікувані кінцеві результати реалізації проекту/програми;
- система організації контролю за виконанням проекту/програми.
 1. Зміст проблеми й обґрунтування необхідності її вирішення шляхом здійснення проекту/програми.
 2. Основні цілі, завдання та терміни реалізації проекту/програми.
 3. Система заходів проекту/програми.
 4. Ресурсне забезпечення проекту/програми.
 5. Механізми реалізації проекту/програми.
 6. Організація керування проектом/програмою й контроль за його/її реалізацією.
 7. Оцінка ефективності соціально-економічних та екологічних наслідків від реалізації проекту/програми.

Додатки:

Обсяг та джерела фінансування програми (з розподілом за роками та змістом витрат, джерелами фінансування; з розподілом за цією схемою по підпрограмах).

Додаткова інформація щодо програми (графіки, діаграми, вітчизняний та світовий досвід, література по темі тощо).

Експериментальна структура:

1. Проблема, на вирішення якої спрямований проект.
2. Мета проекту.
3. Опис робіт (послуг), які мають бути викопані в межах проекту, і вимог, що висуваються до цих робіт.
4. Терміни реалізації проекту й очікувані результати. Порядок використання отриманих результатів та коло осіб, в інтересах яких вони повинні використовуватися.
5. Кадрове, фінансове та матеріально-технічне забезпечення.
6. Порядок здійснення керівництва й контролю за виконанням даного проекту (зокрема перелік осіб, безпосередньо відповідальних за його реалізацію).
7. Кошторис витрат [52].

Завдання № 22

Викладач просить студентів письмово сформулювати відповідь на запитання:

- У чому полягають переваги підготовки концепції проекту?

Це завдання доречно запропонувати для домашньої роботи, але можна й провести обговорення в групі.

Завдання № 23

Викладач просить студентів у міні-групах обговорити питання:

- Чим відрізняється соціальне проектування від новаторської діяльності соціальної служби? (У ході обговорення в міні-групі знайти щонайменше п'ять показників та навести приклади).

Після презентації результатів роботи груп відбувається загальна дискусія щодо змісту проектної діяльності.

Розділ 5. РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТІВ

Зміст підготовчої діяльності під час розроблення проекту.

Визначення мети та завдань проекту. Планування заходів проекту.

Складання кошторису (бюджету). Пошук коштів на реалізацію проекту. Підготовка заявки до донорських організацій.

Організація виконання проекту.

5.1. Підготовча діяльність

Підготовці проекту як документа, зазвичай, передують передпроектний аналіз. Цей аналіз об'єднує в собі вивчення (дослідження, аналіз, діагностику) відповідної соціальної проблеми, вирішення якої передбачено здійснити в «проектному» варіанті, наприклад, за допомогою розробки та впровадження певної програми. Результати аналізу можуть бути представлені у вигляді опису поточної ситуації, характеристики умов, соціальної «фотографії» або «паспорту» тощо.

Розроблення соціального проекту полягає у визначенні переліку заходів і відповідальних виконавців, виконанні необхідних розрахунків, укладанні угод на виконання робіт, постачання матеріалів, обладнання тощо. Результатом розробки є, наприклад, конкретна соціальна програма чи план, а також відповідні розрахунки на календарні періоди.

Приміром, для видання книжки з соціальної роботи в Україні необхідно було проаналізувати, які книжки з соціальної роботи є в Україні та якими є основні проблеми у забезпеченні навчальною літературою підготовки соціальних працівників. Виходячи з отриманих даних - визначити іміст видання, кількість та обсяг глав, хто їх писатиме, розробити інструкцію авторам і отримати від них згоду на участь у цьому проекті, визначити обсяг усієї книжки та необхідну кількість примірників, беручи до уваги погребі власного університету, а також кількість навчальних закладів, до яких потрібно буде розіслати книжки, орієнтовну вартість поліграфічних та поштових витрат, проведення семінарів для поширення інформації про

книжку. Лише коли попередня робота була проведена й складено план-проспект книжки та зроблені необхідні фінансові розрахунки, ідея щодо видання підручника (збірки статей із соціальної роботи) набула вигляду заявки на фінансування підготовки, видання та поширення книжки. Її написали викладачі Школи соціальної роботи НаУКМА відповідно до вимог фонду-допора, «позичених» з Інтернету.

Завдання № 24

Викладач пропонує студентам у міні-групах (5-6 осіб) об'єднатися й вирішити наступне завдання:
«Ви плануєте створити нову соціальну службу, яка б надавала психологічну підтримку людям похилого віку, котрі перебувають у стані горя (при втраті близької людини) і підготувати відповідний проєкт. Який підрозділ проєкту необхідно провести в цій ситуації?»

Групи презентують свої результати, потім узагальнюють і обговорюють, у чому полягає складність передпроектного аналізу.

5.2. Визначення мети та завдань проєкту

Необхідно завжди пам'ятати: проєкт - це те, що має певний термін тривалості, конкретний бюджет, графік виконання робіт і визначені виконавці, а головне - визначену мету.

Під метою слід розуміти твердження загальної природи про кінцевий результат реалізації програми, проєкту, реформи (у певній діяльності). Такі твердження не пов'язані з кількісними показниками, вони тільки виявляють загальний тип проблеми, на яку спрямована діяльність.

«Цілі визначають план, план диктує дію. Тому при досягненні цілей результати приносять успіх. І все починається зі слова *мета*.

- Цілі повинні бути правильними
- Цілі повинні бути досяжними
- Цілі повинні бути визначеними
- **Цілі** повинні бути виразно (чітко) **сформовані** і **визначені**
- Досягнення цілі потребує часу
- Цілі повинні бути документовані

Лідер повинен знати своїх людей **достатньо добре**, щоб знати, чи досяжні **цілі**, виконання яких потребує часу (**чій**) і **чи** це дійсно **їх** проєкт.

На відміну від мети, завдання - це конкретні дії, які можуть змінювати й покращувати ситуацію, або вирішити її результати.

таті реалізації програми, реформи, проєкту. Завдання - це визначення 'гану справ, можливе покращення ситуації, якого ми сподіваємося досягти по завершенні діяльності. Яка різниця між теперішнім етапом справ і тим, що буде в майбутньому? Досягнення змін і стане завданнями вашої іїчтності. Є різні правила формулювання цілей та завдань. Наприклад, правила Дж. Моррісея [54]. Або ось поради стосовно написання завдань.

Таблиця 9 Формулювання завдань проєкту

При визначенні завдань варто уникати слів, які показують процес	Необхідно використовувати слова, які означають завершення
<ul style="list-style-type: none"> • підтримати • поліпшити • підсилити • сприяти • координувати • перебудувати • тощо 	<ul style="list-style-type: none"> • підготувати • розподілити • зменшити • збільшити • організувати • виготовити • установити • тощо

Приміром, для видання книжки з соціальної роботи в Україні заявка на фінансування проєкту містила такі формулювання: «Ключовою метою проєкту є створення професійних підходів до розвитку нових соціальних служб і соціальних технологій, популяризація ідей соціальної роботи в Україні. Завдання проєкту - підготовка, видання та розповсюдження 2000 примірників підручника для навчання соціальних працівників «Соціальна робота в Україні: перші кроки», поширення інформації про нове видання серед викладачів та фахівців соціальної сфери».

Якщо проєкт подаватиметься як заявка до якогось фонду, то варто знати, що деякі фонди вимагають формулювання основної мети та завдань у цілком визначений спосіб: зробити те-то й те-то там-то у такий-то спосіб. Наприклад, «запобігання вживанню наркотичних речовин через проведення освітньо-роз'яснювальних тренінгів у 15 середніх школах Мінського району м. Києва».

Завдання № 25

Викладач пропонує студентам, об'єднаним у трійки, ситуацію планування проєкту (формулювання мети й завдань):

«Хесед у Києві обслуговує майже 15 тисяч євреїв із 100 тисяч, котрі мешкають

у місті. Серед клієнтів («підопічних») майже тисячу становлять такі, що потребують постійного стороннього догляду, причому частина з них отримує й послуги державних соціальних служб, хоча й у недостатньому обсязі.

Ухеседі працює й отримує заробітну платню (значно вищу за зарплату соціального працівника терцентра) майже 300 патронажних працівників, які відповідають за організацію догляду на дому переважно за людьми літнього віку, а також інвалідами. Ці люди мають різну базову освіту – й середню, й середню спеціальну, й вищу, а дехто – й вищу медичну (лікарі на пенсії).

Серед них нещодавно виділено 12 інструкторів (ніби старших по району), котрі відповідають за організацію роботи патронажних працівників і звітність про виконану роботу.

Але планування догляду здійснює так званий куратор району (зазвичай, їх два на адміністративний район Києва), теж людина без відповідної освіти в галузі соціальної роботи, хоча дехто з них брав участь у навчальних семінарах.

Проблема – за оцінками директора служби та керівників програм по догляду на дому та кураторів – полягає:

- частково – у недостатньому професійному рівні (низький рівень фахових знань і навичок, зокрема навичок спілкування);
- частково – у постійному психологічному напруженні, особливо в ситуації на кшталт «Тому-то дали... А мені?».

Попередня ідея керівництва: створити систему професійної підтримки спеціальних працівників різного рівня (включно з керівниками різних програм) із залученням фахівців-викладачів, консультантів зі сторони.

Умови:

Фонд «А» оголошує конкурс на соціальні проекти, що поліпшують якість життя соціально вразливих груп.

Фонд «Б» оголошує конкурс на впровадження сучасних технологій у соціальних службах, використання світового досвіду

Фонд «В» оголошує конкурс на кращі інноваційні навчальні програми в галузі соціальної роботи.

Фонд «Г» оголошує конкурс «Соціальне замовлення», який стимулює розвиток взаємодії між державними та недержавними організаціями й тим, що проекти мають бути корпоративними (спільними з районною адміністрацією градоначальника)

Завдання: Сформулювати мету й завдання проекту, який створить умови для розвитку конкретних фондів й якоюсь мірою вирішував проблему, що виникла в окресленій сфері.

Після обговорення завдання в групах результати презентуються й дискутуються. МОЖЛИВО ДОРЕЧНО ПОПІМ оформити усні презентації в певному вигляді, аби викладач міг дати письмові коментарі щодо вдалої формулювання мети та завдань.

5.3. Планування заходів проекту

Види робіт, які забезпечують виконання соціального проекту, можна згрупувати таким чином: інформаційні; аналітичні; експертні; організаційні; координаційні; правові; фінансові; кадрові; мотиваційні; матеріально-технічні; постачальницькі; комерційні; навчально-тренувальні; прогнозні; і пропагандистські.

Приміром, для написання та поширення підручника із соціальної роботи запланували низку заходів, а саме:

- створення редакційної колегії, узгодження тематики розділів підручника та термінів виконання робіт; укладання угод з авторами глав;
- написання авторами текстів для розділів підручника; рецензування матеріалів; переклад деяких матеріалів на українську мову;
- проведення тендеру на виконання друкарських робіт (пошук друкарні); придбання паперу та поліграфічних матеріалів;
- затвердження, редагування та коригування текстів;
- виготовлення оригінал-макету та сигнального примірника книжки, вичитування підготовлених до друку матеріалів авторами;
- друкування книги;
- розсилання книги; розміщення інформації про книгу на веб-сторінці Школи соціальної роботи та в засобах масової інформації;
- презентація підручника, отримання зворотного зв'язку та підведення підсумків проекту.

Завдання № 26

Викладач пропонує студентам у міні-групах по 4-5 осіб визначити основні етапи та спланувати заходи такого проекту:

«СТВОРЕННЯ ПРИВАТНОГО БУДИНКУ ТИМЧАСОВОГО ПЕРЕБУВАННЯ»

Кількість клієнтів: максимум 15 клієнтів одночасно.

Термін перебування: від 2-х до 30-ти днів.

Категорія клієнтів: дорослі люди (старші 18 років), що потребують постійного догляду.

Умови перебування: проживання, харчування, медичний догляд, задоволення іocio-культурних потреб, врахування і по можливості задоволення індивідуальних потреб.

Якість обслуговування: висока (*****)

Стратегічна мета будинку: надання сучасних послуг, працевлаштування професійних соціальних працівників».

Студенти презентують свої ідеї, відбувається загальне обговорення за такою схемою:

- Що було найлегшим у ході роботи?
- Що було найскладнішим у роботі?

- Якою попередньою інформацією необхідно володіти, аби спланувати заходи такого проекту?
- Якби вам довелося оцінювати одну з представлених проектних пропозицій, на що, насамперед, ви б звернули увагу?
- Що, на вашу думку, краще: визначити етапи й наповнити їх заходами чи скласти перелік заходів, а потім розбити їх на етапи?

Можливо, доречно потім попросити студентів оформити усні презентації в письмовому вигляді, аби викладач міг дати письмові коментарі щодо вдалого формулювання мети та завдань.

Якщо проект подати як заявку у фонд-донор, то варто знати, що фонди часто обмежують перелік заходів, які вони згодні фінансувати. Тому потрібно визначити тип чи типи робіт, які передбачені ватним проектом. Це може бути: дослідження (збір та аналіз інформації, проведення експериментів, знаходження закономірностей, прогнозування процесів), результати якого подаються у вигляді наукових звітів; створення реального продукту (розробка чи впровадження технологічної лінії, видання книги, журналу, відкриття школи, тощо); організація громадських акцій (митингів, маршів, акцій протесту тощо); підготовка та проведення форумів (семінари, конференції, зборів, концертів тощо). Часто фонди не передбачають фінансування відряджень, виплати заробітної платні, капітального будівництва тощо. Тому не завжди доцільним є планування таких заходів, на які маловірогідно отримати кошти.

5.4. Складання бюджету та пошук коштів на реалізацію проекту

Проекти, як правило, мають власний бюджет. Тому той, хто виступає ініціатором реалізації нової програми, повинен скласти ретельний кошторис виконання інновації. До цього кошторису мають увійти різні розрахунки. Варто подумати, чи будуть виплачувати заробітну платню (керівнику, бухгалтеру, координатору, виконавцям, технічним спеціалістам або, наприклад, перекладачам) чи проект будуть реалізовувати на волонтерських засадах? Необхідно визначитися, чи потребуватиме проектна діяльність оплати за користування приміщенням, комунальними послугами, телефоном, електронною поштою тощо. Чи потрібне якимось обладнанням - комп'ютери, оргтехніка або, наприклад, реабілітаційне обладнання, а також кошти на відрядження (якщо поїздки необхідні для виконання завдань), видання інформаційних матеріалів, проведення семінарів, тренінгів або «круглих столів», оплата навчання, стажування... Зрештою, кожна позиція в плані реалізації проекту має бути обрахована і до того ж відповідати реальним цінам.

Коли складено повний кошторис впровадження інноваційного проекту, варто подумати, де можна взяти кошти та ресурси для його впровадження, зайнятися залученням додаткових коштів - фандрейзингом.

В Україні склалася думка: мовляв, проекти - це щось, пов'язане винятково з отриманням гранту від фонду-донора, який оголошує публічний конкурс. Проте значну кількість проектів реалізують зовсім в інший спосіб. Наприклад, завдяки спонсорській допомозі (причому спонсором може бути як одна людина, так і організація), або коштам чи ресурсам, зібраним під час благодійної акції, або завдяки державній підтримці та виділенню коштів із муніципальних програм. Чимало проектів має різні джерела фінансування: одні заходи реалізують з таких джерел, як, приміром, грант міжнародного фонду-донора, другі - із внесків членів організації, треті - завдяки волонтерській роботі тощо.

. Завдання № 27

Викладач пропонує студентам у міні-групах (по 4–5 осіб) визначити, які потрібні ресурси, яким чином можливо їх отримати для реалізації такого проекту та в чому можуть бути стимули для тих, хто виділятиме ресурси:

«Благодійна жіноча організація вирішила провести серію тренінгів щодо гендерної рівності в усіх областях України. На тренінг запрошуватимуть депутатів місцевих рад та представників місцевого самоврядування, керівників засобів масової інформації».

Після презентації результатів роботи в групах (можливо, із використанням вправ елементів) слід провести узагальнення напрацьованого.

Для реалізації проектів досить часто доводиться звертатися до донорів або спонсорів. У ролі донорів можуть виступати державні установи різних країн, міжнародні організації, приватні благодійні фонди, комерційні структури, громадські некомерційні організації, а також приватні особи.

Як правило, проектні заявки/пропозиції необхідно оформлювати або у довільній формі, або у формі, що її вимагає фонд-донор. До заявки додають усі необхідні документи. Варто розрізняти заявку до фонду як таку та реальний проект. Не завжди грамотно підготовлена заявка означає, що проект є справді цікавим і таким, що буде насправді впроваджуватися. А інколи - ініціатори та реалізатори цікавого, реалістичного та перспективного проекту не можуть написати таку заявку, яка б відповідала всім вимогам конкретного фонду, а іноді - просто поміркувати про свою практичну ідею доволі абстрактно.

Донор чи спонсор - це приватна особа або організація, яка розглядає пропозиції та надає кошти шукачам для реалізації певного проекту.

Форми заявок (аплікаційні бланки), а також консультації щодо їх заповнення можна отримати в офісах донорських організацій. Більшість фондів має свої веб-сторінки, де містяться аплікаційні форми, пріоритети фонду та умови отримання грантів або позик. Перелік донорських організацій вміщено на веб-сторінці: **БНр**:\\\\улу\у.п§онкгаіпе.кіеу.иа.

Фонди/спонсорські організації надають гранти (безвідплатну допомогу - гроші, послуги, технічне забезпечення тощо) або позики (чи кредити, які необхідно повернути) різного типу. Детальнішу інформацію можна отримати в конкретному фонді.

Порахований кошторис («ідеальний» бюджет) проекту не обов'язково буде тим, який стане основою для написання заявки у певний фонд. Адже граїтодавці висувають власні вимоги: й щодо максимального розміру (який може бути значно меншим за той, що ви визначили для себе), й щодо відсотків на адміністративні витрати (деякі фонди вимагають, аби він не перевищував 30, а українське законодавство стверджує, що благодійна організація не може використовувати на ці цілі більше ніж 20 відсотків). До того ж деякі фонди вимагають співучасті організації-заявника у фінансуванні проекту (хоча б використанням своєї оргтехніки чи оплати за оренду приміщення). Деякі фонди не фінансують певних, визначених видів діяльності - наприклад, конференцій, книгодрукування або досліджень, навіть якщо вони є частиною практичних проектів.

Окрім того, варто поцікавитися середніми розмірами грантів, які надає фонд, щоб не просити занадто великої суми. Крім цього, деяким фондам не вигідно надавати гранти, менші певної суми, оскільки бюрократичні витрати на розгляд пропозиції себе не окупають. Одні фонди підтримують вже відомі їм організації, інші практикують надавати підтримку лише одноразово, деякі надають стартові гранти, деякі надають перевагу підтримці «у складчину», тобто за умови фінансування даного проекту ще кимось іншим тощо.

Фонди мають свої писані та неписані правила падання грантів. І з огляду на ці правила та процедури у заявці на отримання фінансування має бути представлений бюджет, який 1) відповідає засадам фонду, 2) є логічно пов'язаним з метою, завданням та заходами проекту; 3) є реальним для виконання задуманих планів. Можливо, з урахуванням правил фонду, до якого подається заявка, необхідно переглянути той «ідеальний» кошторис, який ви розраховали, виходячи з ідеї інновації.

Проте варто завжди пам'ятати, що проектна діяльність це значно більше, ніж заявка на фінансування якимось фондом. Зрештою, можливо, інновація взагалі не потребує додаткового фінансування, а тільки внутрішньоорганізаційного перерозподілу ресурсів чи додаткових витрат часу або особистих ресурсів працівників.

Завдання № 28

Викладач пропонує студентам обговорити питання:

- Яким чином можна забезпечити логічний взаємозв'язок між метою, основними завданнями, заходами та бюджетом проекту?

5.5. Виконання проекту

Завдання № 29

Для активізації знань та досвіду студентів викладач просить їх подумати над іпким питанням:

- Якби вам довелося відповідати за організацію виконання проекту, на що б ви звернули увагу в першу чергу?

Важлива умова в організаційній роботі з виконання проекту - призначення керівника проекту з певними повноваженнями, обов'язками та правами, здатного створити «команду» й досягти намічених цілей.

Достатньо корисним при виконанні проектів є розбиття активності на певні етапи та формулювання конкретних завдань для кожного з них.

Приміром, у Школі соціальної роботи реалізовувався проект щодо розвитку нових курсів із соціальної роботи зі спеціальними групами клієнтів. План реалізації проекту складався з трьох етапів.

На першому етапі збирали інформацію про позитивний вітчизняний із іноземний досвід роботи зі спеціальними групами клієнтів у державних соціальних службах та недержавних організаціях. Задля цього провели аналіз літературних джерел інформації, вивчення досвіду роботи медичних закладів, соціальних служб та НДО Києва за допомогою спостереження, вивчення документації, інтерв'ювання персоналу та користувачів, надітання письмових запитів до служб та НДО інших міст України. Таким чином був визначений стан соціальної роботи зі спеціальними групами клієнтів в Україні та за кордоном.

На другому етапі було передбачено знайомство зі змістом та методиками викладання подібних курсів у Школі соціальної роботи «Alice-8alошоп-ІасЬBоспзспіІс», з методами та формами роботи зі спеціальними групами клієнтів у закладах соціальної роботи Німеччини під час відвідування до Ієрліну, а також придбання необхідної літератури до всіх курсів. Надалі розроблювали та вдосконалювали навчальні програми, робочі тематичні плани, зміст курсів (теоретичну та практичну частини), методичне забезпечення лекцій, семінарських, практичних та самостійних занять: слайди,

схеми, роздатковий матеріал, ситуаційні завдання, теми для групових дискусій та презентацій, питання і бібліографія до семінарів та для самостійної роботи. Було розроблено інструменти для контролю знань: тести та питання для поточного й підсумкового контролю.

Третій етап проекту включав упорядкування підготовлених матеріалів та підготовку методичних рекомендацій, а також поширення інформації про здійснення розробки курсів за допомогою особистих контактів, листування з представниками інших вузів України. На початок 1999/2000 навчального року були розроблені програми курсів та відповідні методичні матеріали. Цього ж року курси пройшли випробування на магістерській програмі з соціальної роботи.

Завдання № 30

Викладач пропонує студентам у міні-групах визначити 10 критеріїв успішного менеджменту проекту та 10 критеріїв неуспішного менеджменту проекту в соціальній службі.

У ході презентацій груп необхідно скласти загальний перелік і прокоментувати його.

Якщо проект був підтриманий фондом-донором, то він має відповідати його вимогам щодо організації роботи та звітності. Загалом, можна умовно поділити виконавців проекту, що отримали фінансування в тому чи іншому фонді-донорі, на кілька груп:

- той, що отримав грант і від самого початку не був орієнтованим на впровадження новачії (тобто проектна заявка була формальною й ніхто не збирався працювати);
- той, хто мав наміри реалізувати, але не зумів цього зробити через об'єктивні чи суб'єктивні причини, наприклад, різку зміну обставин, внутрішньоорганізаційні проблеми тощо;
- той, хто лише частково реалізував заплановане в проектній заявці;
- той, хто повністю виконав проект і досяг запланованих результатів з дотриманням кошторису проекту;
- ті, хто зробив більше, ніж було передбачено планом робіт' (інколи навіть з перевищенням кошторису).

Зазвичай фонди, аби забезпечити себе від першого та другого типу, а також частково - від останнього, виділяють не всю суму гранту одночасно, а частинами. Кожна наступна частина (транш) може бути виділена лише після того, як виконавці проекту відзвітують про використання коштів та продемонструють свої «здобутки» або ж принаймні свідчення своєї діяльності. Втім, не виключені такі випадки, коли виконавці проектів падають фальшиві документи або невірогідні свідчення. Це змушує фонди здійсню-

вати моніторинг (відстеження) проектів, але цей моніторинг далеко не завжди є ефективним, особливо зважаючи на тривалу й поширену в Україні практику приховування прибутків, обману різних інстанцій стосовно результатів своєї діяльності тощо.

Якщо ж проект не є тісно пов'язаним з вимогами та фінансуванням конкретного фонду, то з урахування певних важливих чинників у його реалізацію можна внести корективи в бік розширення або «утискання». Неписані правила «проектного етикету» рекомендують підготовку та подання (оприлюднення) звітів щодо виконання проекту для тих, хто вкладав ресурси в цей проект.

Розділ 6. МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНЮВАННЯ ПРОЕКТІВ

Оцінювання проектних пропозицій. Критерії 5МЛК7 Вимоги фондів-донорів.

Моніторинг проекту, його мета та завдання Перший та другий рівні моніторингу проекту.

Оцінка проекту. Критерії та показники оцінювання інноваційних проектів. Особливості оцінювання якої і послуг у соціальній службі.

6.1. Оцінювання проектних пропозицій

Оцінювання інноваційних проектів (для визначення життєздатності), зазвичай, проводять за допомогою стандартної **схеми** 5МЛК7 [55].

Таблиця 10. Критерії 5МЛК7

8	зресійс	конкретність	• Чи конкретно ініціатива чи достатньо ясно і чітко зорієнтована і чи буде змінена її цілі?
М	тсаяягаБє	обчислюваність	• Чи між людьми і інституціями якийсь контакт і співпраця?
А	агеа-зресійс	територіальність	• Чи відповідно до місцевих умов і груп населення?
К	геаііііс	реалістичність	• Чи реалістичні цілі програми, реформи і зміни, визначені в ній?
Т	ьіте-БошнІ	визначеність у часі	• Чи встановлено період часу, протягом якого діятимуть?

Цю ж схему рекомендують використовувати при визначенні завдань інноваційного проекту.

Звичайно, кожен фонд має свої критерії оцінювання проектів.

Приміром, при розгляді заявок на отримання грантів Фонд Євразія мав низку критеріїв [56].

- Чи відповідає проект програмним установкам фонду?
- Чи відповідає проект пріоритетам фонду в даному регіоні?
- Чи призведе здійснення проекту до довготривалих позитивних результатів та змін?
- Чи потрібна дана програма в регіоні?
- Чи є ідея проекту оригінальною або унікальною?
- Чи можна врахувати в проекті діяльність, що здійснюється в цій ділянці іншими організаціями?
- Чи співпрацює організація-претендент з іншими подібними програмами в регіоні?
- Чи є реалістичний і чіткий план реалізації проекту?
 - Чи дозволить кваліфікація виконавців досягнути поставлених у проекті завдань?
- Яка кількість людей або організацій отримає конкретну користь внаслідок здійснення проекту?
- Чи відповідають витрати на реалізацію проекту запланованим результатам?
- Якими є механізми оцінки отриманих результатів і можливості їхнього використання в майбутніх програмах?
- Як заплановано продовжити роботу після завершення терміну дії гранта?

Завдання №31

Викладач пропонує студентам провести ділову гру «Конкурс проектних пропозицій».

Грі передусім підготовча робота. Викладач дає таке завдання:

- Частина студентів у групах з трьох повинні попрацювати над формулюваннями теми, мети та завдань проекту, присвяченого розв'язанню певної соціальної проблеми студентів.
- Визначити, хто з міні-групи буде робити представлення проекту (до 10 хвилин).
- Частина студентів має подумати, які показники, критерії та методи оцінки можна застосувати до такого роду соціальних проектів.

На початку гри викладач зазначає, що у ході ділової гри будуть відпрацьовуватися навички презентації проектів та оцінювання проектних пропозицій, підготовлених студентами.

Частина студентів грає роль **«прохачів фінансової допомоги»** (шілкантів фонду-донора). Від кожної міні-групи, що готувала проектні пропозиції, одна людина має представляти результати роботи групи, уявивши при цьому, що вона переконує грантодавців.

Розділ 6. МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНЮВАННЯ ПРОЕКТІВ

Оцінювання проектних пропозицій. Критерії ЗМАКТ. Вимоги фондів-донорів.

Моніторинг проекту, його мета та завдання. Перший та другий рівні моніторингу проекту.

Оцінка проекту. Критерії та показники оцінювання інноваційних проектів. Особливості оцінювання якості послуг у соціальній службі.

6.1. Оцінювання проектних пропозицій

Оцінювання інноваційних проектів (для визначення їхньої життєздатності), зазвичай, проводять за допомогою стандартної схеми - ЗМАКТ [55].

Таблиця 10. Критерії ЗМАКТ

З	кресіпс	<i>конкретність</i>	• ЧИ конкретне завдання, чи достатньо зрозуміле з точки зору того, що, як, коли й де буде змінена ситуація?
М	теазигабле	<i>обчислюваність</i>	• Чи можливо піддати завдання якійсь кількісній оцінці?
А	агеа-8ресійс	<i>територіальність</i>	• Чи визначає місцевість або групу населення?
К	геаізііс	<i>реалістичність</i>	• Чи призведе виконання програми, реформи до зрушень й змін, визначених у завданнях?
Т	ііге-Боипа	<i>визначеність у часі</i>	• Чи відображає завдання період часу, за який воно має бути досягнуте?

Цю ж схему рекомендують використовувати при формулюванні завдань інноваційного проекту.

Звичайно, кожен фонд має свої критерії для оцінювання проектів.

Приміром, при розгляді заявок на отримання грантів Фонд Євразія мав мизку критеріїв [56].

Чи відповідає проект програмним установкам фонду?

Чи відповідає проект пріоритетам фонду в даному регіоні?

Чи призведе здійснення проекту до довготривалих позитивних результатів та змін?

Чи потрібна дана програма в регіоні?

- Чи є ідея проекту оригінальною або унікальною?

Чи можна враховувати в проекті діяльність, що здійснюється в цій ділянці іншими організаціями?

Чи співпрацює організація-претендент з іншими подібними програмами в регіоні?

Чи є реалістичний і чіткий план реалізації проекту?

Чи дозволить кваліфікація виконавців досягнути поставлених у проєкті завдань?

Яка кількість людей або організацій отримає конкретну користь наслідок здійснення проекту?

Чи відповідають витрати на реалізацію проекту запланованим результатам?

Якими є механізми оцінки отриманих результатів і можливості їхнього використання в майбутніх програмах?

Як заплановано продовжити роботу після завершення терміну дії проєкту?

... ініціатива № 31

Викладач пропонує студентам провести ділову гру «Конкурс проектних пропозицій».

І рі передує підготовча робота. Викладач дає таке завдання:

- Частина студентів у групах з трьох повинні попрацювати над формулюванням теми, мети та завдань проекту, присвяченого розв'язанню певної соціальної проблеми студентів.
- Визначити, хто з міні-групи буде робити представлення проекту (до 10 хвилин).
- Частина студентів має подумати, які показники, критерії та методи оцінки можна застосувати до такого роду соціальних проектів.

І на початку гри викладач зазначає, що у ході ділової гри будуть відпрацьовуватися навички презентації проектів та оцінювання проектних пропозицій, підготовчі з них студентами.

Частина студентів грає роль «прохачів фінансової допомоги» (аплікантів фонду-донора). Від кожної міні-групи, що готувала проектні пропозиції, одна людина має представляти результати роботи групи, уявивши при цьому, що їй і ... ієреконеу грантодавців.

Частина студентів (щонайменше двоє для кожної проектною пропозиції) виконують ролі **«консультантів фонду»**. Вони ставлять запитання, бажано конструктивні, а потім пояснюють: один із студентів – яким чином проводитимуть моніторинг, другий – як саме оцінюватимуть результати проекту після його виконання.

Троє студентів гратимуть роль **«членів Наглядової ради фонду»** (обов'язкової структури кожного фонду, яка, зазвичай, визначає перелік переможців). Вони, зрештою, й вирішуватимуть, чи заслуговує проект на підтримку.

Кожен із учасників гри отримує аркуш паперу з правилами, яких необхідно дотримуватися в ході гри.

«Захист» зупиняють за 20 хвилин до завершення заняття та підводять підсумки гри, обговорюючи питання:

- Чому ви навчилися під час проведення гри?

Правила для тих, хто «захищає» проект

1. Назвіть себе та тих, хто входив до складу вашої групи.
2. Назвіть проект і коротко обґрунтуйте, чому група обрала саме цю тему.
3. Викладіть мету проекту [*«Наш проект має за мету...»* або *«Запропонований нами проект спрямований на...»* тощо).
4. Поясніть завдання проекту (*«Для реалізації поставленої мети ми маємо намір ...»* або *«Впродовж терміну реалізації проекту ми плануємо виконати такі завдання...»* тощо).

Поради

- На запитання «консультантів» відповідайте лаконічно й стримано, але впевнено та переконливо.
- У розмові з «консультантами» варто вживати словосполучення:
- *«Ми вам вдячні за зауваження/пропозицію/коментар, думаю, що її цілком/частково можна врахувати...»*
- *«Я певною мірою погоджуюся з вами, але...»*
- *«Те, що ви пропонуєте, на нашу думку, виходить за рамки проекту...»*
- *«Чи можна вас попросити уточнити (детальніше пояснити), що ви мали на увазі, коли говорили про ... ».*

Правила для «консультантів фондів»

1. Назвіть себе
2. Уважно вислухайте презентацію проекту. Обміняйтеся думками з приводу почутого зі своїм колегою й визначте стратегію своєї поведінки.
3. Якщо у Вас виникли сумніви чи конструктивні пропозиції щодо мети та завдань проекту, спробуйте дещо уточнити або прокоментувати, але дотримуйтесь доброзичливого стилю, наприклад:

«Ви запропонували досить цікаву ідею. Дозвольте мені привітати вас із цим і допомогти вам. Ось ви сказали, що метою вашого проекту є... Але чи не здається вам, що це /надто загальне, дещо нереалістичне.../ формулювання? Чи не краще було б викласти це таким чином ...?»

«На мою думку, серед завдань, які ви запланували виконати в ході проекту, є Гі ті, то .../не відповідають меті, бо.../, /дублюють діяльність уже існуючих соціальних і чужб.../.../ тощо».

4. Порадьте авторам проекту:

- як краще здійснювати самооцінювання проекту.

5. Поясніть авторам проекту:

- яким чином буде здійснюватися моніторинг проекту з боку грантодавця,
- як грантодавець передбачають оцінювати результати реалізації проекту.

Поради

- Не запитуйте про ресурси, бюджет, відповідальних, терміни, конкретні заходи – це не входило до вимог самостійного завдання!
- Контролюйте свою мову: пам'ятайте, що люди, котрі «захищають» проект, не володіють теорією та термінологією соціальної роботи та соціології.

Правила для «членів Наглядової ради»

- Уважно слухайте «авторів» і «консультантів». Не втручайтеся в дискусію. Робіть для себе нотатки.
- *За 20 хвилин* до завершення пари зупиніть «захист».
- Відрекомендуйте тих, хто входив до складу Наглядової ради.
- Зробіть підсумок своєрідного «конкурсу проектів» (*«Ми розглянули /таку-то кількість/ проектів, присвячених /таким-то/ темам...»*).
- Лаконічно проаналізуйте:
- чи всім авторам вдалося добре сформулювати тему, мету й завдання проекту,
- якими були основні помилки самостійної роботи;
- чи вдало були зроблені презентації;
- чи професійно поводити себе консультанти;
- що варто змінити в умовах «конкурсу проектів».

Порада

- Контролюйте свою мову: пам'ятайте, що люди, котрі «захищають» проект, не володіють теорією та термінологією соціальної роботи та соціології.

6.2. Моніторинг проекту

Моніторинг - це процес постійного накопичення інформації з усіх аспектів проекту з метою визначення процесу виконання та закінчення із планованих змін, а також відносно їх сприяння досягненню поставлених цілей.

За визначенням Міжнародної організації праці, моніторинг - це постійний чи періодичний перегляд діяльності програми/проекту, що має на меті:

- ~ оцінку поточних результатів,

- виявлення труднощів,
- визначення проблемних областей,
- надання рекомендацій для їх усунення.

Моніторинг має відповідати на такі запитання:

- Чи у відповідності з планом видаються вихідні документи?
- Чи у відповідності з планом здійснюються заходи?
- Які проблеми виникли під час реалізації програми?
- Які заходи для усунення цих проблем вживалися?

Приміром, Фонд Євразія вважає, що моніторинг, який відбувається через представлення щоквартальних звітів та відвідування організацій, які отримали гранти (а для великих проектів - ще й через аудиторську перевірку), має три основні цілі:

- забезпечення ефективного використання коштів за грантом;
- вивчення результативності виділених фондом грантів, щоб отримана в ході моніторингу інформація допомагала у прийнятті рішень щодо фінансування проектів у майбутньому;
- визначення загальної ефективності діяльності фонду та подальшого розвитку на основі результатів, досягнутих у рамках підтриманих фондом проектів [57].

Зазвичай, система моніторингу розробляється до початку проекту. Заходи з моніторингу вносять до робочого плану проекту.

Перший рівень моніторингу забезпечує персонал просілу (керівники підрозділів відповідають за моніторинг персоналу та роботу, яку він виконує; керівник проекту відповідає за моніторинг всіх аспектів проекту).

Другий рівень моніторингу здійснює донор. Як правило, організації, що надають гранти, мають систему поточних звітів, правила оформлення та подання яких обумовлюються при підписання контракту про отримання фінансової допомоги.

Приміром, у проектів Програми технічної допомоги Євросоюзу - Тасіс є спеціальна група Тасіс-моніторинг. Вона регулярно (приблизно один раз у півроку) відстежує, яким чином конкретний проект виконує своє Технічне завдання, тобто умови та план реалізації проекту. Для цього «монітори» зустрічаються з керівником проекту, українськими та зарубіжними експертами, залученими до реалізації проекту, з'ясовують справжній стан справ, дискутують, наскільки ефективною й доцільною була та чи інша діяльність і якими є перспективи цієї діяльності після завершення проекту. І перевіряючи обов'язково зустрічаються з партнерами проекту з міністерств та інших організацій, яких вважають бенефіціаріями, тобто отримувачами допомоги, й виявляють ступінь задоволеності партнерів перебігом проекту. Для перевірки подають звіти проекту за певний період, а також документи - матеріали семінарів, конференцій, навчально-ознайомчих поїздок, консультаційні та рекомендаційні пропозиції експертів тощо. Інколи «монітори» беруть участь у заходах проекту, що відбуваються на момент перевірки, -

навчальних курсах, семінарах, консультативних зустрічах тощо.

Після перевірки група Тасіс-моніторинг готує звіт за стандартною формою: оцінка організаційних та адміністративних аспектів діяльності проекту, відповідність діяльності цілям проекту, оцінка можливості до- і игиення запланованих результатів, оцінка внеску експертів Євросоюзу, пропозиції щодо коригування діяльності, заміни частини завдань чи відмови і ч певних заходів тощо. Цей звіт надсилають: виконавцям проекту; партнерам проекту (міністерствам та відомствам); представництву Європейської Комісії в Україні; керівництву Програми Тасіс у Брюссель. Від цього и 11 іу залежить як подальше фінансування проектної діяльності, так і частково - її зміст.

Незважаючи на те, чи реалізується проект за підтримки донорів, які имагають постійної звітності та перевірки, чи за рахунок реструктури- ПЩІ самої організації, у будь-якому разі моніторинг є важливим елементом управління соціальною службою, адже вій дозволяє оцінювати стан і прав та коригувати технологію роботи.

Елементами такого моніторингу можуть бути регулярні (місячні, кварталі. іп. пі) звіти, контрольні візити до клієнтів, матеріали щомісячних су- ервізійних зустрічей. Проте найважливішим елементом системи моніторингу у професійній соціальній роботі вважають **щоденникові записи**, які роблять соціальні працівники.

Кожна соціальна служба визначає власну систему звітності та моніто- і... у, інколи додаткові звіти готуються на вимогу спонсорів соціальної • і жби або контрольних органів. Звичайно, жодна формалізована система і... істі не може охопити всі можливі ситуації, що виникають у процесі роботи соціальних працівників.

. Іавдання Л» 32

Викладач пропонує студентам у міні-групах сформулювати показники та кри- іярії для моніторингу соціального проекту самими учасниками проекту та пред- • шипиками фонду-донора. Наприклад, такого проекту:

«Український інформаційно-методичний центр «Дебати» — член Міжнародної ь < щіаціїдебатної освіти ЮЕА, за підтримки Міжнародного фонду «Відродження» та лік титуту відкритого суспільства (Нью-Йорк) за останні роки створив мережу мо- ії щіжних організацій у шести містах України (Сімферополь, Львів, Харків, Дніпропе- іровськ, Донецьк, Одеса). Усі центри пройшли ряд тренінгів з менеджменту ор- іанізацій, фандрейзінгу, лідерства, прав жінок, гендерної чутливості, роботи з інте- і і < № ивними методиками, з правил дебатів, організують, проводять та беруть участь | і Реалізації освітніх програм.

Центри відповідають: за пошук нових додаткових джерел фінансування, співпра- ці! < з фондами, Міністерством освіти й науки, державними структурами. Крім фінан- | вання від іноземних донорів, центри «Дебати» мають угоди про співпрацю з місце-

вими відділами освіти та іншими національними організаціями. Вони презентують свої методики на освітніх конференціях і підключаються до реалізації інших програм в Україні. Шукають партнерів і адаптують нові форми роботи. Зараз в Україні працює 105 шкільних та 50 студентських клубів «Дебати».

На відміну від традиційної освіти, методика проведення дебатів навчає учнів знаходити переваги та недоліки кожної з позицій, логічне, а не емоційне пояснення власної точки зору.

Дебати є професійною підготовкою для учнів, які бажають вступити на юридичний, політологічний, філософський, філологічний факультети. Цю програму беруть на озброєння також і викладачі інших дисциплін, тому що вона допомагає розвивати усне мовлення, підвищуючи загальний рівень ерудиції.

ПРОГРАМА

- навчає молодь критично мислити;
- заохочує до спілкування на актуальні теми сьогодення;
- виховує покоління обізнаних громадян, здатних жити у відкритому суспільстві;
- виховує толерантність та повагу до думок інших;
- навчає риторики, допомагає оволодівати навичками публічного виступу;
- використовує інтерактивні методики для навчання.

ВІКОВІ ГРУПИ, НА ЯКІ РОЗРАХОВАНА ПРОГРАМА «ДЕБАТИ»-

- від учнів молодших класів до студентів вищих навчальних закладів.

Після проведення презентацій групами, викладач разом зі студентами узагальнює отримані результати.

6.3. Оцінка проектів

Оцінку варто давати за такими аспектами функціонування програми/проекту, як:

- ^ ефективність;
- економічна ефективність;
- надійність;
- зумовленість структури;
- казуальність (причинні зв'язки);
- непередбачені результати;
- альтернативні стратегії;
- життєздатність програми/проекту [58].

Найпростішим методом оцінки проекту є складання переліку всіх критеріїв, які необхідно взяти до уваги. Це гарантує, що жоден із них не буде забутий, навіть якщо виникнуть труднощі з попередньою оцінкою. М. Удальцова [59] пропонує низку критеріїв оцінки інноваційних проектів (див. малюнок 9).



Малюнок 9. Критерії оцінки інноваційних проектів

І ці критерії є доволі універсальними. Наприклад, для оцінки інновації у соціальній службі варто визначити, наскільки це нововведення відповідає загальним цілям та цінностям організації чи вплинуло на них, що змінило це нововведення на ринку соціальних послуг, яку наукову новизну воно мало, які додаткові фінансові витрати були зроблені, що змінилося в технології надання послуг в даній організації, чи викликало це зміни в громадській думці та законодавстві. Проте, безумовно, важливим є оцінювання суб'єктивної задоволеності користувачів (клієнтів) соціальних служб.

Для моніторингу та оцінки результатів або ефективності проектів іосиї часто використовують систему показників.

Показники повинні бути зрозумілими, відповідати меті проекту та бути об'єктивно перевіреними. Є кілька видів показників:

базові, які описують, що входить у проект (кількість навчальних годин, і : ікність витрачених ресурсів тощо);

кінцеві, які описують діяльність (кількість працівників, що пройшли на-іічагшя; кількість сімей, залучених до про-грами сімейного планування);

впливаючі - заходи, що дійсно внесли зміни, наприклад, у стан здо-ров'я, зменшення дитячої смертності.

Оцінювання проекту, як і моніторинг, може бути внутрішнім (само-оцінювання) та зовнішнім. Порядок оцінки ефективності проекту, при-паймні, внутрішній, описують у плані реалізації проекту.

Якщо проект фінансується фондом-донором, то порядок оцінки та підготовка підсумкового звіту визначає конкретний фонд.

Приміром, в одному з районів Києва втілювали навчальний проект щодо розвитку соціальної роботи з людьми похилого віку. Було організо-илтію дві навчальні групи з соціальних працівників терцентру та представ-ників недержавних організацій району, з якими впродовж двох років про-іюдилися дводенні заняття - чотири рази у рік. Для керівників організацій була організована навчальна поїздка за кордон з метою ознайомлення з

Показники - це кількісні та якісні критерії успіху, що дають можливість виміряти та оцінити досягнення постав-лених у проекті завдань.

практикою роботи сучасних соціальних служб. Як підсумкові заходи, проведено заключні виїзні семінари та конференція з питань соціальної роботи з людьми похилого віку для представників державних і недержавних організацій Києва. По завершенні виїзних семінарів членам навчальних груп було запропоновано відповісти на анкету, яка містила як відкриті, так і закриті запитання. Під час конференції був організований «круглий стіл» з викладачами, які поділилися досвідом, набутим під час впровадження нової навчальної програми. Психолог провів фокус-групу з керівниками соціальних служб, які оцінювали зміни у власній поведінці та поведінці свої підлеглих. Окрім цього організація, що реалізовувала проект, отримала офіційні листи-подяки від райдержадміністрації та керівників соціальних служб.

За результатами проекту був підготовлений аналітичний та фінансовий звіт (самооцінювання) у довільній формі, позаяк проект фінансувався спонсором - благодійним іменним фондом, що не має стандартних форм. До аналітичної частини звіту увійшли дані щодо кількості семінарів та кількості учасників у кожному з них, кількості годин па кожна з тем та хто був запрошений до її викладання, а також інформація щодо змісту навчально-ознайомчої поїздки та самооцінка набутих знань її учасниками. У звіті були проаналізовані труднощі, з якими зіткнулися в ході реалізації проекту, наприклад, зміна керівника організації. Звіт описував навчально-методичні матеріали, розроблені в ході проекту. Важливий розділ у звіті посіли матеріали самооцінки учасників проекту - слухачів курсу, викладачів, керівників соціальних служб. Проект було оцінено і в Україні, і в Америці як доволі успішний, і він отримав певне фінансування на своє продовження.

Інколи для проведення аналітичних оцінок фонди залучають незалежних експертів, які відвідують організації, зустрічаються з виконавцями, консультантами, клієнтами та іншими людьми або групами, що брали участь у програмі. Звіти цих експертів є конфіденційними і зберігаються у фондах.

Зрозуміло, що ті, хто фінансує соціальні послуги (а це, як зазначалося раніше, можуть бути державні агенції/служби, страхові компанії, фонди чи благодійні організації, окремі особи чи клієнти, яким доводиться самим платити за послуги), завжди хотіли б бачити свідчення того, що допомога та втручання спричиняє позитивні зміни. Іноді соціальні працівники

ВИЗНАЧЕННЯ ЯКОСТІ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ (МОДЕЛЬ МАКСВЕЛА)

- географічна доступність
- соціальна доступність
- рівність в розподілі послуг
- відповідність потребам населення
- ефективність (досягнення цілей)
- економічність

Якість
забезпечення стандартних вимог,
встановлених для цього

розцінюють це як бажання втручатися в їхню практику і по-різному реагують на спроби оцінювання в своїй повсякденній діяльності. Деякі соціальні працівники взагалі відмовляються використовувати оцінювальні інструменти в своїй практиці. Інші визнають, що оцінювання є важливим для їхньої роботи, але надають перевагу інтуїтивному використанню оцінювання, розповідаючи, як впливає їхня робота на життя клієнта. Але для сучасної практики соціальної роботи цього недостатньо, оскільки оцінки, що провадяться подібним способом, є ненадійними.

Для оцінки інноваційних програм роботи з клієнтами доцільно використовувати не тільки традиційні методи дослідження, але й, наприклад, і який тип якісного дослідження, як «спільне оцінювання» (rag Исраіаіогу ахзеззепт.). Це дослідження ґрунтується на участі різних людей, зокрема членів громади, які мають відношення до програми і залучені до її роботи на різних етапах. Це можуть бути батьки, вчителі, сусіди, члети громади, представники влади та ін. Акцепт при цьому роблять на співучасті/партнерстві. Метою дослідження є спонування учасників до аналізу власної ситуації, щоб вони не поклалися повністю на дослідників, котрі робитимуть оцінку «з боку» чи «ззовні». Техніки, які використовують для «спільного оцінювання», спрямовані на те, щоб отримати інформацію про те, що думають самі клієнти про своє життя, які воли мають потреби, яким є їхнє і прийняття змін та очікування.

Завдання № 33

Викладач пропонує студентам у міні-групах визначити критерії та показники для підсумкової зовнішньої та внутрішньої оцінки проекту:

«2001 року в Києві відбулася благодійна акція «Пробіг заради життя», організована та проведена Представництвом ООН в Україні та Управлінням з фізичної культури і спорту Київської міської держадміністрації у партнерстві з ВІЛ-сервісними організаціями.

Більш ніж 2000 людей брали участь у пробігу. Багато киян та гостей столиці зібралися для підтримки цієї благодійної акції на головній вулиці міста. (перед учасників пробігу були представники дипломатичних місій, міжнародних іа громадських організацій. Подію супроводжувала активна інформаційна кампанія, під час якої було поширено майже 10000 буклетів про ВІЛ/СНІД та здоровий спосіб життя. Акцію проводили під гаслом «Борімося з вірусом, а не з чи >дьми». Організатори пробігу були вражені та наснажені позитивним та неічідужим ставленням людей та їх бажанням зробити свій внесок у вирішення проблеми ВІЛ/СНІДу в Україні.

Метою пробігу було привернення уваги суспільства до проблем ВІЛ/СНІДу в Україні, поширення співчуття та підтримки людей, які живуть з ВІЛ/СНІД, залучення ПО здорового та безпечного способу життя. Кошти (передусім пожертви), отримані

від акції, будуть використані для лікарні у Лаврі, де проходять лікування люди, хворі на СНІД».

Після презентацій результатів роботи груп слід провести загальну дискусію щодо методів та проблем оцінювання проектів у соціальних службах.

Оцінювання інноваційних проектів у соціальній службі, як відзначалося раніше, є неоднозначним. Зрозуміло, що такий багатовимірний і складний вид діяльності, як соціальна робота, важко піддається формалізації і стандартизації. Визначення ефективності соціальної роботи - справа доволі непроста й неоднозначна.

В Україні, на відміну від інших держав, немає системи ліцензування або атестації соціальних послуг, спрямованої на забезпечення стандартів соціальної роботи. Тому цікаво ознайомитися з думкою західних фахівців стосовно критеріїв оцінювання якості послуг.

Відомий західний дослідник Майк Лоеи викладає такі критерії **якості послуг**:

- послуги мають приносити користь і схвалюватись самими користувачами;
- швидка реакція на потреби клієнтів і позитивна оцінка цієї реакції;
- позитивний вплив на покращення якості життя користувачів послуг: у клієнтів не повинно бути відчуття того, що їх «використовують», система обслуговування побудована для покращення їхнього життя;
- обслуговування, в якому кожному приємно брати участь [61].

А ось як характеризують ідеальну модель допомоги:

- послуги, в основі яких - консенсус працівників, що падають послуги, клієнтів та донорів щодо організації всебічної допомоги;
- послуги, які максимально використовують ресурси всіх наявних служб та мереж допомоги у громаді, що уможлиблює безперервну допомогу для кожного випадку і з приводу кожної проблеми;
- послуги є комплексними і міждисциплінарними;
- допомога має бути надана за місцем проживання, без втрати зв'язку зі спеціалізованими службами кризового втручання;
- послуги базуються на взаємній довірі всіх залучених агенцій та фахівців;
- послуги мають пряме фінансування [62].

Завдання № 34

Викладач пропонує студентам відповісти (краще письмово) на такі питання:

- Яку модель оцінювання якості надання послуг в інноваційній соціальній службі Ви вважаєте найоптимальнішою? Обґрунтуйте свою відповідь.
- Якби Ви були незалежним експертом, як би Ви побудували свою роботу з оцінювання інноваційної соціальної служби?

Частина 3.

Менеджмент персоналу проектів

Розділ 7. ПОБУДОВА ТА РОЗВИТОК КОМАНДИ ПРОЕКТУ

Команда, її визначення. Теоретичні та практичні дослідження феномену команди.

у Етапи розвитку від групи до команди. Ідеальний працівник команди.

Набір ролей, необхідний для того, щоб команда з успіхом досягла очікуваних результатів реалізації проекту. Успішна співпраця в команді.

7.1. Визначення команди

Завдання № 35

Мета цього завдання – відчувати роботу в команді; зрозуміти її потребу і доцільність у конкретних випадках; порівняти і спробувати поєднати своє «Я» з «Я» всієї команди.

1. Викладач має поділити групу на підгрупи по п'ять осіб. Кожна підгрупа (команда) розташовується біля столу й всі учасники отримують деталі квадратів (кожен отримує по три деталі, належні до різних квадратів).

Кожна команда за 15 хвилин має скласти по п'ять однакових квадратів, при цьому кожен член команди складає лише свій квадрат. Під час роботи ніхто з членів команди не має права розмовляти. Можна лише віддавати деталі квадратів членам команди. Забороняється просити будь-яким чином (словами, звуками, жеста-ми, очима та ін.) деталі в інших членів команди.

Решта присутніх на занятті мають бути спостерігачами. їм також забороне-но розмовляти під час роботи групи або іншим чином впливати на роботу коман-ди. Лише у випадку порушення правил спостерігачі можуть промовити одне сло-ні): «Правила!».

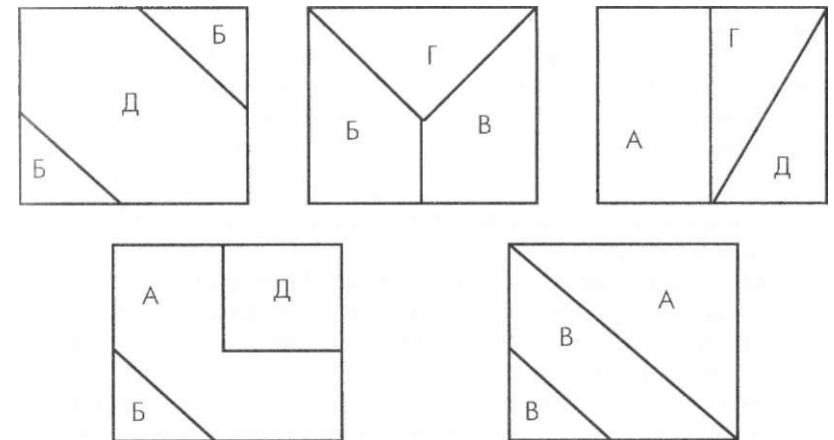
2. Команди починають і завершують роботу за командою викладача.
3. Після завершення гри необхідно провести обговорення :
 - Що відчували члени команд під час складання квадратів?
 - Що відчували спостерігачі?
 - Чи дуже складно було співпрацювати без застосування вербальних спо-собів спілкування?
 - Що зрозуміли гравці та спостерігачі під час виконання вправи?

РОЗДАТКОВИЙ МАТЕРІАЛ [63]

У повний набір квадратів входить п'ять конвертів із кусочками картону різної форми, з яких можна скласти п'ять квадратів однакового розміру. Кожній групі учасників видається один такий комплект.

Для комплекту треба вирізати п'ять однакових квадратів (розміром приблизно 15x 15 см). Учасники гри іноді помиляються, звертаючи увагу на літери, якими позна-чено окремі частини квадратів. Тому краще не розставляти їх, хоч це й уповільнить оскільки щоразу ця операція вимагає особливої уважності.

Лінії слід проводити так, щоб усі частини однакової форми були приблизно і однакового розміру. Накресливши лінії, розріжте квадрати на окремі деталі, які і в'януть складовими головоломки. Позначте пакети літерами А, Б, В, Г і Д. Розкладіть частини головоломки по пакетах.



Малюнок 10. Приклад розкрою квадратів головоломки

Досвід підтверджує, що якість послуг, що сьогодні надають соціальні працівники клієнтам, значною мірою залежить від тих, хто їх ігадає. Професійні знання, практичні навички, особистісні морально-етичні цінності соціального працівника формуються і в команді, з якою він працює. Співпраця у команді є найяскравішим враженням фахівця під час спільної діяльності. Той, хто одного разу відчув себе часткою професійної команди, той зрозуміє, що в ній діє ствердження «2+2=5». Тобто сили кожного збільшуються під час їх поєднання. Особливо це помітно у соціальній роботі, де одночасно доводиться вирішувати безліч проблем й життєво необхідне насаження від взаємопідтримки.

Однозначного визначення поняття команди взагалі не існує. Різні варіанти визначень роблять акцент на різних речах. Наприклад, «заперечуюче» визначення говорить, що команда - це не клуб опіки в середині організації, не спілка взаємопідтримки, не самокритична група, не можливість некомпетентних, лінивих людей перекласти особистісну відповідальність на групу, не ультрамодна, але короткочасна думка про «людяність» завдань управління.

Джон Р. Катцепбах пропонує визначити команду як невелику групу людей (менше 20 осіб), які мають здібності, що доповнюють один одного, мають спільну мету, специфічні завдання, за вирішення яких вони несуть взаємну відповідальність.

Ще одне визначення команди як групи людей, котрі мають спільні цілі, взаємодоповнюючі навички та вміння, високий рівень взаємозалежності, котрі розподіляють відповідальність за досягнення кінцевих результатів, пропонує російська дослідниця Т. Галкіна [65].

Ми бачимо, що в цих визначеннях підкреслено три характерних і достатньо важливих компоненти: взаємозалежність, розподіл відповідальності, фокусування групової активності на результаті. Без цих речей, а також без відчуття синергії¹ існування команди неможливе.

1. Чітке завдання й узгоджені цілі - запорука успіху роботи команди проекту.
2. Команда функціонує за основними законами групи.
3. Члени команди підібрані для виконання завдань проекту.
4. Зміна завдань перед організацією вимагає нового розуміння членів команди.
5. Менеджер доброї команди дбає про те, щоб члени команди здобували навички вирішувати завдання та шукати шляхи для досягнення мети.

¹ Синергія - співдружжя (спільна) дія двох або кількох органів (м'я.) або агентії в одному й тому ж напрямку.

7.2. Походження команди

Пошуки шляхів активізації діяльності працівників та підвищення їх відповідальності за кінцевий результат у різні часи базувалися на різному підґрунті. Сучасні теорії враховують людський фактор, мотивацію поведінки особистості та вплив соціальних змін на результати професійної діяльності.

Д. МакГрегор, соціальний психолог, професор Массачусетського технологічного інституту, припустив, що уявлення про людську поведінку базуються на теорії «Х» та теорії «У». Прихильники першої теорії вважають, що:

- людям не подобається робота і вони уникатимуть її;
- людей треба примушувати або купувати;
- люди «втікають» від відповідальності;
- більшість людей не здатні до творчості;
- людей цікавлять тільки гроші і безпека.

Прихильники другої теорії вважають, що:

- робота необхідна для розвитку;
- робота може подобатись;
- ... за сприятливих умов люди прагнуть своїй меті і беруть на себе відповідальність;
- за сприятливих умов основним мотивом діяльності є само-реалізація;
- здатність до творчості широко поширена, але мало використана.

Аналізуючи ці підходи, Д. МакГрегор зробив висновки, що теорія «Х» провокує байдужість поведінки працівників та вимагає від керівника постійно контролювати діяльність підлеглих, активізувати їх через застосування винагороди та покарання. А це, в свою чергу, призводить до низьких результатів роботи. Теорія «У» дозволяє організувати роботу таким чином, що працівники досягають своїх особистісних цілей шляхом досягнення цілей організації. Взаємопідтримка співробітників дає можливість досягати взаємопорозуміння й отримувати гарні результати від спільної діяльності [64].

Взагалі аналіз практики командної роботи в організації доводить, що іє - ідеальний метод співпраці; це добре впливає на виживання організації, тому що команди спонукають до взаємності та до розподілу відповідальності; команди надають послуги скоріше, ефективніше та економічніше; співпраця спрямовує до виконання мети та завдань команди, викликає розвиток здібностей та обмін досвідом, підвищує продуктивність.

Завдання № 36

Викладач пропонує студентам у міні-групах обговорити, які мотиваційні фактори та стимули можна використати для співробітників соціальної служби, які розпочали реалізацію інноваційного проекту (можна запропонувати для обговорення конкретний приклад проекту).

7.3. Етапи розвитку команди

Розвиток команди відбувається поступово, залежно від набуття характерних рис існування об'єднання людей. У літературі визначено таку послідовність розвитку: конгломерат - номінальна група - асоціація - кооперація - автономія - команда. Кожен з рівнів має характерні риси й особливості [65].

Конгломерат - група незнайомих людей. У кожного члена такої групи свої цілі, в них немає спільної діяльності, структури групи, спілкування короткочасне. Після вирішення своїх індивідуальних проблем така група легко розпадається. Прикладом конгломерату може бути черга, пасажери в поїзді, автобусі та ін.

Номінальна група - це група людей, яка має спільну назву. Наприклад, новобранці в армії або першокурсники у вузі, новостворена організація. На цьому етапі розвитку група має прийняти спільні цілі та види діяльності, визначити взаємовідносини в групі. Такий етап розвитку групи короткочасний, тому що він спрямований на знайомство одного з одним, метою, способами та умовами майбутньої спільної діяльності. Доки триватиме обговорення умов співпраці, група буде номінальною. З початком процесу співпраці, спрямованого на досягнення мети, визріває наступний етап розвитку групи. Це вже буде асоціація. Для неї характерна спільна діяльність, групова структура та групова динаміка, спільні інтереси. На рівні асоціації визначають вимоги до норм поведінки у групі. Частіше за все ці норми стосуються дисципліни та окреслюють режим роботи. На цьому етапі отримують розвиток неформальні структури на підґрунті симпатій та антипатій, з'являються перші претенденти на лідерство. Ще однією характерною рисою асоціації є консолідація, тобто готовність до спільної діяльності та спрямованість на вирішення завдань. І як тільки група досягає першого результату у своїй спільній діяльності, вона переходить з рівня асоціації на рівень кооперації.

Кооперація - це група людей, що активно взаємодіють, спрямована на досягнення певних результатів. На цьому етапі у групі визначаються лідери, здатні організувати її для вирішення складних завдань. Кожен член групи займає відповідну позицію і відіграє відповідну цій позиції роль.

Наступний етап у розвитку групи можна назвати автономією. Автономії притаманне досягнення спільних цілей. Індивідуальні цілі кожного члена взаємодії можуть бути досягнуті тільки внаслідок його участі у спільній груповій діяльності. На цьому рівні відбувається емоційна ідентифікація кожного з групою, виникає відчуття «ми». Рівень автономії характеризується трьома особливостями: відокремленістю, внутрішньоюгуртованістю, однотипністю поведінки.

Найвищий рівень розвитку групи - команда. Це група людей, яких об'єднує спільна мета, і вони діють для її досягнення. На цій стадії проходить гармонізація індивідуальних, групових та суспільних цілей, інтересів, потреб.

Таблиця 11. Соціально-психологічна еволюція команди

Знаки:	Ситуативне спілкування	Цілеспрямоване спілкування	Початок спільної діяльності	Досягнення результатів діяльності	Задоволення індивідуальних інтересів у спільній діяльності	Гармонізація індивідуальних і групових цілей, «формальні стосунки»
1 ми об'єднання						
Конгломерат	+					
1 Номінальна група	+	+				
Асоціація	+	+	+			
Кооперація	+	+	+	+		
Автономія	+	+	+	+	+	
Команда	+	+	+	+	+	+

Розвиток будь-якої команди, зокрема команди інноваційного проекту в соціальній службі, підкоряється закономірностям групової динаміки. На цій підставі пропонують п'ятикрокову модель розвитку команди [67].

Таблиця 12. П'ятикрокова модель розвитку команди

Формування	Збирання разом, початок роботи.
Штурмування	Кінець «медового місяця», міжособистісні конфлікти, суперництво з приводу лідерства.
Нормування	Прихід до норми, встановлення робочих стосунків, атмосфера прояснюється, проблеми розв'язані, процес та завдання розмежовано

Закінчення таблиці 12

Виконання	Виконання справ налагоджено, заплановані цілі досягнуто або переглянуто, недооцінка досягнутого, романтизація минулого, погляди в майбутнє, спад зобон'язаності, стосунки не є самоціллю, є задоволення від досягнутого
Розставання	Втрата (розлучення) з деякими членами команди, недооцінка досягнутого, романтизація минулого, погляди в майбутнє

Завдання № 37

Викладач пропонує студентам вправу, мета якої навчити аналізувати спільну роботу групи й усвідомити, чи діє група (колектив соціальної служби, учасники інноваційного проекту, навчальна група тощо) як команда.

Для цього студенти мають відповісти на наступні запитання:

- Чи маємо ми змогу досить часто й вільно зустрічатися?
- Чи можемо ми легко спілкуватись з усіма членами команди?
- Чи є наші дискусії взаємно відкритими та активними?
- Чи розуміємо ми завдання один одного?
- Чи потребуємо ми більшого (меншого) числа людей для досягнення наших цілей?
- Чи вважаємо ми, що тільки команда може справитися з рішенням проблеми?
- Чи треба побудувати допоміжні команди для ефективнішої роботи?
- Чи несемо ми індивідуальну та взаємну відповідальність за цілі, завдання, шляхи рішення і результати роботи команди?
- Чи можемо ми виміряти наш успіх у вирішенні конкретних завдань?
- Чи відповідальні ми за рішення, які прийняла команда?
- Чи чітко ми уявляємо, де є наша індивідуальна, а де колективна відповідальність?

Потім необхідно зробити аналіз відповідей. Якщо група дійшла висновку, що команда існує, привітайте учасників. Запитайте, що дало виконання вправи учасникам.

Якщо аналіз показав проблеми у командному розвитку, то викладач має запропонувати по колу дати відповіді на наступні питання:

- Що я можу зробити для себе?
- Що я можу зробити для інших?
- Як кожен з нас може стати агентом змін для себе і для інших?

Під час відповідей робляться записи на великому аркуші паперу (фліпчарті), поділеному на три колонки відповідно до питань.

Підсумовуючи результати, викладач запитує, якого досвіду набули учасники під час виконання вправи.

Міжособистісні стосунки у команді досягають піку свого розвитку. Американський вчений С. Кові [68] назвав їх стосунками взаємозалежності, тобто ми можемо поєднати наші зусилля та здібності для створення чогось більш інноваційного. Така співпраця може відбуватися, якщо всі члени команди дотримуються певних принципів: ідентифікація членів зі своєю командою і обґрунтування приналежності до неї; спільна мета; колегіальність прийняття рішення; зворотній зв'язок.

Членам команди притаманні наступні якості:

- взаємозалежність;
- спільність цілей і завдань;
- прийняття цінностей і норм команди;
- вміння зробити внесок до спільної справи;
- підтримка один одного;
- довіра та відкритість;
- обмін знаннями та досвідом;
- з'єдпаність;
- потенційні можливості.

. Завдання № 38

Викладач пропонує студентам у міні-групах намалювати або описати портрет ідеального члена команди інноваційного проекту в соціальній службі.

Потім необхідно обговорити результати в групі й, поєднавши спільні риси та додаючи недостатні, під час обговорення створити спільний портрет ідеального працівника команди.

7.4. Умови існування ефективної команди

Піком розвитку організаційної групової діяльності є командна співпраця. Але не кожна група може розвинутися до рівня команди й не кожна команда тривалий час може бути ефективною. Ефективність команди можна оцінити за тими результатами, яких вона досягла. Так, дослідниця Т. Галкіна [109] вважає, що команда працює ефективно, якщо вирішуються визначені завдання, члени команди з успіхом працюють разом та з повагою ставляться до потреб один одного, працівники пов'язані між собою, демонструють взаємну турботу.

Цікавий внесок до розуміння існування ефективної команди зробив психолог, професор Гарвардського університету К. Аджаріє. Він сфокусував свою увагу на впливі робочої ситуації на особистісний розвиток індивіда

в організації. Вчений вважав, що командна ефективність базується на міжособистісному спілкуванні членів команди та рівні підтримки командою позитивних норм взаємодії. До позитивних норм взаємодії команди, на його погляд, належать:

- щирість ідей та почуттів;
- відкритість;
- експериментування;
- допомога іншим бути щирими відносно їх ідей та почуттів;
- допомога іншим бути відкритими;
- допомога іншим експериментувати;
- індивідуальність;
- роздуми;
- зацікавленість;
- внутрішнє зобов'язання.

Дослідження К. Аджаріса продемонстрували низький рівень позитивності міжособистісного спілкування в організаціях різних типів. Часто люди не помічають свого впливу на інших. Вони тільки наполовину чують, що інші хочуть сказати їм; вони дотримуються звичних способів поведінки і не намагаються застосовувати нові підходи. Внаслідок цього може виникнути взаємна недовіра і підозра, нещирість почуттів, байдужість. Тоді як акцент на щирості, експериментуванні та індивідуальності підкреслює потребу і бажання деяких членів команди змінити існуючу ситуацію.

Узагальнюючи досвід досліджень, можна акцентувати на тому, що для існування успішної команди необхідне **дотримання принципів ефективною командної комунікації**. І головне в ній - неперекручена передача інформації, правильне її сприйняття, а також дотримання психологічної рівноваги учасників акта комунікації.

Тут, мабуть, варто зупинитися на тому, що комунікація як процес передачі-сприйняття інформації являє собою двосторонній процес, до якого входять мовлення і слухання. І учасники успішної команди володіють обома навичками й активно залучають їх під час спілкування.

Фахівці з менеджменту організацій визначають такі навички ефективного мовлення і слухання [70].

Щоб ефективно слухати, необхідно:

- справді слухати, щоб зрозуміти співрозмовника;
- намагатися зрозуміти підтекст;
- увійти до ролі того, хто говорить;
- залишатися відкритим для впливу;
- попросити дозволу, щоб і тебе слухали;
- погодитися не погоджуватися.

Щоб ефективно говорити, необхідно:

- перевіряти, чи розуміють тебе;
- якщо тебе не зрозуміли, бути готовим зупинитися, змінити все

- і почати заново;
- виявляти чуйність;
- дати можливість зворотного зв'язку.

Для ефективного спілкування необхідно враховувати кілька моментів:

- повноцінне спілкування залежить від двох сторін, залучених до процесу;

- для повноцінного спілкування ми маємо об'єднати окремі форми спілкування (вербальні та невербальні) разом;

- слова не обов'язково є найважливішими елементами послання; ми спілкуємось навіть тоді, коли мовчимо.

Завдання № 39

Викладач робить зі студентами вправу, спрямовану на вдосконалення комунікативних навичок, свідоме слухання з метою підтримки того, хто говорить, вміння робити акцент на позитивному самосприйнятті та сприйнятті іншого.

Групу необхідно розбити на пари. Кожен учасник говорить упродовж двох хвилин на тему «В мене добре виходить ...» або «Мені подобається в собі...». Слід пам'ятати основні правила й не говорити про себе погано або критикувати чи вносити елементи недосконалості, невпевненості.

Потім той, хто слухав, упродовж 1-2 хвилин переповідає почуте для з'ясування, наскільки уважно й правильно було вислухане оповідання і точно передане. Занотовувати під час розповіді не дозволяється. Викладач звертається до студентів: «Слухайте уважно, не розмовляючи, дві хвилини. Якщо вам говорять про себе щось погане, можете перебити для нагадування про правила».

Якщо думки закінчилися до завершення часу на вправу, то партнери мовчать, чекаючи, доки знову з'явиться думка щодо теми розмови.

Партнери обмінюються місцями.

По закінченні викладач запитує про враження та відчуття від проведеної вправи:

- Який досвід Ви отримали під час виконання цієї вправи?
- Як Ви будете використовувати цей досвід у своїй практиці спілкування у майбутньому?

Завдання №40

Викладач пропонує студентам виконати вправу «Поговоримо без слів», спрямовану на вирішення проблемної ситуації без застосування насильницьких дій.

Необхідно поділити групу на пари, запропонувати одній зі сторін стиснути кулак, а іншій - упродовж хвилини зробити так, щоб цей кулак розтиснувся, не застосовуючи до нього фізичних дій.

За хвилину необхідно зупинити процес і опитати групу - що почували:

- ті, хто тримали кулак і розтиснули;
- ті, хто тримали кулак і не розтиснули;
- ті, хто намагалися розтиснути кулак і розтиснули;
- ті, хто намагалися розтиснути кулак і не розтиснули.
- Чому так сталося?

Викладач запитує студентів:

- Як можна використати досвід, набутий під час використання цієї вправи, для формування команди інноваційного проекту? [71].

Окрім взаємовідносин, поваги, комунікації, на успішну діяльність команди впливає ще й склад команди з точки зору набору, розподілу й виконання ролей членами команди.

Одним з відомих фахівців, який займався проблемою складу командних ролей та їх розподілу, є англійський вчений М. Белбін [72]. Разом зі своїми колегами він провів дослідження кількох сотень невеличких груп під час їхньої діяльності. Було визначено, що поведінка членів груп відповідає одній з запропонованих вченими ролей: працівник компанії, головуєчий, закрійник, мозок, дослідник ресурсів, оцінювач-контролер, працівник команди, завершувач. Аналізуючи результати, М. Белбін дійшов висновку, що група, де є виконавці всіх ролей, буде ефективно працювати для виконання завдань. Також виявлено залежність ефективності групи від співвідношення ролей. Не може бути в одній команді кілька керівників або координаторів і один виконавець. Проте може виникнути ситуація відсутності деяких ролей у команді взагалі. На такий випадок Белбін пропонує членам команди засвоювати навички роботи для виконання ще однієї ролі, аби група мала змогу виконувати завдання. У свою чергу керівник команди має розуміти й впливати на розподіл ролей поміж членами команди для досягнення спільної мети. Але якщо якесь місце виявляється не зайнятим, то є сенс провести зміни в роботі команди, щоб спільна робота не постраждала.

Завдання № 41

Викладач пропонує студентам виконати тест самосприйняття своєї ролі в команді (розроблений М. Белбіном).

Викладач роздає питання та інструкцію.

ІНСТРУКЦІЯ

На кожний розділ припадає по 10 очок, розподілених між твердженнями, які, на вашу думку, найкраще описують вашу поведінку. Ці очки можна розподілити між кількома твердженнями, або всі 10 очок можна віднести тільки до одного твердження. Поставте ваші бали праворуч поряд із тестом.

1. Що, на мою думку, я можу дати колективу:

- а) я вважаю, що можу швидко зрозуміти та скористатися новими можливостями;
- б) я добре спрацьовуюю з дуже широким колом людей;
- в) «видавати ідеї» – одна з моїх природних ціннісних якостей;
- г) моє вміння полягає у тому, що я можу залучати людей, коли я виявляю, що вони здатні внести цінний доробок у роботу групи;
- д) моя здатність доводити справи до кінця багато в чому завдячує моїй власній ефективності;
- е) я готовий(а) вдатися до тимчасових непопулярних заходів, якщо це приведе до бажаних результатів;
- є) зазвичай я можу відчувати, що є реалістичним та найімовірніше спрацює;
- ж) я можу запропонувати виважену причину для альтернативних заходів, без упередженості та забобонів.

2. Якщо я маю можливі недоліки, то це може бути таке:

- а) я почуваюся незручно, поки зустрічі не будуть добре сплановані та контрольовані і загалом добре проведені;
- б) я схильний(а) бути надто щедрим(ою) по відношенню до тих, хто має якусь слушну думку, яку ще недостатньо обговорено;
- в) у мене тенденція надто багато говорити, коли група приступає до нових ідей;
- г) мої об'єктивні погляди заважають мені з готовністю та ентузіазмом приєднуватися до колег;
- д) іноді я виглядаю владним(ою) та авторитарним(ою), коли щось треба зробити;
- е) мені важко вести «передній край», можливо, через те, що я надто реагую на атмосферу групи;
- є) я схильний(а) надто захоплюватися ідеями, які у мене виникають, і втрачати контроль над тим, що відбувається;
- ж) мої колеги вважають, що я надто захоплююся непотрібними деталями та ймовірністю того, що справа піде хибним шляхом.

3. Коли я залучений(а) до проектної роботи з іншими:

- а) у мене є здатність впливати на людей, не тиснучи на них;
- б) моя загальна пильність запобігає неуважним помилкам та упущенням;
- в) я готовий(а) наполягати на дії для забезпечення того, аби збори не витрачали даремно час або не випускали з поля зору головного завдання;
- г) на мене можна розраховувати, коли необхідні оригінальні ідеї;
- д) я завжди готовий(а) підтримати хороші пропозиції заради загальних інтересів;
- е) я завзято вишукую найсучасніше у нових ідеях та розробках;
- є) я переконаний(а), що моя здатність оцінювати може допомагати прийти до правильних рішень;

ж) на мене можна покластися у плані організації всієї суттєвої роботи.

4. Мій підхід до роботи колективу є таким:

- а) у мене є скромна зацікавленість у тому, щоб знати своїх колег краще;
- б) я не зволікаю з тим, щоб піддавати сумніву точку зору інших або притримуватись точки зору меншості;
- в) я звичайно можу знайти низку аргументів для відхилення неслухних пропозицій;
- г) думаю, у мене талант робити так, аби речі працювали, коли план треба пускати у хід;
- д) у мене є тенденція ухилятися від того, що лежить на поверхні і виходити з неочікуваною пропозицією;
- е) я додаю довершеності всім справам, за які беруся;
- є) я готовий(а) використовувати контакти поза межами самою колективу;
- ж) при зацікавленості поглядами всіх я не вагаюся з винесенням своєї власної точки зору, коли необхідно прийняти рішення.

5. Я отримую задоволення від роботи, тому що:

- а) мені подобається аналізувати ситуації та виважувати всі можливі варіанти вибору;
- б) мені цікаво знаходити практичне вирішення проблем;
- в) мені до вподоби відчувати, що я сприяю добрим робочим стосункам;
- г) я можу суттєво впливати на рішення;
- д) я можу мати справу з людьми, які здатні запропонувати дещо нове;
- е) я спроможний(а) переконати людей погодитися з необхідним сценарієм дії;
- є) моїм найбільшим задоволенням є віддавати завданню всю свою увагу;
- ж) мені подобається знаходити предмет (проблему), яка вимагає напруження всієї моєї уваги.

5. Якщо мені раптом доручили б складне завдання з обмеженим часом виконання та незнайомими людьми:

- а) мені б хотілося відійти в куток, щоб знайти вихід з безвихідного становища до того, як розробляти відповідь чи стратегію;
- б) я був би готовий(а) працювати з тим, хто виявить найбільш позитивний підхід;
- в) я б знайшов (знайшла) спосіб зменшити обсяг завдання, встановлюючи, що могли б найкраще робити різні окремі люди (з тих, кого надали);
- г) моє природне відчуття невідкладного запобігло б нашому відставанню від графіка.
- д) гадаю, я б залишався (лась) спокійним(ою) та зберігав(ла) здатність думати правильно;
- е) я б не відступав (ла) від обраної мети, незважаючи на різного роду тиск;
- є) я був би готовий (а) взяти на себе позитивне керівництво, якби відчував(ла), що колектив немає поступу вперед;

ж) я був (була) би відкритий (ою) для дискусій з огляду на те, щоб якось просуватися вперед.

Щодо проблем, з якими я стикаюся у колективах:

- а) я схильний(а) виказувати свою нетерпимість до тих, хто стоїть на заваді руху вперед;
- б) інші, можливо, критикують мене за те, що в мене забагато аналітичності та бракує інтуїції;
- в) моє прагнення забезпечити виконання роботи належним чином, може затримувати справи;
- г) я схильний(а) досить легко втрачати зацікавленість у роботі і покладатися на одного-двох ініціативних працівників для мого натхнення;
- д) мені важко починати, аж поки не стануть чіткими цілі;
- е) я інколи погано пояснюю складні моменти у своїх міркуваннях;
- є) я визнаю, що вимагаю від інших робити те, що не можу робити сам(а);
- ж) я вагаюся прямо викласти свої міркування, але натикаюся на реальну опозицію.

Далі викладач роздає студентам таблицю для аналізу тесту й просить звернути увагу на інструкцію, як її заповнювати (див. наступну сторінку).

Занесіть свої бали, отриманні під час тестування, у цю таблицю. Зауважте, що бали треба вносити не в тому ж порядку, в якому ставилися запитання. Так, заповнюючи перший рядок таблиці, візьміть свої бали за розділ 1 і у першій колонці запишіть свій результат на запитання є), у другій колонці - рахунок для запитання г), в третій колонці - для запитання е) тощо. Так само для всіх інших розділів. Потім підсумуйте бали у кожній колонці, щоб отримати остаточний рахунок розподілу ролей у колективі.

Таблиця 13. Аналіз тесту на самосприйняття своєї ролі в колективі

Розділ	Працівник компанії	Головуючий	Закрійник/шейпер	Капітал/мозок	Дослідник ресурсів	Оцінювач-контролер	Прівник команди	Завершувач
1	є	г	е	в	а	ж	б	д
2	а	б	д	є	в	г	е	ж
3	ж	а	в	г	е	є	д	б
4	г	ж	б	д	є	в	а	е
5	б	е	г	ж	д	а	в	є
6	е	в	є	а	ж	д	б	г
7	д	є	а	е	г	б	ж	В
Підсумок								

Як зазначалося раніше, в команді соціальної служби/проекту важливо мати людей, які виконують різні ролі.

Таблиця 14. Люди, яких корисно мати в колективі [73]

ТИП	ХАРАКТЕРИСТИКА	ПОЗИТИВНІ РИСИ	СЛАБКОСТІ
Працівник служби	Консервативний, ретельний, старанний, передбачуваний	Організаторські здібності практичний здоровий глузд, працьовитість, самодисципліна	Недостатня гнучкість і відсутність реакції на непередбачені (свіжі) ідеї
Головуючий	Спокійний, самоконтрольований, вивчений	Здатність ставитися та витати всіх потенційних співпрацівників згідно з їхніми заслугами та без упередженості. Сильне відчуття цілей та завдань	Не більше, ніж посередній у плані інтелекту чи творчого потенціалу
Мозок	Високонпружений, непересічний, оригінальний, динамічний	Рух та готовність протистояти інерції, самовдоволеності, нефективності чи самообману	Схильність до негнучкості, роздратованості та провокації
Мозок	Підвидувачський, відчужений та неортодоксальний, незгадливопринятний	Геній, увага, інтелект та знання	«Літає за хмарами». Схильний недооцінювати практичні деталі
■	Екстраверт, ентузіаст, допитливий та комунікабельний	Вміння йти на контакт з людьми та досліджувати нове. Здатність реагувати на виклики	Може втрачати інтерес після того, як проходить перше захоплення від нової справи
■	Оцінювач-контролер емоцій, розсудливий, обачний	Судження, розважливості практичність-тверезість	Бракує наснаги або здатності захоплювати інших
1	Соціально орієнтований, досить м'який та чутливий	Здатність реагувати на людей і ситуації та сприяти колективному духові	Нерідучість під час кризових моментів
Завершувач	Старанний/ретельний, організований, дисциплінований, свідомий, турботливий	Здатність доводити все до кінця, досконалість (до педагогізму)	Тенденція хвилюватися через дрібниці, побоювання дозволити справи «йти своїм ходом»

Вищенаведений тест варто виконувати при підборі нової команди, а також у ситуації проблеми виконання завдань командою.

Під час аналізу отриманих результатів тестування з точки зору наявності ролей треба заповнити відповідну таблицю (див. далі).

Таблиця 15. Класифікація членів колективу за ролями

Ролі:	Працівник служби	Головуючий	Закрійник	Капітал/мозок	Дослідник ресурсії	Оцінювач	І Працівник команди	Завершувач
Прізвища								
[ваненко								
Коваль								

При підсумовуванні балів отримаємо загальну картину наявності ролевих якостей у команді, з якої необхідно зробити відповідні висновки.

Наприклад, у відділі однієї з молодіжних агенцій була відчутна напруга в співпраці при виконанні творчих завдань, а також при підсумовуванні результатів та підготовці звітних матеріалів. Начальник відділу використав у своїй роботі запропонований тест. Аналіз результатів тестування реального розподілу ролей довів, що необхідно змінити та перерозподілити навантаження працівників з його урахуванням. Одні працівники тепер мали писати інноваційні матеріали, другі - втілювати їх у практику, а треті - займатися підсумками та підготовкою звітів. При перевірці роботи відділу встановили, що у ньому добре поставлена творча та аналітична діяльність, якісно організоване діловодство.

Ще один надзвичайно важливий момент у командній роботі - це **настрій команди**. Звичайно, у роботі будь-якого колективу виникають непорозуміння та конфлікти. У команді неузгодження з приводу розподілу ролей, виконання процедур, впроваджуваної політики може бути подолане шляхом обговорення і проведення переговорів.

Існує модель командної ефективності, на яку впливають три чинники: груповий процес, групова структура, організаційне середовище. Кожен з цих факторів має певний набір елементів. Організаційне середовище включає: розуміння місії та сприйняття її всіма; підтримуючу культуру; систему мотивації, винагороди за досягнення мети; інформацію та зворотній зв'язок; навчання та консультації, технологічні та матеріальні ресурси.

При використанні моделі групової ефективності керівник має працювати з нею в наступній послідовності:

- визначити початковий стан команди і елементи, які працюють не-ефективно;
- розглянути, як кожний елемент впливає на ефективність групи;
- вирішити, які зміни необхідно втілити, щоб група діяла ефективніше.

Завдання № 42

Викладач пропонує студентам проаналізувати наведений нижче опитувальник і визначити його переваги.

«Запропонований нижче опитувальник адаптований до організації будь-якого напрямку. Опитування має проводитись анонімно керівником або менеджером кадрової роботи.

Інструкція: це дослідження проводять з метою, щоб ви мали змогу анонімно висловити свою думку про емоційний клімат у нашій організації, а ми будемо намагатися покращити його на підґрунті вашої інформації. Будь ласка, відповідайте по можливості відверто.

Ту оцінку, яка відповідає вашій думці, обведіть колом.

1. Наскільки Вас задовольняє Ваша робота в цілому?

Зовсім ні У захваті

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Коментарі _____

2. Що Ви думаєте про форму виплати коштів у Вашій організації?

Вона жахлива Вона чудова

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Коментарі _____

3. Як Ви сприймаєте рівень своєї заробітної плати у порівнянні з іншими

і працівниками?

Гірше всіх Краще всіх

1 2 3 9 10

Коментарі _____

4. Як Вам подобається система оцінки Вашої роботи?

Вона жахлива Вона чудова

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Коментарі _____

5. Який настрій у Вашому відділі / організації?

Жахливий Чудовий

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Коментарі _____

6. Як Ви оцінюєте покладену на Вас відповідальність?

Дуже багато Дуже мало
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Коментарі _____

7. Наскільки ефективно відбувається керівництво Вашим відділом / організацією?

Дуже Зовсім ні
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Коментарі _____

8. Наскільки ефективний керівник Вашого керівника?

Дуже Зовсім ні
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Коментарі _____

9. Чому Ви ходите на роботу?

Змушений Хочу
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Коментарі _____

10. Як Вам подобається наша організація у порівнянні з попереднім місцем роботи?

Гірше Краще
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Коментарі _____

11. В якому відділі Ви працюєте (не обов'язково)

12. Як довго працюєте?^

13. Як Вам подобається наша програма навчання працівників?

Дуже Зовсім ні
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Коментарі _____

14. Що Вам менше за все подобається у Вашій роботі або/і в нашій організації?

15. Що б Ви змінили, якби були керівником?

[74].

Розділ 8. ПРОФЕСІЙНЕ ВИГОРАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПРОЄКТУ

Вигорання та його ознаки.

Поняття про професійні межі. Визначення професійних меж. Практичні поради соціальному працівникові.

Стадії вигорання. Діагностичні індикатори вигорання. Тест на вигорання.

Менеджмент професійного стресу. Управління контекстом.

Профілактика вигорання, її чинники та методи запобігання вигоранню.

8.1. Поняття вигорання та професійних меж

Завдання № 43

Викладач пропонує студентам обговорити у міні-групах, чи були у когось випадки з власного професійного досвіду, коли не хотілось займатись ані справами клієнта, ані своїми справами. Якщо так, то чим були викликані такі випадки? Що і аме спричиняло професійну апатію?

Кожна міні-група має винести на загальне обговорення випадок неефективної практики та запропонувати пояснення, чому виконання професійних обов'язків і іановило труднощі.

Соціальна робота має справу з людьми, котрі перебувають у важкому становищі, реагує на їхні психологічні, соціальні та практичні проблеми. Як правило, людям потрібно не тільки надання порад або матеріальної допомоги, але й співчуття. Недостатньо допомогти у якійсь справі чи організувати групу; треба бути з людьми в їхній біді. Тому соціальні працівники часто бувають глибоко збентежені проблемами своїх клієнтів і їхньою очевидною нездатністю змінити свою ситуацію.

У зв'язку з цим виникає небезпека професійного «вигорання». Соціальний працівник, котрий «вигорів», буває так переповнений емоціями й переживаннями людей, з якими він працює, що більше не може ні залишати-

ся самим собою, ні допомагати іншим. Він такою мірою втягується в деталі проблем клієнтів, що більше не може нормально функціонувати.

Завдання № 44

Студентам, поділим на пари, пропонують поміркувати, чи є відмінності між стресом і вигоранням, і якщо так, то які. Кожна пара має визначити специфічні, на думку студентів, риси, які відрізняють чи наближають стрес та вигорання.

Після обговорення в парах студенти діляться на дві великих групи, одна з яких має скласти «клінічну» картину вигорання, а інша – навести характеристики стресу. Результати заносять на дошку або фліпчарт та аналізують разом з викладачем.

Отже, у процесі соціальної роботи фахівці виділяють таке явище, яке отримало назву «вигорання».

Термін «вигорання» почали активно використовувати в середині 70-х років ХХ століття. У світовій психіатрії явище вигорання отримало діагностичний статус: *-МКБ ~ 10: 273 - проблеми, пов'язані з труднощами в керуванні власним життям*. Цей термін прийнято вживати у зв'язку з професіями, котрі пов'язані з наданням допомоги. Окрім соціальних працівників, вигорання виявляють у медичних сестер, лікарів, психологів та представників інших професій, у роботі яких особиста відповідальність перевершує зовнішній контроль. Властивою для діяльності цих професіоналів є асиметрія відповідальності за характер та результат взаємодії працівника і клієнта: відповідальність завжди більшою мірою лежить на працівникові [76].

Завдання № 45

Викладач пропонує студентам виконати вправу на професійні межі (адаптовану з британської [77]). Для цього вони мають заповнити такий опитувальник.

Професійні межі

Де ми встановлюємо межі між особистими та професійними стосунками?

Чи можете Ви однозначно відповісти «завжди» чи «ніколи» на будь-яке з нижченаведених питань? Якщо Ви не можете дати однозначну відповідь, вкажіть, будь ласка, за яких умов Ви погодилися б чи відмовилися від запропонованої поведінки.

Вигорання - це стан вираженої втоми та емоційного виснаження, який характеризується втратою здатності падання психологічної підтримки іншим, байдужим та негативним ставленням до колег та клієнтів, зниженням продуктивності, знеціненням поточних результатів та минулих досягнень, зменшення відчуття самоактуалізації внаслідок хронічного стресу, фрустрації та внутрішньоособистісного конфлікту під час виконання професійних обов'язків [75].

Взаємообмін:

1. Ваші клієнти називають Вас на ім'я?
Ви називаєте їх на ім'я? _____
2. Якби Ви прийняли послугу клієнта, чи дозволили б Ви:
 - зв'язати Вам светр? _____
 - подарувати Вам книгу? _____

Культура спілкування:

3. Відвідуючи клієнта вдома, чи згодилися б Ви на пропозицію:
 - почаявати? _____
 - випити алкогольний напій? _____
 - поїсти? _____
4. Чи стали б Ви у своєму підрозділі (програмі):
 - говорити про особисті справи з іншими людьми? _____
 - готувати чай для клієнта? _____

Саморозкриття

5. Чи порівнюєте Ви власний життєвий досвід з життєвим досвідом клієнтів:
 - даєте їм зрозуміти, що відчуваєте з приводу їхньої ситуації? _____
 - повідомляєте про те, як пройшов Ваш робочий день? _____
 - розповідаєте про Вашу роботу з іншими клієнтами (розповідаєте одному клієнту про те, чому Ви надаєте послуги іншому клієнту)? _____
6. Чи ділитеся Ви інформацією особистого характеру з Вашими клієнтами:
 - гарними новинами (наприклад, про те, що Ваш чоловік/Ваша дружина отримав/отримала підвищення по службі)? _____
 - поганими новинами (наприклад, про те, що Ваш батько страждає на хворобу Льюїсгеймера)? _____
7. Чи повідомили б Ви свою домашню адресу чи номер телефону клієнтам?

Соціальний контракт

8. Чи прийняли б Ви від клієнта:
 - запрошення на святкування дня народження? _____
 - запрошення на святкування ювілею? _____
 - запрошення разом відсвяткувати якесь свято? _____
9. Чи могли б Ви позичити гроші своїм клієнтам? _____

Доторк

10. Чи потискаєте Ви руку клієнту під час першої зустрічі? _____
11. Чи встановлюєте Ви фізичний контакт з клієнтом, коли він/вона в засмученому стані:
 - торкаєтесь плеча? _____
 - обіймаєте за плечі? _____
 - торкаєтесь коліна? _____

Йти іншим шляхом

12. Чи ігноруєте Ви незаконні дії Вашого клієнта, такі як:

- отримання в соціальній службі такого виду допомоги, на який клієнт не має права згідно з критеріями надання такої допомоги?
- вимога ремонту чи якоїсь іншої послуги, хоча зовсім нещодавно така послуга була надана?
- шахрайську переробку електричної мережі, здійснену самим клієнтом із метою сплачувати менше за електроенергію? _____

Студенти усно обмінюються думками, стосовно запропонованих питань. Викладач, підводячи підсумки обговорення, нагадує, що у кожного соціального працівника є низка обов'язків стосовно клієнта. Ці обов'язки повинні бути визначені агенцією, в якій він працює. Певні професійні межі у стосунках з клієнтом соціальний працівник регулює сам у повсякденних ситуаціях, коли визначає, як звертатися до клієнта та як клієнт повинен звертатися до нього, коли вирішує, чи ділитися своїми особистими переживаннями, чи погоджуватися під час візиту на запропоновану чашку чаю або частування. Більшість із таких питань не мають однозначної відповіді й залежать від конкретних обставин.

Практичні поради соціальному працівникові

- Насамперед, зберігайте перспективу, знайте, що саме перебуває у вашій владі й вашій компетенції, а також - що робити з інформацією про речі, які є поза вашою компетенцією.
- Чітко усвідомлюйте, хто ви є й для чого ви дієте.
- Зберігайте професійну дистанцію. Це не означає бути нечесним, але бути реалістичним, не означає бути холодним, але бути відвертим, не означає бути нетовариським, але поважати.
- Пам'ятайте про відмінність між дружбою і професійними стосунками. Соціальні працівники не є друзями своїх клієнтів і не можуть ними бути. Дружба - стосунки за своєю суттю взаємні, що не мають іншої мети, крім самої дружби; дружба відновлюється в часі; кожен із друзів часом віддає більше або більше одержує. Стосунки між соціальним працівником і клієнтом обмежені в часі і мають конкретну мету, вони не взаємні. Те, що «одержує» соціальний працівник, - це задоволення від доброго виконання своєї роботи, від досягнення певних цілей і від спостереження того, як люди змінюються і, головне, як вони виходять із стосунків соціальної роботи.
- Знайте, що ваша важлива якість - здатність залишатися поруч із кимось у біді або в кризі, самому не руйнуючись від цієї кризи або від емоцій.
- Пам'ятайте, що професійна межа - поняття динамічне; важливо мати особистий простір. Деякі люди можуть із задоволенням тісно спілкуватися з іншими людьми, а інші представники навіть тієї ж самої культури можуть вважати це нестерпним [78].

8.2. Причини та чинники вигорання**Завдання № 46**

Викладач пропонує студентам у міні-групах обговорити, чому виникає вигорання та які чинники спричиняють стрес на робочому місці.

Студенти мають обговорити, що означає вигорання одного працівника для цілого проекту.

У ході презентації результатів роботи груп студенти та викладач складають і коментують перелік особистісних та організаційних чинників, які спричиняють вигорання.

Праця в умовах інноваційного проекту потребує постійної уваги та контролю, адже часто вимоги (зовнішні та внутрішні) домінують над ресурсами (внутрішніми та зовнішніми), внаслідок чого порушується стан рівноваги.

Безперервне чи прогресуюче порушення рівноваги неминує призводить до вигорання. Соціальні працівники надзвичайно вразливі до вигорання, адже вони весь час перебувають у ситуаціях постійного стресу, в яких від них очікують високий рівень виконання роботи.

Вигорання часто супроводжується відчуттям безпорадності. Тривале перебування в стресовій ситуації може викликати заперечення чи приховування стресу. Вигорання - не лише результат стресу, передусім це наслідок пскерованого стресу.

Феномен «вигорання» виникає гостро, але проходить певні фази впродовж відносно тривалого періоду. Процес, який внаслідок стресів веде до вигорання має, за Д.Міллером, кілька стадій.

1. **Ентузіазм** - тенденція бути надмірно корисним, надмірно ідентифікуватися з клієнтами та мати нереалістичні очікування від роботи.

2. **Стагнація** - зменшення очікувань до нормальних пропорцій і вихід особистої незадоволеності на поверхню (робота не компенсує того, що втрачено в житті).

3. **Фрустрація** - збільшення труднощів, поява невпевненості у власній компетентності, нудьга, зменшення толерантності, співчуття, початок уникання стосунків як механізм захисту.

4. **Апатія** - байдужість або депресія (пригнічення) як захист проти хронічної фрустрації [79].

Успішність всього проекту в соціальній службі може опинитися під загрозою, якщо соціальний працівник усвідомлює, що не може вирішити власні проблеми, остерігається зізнатися в їх існуванні, поділитися з кимсь

своїми проблемами. На цьому етапі високою є загроза формування негативного ставлення до роботи, оточуючих та життя в цілому.

Відчуття контролю над тим, що відбувається, має вирішальне значення для соціального працівника.

Вигорання - це не лише якийсь певний симптом, вигорання є синдромом, при якому поєднані кілька чинників. При цьому важливо зважати на те, що:

~ вигорання завжди присутнє й буде присутнє;

- будь-хто може пройти через процес вигорання один чи кілька разів;

- цей процес не є ні лінійним, ні неминучим, швидше він циклічний;

- втручання для припинення процесу може відбутися на будь-якій стадії;

- вигорання є заразним і може бути переданим у всі напрямки: від клієнтів до працівників, від працівника до працівника, від працівника до клієнта.

Вигорання може спричинити:

- **емоційне виснаження** - втрату здатності надання психологічної підтримки іншим,

- **деперсоналізацію** - негативне та байдуже ставлення до колег та клієнтів,

- **зниження відчуття особистих досягнень** - зниження продуктивності або знецінення поточних результатів та минулих досягнень.

A1'. Пов'язані з особистістю

Діагностичні індикатори вигорання

1. Суб'єктивні індикатори:

- зниження самооцінки, що пов'язане з почуттям професійної некомпетентності та незадоволеності роботою;
- фізичні ознаки дистресу при відсутності органічних хвороб;
- проблеми концентрації, дратівливості, негативізму.

2. Об'єктивні індикатори обмежують продуктивність виконання роботи, що спостерігається відносно:

- споживачів послуг отримують послуги нижчої якості;
- супервізорів - спостерігають зниження ефективності роботи; колег - спостерігають загальну втрату інтересу щодо проблем, які пов'язані з роботою [80].

Ризик вигорання виникає при поєднанні кількох чинників:

- занадто великий обсяг роботи;
- недостатність /невідповідність кваліфікації;
- низька платня;
- відсутність підтримки;
- незадоволення клієнтів;
- критика керівництва.

Таблиця 16. *Причини вигорання*

А. Внутрішні причини	Б. Зовнішні причини
<i>A1. Пов'язані з особистістю</i>	<i>B1. Пов'язані з клієнтами</i>
<i>A2. Пов'язані, з професійністю</i>	<i>B2. Пов'язані з політикою організації</i>

1. Внутрішньоособистієний конфлікт, забезпечення власних дефіцитів, потреб: відчувати владу, бути потрібним.
2. Наявність потреб, неможливість задоволення яких спричиняє фрустрацію.
3. Особистий стиль реакцій на стресову ситуацію.
4. Брак друзів, прив'язаності в родині, сімейна відповідальність.

A2. Причини, пов'язані з професійністю

5. Нереалістичні очікування щодо роботи.
6. Надмірна ідентифікація з клієнтом.
7. Погане управління часом.

B1. Пов'язані з клієнтом

8. Тип клієнтів.
9. Відсутність ознак успіху.
10. Протиріччя між клієнтом, працівником та організацією.
11. Діяльність, пов'язана з інтенсивним спілкуванням.

B2. Пов'язані з політикою організації

12. Неприятливі умови роботи.
13. Неадекватні терміни виконання роботи.
14. Велике навантаження.
15. Неадекватна кількість ресурсів.
16. Неадекватна професійна підготовка.
17. Неадекватна супервізія, брак схвалення, заохочення, негативний стиль керівництва.
18. Низька оплата.
19. Неадекватний розподіл між відповідальністю та владою.
20. Непорозуміння або ізолюваність від колег.
21. Стрес серед колег чи керівництва.
22. Тривалий стаж роботи.
23. Закінчення або відсутність можливості просування кар'єри.
24. Невідповідність системи потребам клієнта.
25. Двозначність ролі.

З огляду на вищезазначене, організація роботи соціальної служби в цілому й процесу соціальної роботи зокрема, а тим більше впровадження

інновації (пов'язаного з додатковими психологічним навантаженням) повинні передбачати засоби запобігання та зменшення професійного стресу у соціальних працівників та учасників інноваційного проекту.

Викладач пропонує студентам тест на вигорання. Для цього потрібно прочита-

Завдання № 47

ти твердження й визначити, чи почуваються вони так стосовно їхньої роботи. Викладач просить у листку відповідей зробити відповідні позначки навпроти кожного питання.

Таблиця 17. Листок для відповідей

№ твердження	0 ніколи	1 дуже рідко	2 рідко	3 іноді	4 часто	5 дуже часто	6 завжди
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							

1. Я відчуваю себе емоційно спустошеним/спустошеною.
2. Наприкінці робочого дня я почуваю себе, немов вичавлений лимон.
3. Я відчуваю втому, коли прокидаюся вранці і повинен/повинна йти на роботу.
4. Я добре розумію, що відчувають мої клієнти та співробітники, і використовую це в інтересах справи.
5. Я відчуваю, що спілкуюсь з деякими клієнтами, як з предметами (без тепла

- та приязні до них).
6. Я відчуваю себе енергійним/енергійною та емоційно натхненним/натхненною.
 7. Я вмію приймати правильне рішення в конфліктних ситуаціях.
 8. Я відчуваю пригніченість та апатію.
 9. Я можу позитивно впливати на своїх клієнтів та співробітників.
 10. Останнім часом я став/стала нечулою у ставленні до тих, з ким працюю.
 11. Як правило, ті, з ким мені доводиться працювати, – малоцікаві люди, які швидше стомлюють мене, аніж радують.
 12. У мене багато планів на майбутнє, і я вірю в їх здійснення.
 13. У моєму житті все більше розчарувань.
 14. Я відчуваю байдужість і втрату цікавості до багатьох речей, які цікавили мене раніше.
 15. Буває, що мені справді байдужі проблеми моїх клієнтів та співробітників.
 16. Я хочу усамітнитися і відпочити від усього та всіх.
 17. Я легко можу створити атмосферу доброзичливості та співробітництва в колективі.
 18. Я легко спілкуюсь з людьми незалежно від їхнього статусу та віку.
 19. Я багато чого встигаю зробити.
 20. Я відчуваю себе на межі власних можливостей.
 21. Я ще багато чого зможу досягти у своєму житті.
 22. Буває, що клієнти та співробітники перекладають на мене тягар своїх проблем та обов'язків.

Далі викладач має пояснити, що підрахунок балів відбувається за трьома шкалами, де під кожним питанням потрібно поставити набраний бал, а потім підрахувати загальну кількість у кожній субшкалі.

Таблиця 18 Субшкали, що визначають рівень професійного вигорання

		КЛЮЧ								
Субшкала 1	1,	2	3	6	8	13,	14,	16,	20	
Субшкала 2	5,	10,	11,	15,	22					
Субшкала 3	4	7	?	12,	17,	18,	19,	21		

Викладач пояснює, що перша субшкала дає уявлення про рівень емоційного виснаження – (максимум можливих балів – 54). Друга субшкала характеризує рівень деперсоналізації (максимум – 30 балів). Зниження особистих досягнень (чим менше – тим краще) показує третя субшкала.

Загалом можлива градація вигорання (див. таблицю 19).

Таблиця 19. Рівні вигорання за кількістю балів по субшкалам

	Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень
Субшкала 1	0–16	17–26	27 і більше
Субшкала 2	0–6	7–12	13 і більше
Субшкала 3	39 і більше	38–32	3 1 0

8.3. Менеджмент вигорання та професійного стресу

Завдання № 48

Викладач виносить на обговорення студентів два твердження: «Вигорання є неминучим» та «Профілактика вигорання можлива». Студенти діляться на групи, завдання кожної з яких – дібрати аргументи на користь одного з тверджень.

Потім викладач проводить керовану дискусію – студенти висловлюються по черзі, обґрунтовуючи свою позицію, та піддають критиці протилежне твердження.

Вирізняють такі моделі управління стресом серед персоналу інноваційного проекту:

- професійне кураторство/супервізію,
- емоційну підтримку/терапевтичне консультування,
- управління стресом/запобігання стресу,
- управління контекстом.

До напрямів управління стресом/запобігання стресу відносять: *стратегії релаксації* (медитацію, фантазування, образотворче мистецтво, масаж, вправи), а також *проведення в організаціях семінарів та занять*, присвячених професійній орієнтації, розвитку навичок, управлінню часом, побудові стосунків у команді.

Управління контекстом передбачає *процедурні/структурні ініціативи*:

- обмеження робочого часу,
- забезпечення орієнтації та підготовки перед початком роботи,
- заохочення вираження успіхів у роботі,
- підготовка до розпізнавання та управління стресом,
- забезпечення можливостей змін видів діяльності,
- обмеження роботи наодинці,
- планування часу за межами роботи.

Окрім цього управління контекстом включає *ініціативи щодо оточення*:

- нормалізація переживання та вираження робочого стресу,
- забезпечення можливостей для розвитку навичок,
- забезпечення зручних місць для персоналу,
- забезпечення приємної робочої атмосфери,
- активне заохочення відпочинку персоналу.

Для співробітників можна скласти *план особистого догляду* (планування часу поза роботою, що включає заняття спортом, правильне харчування, відпочинок та розваги, неструктуровані проміжки часу, хобі, стосунки з родичами та друзями) [79].

Завдання №49

Студентам пропонують поміркувати над тим, які методи можна застосовувати для профілактики вигорання.

Перелічені методи обговорюють з точки зору легкості/важкості їхньої реалізації в умовах інноваційного проекту.

Профілактика вигорання повинна починатися з усвідомлення сутності проблеми.

Для того, аби ефективно надавати послуги клієнтам, соціальний працівник має задовольняти власні потреби. Перебираючи на себе відповідальність за характер переживання стресу, соціальний працівник набуває контролю над своїм життям, виходячи зі стану жертви.

Спеціалісти вважають, що найкращими засобами усунення стресу та запобігання вигорання є такі, як:

- ^ супервізія (кураторство, наставництво),
- групова робота (обговорення проблем у групі),
- тимчасовий відпочинок від активної діяльності.

Тим, хто працює у близькому контакті з людьми, супервізія необхідна, аби уникнути загрози непрофесійності та неефективної практики, яку супроводжує вигорання. У соціальній роботі це небезпечно тим, що жертвою вигорання стають не лише соціальні працівники, а й їхні клієнти, які не отримують адекватної допомоги. Детальніше про супервізію мова піде в наступному розділі; що стосується групової роботи, то найефективнішим її різновидом у плані попередження вигорання є балінтівські групи.

8.4. Балінтівські групи

У 50-х роках у лондонській лікарігі Тевісток під керівництвом М. Балінта почали проводити дискусійні дослідницько-навчальні групові

семінари для практикуючих лікарів. Згодом такі заняття запровадили для себе психологи, соціальні працівники та інші фахівці.

Об'єктом балінтівських груп є стосунки «спеціаліст-клієнт».

Предмет аналізу:

- важкі ми невдалі епізоди з минулого, які продовжують хвилювати спеціаліста, викликати у нього дискомфорті спогади, залишаються для нього незрозумілими; випадки, які викликають тривогу.

Особливості роботи:

- акцент на практичному використанні результатів обговорення;
- у центрі уваги - не емоційні потреби учасників, а проблеми їхніх стосунків із клієнтом;
- в основі роботи лежить прийом сенситивного слухання, що сприяє глибшому сприйняттю власної особистості;
- акцент у роботі роблять на живому, пов'язаному з практикою взаємному навчанні.

Ктани роботи балінтівської групи:

1. Відтворення конкретного випадку.
2. Етап постановки запитань.
3. Обговорення можливих варіантів розв'язання проблеми.
4. Етап зворотного зв'язку.

Особливості організації:

- кількість учасників 6-15 чоловік (оптимальна 8-10);
- учасники по можливості не пов'язані службово-ієрархічними стосунками;
- різигий стаж роботи, однак найефективніша участь - при наявності в учасників групи більше трьох років стажу.

Першим кроком у контролі за процесом вигорання є відкрите обговорення проблеми з колегами/супервізором та прийняття на себе відповідальності за своє власне переживання стресу.

Необхідно:

- виділити час та простір для відновлення енергії;
- виявити причини порушень;
- ~ скласти платі відповідних заходів.

Наступний крок - виробити стратегію змін та обговорити її з колегами/супервізором.

Завдання № 50

Викладач пропонує студентам у міні-групах (по 4-5 осіб) визначити переваги і обмеження балінтівських груп для запобігання вигоранню у працівників інноваційних проектів.

Завдання № 51

Викладач пропонує студентам поділитися на 2 або 3 групи (залежно від кількості і гудентів) та змоделювати перше заняття групи взаємодопомоги фахівців, створеної в рамках реалізації в соціальній службі проекту, спрямованого на підвищення якості життя певної вразливої групи (за вибором студентів або викладача це можуть бути люди з проблемами психічного здоров'я, люди, котрі живуть із ВІЛ, самотні пенсіонери, матері, що виховують дитину з функціональними обмеженнями ющо).

Розділ 9. СУПЕРВІЗІЯ ПЕРСОНАЛУ ПРОЄКТУ

**Поняття супервізії. Форми та завдання супервізії.
Принципи супервізії.**

**Функції супервізора: підтримка, управління,
навчання. Ролі супервізора. Наставницька супервізія:
практичні породи.**

**Моделі супервізії. Фокусно-рольова матриця.
Приклади з практики. Особливості проведення
індивідуальної та групової супервізії.**

9.1. Поняття та принципи супервізії

Завдання № 52

Викладач пропонує студентам поміркувати над словом «супервізія» – які асоціації виникають у зв'язку з цим словом? Яке значення вкладають студенти в слово «супервізія»? (Результати варто коротко записати на дошці і повернутися до них) наприкінці заняття з метою підтвердити справедливі уявлення та спростувати хибні)

Вважають, що постійний процес супервізії (професійної підтримки та наставництва) соціального працівника з боку його керівника або спеціально запрошеного консультанта (супервізора) - головна запорука якісної та безпечної роботи, особливо в умовах змін в організації. Супервізія також є ключовим елементом у персональному професійному розвитку соціального працівника. Супервізія передбачає аналіз проблемних або нестандартних ситуацій з досвіду професіоналів та пошук нових ефективних рішень

Виділяють кілька різновидів супервізії.

Супервізія ~ процес, упродовж якого одному працівнику надається відповідальність працювати з іншим працівником (працівниками) з метою виконання певних **організаційних, професійних та особистих** завдань. Такими завданнями є компетентне, відповідальне виконання обов'язків останнім(и), постійний професійний розвиток та особиста підтримка.

1. Наставницька супервізія (instructive supervision) - супервізор виконує роль учителя, наставника і пропонує навчальний внесок у процес.

2. Навчальна / тренінгова супервізія (training supervision) - інша роль учителя, у випадку, коли супервізований є студентом, і супервізор несе відповідальність за його практику.

3. Менеджерська супервізія (managerial supervision) - супервізор є безпосереднім менеджером працівника. У цьому випадку їхні стосунки можуть бути описані як керівник - підлеглий (з досвіду проведення в НаУКМА модульного курсу «Інновації та супервізія в соціальній сфері» застосування подібного типу супервізії в Україні не є бажаним, оскільки процес супервізії автоматично перетворюється на процес контролю).

4. Супервізія з акцентом на консультуванні (consultancy supervision) супервізор не несе відповідальності за супервізованого чи його роботу і пропонує свої послуги консультанта [81].

Супервізію можна проводити на індивідуальному рівні, а також на рівні, групи або організації.

Супервізія допомагає визначити особистісні якості працівників, їхні способи реагування, особливості поведінки та ціннісні орієнтації як чинники впливу на професійну діяльність. Супервізія полегшує процес розвитку теоретичних знань і вмінь та їх адекватне застосування в професійній практиці методом аналізу конкретних ситуацій взаємодії з клієнтами.

Одним із найважливіших завдань супервізора є розвиток професійної автономії, незалежності супервізованого, стабілізації його думок та почуттів щодо професійної діяльності, створенні моделі аналізу та компетентного рішення проблем, які виникають у взаємодії з клієнтами.

Внаслідок професійних труднощів, які виникають у процесі опанування інноваційними методиками, формами та напрямками роботи, ефективний менеджмент проєкту неможливий, якщо до діяльності не залучений хоча б один супервізор.

Супервізія

- Відбувається в контексті чітко визначених стосунків в організації.
- Це дещо більше, ніж одна зустріч. Це тривалий процес, який водночас є і заходом (серією заходів), і методом роботи.
- Має багато завдань, які включають задоволення організаційних, професійних та особистих потреб.
- Стикається з ієрархічними та ієрархічним стосунками в ор-

Супервізія - це: можливість обговорення, аналізу будь-яких своїх проблем та ситуацій; краще розуміння свого стилю, «робочого почерку»; вміння розглянути будь-яку проблему, використовуючи різну «оптику» - як звичну, так і нову для себе, - та знаходити з неї вихід.

галізації на всіх рівнях та не обмежується лише управлінням безпосередньої роботи з клієнтом.

- Залучає інші складові частини організації (людей), які мають інші обов'язки та відповідальність.
- Визнає взаємозв'язок відповідальності, компетентності, професійного розвитку та особистої підтримки.

Супервізія має в основі кілька **важливих принципів**:

1. Дії в інтересах клієнта у випадку, якщо немає загрози для інших працівників організації
2. Супервізія - частина політики організації
3. Це необхідність, а не розкіш
4. Розподіл відповідальності між працівником і організацією
5. Угода про проведення / хід
6. Регулярність зустрічей
7. Ведення записів
8. Відсутність дискримінації
9. Конфіденційність
10. Партнерство між супервізором, супервізованим та організацією

9.2. Функції та ролі супервізора

Завдання № 53

Викладач пропонує студентам створити образ ідеального супервізора. Студенти у міні-групах складають перелік умінь, знань, навичок та особистісних якостей, необхідних супервізору у щоденній діяльності, та виносять результати на загальне обговорення.

Супервізор має допомагати супервізованому:

- чітко визначати цілі роботи, встановлювати та перевстановлювати пріоритети;
- бачити всі аспекти проблеми та власну роль у розв'язанні цієї проблеми;
- керувати власними почуттями, зокрема сумнівами та невпевненістю щодо конкретних ситуацій;
- формувати позитивне ставлення до своєї роботи та брати на себе відповідальність за її виконання.

Отже, до функцій супервізора належить:

~ **підтримка** (управління стресом та побоюваннями; прояснення питань; надання порад; позитивний та негативний зворотній зв'язок; розуміння особистих проблем, що заважають роботі; створення атмосфери довіри; мотивування та насаження; підтримка належних рішень);

- **управління** (адміністрування, вирішення адміністративних проблем; планування; впровадження політики організації; встановлення стандартів; моніторинг; оцінювання; дотримання прийнятого плану роботи; дисциплінування; виконання посадових інструкцій; ефективно та економне використання ресурсів);

- **навчання** (падання інструкцій щодо політики та процедур організації; навчання гарній практиці; моделювання; визначення необхідних курсів; проведення тренінгу; рекомендування літератури; підтримка професійного зростання; розвиток кар'єри; мобілізація ресурсів) [82].

Можна виділити чотири супервізорські ролі.

Таблиця 20. Супервізорські ролі

Роль	Особливості діяльності
Учитель	Знає теорію і готовий нею поділитися. Вивчає випадок (проект), представлений супервізованим, і надає коментарі. У безпечній атмосфері супервізорської сесії створює можливість репетиції тих чи інших навичок для супервізованого. Ставить чіткі завдання на наступні сесії тощо.
Фасилітатор	Надає емоційну підтримку. Працює разом з тим, хто навчається, над труднощами у роботі останнього, пов'язаними з агенцією тощо.
Консультант	Співпрацює з супервізованим у роботі над визначенням проблеми. Озброює того, хто навчається, не відповідями, а альтернативами.
Експерт	Контролює досягнення цілей, сформульованих у супервізорському контракті, чи тих, які визначалися на початку процесу. Відстежує прогрес клієнта / проекту. Надає супервізованому зворотній зв'язок з приводу знання останнім теорії, її застосування тощо.

Як правило, у практичній роботі, зокрема при впровадженні інноваційного проекту в соціальній службі, ці ролі комбінують.

Завдання № 54

Викладач пропонує студентам поділитися на групи і вибрати того, хто буде супервізором. Студенти визначають функціональні обов'язки супервізора відповідно до потреб гіпотетичного проекту (варто дати студентам опис конкретного інноваційного проекту, наприклад, із тих, що представлені в другому розділі цього посібника).

У ході презентації «супервізор» представляє себе та пропонує свої послуги.

На загальному обговоренні студенти аналізують, чия презентація була найважливішою з точки зору відповідності завданням супервізії.

Наприклад, із досвіду експериментальних соціальних служб підтримки сім'ї, створених у Київській області в рамках спільного проекту Європейської дитячої благодійної організації, Державного центру для молоді та Київської облдержадміністрації, серед завдань супервізії найважливішими були:

- обговорення кожної особової справи соціальним працівником спільно з менеджером (який вважався супервізором працівників);
- обговорення певних питань, що постають у процесі роботи;
- узгодження робочого плану з менеджером;
- керівництво та підтримка соціального працівника з боку менеджера;
- обговорення один на один із менеджером особистих проблем соціального працівника, які можуть впливати на ефективність спільної роботи;
- надання можливості соціальному працівнику виконувати власну роботу, консультуючись із менеджером;
- оцінка ефективності виконання роботи соціальним працівником та його компетентності.

Завдання № 55

Викладач пропонує студентам пригадати, чи доводилося їм працювати з наставниками, та обговорити цей досвід.

У професійних соціальних службах супервізія є частиною процесу надання допомоги, оскільки вона спрямована на забезпечення стандартів якості й підтримку соціальних працівників у їхній щоденній діяльності.

Процес супервізії як наставництва: поради для супервізора

Крок 1. Підготуйте того, хто навчається. Надайте пояснення, що робити. Бар'єрами до ефективної супервізії може бути страх того, хто навчається, перед змінами чи виявами некомпетентності. Супервізор може своєю емпатією допомогти розслабитися тому, хто навчається. Необхідно дізнатися, що вже знає той, хто навчається. Рухайтеся від відомого до невідомого.

Крок 2. Демонструйте діяльність. І покажіть, як це працює. Ідучи від простого до складного, поясніть, що саме було зроблено. Надайте тому, хто навчається, можливість ставити запитання. Поясніть зв'язок між загальною діяльністю та частиною роботи того, хто навчається.

Крок 3. Створюйте позитивну атмосферу. Надавайте позитивне насянення тому, хто навчається. Будьте терплячим із ним.

Крок 4. Дайте тому, хто навчається, можливість діяти. Дозвольте йому брати участь у процесі. Активна участь є узвичаєною в процесі довготривалого навчання.

Крок 5. Завершення. Оцініть навчання. Перевірте досягнення того, хто вчиться, продемонструйте вашу спроможність відповідати на подальші запитання та ідентифікувати нові проблеми.

Завдання № 56

Студентам пропонують обговорити такі питання:

Що дає система наставницької супервізії в соціальній службі?

- Яким чином краще здійснювати індивідуальну наставницьку супервізію?
- У чому полягають переваги та обмеження індивідуальної наставницької супервізії?

9.3. Моделі супервізії

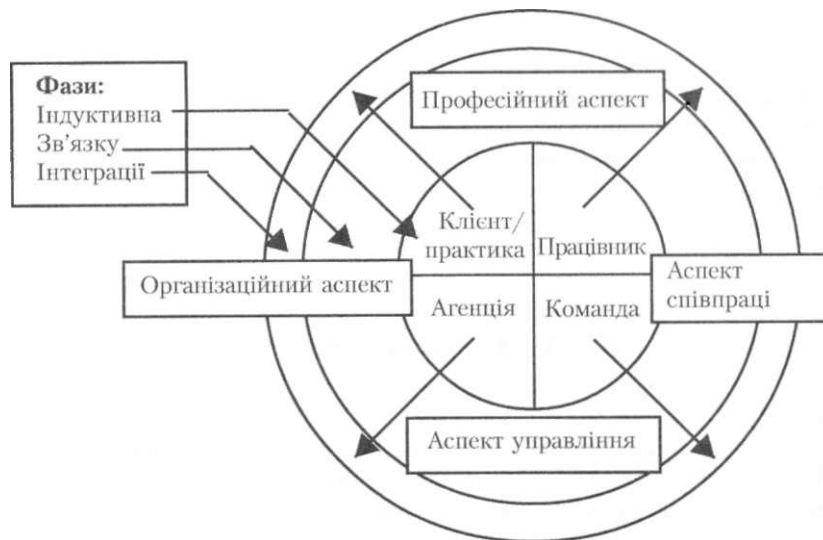
Варто пам'ятати, що процес супервізії проходить одночасно в різних контекстах/системах. Типовий приклад системи, в якій здійснюють супервізію в соціальній роботі, зображено на малюнку 11.



Малюнок 11. Контекст/система здійснення супервізії

Відповідно контекстуальній основі проведення супервізії, використовують різні моделі супервізії. Деякі з них розглянемо нижче.

Існує модель супервізії, базована на чотирьох основних системах, яка має три фази розвитку [83].



Малюнок 12. Модель супервізії, базована на чотирьох основних системах

Перша фаза - індуктивна (представлена на малюнку внутрішнім колом) передбачає, що дослідження проблеми під час процесу супервізії можна проводити в межах кожної з чотирьох систем (клієнта/практики, працівника, команди та агенції).

Друга - фаза зв'язку (зображена внутрішнім колом) пропонує досліджувати проблему з точки зору зв'язків між кожною парою систем:

- професійний аспект (зв'язок між клієнтом/практикою та працівником);
- аспект співпраці (зв'язок між працівником та командою);
- аспект управління (зв'язок між командою та агенцією);
- організаційний аспект (зв'язок між агенцією та клієнтом/практикою).

Третя - фаза інтеграції (представлена на малюнку зовнішнім колом) є синтезом усіх чотирьох систем.

Ця модель являє собою «Розвитковий підхід» до супервізії. Як зазначено в п. 9.1, супервізія - процес, який в ідеалі триває упродовж багатьох зустрічей. Цей процес передбачає професійний та особистіший розвиток супервізованого. Отже, елемент розвитку в межах даної моделі полягає у зміні фокусу супервізії з одної фази на іншу, оскільки досвід та професійна компетенція супервізованого зростають від першої фази (індукції), до другої (зв'язку) та третьої (інтеграції).

Деякі вчені визначають **чотири фази розвитку супервізії** - залежно від професійного рівня супервізованого [84].

Таблиця 21. Професійно-орієнтовані фази розвитку супервізії

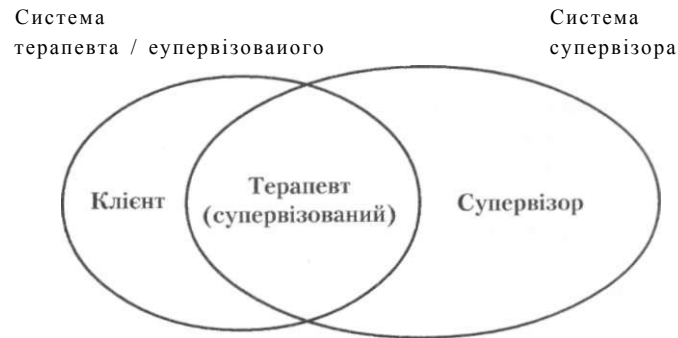
Фаза	На кого орієнтована	Акцент супервізії
1.	Орієнтована на супервізованого	«Чи можу я це зробити в своїй роботі?»
2.	Орієнтована на клієнта	«Чи можу я допомогти клієнту зробити це?»
3.	Орієнтована на процес	«Як ми разом із клієнтом взаємодіємо?»
4.	Орієнтована на процес у контексті	«Як процес нашої з клієнтом роботи впливає на нас?»

У процесі супервізії практикуючих психологів та психотерапевтів можна застосовувати **шестифокусну модель** супервізії [85].

В її основу покладено розгляд двох основних систем - системи терапевта (клієнта та терапевта-супервізованого) та системи супервізора (супервізора та терапевта-супервізованого). Далі в кожній з цих систем можуть бути виділені три аспекти, які в сукупності дають шість можливих фокусів уваги, три з яких пов'язані з клієнтом і терапевтом, а три - і терапевтом і супервізором.

" Під терапевтом тут' мають на увазі не тільки психотерапевта чи психолога, але й соціального працівника, котрий працює з випадком.

Ця модель представлена на малюнку.



1. Розповідь терапевта
2. Дії терапевта
3. Процес терапії
4. Стан еупервізованого
5. Супервізорський процес
6. Враження від супервізії

Малюнок 13. Шестифокусна модель супервізії

Система терапевта складається з:

- 1) розповіді терапевта: історія терапевта про клієнта та історія клієнта (фокус - на клієнті);
- 2) дій терапевта: дослідження того, що терапевт робив із клієнтом, - гіпотези, методи, втручання (фокус - на терапевті);
- 3) процесу терапії: дослідження взаємодії або «динаміки» під час терапевтичної сесії (фокус - на системі «терапевт та клієнт»).

Система супервізора - це:

- 4) стан еупервізованого: терапевт «перейменовується» в еупервізованого (під час супервізорської сесії супервізор концентрує увагу на стані терапевта);
- 5) супервізорський процес: дослідження стосунків між супервізором та тим, хто навчається;
- 6) враження супервізора: зворотній зв'язок та роздуми супервізора про ті чи інші аспекти розповіді чи етапу еупервізованого, яким останній не приділяв уваги.

Шестифокусний підхід у поєднанні з еупервізорськими ролями (п. 9.2) дає фокусно-рольову матрицю, використовуючи яку супервізор у будь-який момент може з'ясувати, де вони з супервізованим «знаходяться».

Таблиця 22. Фокусно-рольова матриця процесу супервізії

		СУПЕРВІЗОРСЬКІ РОЛІ			
		Учитель	Фасилітатор	Консультант	Експерт
Ф О К У С	Розповідь терапевта				
	Активність терапевта				
	Процес терапії				
	Стан еупервізованого				
	Процес супервізії				
	Враження супервізора				

9.4. Приклад з практики: опис супервізії

Завдання № 57

Викладач пропонує студентам обговорити, яким має бути звіт про супервізію, на які етичні моменти потрібно звертати увагу, які речі є обов'язковими для опису іющо.

Перелічені студентами пункти варто записати на дошці і порівняти зі структурою нижченаведеного звіту про супервізію (дещо видозміненого, оскільки в ньому опущено назву організації та деякі подробиці).

2002 року на замовлення недержавної організації слухачі модульних курсів ШСР НаУКМА, викладачі ШСР **Олена Савчук** та **Надія Кабаченко** провели супервізію проекту та підготували такий звіт про неї:

«Супервізію організували для 11 осіб - персоналу, залученого до роботи в двох програмах.

На індивідуальних сесіях із супервізованими обговорювали наступні теми:

- призначення супервізії та її можливості для розвитку організації;
- інформацію про учасниць;
- функціональні обов'язки та їх розподіл;
- роботу в команді;
- основні проблеми організації;
- можливості для вдосконалення роботи/ресурси;
- можливості для особистого професійного розвитку/ресурси;
- завдання на найближчий період;

- основні очікування від роботи супервізорів та можливі форми підтримки;
- відповіді на запитання- супервізованих.

Під час зустрічі з координатором навчальної програми обговорювали організаційні питання спільної роботи, мету та завдання супервізії, склали графік індивідуальних супервізій для персоналу. Супервізія відбувалася за розкладом.

Перший день

- 10.00-13.00 - координатор навчальної програми
- 13.15-15.45 - асистент цієї програми
- 16.00-16.30 - перерва
- 16.45-18.00 - юрист програм

Другий день

- 10.00-11.45 - асистент
- 11.45-12.45 -працівниця інформаційної лінії
- 12.45-14.15- координатор програми із запобігати! кризовим ситуаціям
- 14.15-14.45 - перерва
- 15.00-16.00 - працівниця інформаційної лінії
- 16.00-17.00 - працівниця інформаційної лінії

Третій день

- 10.00-11.30 - працівниця інформаційної лінії
- 11.30-13.00 - офіс-менеджер
- 13.00-14.00 - бухгалтер
- 14.00-14.45 ~ перерва
- 15.00-17.30 - групова супервізія
- 17.40-18.10 - рекомендації, зворотній зв'язок

Усі працівниці доброзичливо сприйняли супервізорські сесії, відкрито й зацікавлено обговорювали проблеми своєї роботи. Практично всі учасниці супервізії зверталися до попереднього досвіду роботи, розповідали про пережиті проблеми та труднощі, зазначаючи, що ще і сьогодні співробітниці зазнають тиску з боку колишнього керівника.

Пережите згуртувало персонал і зараз допомагає продовжувати роботу. Працівниці у разі необхідності «замінюють одна одну», консультують («якщо я щось не знаю, я звертаюсь до колеги»), надають підтримку («якщо я бачу, що у неї поганий настрій, то підійду і запитаю, що трапилося, може я чимось можу допомогти»).

Співробітниці центру вже мають чимало планів на майбутнє і пов'язують їх реалізацію з роботою нинішнього керівника організації. І) нинішньому складі персонал організації працює трохи більше місяця, і основні проблеми в роботі, які найчастіше зазначали, стосуються, насамперед, матеріально-технічних умов, як-то: відсутність телефону, обладнаного приміщення для проведення тренінгів, кімнати для консултування, достатньої кількості меблів у приміщенні для телефонного кой

сультування тощо.

Після завершення індивідуальних супервізій була проведена групова супервізія, яка мала на меті обговорення тих проблем, які найчастіше називали працівниці центру.

На групову супервізію винесли такі питання:

- особливості роботи в команді;
- можливості проведення спільних обговорень діяльності членів команди (форма проведення; типи можливих запитань/проблем; способи обговорення);
- планування роботи;
- конфіденційність.

Під час проведення групової супервізії, спрямованої на розвиток навичок спільного обговорення проблем у команді та планування роботи, спостерігалась низька активність працівниць організації в роботі над запропонованими проблемами та прийнятті рішень. Учасниці групової супервізії часто демонстрували невпевнену поведінку, яку частково можна пояснити відсутністю відповідних навичок та наявністю відповідного негативного попереднього досвіду.

Розлі із тим, використання такої структури для групової супервізії дало можливість працівницям відчувати власну професійну значимість, підвищити самооцінку та зрозуміти необхідність такої діяльності. Вони позитивно оцінили супервізорські сесії та пропонували продовжувати подібну практику. Це було особливо приємно, бо на початку роботи учасниці іноді сприймали процес супервізії як форму контролю роботи персоналу.

Після завершення групової супервізії проходила повторна зустріч із керівником організації для обговорення результатів та надання рекомендацій. Було визначено, що сильними ресурсами організації є :

- професіоналізм членів команди;
- досвід роботи з клієнтами;
- зацікавленість у роботі;
- бажання і надалі розвивати програми;
- поширення інформації про діяльність центру;
- попит серед користувачів на участь у програмах центру;
- підтримка та наснаження з боку центрального офісу.

Незалученими ресурсами є:

- проведення планових спільних обговорень для узгодження роботи;
- чіткий, розподіл функцій між членами команди та обговорення їх виконання;
- професійний потенціал асистентів програм;
- волонтерська робота».

Задають № 58

Викладач пропонує студентам у міні-групах вибрати довільний проект (із тих, які впроваджує хтось із членів групи), визначити основні етапи супервізії та скласти план та графік її проведення.

Після виконання завдання відбувається представлення результатів обговорень та дискусія.

9.5. Деякі уроки з досвіду навчання на модульних курсах ШСР НаУКМА

Викладачі та студенти модульного курсу «Консультанти-супервізори інноваційних проектів» Школи соціальної роботи Національного університету «Кисво-Могилянська академія» залучені до професійного консультування соціальних служб та організацій у різних регіонах України.

У більшості випадків викладачі ШСР під час проведення супервізії соціальних проектів слухачів курсу «Інновації та супервізія в соціальній сфері» користувалися трифокусною моделлю. Супервізію працівника організації та проекту, який він представляв у межах зазначеного вище курсу, проводили на трьох рівнях: організаційному, персональному та теоретичному.

Обговорення роботи супервізованого на організаційному рівні вели навколо питань, пов'язаних із функціонуванням проекту в контексті організації. Розглядали такі питання:

- наскільки діяльність проекту пов'язана з роботою інших програм організації;

~ якою мірою успіх його реалізації залежить від успішної роботи інших проектів;

- як управляють проектом та взаємодіють його виконавці (кількість працівників, субординація, планування роботи, моніторинг, кінцеве оцінювання результатів тощо).

- яким чином загальний стиль управління організацією впливає на хід реалізації проекту та інші питання.

Робота на персональному рівні полягала у визначенні особистих відчуттів супервізованого щодо його роботи у проекті. Так, часто розмова йшла про рівень задоволення працівника власною роботою та роботою колег; визначали проблеми, які заважають якісному виконанню роботи, як от: несприятелі особисті проблеми, неефективне використання часу або велике навантаження, яке призводить до появи ознак стресу, депресії, як професійного, так і особистісного вигорання.

Важливим моментом у роботі супервізора в даному випадку було дотримання фокусу на обговоренні впливу особистих проблем супервізованого на якість його роботи у проекті, а не на вирішенні даних проблем, оскільки останнє не входило до мети супервізії.

Розгляд роботи супервізованого в контексті теоретичного рівня передбачав здійснення ним аналізу теоретичної бази, якою володіє організація, проект і сам працівник. Супервізований спільно з супервізором визначав, які знання необхідні для реалізації проекту, якими ресурсами (знаннями, навичками) він володіє, яких необхідно надбати, а також як цього можна досягти. Поряд із цим визначали наявні ресурси поза межами організації, такі як досвід, напрацьований іншими агенціями тощо.

Залежно від потреби супервізованого, більше уваги зосереджували на розгляді того чи іншого рівня. У деяких випадках роботу проводили лише на одному із зазначених вище рівнів, оскільки, на думку супервізора, це було пріоритетом для клієнта (супервізованого).

Традиційно супервізію поводили за такою схемою:

1) знайомство з супервізованим/ми (інколи з агенцією та іншими її працівниками);

2) обговорення організаційних питань супервізії (кількість учасників, місце проведення, часові рамки тощо);

3) визначення очікувань працівників від супервізії;

4) уточнення мети та завдань згідно з очікуваннями обох сторін;

5) супервізорська сесія:

а) обговорення проекту, його мети, завдань, етапів виконання (найчастіше відбувалося у формі ознайомлення супервізорів зі змінами, які відбулися у проекті, їх причинами та наслідками, а також із результатами);

б) визначення кола проблемних питань/перешкод, які виникали впродовж впровадження проекту та існували на момент проведення супервізії (здійснювали за трифокусною моделлю, описаною вище);

в) спільний пошук шляхів розв'язання даних питань;

б) підведення підсумків, надання зворотного зв'язку та наснаження супервізованого.

Ось як аналізує свій досвід слухачка модульних курсів ШСР І НаУКМА, викладач ШСР **Надія Кабачеико**.

«Не так давно викладачі ШСР у рамках проекту «Дослідження в соціальній сфері» працювали з групою практичних соціальних працівників із соціальних служб з обслуговування самотніх непрацездатних людей та людей похилого віку.

Одне із занять було присвячене оволодінню практичними навичками проведення фокус-групи. У ході дискусії більшість учасників зазначила, що їм самим та їхнім колегам потрібні консультації психолога, з яким вони мали намір обговорювати якісь складні випадки із своєї практики, емоції, які виникали у них відносно клієнтів та колег, радитися, чи правильно вони

поводилися за певних обставин. Таким чином, соціальні працівники сформулювали свою потребу у супервізії. При цьому важливою є та обставина, що більшість із них не знала, що таке практика супервізії.

Цей випадок став для мене значимим, бо я з власного досвіду отримала підтвердження того, що потреба у супервізії існує і що супервізія має бути складовою частиною процесу підготовки і професійної діяльності соціального працівника.

Намагаючись визначити, що є важливим у супервізії, я, насамперед, зазначила наступне:

- здатність соціального працівника аналізувати власну практику;
- вміння супервізора заохочувати соціального працівника до аналізу своєї практики через створення певних умов;
- забезпечення підтримки та навчання.

Із власного досвіду роботи та спілкування з практичними соціальними працівниками у мене склалося враження, що для багатьох із них досить типовим є уявлення про свою місію як «рятувальника» інших (соціальні працівники-початківці демонструють це досить часто). Можливо, на цьому ґрунтується ілюзія, що саме соціальний працівник знає, що і як робити, аби клієнтові було краще. Унаслідок цього вони прагнуть перебрати на себе контроль, а з ним - і відповідальність за вчинки клієнта. Ця обставина також робить супервізію необхідною складовою практики соціальної роботи, бо в процесі спілкування соціального працівника та супервізора, який є емоційно незалученим, для соціального працівника виникає можливість подивитися на свою практику ніби «збоку».

Я неодноразово розповідала студентам, що - з огляду на системну теорію - одного й того ж результату можна досягти різними шляхами, що різні соціальні працівники мають прихильність до певних методів у соціальній роботі. Але, навіть незважаючи на ці знання і досвід, під час супервізії я весь час контролювала себе, бо в мене склався власний план щодо того, як зробити проект, про який нам розповідали, ефективнішим, і це дуже заважало мені. Для мене надзвичайно корисною була участь у супервізії разом із викладачами модульних курсів ШСР НаУКМА Єлкою Шкер'янц та Маріяном Вончиною (Словенія).

Цей досвід допоміг мені усвідомити, як важливо з боку супервізора (і разом з тим нелегко) надати можливість соціальному працівникові самому зрозуміти слабкі сторони свого проекту, а не отримати варіант готового рішення, навіть якщо воно є набагато кращим.

Інші висновки та спостереження щодо особливостей супервізії на робочому місці зробила слухачка модульного курсу ШСР НаУКМА **Світлана Белява:**

«Моя участь у супервізії, яку проводили наші викладачі Майкл Керфурт та Девід Погледж із Великобританії у травні **2000** року в громадській

організації та у державній установі, навчила мене багатьом корисним речам.

Висновок перший: супервізія - це процес поєднання різнопланової діяльності,

Супервізія поєднує кілька, видів діяльності:

- оцінювання - супервізор для себе з'ясовує всі необхідні деталі в проекті, а також роль супервізованого;

- супервізор спільно із супервізованим шукає шляхи для досягнення мети, поставленої в проекті;

- оцінка результатів, або підсумовування, - супервізор обов'язково говорить про власне бачення проекту та перспективи розвитку як проекту, так і особистих можливостей супервізованого.

Супервізія навчас, багатьох речей на власному досвіді, наприклад, вмінню слухати, емпатії, толерантності. Супервізор відшукує відповіді на будь-яке запитання супервізованого, принаймні завжди намагається хоча б висловити власну думку й не залишити запитання без відповіді. Супервізор також має досконало володіти вмінням підсумовувати. При цьому супервізор може посылатися на теоретичні джерела.

Висновок другий: супервізія - це передусім навчання.

Наше завдання полягало в тому, щоб навчитись якомога краще, проводити супервізію втілення соціального проекту слухачок модульних курсів ШСР НаУКМА на їх робочих місцях. Ми почали нашу роботу з планування, тобто відповіді на наступні запитання:

- Скільки часу ми плануємо витратити на проведення супервізії?

- Які завдання ставимо перед собою у цей проміжок часу?

План проведення супервізії склали наші викладачі. Заздалегідь були визначені місце і час проведення процесу супервізії.

На підготовчому етапі важливо визначити, чи співпадають плани та можливості супервізора та супервізованого. Якщо у планах є розбіжності (наприклад, супервізований хоче показати щось таке в своїй роботі, що не відповідає запланованій меті супервізії), тоді варто знайти компроміс і обговорити всі наступні дії.

Висновок третій: супервізор має володіти конкретними навичками та вміннями професійного спілкування. Зокрема:

- Вмінням добре використовувати визначений час (для цього необхідно постійно пам'ятати про мету супервізії й логічно переходити до неї).

- Навичкою керування бесідою, вмінням спрямовувати бесіду в потрібне русло (інколи буває досить важко зупинити супервізованого, який хоче все розповісти до деталей або несуттєвих дрібниць, отже, потрібно вміти скеровувати розмову в потрібному напрямку).

- Павичкою активного слухання.

- Вмінням співпрацювати (робота в парі відкриває більші можливості для процесу супервізії і вважається ефективнішою, проте варто поділити

ролі в процесі супервізії ще до її початку, попередньо обговорити і з'ясувати важливі моменти).

Висновок четвертий: супервізор має володіти навичками дослідника.

Структурування проекту інколи вимагає попереднього вивчення проблеми. Автор проекту може включити в нього дослідження або часткове вивчення певної проблеми.

Супервізор разом із супервізованим має змогу це обговорити під час супервізії (наприклад, поставивши запитання: «Як ви збираєтесь планувати дослідження, про яке говорите? Як оцінюватимете його? Як презентуватимете результати? Як це вплине на проект?»).

Висновок н'ятий: Навичка управління процесом супервізії є однією з найнеобхідніших.

Це означає, що супервізор повинен відчувати баланс між контролем і передачею контролю іншим учасникам процесу.

Супервізор завжди намагається дотримуватись плану. При цьому супервізор:

- здатний зупинити процес обговорювання, якщо він не стосується мети супервізії;
- не забуває обговорити заплановані питання;
- здатний заохотити супервізованого та показати, що той/та на правильному шляху;
- вмiє, зробити загальний висновок з усього процесу, що відбувався під час супервізії.

Висновок шостий: супервізор має використовувати різноманітні комунікаційні техніки.

Для успіху супервізії важливим є комплексне використання різноманітних комунікативних технік.

1) Техніка прямих і обхідних запитань (якщо супервізований не дає прямої відповіді на запитання, тоді супервізор ставить обхідні питання через деякий проміжок часу, намагаючись отримати відповідь саме на те питання, яке його цікавить. Наприклад, якщо супервізований не знає відповіді на запитання, як він оцінюватиме результати своєї роботи, супервізор аналізує те, що сказав супервізований і що має відношення до результатів, ставить заохочувальні запитання і пов'язує це з вже почутими відповідями (супервізованого).

2) Техніка «Відступи на крок назад, щоб зробити два вперед» (супервізор заохочує супервізованого повернутись до попереднього питання. Наприклад, «Я не експерт з цього питання, чи не могли б Ви це раз мені про це розповісти?»).

3) Техніка «Метод батога і пряника» (у разі, коли в процесі виконання проекту виникає негативна ситуація, супервізор мусить дати критичний коментар, проте у «гарній» формі).

Висновок сьомий: супервізія завжди дає можливість пов'язати практику з теорією.

Практичні дії супервізованого можна обґрунтувати тією теорією, яка найбільше відповідає меті проекту. (Наприклад: «Ваші висновки можна прив'язати до теорії навчання дорослих людей або до теорії системної терапії тощо»).

Висновок восьмий: супервізор керується певними принципами у своїй роботі.

- Запрошений супервізор усвідомлює, що він не виконує ролі керівника соціальної агенції чи служби; його завдання - допомогти працівникам самим управляти власною діяльністю.

Супервізор допомагає мобілізувати ресурси інших.

Супервізор «тримає межі» супервізії в голові, не зводить процес до порад чи вказівок.

Супервізор допомагає навчатися у процесі супервізії на власному досвіді.

- Супервізор не дає готових відповідей, оскільки усвідомлює, що такі дії припиняють процес навчання.

Нотатки для себе: безпосередня участь у процесі супервізії на робочому місці дала мені можливість побачити:

- як розвивається проект;
- зрозуміти, хто може бути залучений до реалізації проекту;
- усвідомити, які елементи супервізії я зможу застосувати у своїй діяльності як супервізора, в індивідуальній роботі з клієнтами, в групі, а також у процесі навчання дорослих людей.

Отже, процес супервізії допомагає накопичити знання, мобілізувати ресурси супервізованого, вчитися на власному досвіді. Образно кажучи, супервізія має відкрити людині двері до її власного досвіду та її власної практики.

Завдання № 59

Студенти мають поділитися на малі групи по троє та виконати в групі наступну ситуаційну вправу.

Менеджер інноваційного проекту добре виконує свої обов'язки, але має напружені стосунки з керівником місцевого представництва соціальної служби. Керівник поскаржився до центрального офісу; на вимогу менеджера проекту буде проведено вупервізію.

Студентам пропонують програти ситуацію, в якій кожен по черзі має виконати роль супервізора, супервізованого та спостерігача.

Після закінчення ситуаційної гри доцільно обговорити найважливіші сценарії поведінки в групах.

Розділ 10. НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПРОЕКТУ

Біхевіористична, когнітивна, гуманістична теорії навчання дорослих.

Методи навчання дорослих. Навчання з досвіду. Навчання, орієнтоване на розв'язання проблеми.

Стилі навчання дорослих (активісти, мислителі, теоретики, прагматики).

Організація тренінгів, основні принципи, особливості, приклади.

10.1. Теорії навчання дорослих людей

Завдання № 60

Викладач пропонує обговорити питання:

- Хто і чому має вчитися в інноваційному проекті?
- Хто може бути тренером в інноваційному проекті?

Завдання №61

Викладач просить студентів дати письмові відповіді на запитання:

- Чого нового Ви навчились останнім часом (за рік, місяць, тиждень, день)?
- Як Ви цьому навчилися?
- Що заважало навчатись?

Вважають, що керівник проекту має поєднувати в собі роль лідера і тренера, надихати людей особистим прикладом. Тренерство є властивістю інноваційного менеджменту. На практиці це означає, що керівник більше займається не безпосереднім управлінням, а формуванням та згуртуванням команди, здатної самостійно приймати та реалізовувати рішення з широкого кола проблем.

У процесі навчання дорослих людей спочатку відбувається формування нового набору навичок (наприклад, людина опановує навички ко

сультанта, користувача комп'ютером, шиття, в'язання тощо). Завдання наставника, тренера, супервізора, того, хто навчає дорослих, полягає у тому, щоб іншими дорослими, які навчаються, були засвоєні певні навички з метою їх втілення в роботу чи власне життя. Проте у ході навчання можливе засвоєння нових знань, набуття нових чи видозмінених форм поведінки, самоусвідомлення та особистісний розвиток того, хто бере участь у навчанні/тренінгу. Викладач (тренер) виконує роль фасилітатора, тобто людини, котра полегшує і сприяє процесу засвоєння знань і навичок, котра створює сприятливі умови для досягнення слухачем (учасником тренінгу) власних цілей у процесі пізнання нового.

Тому, хто проводить навчання персоналу проекту, важливо розуміти, що в його аудиторії (групі) сидять люди, які мають різні способи засвоєння знань, що процес набуття нових навичок відбувається у них неоднаково.

Психологія пропонує кілька теоретичних методів (підходів) аналізу процесу навчання [86].

Прихильники **біхевіористичного підходу** визначають навчання як «відносно тривалу зміну в поведінці, що виникає внаслідок отриманих знань і навичок». Здебільшого, цей метод пов'язаний з асоціацією одного предмета (стимула) з іншим (відповіддю).

Відпрацювання бажаної поведінки проходить завдяки схваленню або осудженню, тобто поведінка керується її наслідками. Навчання (необхідна поведінка) досягається впливом і контролем за цими наслідками за допомогою заохочення або покарання. Стимулювання та підтримка бажаної поведінки, відповідно до закону ефекту, призводить до засвоєння матеріалу.

Більшість наших емоційних відповідей ми можемо пояснити за допомогою асоціацій (умовних рефлексів, за Павловим), і саме використовуємо даний тип навчання, ми формуємо емоційні стосунки. Наприклад: суворий учитель викликає страх серед учнів. При цьому відчуття «страху» згодом викликає асоціації з предметом, який викладає вчитель.

Цілі навчання, побудованого на цьому підході, повинні виразно описувати характер поведінки того, кого навчають, або результат, якого необхідно досягти.

Цей підхід використовує таке звану «модель результату». Ставлять визначені цілі, - чого, кого навчають, повинен досягти за допомогою виконання визначеного завдання. Те, як він це завдання виконає, є відповіддю як для викладача, так і для того, якого навчають, па питання: «Що було вивчено?».

У міру проходження послідовних стадій на шляху до цілі, заохоченням для тих, кого навчають, є успіх. Це посилює процес навчання й призводить до досягнення успішних результатів.

Прихильники **когнітивного підходу** стверджують, що навчання є результативним тоді, коли той, кого навчають, набуває значний досвід, що підкріплюється розумінням езті проблеми або предмета.

Той, кого навчають, повинен співвідносити нові ідеї з уже зафіксованими ідеями в його пам'яті. Іноді, з'єднаючи кі п.к.а ідей, раптом ми зненацька виявляємо підказування (ага!). За допом. > міркувань і експериментів, проб і помилок (або того й іншого), той, кого навчають, «концептуалізує», або виробляє всередині себе рішення проблеми, її у такий спосіб відбувається навчання.

Той, кого навчають, одержує завдання, що втягають його в пошук і добір стимулу для його подальших дій, спрямованих на виконання завдання. Ефективність методу пошуку залежить від постановки завдань, що у свою чергу має дві цілі: забезпечити використання внутрішніх ресурсів для самостійного навчання й надання можливості одержання досвіду, па основі якого розвивається розуміння взаємовідносин.

Викладач повинен планувати й використовувати різноманітні види діяльності в лекційному залі, класі тощо, щоб створювати умови, за яких ті, кого навчають, могли далі думати, міркували та досліджувати.

Перцептуально-гуманістичний підхід має в основі ідею, що навчання - це унікальний досвід і тому, ті, кого навчають, можуть реагувати по-різному на цілком ідентичні ситуації. Проте, оскільки досвід і сприйняття кожного, кого навчають, індивідуальні, то й ситуації будуть для кожного з них також індивідуальними.

Метод навчання є індивідуальним для кожного, хто навчається, тому все практично є самостійним відкриттям. Наприклад, на питання: «Що ви дізналися?», будуть різні відповіді, кожна з яких є правильною і важливою.

Цей метод сконцентрований на тому, як себе відчуває той, хто навчається. Наприклад: бути і почувати себе впевненим і поводитися впевнено - не одне й те ж.

Навчання побудоване навколо систематизованих і несистематизованих знань, що входять до меж навчання, встановлених спільно викладачем і тим, кого навчають. Під час навчання ці межі можна змінювати, що потрібно попередньо обумовити. Максимально ефективне навчання відбувається внаслідок закріплення (повторення) отриманих знань, і це істотно. Закріплення матеріалу, котре за часом може дорівнювати вивченню нового, допомагає тому, кого навчають, розібратися в тому, що відбулося насправді.

У завдання викладача/тренера, який проводить навчання персоналу проєкту, використовуючи біхевіористичний підхід, входить здійснення контролю за стимулом і заохочення правильної відповіді. Для того, щоб робота викладача, котрий використовує коштівний підхід, була ефективною, йому потрібно: планувати, систематизувати і розробляти процес навчання та послідовність різноманітних видів діяльності; контролювати відповіді; вміння слухати; вміння ставити відкриті питання; підводити підсумки. Для того, щоб керувати даним навчальним процесом, побудованим на гуманістичному підході, викладач повинен вміти: слухати, спостерігати, повторювати, підводити підсумки, втручатися, вести дискусію, скорочувати, давати вказівки (інструктувати).

10.2. Методи навчання дорослих

Завдання № 62

Викладач просить відповісти (бажано письмово) на такі питання:

1. Пригадайте свої роки навчання у середній школі та вищому навчальному закладі. Які методи найчастіше використовували Ваші викладачі?
2. Які методи Вам особисто подобалися найбільше?

Якщо спробувати перелічити методи, за якими доводилося навчатися, то, напевне, найчастіше пригадуються лекція (розповідь), практика, конспектування тощо. Проте методів значно більше.

Таблиця 23. Методи навчання

ПОСТАНОВКИ ПИТАНЬ	СПОСТЕРЕЖЕННЯ ЗА РЕАКЦІЄЮ
ДИСКУСІЙ	ПРОБ І ПОМИЛОК
ПРАКТИКИ	ВІДТВОРЕННЯ
ВИКОНАННЯ	КРОК ЗА КРОКОМ (ПОСТУПОВО)
ПОВТОРЕННЯ	САМОСТІЙНОГО КОНТРОЛЮ (ТЕСТУВАННЯ)
РОЗПОВІДІ	НАВЧАННЯ З ДОСВІДУ ПОЗИТИВНОГО (НЕГАТИВНОГО).
ЧИТАННЯ	
ПРОСЛУХОВУВАННЯ	
КОНСПЕКТУВАННЯ	

Зрозуміло, що ці методи мають різне використання й різну ефективність, яка залежить і від правильного дидактичного підбору методу до очікуваного результату занять, і від відповідності методу викладання індивідуальному стилю навчання (що обговорюватиметься в наступних розділах).

Традиційно методи викладання поділяють на словесні (лекція, розповідь, бесіда, робота з книгою, драматизація тощо), наочні (спостереження, ілюстрація, демонстрація), практичні (вправи, лабораторні роботи, практичні роботи) [87].

Німецький психолог Ебінгаус довів, що 90 вщолтав того, що ми вивчаємо в класі, забувається за 30 днів і 60 відсотків забувається за одну годину. У сучасній педагогічній літературі наводять такий приклад досліджешя у США ступеню відтворення (через шість місяців після вивчення з використанням різних методів) навчального матеріалу студентами університетів [88]:



Малюнок 14. Відтворення навчального матеріалу при використанні різних методів навчання

Ключовими підходами (методами) при викладанні соціальної роботи та навчанні персоналу соціальної служби є:

- ~ навчання на досвіді,
- підхід, орієнтований на проблему.

Навчання на досвіді - виконання прикладних проєктів, програм, зокрема дослідницьких, ознайомлення з соціальними службами, проведення практичних занять).

У такий спосіб можна вчити проводити інтерв'ю, оцінювати проблеми та потреби клієнта, формулювати разом з ним проблему, мету втручання, складати план догляду, контракт. Упродовж відвідання агенції (наприклад, інноваційного проєкту) можна аналізувати її структуру, штат, послуги, що в ній падають, методи роботи та відповідність переліченого місії агенції. Можна аналізувати якість надання послуг та реалізацію агенцією цінностей соціальної роботи.

Прикладом **орієнтованого на проблему підходу** можна вважати вивчення випадків. Цей підхід поєднує в собі риси навчання на досвіді та проблемно-орієнтований підхід, орієнтований на відпрацювання певних вмінь (комунікативних, представництва клієнта тощо) за допомогою рольових ігор, моделювання (коли студентам демонструють певну рольову поведінку в навчальній ситуації або вони мають можливість спостерігати, як виконується конкретна професійна роль у реальних умовах).

Наприклад, якщо взяти таку важливу для соціального працівника навичку як інтерв'ювання, то можна сказати, що вона є необхідною через те, що в ході розмови соціальний працівник повинен обережно провести клієнта через усі стадії - від визначення проблеми до оцінки результатів. Обгово-

рення складних, інколи болючих питань потребує як майстерності, так і чутливості. Соціальний працівник мусить і уважно спостерігати, і намагатися зрозуміти, які почуття та відчуття стоять за словами клієнта, і демонструвати повагу, й мотивувати клієнта до змін, а інколи й вдаватися до конфронтації. Адже ті, хто звертаються до соціальної служби, можуть бути у кризовому стані, розлючені, пригнічені, засмучені або просто не звикли обговорювати свої емоції чи проблеми.

Як викладач може навчити учня/студента/слухача/супервізованого такій навичці, як повинно бути організоване викладання? Можна прочитати лекцію про інтерв'ювання. Але чи виникне від цього у того, хто вчиться, навичка? Навряд чи. Можна попросити тих, хто вчиться, прочитати книжку про інтерв'ювання. Але це знову ж таїш будуть теоретичні знання, а не практичні вміння. Отже, йдеться про практичні методи. Такі, як рольова гра чи симуляція, де розігрується задана ситуація (робота в парі «соціальний працівник-клієнт», де можна задіяти або двох студентів, або пару студент-викладач чи викладач-студент, інколи важливою є наявність людини, що виконує роль «спостерігача»). Цю гру можливо записати на відеомагнітофон, що дозволяє зробити ґрунтовніший аналіз навичок студентів або відстежити, як змінилися/розвинулися навички після навчання/треїнігу. Для гідсилешія теоретичних знань доречним було б використання й аналізу конкретних випадків (сазе кініиу), приміром, стенограми інтерв'ю або відео- чи аудіозапису інтерв'ю, для індивідуальної чи групової роботи студентів, або використання «мозкового штурму».

10.3. Стилi навчання дорослих

Коленій людині, особливо дорослій, котра вже має досвід навчання, властиві певні особливості засвоєння та використання нових знань. 1982 року Пітер Хоней запропонував виділяти чотири «стилi навчання» (активіст, мислитель, теоретик, прагматик) [89].

Активісти завжди готові повною мірою і без коливань одержувати нові знання і досвід. Вони насолоджуються кожною миттю того, що відбувається в даний момент, і їм подобається одержувати нові знання та досвід і відразу застосовувати їх на практиці. Вони об'єктивні, не скептичні і це дозволяє їм із ентузіазмом сприймати все нове.

Вони, не роздумуючи, пускаються в ризиковані оборудки, і, як правило, забувають про обережність. Дні їхні сповнені діяльністю. Активісти одержують задоволення від не надто тривалої боротьби або від критичної ситуації (наприклад, у боротьбі з вогнем).

Вони вирішують проблеми методом «мозкового штурму». Після того, як завдання виконано й інтерес до нього згасає, вони відразу шукають чогось іншого. Чудово справляються з будь-якими труднощами нового завдання, але саме виконання завдання потім стає для них нудним, особливо якщо його

необхідно згодом часто повторювати. Вони дуже товариські, люблять перебувати серед людей, але при цьому перетягають усю увагу на себе. Активісти - душа колективу й полюбують бути в центрі всіх подій.

Мислителі люблять зробити крок назад для того, щоб зважити і обміркувати всі отримані знання і досвід, а також роздивитися їх із різних позицій. Вони аналізують, збирають інформацію: й власну, й отриману від інших, і перед тим, як дійти висновку, старанно її переробляють. Аналіз і переробка інформації щодо отриманих знань і досвіду має для них велике значення. Тому на це вони відводять яконайбільше часу, відкладаючи таким чином висновки.

Мислителі міркують і люблять розглядати питання з усіх можливих боків і шукати в ньому схований зміст. Під час занять і дискусій вони полюбують сидіти в задніх рядах. їм подобається спостерігати за діями людей. Перед тим, як висловитися, вони слухають, що говорять інші, й уловивши напрям дискусії, повідомляють власну точку зору.

Зазвичай у них низька кваліфікація, й ставляться вони до цього достатньо спокійно і трохи навіть байдуже. Коли вони виступають із промовою, перед нами постає повна картина, у якій присутні події з минулого і майбутнього, пов'язані з даним моментом, а також власні спостереження і спостереження інших.

Теоретики адаптують й інтегрують спостереження в складні, але логічні теорії. Розглядаючи проблеми, вони роблять це в логічному порядку, крок за кроком, охоплюючи всі аспекти.

Вони вишиковують непорівнянні факти в послідовні теорії. Як правило, виконують усе бездоганно і не заспокоюються доки, поки все не буде зроблено так, щоб це відповідало їхній схемі раціональності. Теоретики полюбують аналізувати і синтезувати. Вони люблять висувати базові гіпотези, принципи, теорії, моделі, мислити системно.

Питання, яке вони часто ставлять: «Чи має це зміст?» Вони зазвичай безпристрасні, схильні до раціональної об'єктивності, ніж до чогось сумнівного й суб'єктивного.

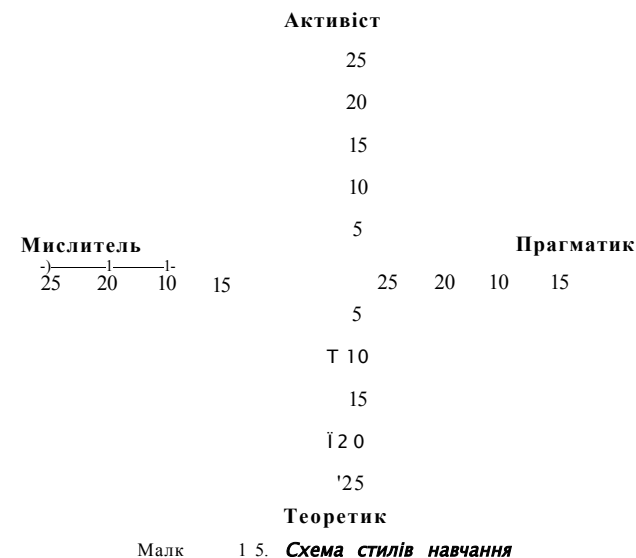
їхні підходи до різноманітних проблем послідовно логічні - така їхня «установка мислення» (образ думок), і все, що не відповідає їй, вони негайно відхиляють. Вони схильні яконайбільше вагатися і не полюбують суб'єктивних суджень, горизонтального мислення й усього, що можна вважати легковажним.

Прагматики полюбують бачити, наскільки різноманітні ідеї, теорії та методи працюють на практиці. їхня філософія: «Завжди є кращий засіб» і «якщо це працює на практиці - це гарна ідея». Вони шукають нові ідеї та відразу ж, із першою нагодою, намагаються їх застосувати. Звичайно, це слухачі, що повертаються по закінченні курсів із новими ідеями, які вони хочуть негайно використати.

їм подобається справлятися швидко і впевнено з роботою або з ідеями. Проблеми і можливості вони розглядають як «виклик».

Завдання № 63

Викладач пропонує студентам оцінити власний досвід засвоєння знань та поведінки як учня та поставити на схемі стилів навчання (малюнок 15) позначку, яка б відповідала способу засвоєння та використання нових знань.



Викладач просить кількох студентів продемонструвати свої результати (це можна зробити на слайдпроекторі, використовуючи кольорові маркери, або на одному великому аркуші паперу).

Можна також попросити учасників оцінити своїх співробітників і визначити, люди з яким стилем навчання переважають в організації.

Доволі рідко зустрічаються люди, що мають «чистий» стиль навчання. Зазвичай одній людині властиві різні риси. Хоча, звісно, трапляються люди, для яких характерний один із стилів навчання. Тоді як для інших типовим є наявність рис різних стилів.

Викладачеві/тренерові важливо розуміти, що в його аудиторії сидять люди, які мають різні способи засвоєння знань, що процес набуття нових навичок відбувається у них неоднаково. При цьому викладач не повинен переносити власні уподобання (власний навчальний стиль) на стиль викладання.

Викладач/тренер повинен дбати про добре методичне забезпечення своїх занять і враховувати, що його учні (студенти, слухачі, учасники курсу) мають різні стилі навчання, тобто сприймають та використовують знання у різний спосіб. Інколи навчальна група є більш-менш однорідною,

але все одно в ній можуть бути люди, **котрим** зовсім не підходить той чи інший метод навчання, як-от мислителю рольові ігри, або практикам - теоретико-філософські диспути. Звичайно, важливо пам'ятати й про емоційний настрій групи, й про зворотний зв'язок з тими, кого навчають, й про те, що між тим, хто вчить, і тим, хто вчиться, під час навчального процесу виникає комунікація, котра, як і кожна комунікація, може мати на своєму шляху певні бар'єри (фільтри) довіри, недовіри, особистих ставлень, попереднього досвіду роботи тощо.

Керівник команди проекту завжди повинен враховувати індивідуальні якості навчання своїх працівників.

10.4. Особливості організації тренінгів

Незмінним елементом системи навчання і розвитку персоналу в будь-якій організації, а тим більше такій, де впроваджують інноваційні проекти, є тренінги. Адже тренінги ~ це насамперед навчання, що опирається на досвід людини, а також; допускає, що присутні на тренінгу люди, крім отримання нової інформації, мають можливість відразу ж використовувати її на практиці, виробляючи нові навички [90].

У тренінгу вся група є активною учасницею процесу навчання. Люди можуть поділитися й обмінятися між собою власними знаннями та проблемами, а також разом пошукати оптимальне рішення. Тому одна з головних тренерських цілей - це створення мікроклімату, який заохочував би присутніх до вільного висловлювання думок, до пошуку відповідей на поставлене запитання.

1999 року па заняттях у Києво-Могилянській академії студенти обговорювали **принципи організації тренінгу**. Ці принципи (чи як вони тоді були названі - поради) дають доволі виразне уявлення про те, у чому полягають особливості тренінгу:

1. *Тренінг має бути побудованим на принципі: «Ми допоможемо вам організувати процес навчання, але це будуть Ваші знання». Курс має бути ЗРУЧНИМ, а його матеріали - легкими у використанні.*

2. *Надзвичайно важливо людей мотивувати, дати їм зрозуміти й відчувати, чому ці знання є корисними. Проблеми, які розглядаються на заняттях, дійсно повинні мати ВІДНОШЕННЯ ДО ТЕМИ, учасники повинні відчувати, що питання тренінгу належать до нагальних потреб.*

3. *Тренінг має бути ЦІКАВИМ. Незважаючи на те, наскільки важливою чи неважливою є та чи інша тема. Якщо слухачам нецікаво, процес буде неплідним. Тренінг повинен спиратися на емоції учасників. Доречними будуть запитання наприкінці занять: «Що ви відчували, коли грали?», «Чого ви навчилися під час ігор?».*

4. *Навчання повинно передбачати можливість ДИСКУТУВАННЯ.*

У тренінгу необхідно застосовувати інтерактивні методи. Він повинен дати людям, можливість поділитися власним досвідом, обговорити сесії власні чи професійні проблеми. Ви можете спонукати до цього або запитаннями, або груповими дискусіями, або тематикою рольової гри. Наприклад, обрати для обговорення якийсь конкретний складний випадок із практики соціального працівника.

5. *Добре, коли тренінг у соціальній роботі побудований на розгляді, аналізі конкретних ситуацій (case Study). І тоді від практичних ситуацій можна йти до теоретичних узагальнень.*

6. *Якщо ви даєте людям практичне завдання для обговорення, дискусії, індивідуальної чи групової роботи, переконайтеся, що учасники тренінгу правильно зрозуміли завдання.*

7. *Теоретичний /лекційний/ блок не мусить тривати більше 30 хвилин * /' містити не більше чотирьох нових тез, які повинні бути пояснені й обговорені. Втім, у лекції можуть бути елементи дискусії, запитання, додаткові приклади й пояснення. Якщо їх правильно запланувати, це дозволить зробити теоретичний блок довшим.*

8. *Отже, тренінг має бути ретельно спланованим. Усі ілюстративні, роздаткові матеріали, технічні засоби навчання повинні бути визначені заздалегідь.*

9. *Не пропонуйте слухачам робити те, чого ви не можете зробити самі.*

10. *Насамкінець, будь-яке тренування повинно мати також й елемент САМООЦІНКИ. Річ у тім, що слухачеві необхідно надати можливість самостійно оцінити свої успіхи та досягнення щодо отримання нових знань та навичок упродовж курсу.*

Завдання № 64

Викладач просить студентів у міні-групах обговорити переваги та недоліки проведення тренінгу для навчання персоналу інноваційного проекту. Захист ідей проходить за методом керованої дискусії «за – проти».

Узагальнюючи презентації груп, викладач наголошує, що окрім практичної спрямованості, суттєвою перевагою тренінгу є можливість вивчення складних і емоційно значимих питань у безпечній обстановці, а не в реальному житті з його ризиками.

Зміст тренінгів у соціальній службі може бути різноплановим і залежить від потреб та можливостей організації. В якихось соціальних службах таке навчання може бути спрямоване на поліпшення організаційної культури чи мікроклімату в колективі, в якійсь - на набуття нових знань, потрібних для впровадження інноваційної програми, в котрійсь - для розв'язання конфліктних ситуацій із клієнтами, в котрійсь - це можуть бути тренінги з клієнтами як частина надання нових послуг.

Наприклад, у Київській області були створені експериментальні соц-

Проте найкраще, аби він тривав **10–15** хвилин.

іальні служби підтримки сімей (ССПС) при І [ентрах соціальних служб для молоді. Соціальні працівники і менеджери, що увійшли до складу ССПС, пройшли необхідне навчання. Тренінги і семінари були організовані за рахунок Європейської дитячої благодійної організації (ЄДБО), з залученням кваліфікованих експертів ЄДБО та Центру соціальної дії (університет де Монтфорт, Великобританія).

Усі працівники проекту вже мали фахову освіту і попередній досвід. Однак додаткове спеціальне навчання було необхідним для успішної реалізації проекту ССПС, оскільки, по-перше, методи, застосовані в проекті, є новими для України; по-друге, принципи і цінності, на яких базується проект, є новими для пострадянської професійної культури.

Упродовж першого року діяльності служби працівники пройшли двоетапний «Тренінг для соціальних працівників підтримки сім'ї» (на 1-му і на 7-му місяці дії проекту), дводенний тренінг «Мережа міжвідомчої співпраці з захисту дитини» (на 11-му місяці дії проекту), дводенний тренінг «Індивідуальне планування опіки над дитиною» (на 11-му місяці роботи проекту).

Завдання першого етапу тренінгу полягали в тому, щоб:

- надати соціальним працівникам базові навички оцінювання сім'ї в кризі,
- розкрити цінності і принципи соціальної роботи з сім'єю,
- ознайомити працівників з методикою оцінювання сім'ї, якою керуються державні соціальні служби Великобританії.
- дати визначення «сім'ї в кризі»,
- познайомити соціальних працівників з концепцією соціальної роботи, центрованої на дитині, що має в основі Конвенцію ООН про права дитини,
- ознайомити соціальних працівників з концепцією партнерської роботи з сім'єю,
- ознайомити працівників з концепцією «доказової соціальної роботи» ('eуіасіісе-БазесГ зосіаі \Ѕогк),
- розкрити необхідність системи супервізії, відповідальності перед керівництвом, ведення точних записів і документів,
- створити психологічно безпечне навчальне середовище, в якому працівники зможуть практикувати свої навички.

Завданнями другого етапу були:

- розвинути навички оцінювання, використовуючи наявний досвід і реальні приклади,
- розвинути здатність учасників самостійно планувати свою діяльність і ефективно використовувати супервізію,
- розкрити застосування групової роботи як засобу підтримки сім'ї,
- сформувати впевненість учасників у собі під час міжвідомчих зустрічей,
- розкрити методи залучення дітей і сімей до участі у міжвідомчих зустрічах,
- розвинути методи роботи з дітьми, які живуть поза сім'єю (відновлення контактів, возз'єднання сімей),

- розвинути стратегії роботи щодо захисту дитини,
- розвинути систему оцінки проекту [91].

Або інший приклад. Недержавні жіночі організації, які діють у різних містах України та отримують підтримку від міжнародної організації «\Ѕіпгоск Іпієпаіопаі», проводять низку тренінгів для жінок та для представників правоохоронних органів, а також мультисекторальних груп. Мета цих тренінгів полягає у:

- навчання людей ненасильницьким методам розв'язання проблем;
- зменшенні випадків домашнього насильства і нелегального працевлаштування за кордоном;
- інформуванні широкої громадськості і фахівців про проблеми, які будуть поставлені на тренінгах;
- ~ введенні нових практик шляхом отримання учасниками й учасницями тренінгу нових фахових навичок для запобігання і розв'язання проблем домашнього насильства і продажу жінок;
- об'єднанні фахівців, що працюють над розв'язанням проблем домашнього насильства, кооперація їхніх зусиль для пошуку ефективних шляхів їхнього подолання;
- активізації зусиль місцевої громадськості;
- зміні свідомості, зміна погляду на проблему та шляхи її подолання;
- альтернативній суспільній освіті;
- підвищенні позитивної самооцінки і вироблення оптимістичного погляду на життя [92].

Навчання під час тренінгу зазвичай відбувається у вигляді виконання визначених вправ. Тренер (або тренерська команда) повинні спланувати час, відведений для роботи, а головне - поставити собі кілька запитань:

- Чого я хочу досягти цим заняттям?
- Що мені потрібно зробити з групою, щоб досягти цієї мети?

Під час тренінгу тренер має стежити, аби різноманітні методи/техніки викладання чергувалися: знайомство (коло) - малі групи - групова робота - «мозковий штурм» - міні-лекція - керована дискусія - робота в парах - рольова (ділова) гра - групова робота - рухливі вправи - тощо. Це зберігає увагу та працездатність групи.

Викладач пропонує студентам скласти програму триденного тренінгу (визна-

Завдання № 65

чити теми та форми проведення занять) для працівників соціальної служби, яка займається створенням у сільській місцевості будинку компактного проживання (на 15 осіб) для людей похилого віку.

Після представлення результатів обговорення в групах проходить загальна дискусія та обмін досвідом участі в тренінгах.

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. *Берн Э.* Игры, в которые играют люди: Психология человеческих взаимоотношений. - Минск: Прамеб, 1992. - С. 8.
2. *Черепанова А.* Педагогические технологии и инновации: анализ понятий // Соціальна робота: теорія, досвід, перспективи. - В 2-х т. - Ужгород, 1999. - Т.2. - С. 290.
3. *Удальцова М.В.* Социология управления. - М.-Новосибирск, 1999. - С. 51.
4. *Нагорний Б.* Інноваційні технології і проблеми соціології управління // Соціальна політика в Україні та сучасні стратегії адаптації населення. - К, 1998. - С. 106.
5. *Кравченко А.И.* Социология: Справочное пособие. - М., 1996. - С. 245, 262-265.
6. *Удальцова М.В.* Там само. - С. 51.
7. Орфографічний словник української мови: Близько 120 000 слів / Укл.: СІ. Головащук, М.М. Пешак, В.М. Русанівський, О.О. Тараненко. - К.: Довіра, 1994. - С. 288.
8. Новий тлумачний словник української мови / Упор. В. Яременко, О. Сліпущко. - У 4-х т. - К.: Аконіт, 1999. - Т. 2. - С. 885.
9. Там само. - С. 886.
10. Справочное пособие по социальной работе/Л.С. Алексеева, П.В. Бобкова, Г.Ю. Бурлака и др.; Под ред. А.М. Панова, Е.Т. Холодовой. - М.: Юрист, 1997. - С. 109.
11. Див..*Друкер П.Ф.* Рынок: как войти в лидеры. - М., 1992; *Санто Б.* Инновация как средство экономического развития. — М., 1990.
12. Социальная работа накануне 2000 года: пути и цели профессионального становления. - М. - Берлин: Институт социальной работы, 1998. - С. 52.
13. Етика соціальної роботи: принципи і стандарти. Ухвалено Міжнародною асоціацією соціальних працівників 6-8 липня 1994 року // Соціальна політика і соціальна робота. - 1998. - №4. - С. 75.
14. *Семігіна Т.* Соціальні інновації: методологічні аспекти викладання // Соціальна політика і соціальна робота. - 2000. - № 3,4. - С. 101-102.
15. *Луков В.А.* Социальное проектирование. - М.: Ип-т социальной работы, 1997. - С.6, 12; Прогнозное социальное проектирование / Ии-т социологии РАН; Отв. ред. Т.М. Дридзе. - М.: Наука, 1994. - С. 7.
16. *Завіршек Д.* Соціальні інновації. Нова парадигма в соціальній роботі Центральної Європи // Соціальна політика і соціальна робота. - 1997. - № 2,3. - С. 107-123.
17. *Усманов Б.Ф.* О содержании, структуре и опыте преподавания курса «Социальная инновация» // Российский журнал социальной работы. - 1997. - №5. - С. 136-140.
18. *Удальцова М.В.* Там само. - С. 55.
19. *Казмиренко В.П.* Социальная психология организаций. - К., 1993. - С. 259.
20. *Усманов Б.Ф.* Там само. - С. 136-140.
21. Див.: *Пригожий А.И.* Нововведения: стимулы и препятствия (социальные проблемы инноватики). - М., 1989.
22. Новий тлумачний словник української мови / Упор. В. Яременко, О. Сліпущко. - У 4-х т. - К.: Аконіт, 1999. - Т.2. - С. 885.
23. *Веснин В.Р.* Практический менеджмент персонала. - М.: Юрист, 1998. - С. 304-305.
24. *Нагорний Б.* Там само. - С. 105.
25. *Веснин В.Р.* Там само. - С. 311-312.
26. *Удальцова М.В.* Там само. - С. 54.
27. Школа життєтворчості особистості: науково-методичний збірник / за ред І.Г. Єрмакова. - К.: ІСДО, 1995. - С. 351.
28. Все вирішують гроші. Але як їх знайти? / Упор. Б. Маслич, О. Винничук. - К.: Гурт, 1998. - С. 8.
29. *Веснин В.Р.* Там само. - С. 305-310; *Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф.* Основы менеджмента. - М.: Дело, 1998. - С. 192-193.
30. *Хаверкамп Я.* Идеи и советы по планированию семинара. - К., 1995. - С. 19.
31. Все вирішують гроші. - С. 8.
32. *Веймер Д., Вайїнг Е.* Аналіз політики: концепція і практика. - К.: Основи, 1998. - С. 214.
33. Справочное пособие по социальной работе / под ред. А.М. Панова, Е.И. Холодовой. - М.: Юрист, 1997. - С. 113.
34. *Мертоу Р.* Явные и латентные функции // Американская социологическая мысль; Тексты / Под ред В.И. Добренкова. - М., 1994. - С. 379-448.
35. *Джери Д., Джери Д.* Большой толковый социологический словарь. - В 2-х т. - М.: Вече-Аст, 1999. - Т. 1. - С. 185, Т. 2,- С. 416, 505.
36. *Удальцова М.В.* Там само. - С. 57.
37. *Веснин В.Р.* Там само. - С. 488.
38. *Почебут Л.Г., Чикер В.А.* Организационная социальная психология. - СПб: Речь, 2000. - С. 149.
39. *Веснин В.Р.* Там само. - С. 488-489.
40. Там само. - С. 489.
41. *Удальцова М.В.* Там само. - С. 57.
42. Там само. - С. 56.
43. *Веснин В.Р.* Там само. - С. 489.

44. Максвелл Дж. Шеф и его команда. - СПб: Питер, 1998. - С. 148-144.
45. Удальцова М.В. Там само. - С. 57.
46. Почебут Л.Г., Чикер В.А. Там само. - С. 152
47. Холлоуэй С. Организационные изменения по инициативе сотрудников // Энциклопедия социальной работы. В 3-х т. - М., 1994. - Т. 2 - С. 180.
48. Введення у соціальну роботу: Навчальний посібник / Семигіна Т.В., Грига І.М. та інш. - К.: Фенікс, 2001. - С. 20-21.
49. Шардлоу С. Определение социальной работы // Что такое социальная работа? - К., 1995. - С. 6-9.
50. Луков В.А. Социальное проектирование. - М., 1997.
51. Тье Еоşical Ргате'Л'огк Арргоасъ (ЪРА): НапаЪоок гог обіессіуез-огіепгеа ріаппіш*. - Могоеау: гГОКАБ, 1999. - Р. 100.
52. Луков В.А. Там само. - С. 41, 49-66, 72, 80; Все вирішують гроші. - С. 15-16.
53. Максвелл Дж. Там само. - С. 115.
54. Див. Менеджмент социальной работы / Под ред. Е.И. Комарова и А.И. Войтенко. - М.: Гуманит.изд.центр ВЛАДОС, 1999. - С. 84.
55. Все вирішують гроші. - С. 29.
56. Программы и правила подачи заявок на грант. - К.: Фонд Евразия, 1998.
57. Там само.
58. СкатЪез В., ЎеіеІ К., Косітеїї М. Еуаіагінş Зосіаї Ргоşгатз. - Возтоп, 1992.
59. Удальцова М.В. Там само. - С. 56.
60. Якість комунальних послуг/Опансу оѳ РпЪНс Зегуїсез. - К., 1996.
61. Лозн М. Мнение клиента // За пределами ухода в сообществе / Под ред. Ш. Рамон. -Амстердам-Киев, 1996. - С. 96-97.
62. Кравченко Р.І. Соціальна робота з розумово відсталими людьми. - К.: ВПЮЛ, 2001,- С. 98-99.
63. Уповноважена освіта: Підручник для тренерів / Під ред. О.Суслової. - К.: Інформаційно-консультативний жіночий центр, 1999. - С. 57-58.
64. Галкина Т. 77. Социология управления: от группы к команде: Учеб. пособие. - М.: Финансы и статистика, 2001. - 224 с.
65. Там само. - С. 155.
66. Почебут Л.Г., Чикер В.А. Там само. - С. 119-125.
67. Введення у соціальну роботу. - С. 64.
68. Школа общественного менеджмента. - Донецк, 1998. - С. 83-95.
69. Галкина Т. П. Там само.
70. Гастег Т. Віаіаінş а \Ўіппінş Теаш: Траїшпş МасегіаЪ. - \Уазпінşт;оп, 1999.
71. Уповноважена освіта,- С. 29-31.

72. Стюарт Дж. З'ренинг организационных изменений. - СПб: Питер, 2001. - 256с.
73. Самигин СМ., Столяренко Л.Д. Психология управления. - Ростов-на-Дону: Феникс, 1997. - С. 152.
74. Галкина Т.П. Там само. - С. 206 - 208.
75. Грига Г., Брижовата О., Дума Л., Лисенко О. Досвід волонтерської роботи та напрями її вдосконалення// Соціальна робота в Україні: перші кроки/ За ред. В. Полтавця. - К.: КМ Асасіетіа, 2000. - С. 160.
76. Грига І., Брижовата О. Чинники виникнення психологічних проблем у волонтерів та шляхи оптимізації їхньої роботи// Наукові записки Національного університету «Кисво-Могилянська Академія». - Т.7. Політологія та соціологія. - 1999. - С. 67-74.
77. Обучение социальной работе: Преемственность и инновации /Под ред. Ш. Рамон і Р. Сарри. - \,.. 1996.
78. Лукас Дж., Васильченко О. Етичні принципи та цінності соціальної роботи// Соціальна робота в Україні: перші кроки / За ред. В. Полтавця. - К.: КМ Асасіетіа, 2000. - С. 41-42.
79. Грига І., Брижовата О., Дума Л., Лисенко О. Там само. - С. 167 -168.
80. Там само.
81. Вгошп А., Воите І. Тье 8ocial \Ўогк 8ирегуїзог: Зирегуїзіоп іп Соттипїгу, Бау Саре апсі Кезіаепгіаї 8еШпşз. - Вискіпşіаіш - РЫіааеІрпіа: Ореп Шїуегзіту Ррезз, 1996. - 194 р.
82. Наішкінз Р., Зкопеї К. Зирегуїзіоп іп сіте Нелрїнş Ргогеззіонз: Ап Інсііуіаіаї, Сгоир апсі Ог^апїгаїіонаї АрргосЪ. - Вискіп^Ъаш: Ореп ІТпїуегзіту Ррезз, 1989. - 168 р.
83. Вгогт А., Воите І. Там само.
84. Наішкіт Р., Зкопеї К. Там само.
85. Уильяме Е. «Вы - супервизор... Шестифокусная модель, роли та техники в супервизии». - М.: Класе, 2001. - 288 с.
86. Бойко А., Грига І., Іванова О. Семигіна Т. Методика викладання соціальної роботи та соціальної політики: Посібник для відкритого навчання. - К., 2001. - С. 12-15.
87. Лозниця В.С. Психологія і педагогіка. - К.: ЕксОб, 1999. - С. 254-260.
88. Кнозегіе М. Тье Моаегп Ргасглсе ої Асіїт. Еаисайоп: АпсІгоşоşу У З . Реслаşоşу. - № \ У Уогк: Аззосіагїоп Ррезз, 1970.
89. Бойко А., Грига І., Іванова О. Семигіна Т. Там само. - С. 21-25.
90. Запобігання домашньому насильству та торгівля жінками: Підручник з проведення тренінгів. - К: \Ўїнгоск Іптегпаїіонаї, 2001. - С. 12.
91. Соціальні служби - родині: Розвиток нових підходів в Україні / За ред. І. Григи, Т. Семигіної. - К, 2002.
92. Запобігання домашньому насильству... - С. 12-13.

Додаток 1

НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНА ПРОГРАМА КУРСІВ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ

«Менеджмент, експертиза та супервізія інноваційних програм і проектів у соціальній сфері»

(144 години, 4 тижні)

Схвалена Вченою радою НаУКМА
Протокол №15 від 6 червня 2002 року

1. Загальні відомості

Призначення програми

У курсах підвищення кваліфікації беруть участь представники галузі соціального захисту населення професійної кваліфікації 1210 (керівники підприємств, установ, організацій), 123 (керівники функціональних підрозділів), 1143.4 (вищі посадові особи громадських організацій у соціально-культурній сфері), 1238 (керівники проектів та програм) за ДКП ДК 003-95.

Професійна програма відповідає напрямку вищої освіти за спрямуванням 0402 «Соціологія» за спеціальністю 8.040202 - соціальна робота освітньо-кваліфікаційного рівня магістр, зазначеному в «Переліку» напрямів та спеціальностей, за якими здійснюється підготовка фахівців у вищих навчальних закладах за відповідними освітньо-кваліфікаційним рівнями (затверджено Постановою Кабінету Міністрів України від 24 травня 1997 року №507; з змінами та доповненнями від 18 червня 1998 року).

Мета та завдання курсу

Метою курсу є підготовка фахівців, зацікавлених у впровадженні змін в організації, розвитку нових ідей та навчанні свого персоналу. Він дає можливість обговорювати реальні нововведення та проблеми їхнього впровадження. Курс розрахований на керівників державних і недержавних ор-

галізацій, служб, закладів, які надають соціальні послуги вразливим групам населення.

Термін навчання

Тривалість навчання - чотири тижні (144 години), у тому числі захист проекту - 6 годин.

Форми навчання

Основною формою підвищення кваліфікації є стаціонарне навчання. Завершенням стаціонарного навчання є розробка, впровадження та захист соціального проекту слухачами курсу.

2. Вимоги до професійно-кваліфікаційних характеристик слухачів курсу

2.1. Загальні вимоги

У курсі підвищення кваліфікації беруть участь слухачі, які мають повну вищу освіту та працюють у соціальних службах.

2.2. Вимоги до вмінь

За результатами курсів підвищення кваліфікації слухач має системно уявляти розвиток соціальних інновацій. Слухач повинен оволодіти такими навичками опису інновацій та інноваційного процесу; організації творчого мислення співробітників соціальної служби; проведення мозкових штурмів та інноваційних ігор; подолання перешкод і опору новим ідеям та новій практиці в соціальній роботі; формулювати мету й завдання проекту; планувати заходи для впровадження проекту; розраховувати бюджет проекту; захищати (презентувати) ідеї проекту; аналізувати проектні пропозиції та текстовий опис проекту; організовувати навчання дорослих людей та супервізію команди проекту;

2.3. Вимоги до знань

За результатами курсів підвищення кваліфікації слухач повинен знати, що вважається інновацією, зокрема інновацією в соціальній сфері; що таке інноваційний потенціал особистості; які особливості інноваційного процесу в соціальній службі; в чому полягають типологія форм опору впровадженню нововведень, методи аналізу нововведень, особливості соціального проектування, типологія проектів та різновиди грантів, сучасні концепції соціального проектування, особливості побудови команди проекту, методи навчання дорослих, особливості посередництва та ведення переговорів, специфіка моніторингу соціальних проектів, критерії оцінки проектів

3. Зміст програми

Програма має загальну, функціональну та галузеву складові.

3.1. Загальна складова

Зміст загальної складової передбачає удосконалення та оновлення знань і вмінь із управлінських та соціально-гуманітарних напрямів.

Модуль 1.1. Соціальний маркетинг

- 1.1.1. Особливості соціального маркетингу
- 1.1.2. Вибір цільової аудиторії (клієнтів). Визначення та оцінка потреб
- 1.1.3. Особливості проектування послуг
- 1.1.4. Аналіз поточних програм

Модуль 1.2. Інноватика та соціальні інновації

- 1.2.1. Методологічна основа інновацій
- 1.2.2. Класифікації інновацій. Схеми опису інновацій
- 1.2.3. Інноваційний процес. Інноваційний цикл
- 1.2.4. Інноваційна поведінка

Модуль 1.3. Методи збору соціальної інформації

- 1.3.1. Методи аналізу та моніторингу. SWOT-аналіз
- 1.3.2. Якість соціальних програм. Методи оцінки

3.2. Функціональна складова

Зміст функціональної складової професійної програми передбачає здобуття знань і вмінь відповідно до вимог професійно-кваліфікаційної характеристики.

Модуль 2.1. Особливості інноваційного процесу в соціальних службах

- 2.1.1. Творче мислення як основа нововведень
- 2.1.2. Адміністративні зміни
- 2.1.3. Організаційні зміни за ініціативою співробітників

Модуль 2.2. Впровадження інновацій у соціальних службах

- 2.2.1. Генерування нових ідей у соціальній службі
- 2.2.2. Чинники стримування інновацій (психологічні та соціально-економічні)

2.2.3. Підготовка працівників соціальної служби до очікуваних нововведень

2.2.4. Етичні дилеми просування та впровадження інновацій

Модуль 2.3. Планування проектної діяльності

- 2.3.1. Соціальне проектування: його особливості
- 2.3.2. Планування в соціальній роботі
- 2.3.3. Планування соціальних проектів: завдання та особливості
- 2.3.4. Обґрунтування заходів для реалізації проекту
- 2.3.5. Планування фінансової частини проекту

Модуль 2.4. Управління проектною діяльністю

- 2.4.1. Управління проектом як процес.
- 2.4.2. Колектив та команда проекту. Побудова команди
- 2.4.3. Лідерство в проектній діяльності
- 2.4.4. Конфлікти в проектній діяльності.

Модуль 2.5. Навчання в проекті

- 2.5.1. Принципи навчання дорослих
- 2.5.2. Навчання з практики роботи
- 2.5.3. Навчання в дії

Модуль 2.6. Супервізія та наснаження

- 2.6.1. Запобігання та подолання наслідків «вигорання»
- 2.6.2. Процес наснаження в соціальній роботі
- 2.6.3. Супервізія

2.6.4. Посередництво та ведення переговорів

Модуль 2.7. Оцінка та експертиза нововведень

- 2.7.1. Критерії оцінки змін у соціальних службах унаслідок впровадження інновації
- 2.7.2. Показники оцінки змін
- 2.7.3. Особливості дослідження інновацій
- 2.7.4. Специфіка експертних оцінок
- 2.7.5. Організація оцінювання проекту

3.3. Галузева складова

Зміст галузевої складової передбачає опанування професійної програми здобуття додаткових знань і вмінь із впровадження нових підходів у соціальних службах. Планується проведення конференції щодо передового українського та закордонного досвіду.

4. Навчальний план курсу

Назва модулю	Кількість годин усього	3 них		
		Лекцій	Практичних занять	Самостійна робота
1	2	3	4	5
<i>1. Загальна складова</i>				
1.1. Соціальний маркетинг	6	3	3	
<i>1.2. Інноватика та соціальні інновації</i>	8	2	4	2
<i>1.3. Методи збору соціальної інформації</i>	10	3	3	4
<i>2. Функціональна складова</i>				
2.1. Особливості інноваційного процесу у соціальних службах	16	6	8	2
2.2. Впровадження інновацій у соціальних службах	18	6	10	2
2.3. Планування проектної діяльності	20	8	8	4
2.4. Управління проектною діяльністю	18	8	8	2
2.5. Навчання в проекті	14	6	6	2
2.6. Супервізія та оснащення	24	8	12	4
2.7. Оцінка та експертиза нововведень	24	10	10	4
<i>3. Галузева складова</i>				
3.1. Конференція щодо передового українського та закордонного досвіду	10		6	4
<i>Захист проекту</i>	16	-	6	10
<i>Разом:</i>	184	60	84	40

Модуль 1.1.

Назва розділів і тем	Усього годин	Лекцій	Практичних занять
1.1. Соціальний маркетинг	6	3	3
<i>1.1.1. Особливості соціального маркетингу</i>	2	2	
<i>1.1.2. Вибір цільової аудиторії (клієнтів). Визначення та оцінка потреб</i>	2		2
<i>1.1.3. Особливості проектування послуг</i>	1	1	
<i>1.1.4. Аналіз поточних програм</i>	1		1

Модуль 1.2.

Назва розділів і тем	Усього годин	Лекцій	Практичних занять
1.2. Інноватика та соціальні інновації	6	2	4
<i>1.2.1. Методологічна основа інновацій</i>	1	1	
<i>1.2.2. Класифікації інновацій. Схеми опису інновацій</i>	1	1	
<i>1.2.3. Інноваційний процес. Інноваційний цикл</i>	2		2
<i>1.2.4. Інноваційна поведінка</i>	2		2

Модуль 1.3.

Назва розділів і тем	Усього годин	Лекцій	Практичних занять
1.3. Методи збору соціальної інформації	6	6	6
<i>1.3.1. Методи аналізу та моніторингу. SWOT-аналіз</i>	2	2	
<i>1.3.2. Якість соціальних програм. Методи оцінки</i>	4	1	3

Модуль 2.1.

Назва розділів і тем	Усього годин	Лекцій	Практичних занять
2.1. Особливості інноваційного процесу в соціальних службах	14	6	8
<i>2.1.1. Творче мислення як основа нововведень</i>	6	2	4
<i>2.1.2. Адміністративні зміни</i>	4	2	2
<i>2.1.3. Організаційні зміни за ініціативою співробітників</i>	4	2	2

Модуль 2.2.

Назва розділів і тем	Усього годин	Лекцій	Практичних занять
2.2. Впровадження інновацій у соціальних службах	16	16	10
2.2.1. Генерування нових ідей у соціальній службі	6	2	4
2.2.2. Чинники стримування інновацій (психологічні та соціально-економічні)	4	2	2
2.2.3. Підготовка працівників соціальної служби до очікуваних нововведень	4	2	2
2.2.4. Етичні дилеми просування та впровадження інновацій	2		2

Модуль 2.3.

Назва розділів і тем	Усього годин	Лекцій	Практичних занять
2.3. Планування проектної діяльності	16	8	8
2.3.1. Соціальне проектування: його особливості	2	2	
2.3.2. Планування в соціальній роботі	2		2
2.3.3. Планування соціальних проектів: завдання та особливості	4	2	2
2.3.4. Обґрунтування заходів для реалізації проекту	4	2	2
2.3.5. Планування фінансової частини проекту	4	2	2

Модуль 2.4.

Назва розділів і тем	Усього годин	Лекцій	Практичних занять
2.4. Управління проектною діяльністю	16	8	8
2.4.1. Управління проектом як процес	2	2	
2.4.2. Колектив та команда проекту. Побудова команди	6	2	4
2.4.3. Лідерство в проектній діяльності	4	2	2
2.4.4. Конфлікти в проектній діяльності	4	2	2

Модуль 2.5.

Назва розділів і тем	Усього годин	Лекцій	Практичних занять
2.5. Навчання у проекті	12	6	6
2.5.1. Принципи навчання дорослих	4	2	2
2.5.2. Навчання з практики роботи	4	2	2
2.5.3. Навчання в дії	4	2	2

Модуль 2.6.

Назва розділів і тем	Усього годин	Лекцій	Практичних занять
2.6. Супервізія та наснаження	20	8	12
2.6.1. Запобігання та подолання наслідків «вигорання»	4	2	2
2.6.2. Процес наснаження в соціальній роботі	6	2	4
2.6.3. Супервізія	6	2	4
2.6.4. Посередництво та ведення переговорів	4	2	2

Модуль 2.7.

Назва розділів і тем	Усього годин	Лекцій	Практичних занять
2.7. Оцінка та експертиза нововведень	20	10	10
2.7.1. Критерії оцінки змін у соціальних службах унаслідок впровадження інновацій	4	2	2
2.7.2. Показники оцінки змін	4	2	2
2.7.3. Особливості дослідження інновацій	6	2	4
2.7.4. Специфіка експертних оцінок	4	2	2
2.7.5. Організація оцінювання, проекту	2		2

Модуль 3.і.

Назва розділів і тем	Усього годин	Лекцій	Практичних занять
Конференція щодо передового українського та закордонного досвіду.	6		6

Захист соціального проекту

6 ГОД.

Всього

144

60

78

НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА КУРСУ
«МЕНЕДЖМЕНТ, ЕКСПЕРТИЗА ТА СУПЕРВІЗІЯ ІННОВАЦІЙНИХ
ПРОГРАМ І ПРОЕКТІВ У СОЦІАЛЬНІЙ СФЕРІ»

1. Соціальний маркетинг

Особливості соціального маркетингу. Цілі та завдання маркетингу. Визначення місії та стратегічних пріоритетів організації. Концепція «чотирьох Р» (продукт, ціноутворення, просування, місце).

Поняття цільової аудиторії. Вибір цільової аудиторії (клієнтів) у соціальній службі. Визначення та оцінка потреб (користувачів, організації тощо). Особливості проектування послуг, зокрема тих, що є безкоштовними для клієнта. Можливості забезпечення якості надання послуг. Аналіз поточних програм для пошуку нових рішень.

Література:

1. *Горяева Е.* Социальный маркетинг, или Как продвигать общественную организацию. — Новосибирск, 1998. — С. 25-30.
2. *Дюкарев Р., Фокс К., Холла О., Эбнер К В.* Социальный маркетинг для некоммерческих организаций. - М.: Центр развития образования, 1998. - С. 10-60.
3. *Іванова О.Л.* Менеджмент в соціальній роботі: Методичні рекомендації з навчального курсу для магістеріуму. - К.-Ужгород, 2000. - С. 37.
4. Менеджмент организации/под ред. З.П. Румянцева. - М., 1995.
5. *Стецьков О., Турський В.* Представництво прав та інтересів клієнтів соціальних установ. - К., 2001. - 56 с.
6. Стратегія: Посібник для громадських організацій. - К, 1998.
7. *Шаров Ю.* Стратегічне планування в соціально-технічних системах і в місцевому самоврядуванні. - К., 1996

2. Інноватика та соціальні інновації

Методологічна основа інновацій. Розвиток теорії інновацій. Рутинні та інноваційні соціальні технології. Проектування як сконструйована інновація. Класифікація інновацій (за сферами громадського життя; за типами нововведень; за предметним змістом; за масштабами використання). Класифікація соціальних інновацій. Схема опису інновацій (за Б. Усмановим).

Інноваційний процес, його фази та чинники. Складові інноваційного циклу (алгоритм інноваційної діяльності). Функції та дисфункції нововведень. Суб'єкти інновацій. Інноваційна поведінка та інноваційний потенціал особистості.

Література:

1. *Веснин В.Р.* Практический менеджмент персонала. - М.: Юрист, 1998.

2. *Горбунов В.М.* Управление социальным развитием трудового коллектива (Раздел «Иноватика и ее место в социальном менеджменте»).- К.: МАУП, 1998.
3. *Нагарний Б.Г.* Інноваційні технології і проблеми соціології управління // Соціальна політика в Україні та сучасні стратегії адаптації населення. - К, 1998. - С.105-106.
4. *Селигіна ТВ.* Методичні матеріали до теми «Соціальні інновації». - К, 1999. - 14 с.
5. *Усмаиов Б.Ф.* Инновации социальные//Российская энциклопедия социальной работы. В 2-х т. - М., 1997. -Т.1. - С. 220-223.
6. *Холлоуэй С.* Организационные изменения по инициативе сотрудников // Энциклопедия социальной работы. В 3-х т. - Т.2. - М., 1994. - С. 176-180.

3. Методи збору соціальної інформації

Аналіз та моніторинг інформації як чинник інновацій. Джерела інформації. Методи збору та аналізу інформації. Принцип «снігової кулі». SWOT-аналіз інноваційних програм та проектів (визначення сильних та слабких сторін, потенційних можливостей та небезпек упровадження інновацій).

Якість соціальних програм. Модель оцінки якості Максвела. Методи оцінювання. Суб'єктивна задоволеність користувачів. Залучення користувачів до оцінювання (рагісіраіогу азеззтепт.).

Література:

1. *Кравченко А.И.* Социология: Справочное пособие. - М., 1996.
2. *Луков В.А.* Социальное проектирование. - М., 1997.
3. *Томас Дж. Э.* Социальные технологии и нововведения // Энциклопедия социальной работы. В 3-х т. - Т.3. - М., 1994. - С. 276-279.
4. *Ядов В.* Социологическое исследование: Методология, программы, методы. - М., 1995.
5. Якість комунальних послуг/Оналігу ої Рибліс Зегуісез. - К., 1996.

4. Особливості інноваційного процесу в соціальних службах

Творче мислення як основа нововведень. Планування нововведень. Формування творчої атмосфери в соціальній службі. Залучення колективу до процесу змін.

Адміністративні зміни. Переваги та проблеми впровадження інновацій, запропонованих керівництвом соціальної служби. Впровадження інновацій, запропонованих спеціально запрошеним консультантом.

Організаційні зміни за ініціативою співробітників. Переваги та проблеми впровадження інновацій, запропонованих співробітниками соціальної служби. Типологія реакцій керівників на ініціативи співробітників.

Література:

1. *Ваєжиняк Б.* Управління знаннями - виклик майбутньому // Менеджмент: методологія і практика. - <http://www.ugsh.tpaadepeni.com.ua/vgt/Hgt01'b.bitl>

2. *Нагарний Б.Г.* Інноваційні технології і проблеми соціології управління // Соціальна політика в Україні та сучасні стратегії адаптації населення. — К., 1998 - С.105-106.
3. *Почебут Л.Г., Чикер В.А.* Организационная социальная психология. - СПб: Речь, 2001. - С. 148-149.
4. *Семигта Т.В.* Соціальні інновації: методологічні аспекти викладання// Соціальна політика і соціальна робота. - 2000. - № 3, 4. - С. 98-111.
5. *Холлоуэй С.* Организационные изменения по инициативе сотрудников // Энциклопедия социальной работы. В 3-х т. - Т.2. - М., 1994. - С. 176-180.

5. Впровадження інновацій у соціальних службах

Генерування нових ідей у соціальній службі. Методи пошуку нових ідей. Методика інноваційних ділових ігор. Методика брейн-стормінгу (мозкового штурму).

Чинники стримування інновацій (психологічні та соціально-економічні). Форми опору нововведенням. Ризики, пов'язані з нововведеннями. Долання перешкод при впровадженні інновацій. Підготовка працівників соціальної служби до очікуваних нововведень. Модель чотириступеневої адаптації до змін.

Етичні дилеми просування та впровадження інновацій. Дотримання етичних принципів соціальної роботи. Управління ризиками, пов'язаними з впровадженням інновацій.

Література:

1. *Семигта Т.* Соціальні інновації: методологічні аспекти викладання // Соціальна політика і соціальна робота. - 2000. - № 3, 4. - С. 104-107.
2. Все вирішують гроші. Але як їх знайти? / Упорядн. Б.Маслич, О.Вшгаичук. - К: Гурт, 1998.
3. Стратегія: Посібник для громадських організацій. - Київ, 1998.
4. *Почебут Л.Г., Чикер В.А.* Организационная социальная психология. — СПб: Речь, 2001. - С. 149-154 (психологічний бар'єр стосовно нововведень).
5. *Веснин В.Р.* Практический менеджмент персонала. - М.: Юрист, 1998. - С. 305-310.
6. Хентце Й., Каммель А. Как преодолеть противодействие организационным изменениям // Корпоративный менеджмент - [Ніп://тападе.ги/тападетепі/свапде_оррозШоп.зНіт/](http://тападе.ги/тападетепі/свапде_оррозШоп.зНіт/)

6. Планування проектної діяльності

Соціальне проектування, його особливості. Типологія соціальних проектів (за масштабами змін, за термінами реалізації, за обсягами фінансування, за джерелами фінансування тощо).

Специфіка планування в соціальній роботі. Взаємозв'язок плануван-

ня та проектної діяльності. Місце проекту в соціальній службі.

Процес розробки соціальних проектів: фази циклу, чинники. Визначення мети проекту, обґрунтування його необхідності. Формулювання завдань проекту. Взаємозв'язок між метою, завданнями та заходами проекту. Обґрунтування заходів для реалізації проекту. Покрова модель визначення заходів.

Планування фінансової частини проекту. Бюджет та кошторис, основні бюджетні категорії. Наявні та необхідні ресурси. Пошук додаткових фінансових та інших джерел для реалізації інноваційної програми, проекту (фандрейтинг). Підготовка заявки на отримання гранту від фонду-донора.

Література:

1. Аплікаційні форми та умови конкурсів Міжнародного фонду «Відродження» - [кир://мі/учно.із\[.кіеу.іа/ук2/compel/](http://кир://мі/учно.із[.кіеу.іа/ук2/compel/)
2. Все вирішують гроші. Але як їх знайти? / Упорядн. Б.Маслич, О.Винничук. - К: Гурт, 1998.
3. Київ: громадські організації, благодійні фонди. Інформаційні матеріали, практичні поради недержавним організаціям. - К., 2000. - С. 58-45.
4. *Семішні Т.В.* Методичні матеріали до теми «Соціальне проектування». - К, 2000.
5. Целенаправленная разработка и менеджмент проектов: Пособие Темпус.
6. Школа общественного менеджмента: Пособие для общественных организаций. - Донецк, 2000. - С. 173.

7. Управління проектною діяльністю

Управління проектом як процес. Ведення документації та звітності. Дотримання часових рамок, бюджету та заходів проекту.

Управління персоналом проекту. Колектив та команда проекту. Побудова команди проекту. П'ятистадійна модель розвитку команди. Мотивація членів команди. Мультидисциплінарна робота. Залучення волонтерів.

Лідерство у проектній діяльності. Типологія стилів лідерства. Приклади успішного лідерства. Керівник та лідер проекту.

Конфлікти в проектній діяльності. Джерела можливих внутрішніх і зовнішніх конфліктів. Стратегії виходу з конфліктів (ескаляція, уникнення, компромісу, співпраця).

Література

1. *Аверченко Л.К., Залесов Г.М., Мокшанцев Р.И., Николаенко В.М.* Психология управления: Курс лекцій.- Новосибирск, 1999. - С.49-57.
2. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: Учебник. - М.: Гардарики, 2000. - С. 409-415 («Управление конфликтом»), С.469-475 («Основы лидерства»).
3. *Потеряхин А.Л.* Психология управления. Основы межличностного общения. - К.: ВИРА-Р, 1999. - С. 81-96.
4. *Том Н.* Управление изменениями //Веб-сайт «Корпоративный менеджмент» - [ННр://www.тападе.ги/тападетепі/свапде_тападетепі.зЫт/](http://www.тападе.ги/тападетепі/свапде_тападетепі.зЫт/)

5. *Чепмен В.* Командна робота // Практика социальной работы / Под ред. П. Картер, Т. Джеффса та М.К. Сміта. - К., 1996. - С. 24-38.
6. Школа общественного менеджмента: Пособие для общественных организаций. - Донецк, 2000.

8. Навчання в проєкті

Організація процесу навчання. Принципи навчання дорослих. Стили навчання дорослих («теоретики», «практики», «філософи», «прагматики»). Методи навчання дорослих. Інтерактивне навчання.

Навчання з практики: принципи та підходи. Моделі практичного навчання. Рефлексія власного досвіду як складова навчання соціального працівника. Навчання в дії (аейоп Іеагпін§), його особливості та принципи. Фасилітація у навчанні.

Література:

1. *Бойко А., Грига І, Іванова О., Семігіна Т.* Методика викладання соціальної роботи і соціальної політики: Посібник для відкритого навчання. - К, 2001. - 96 с.
2. *Бондарчук Е.І., Бондарчук Л.І.* Основы психологии и педагогики: Курс лекций. - К.: МАУП, 1999 - 168 с. (С. 124-132 - «Методы обучения»; С. 133-136 - «Организация форм обучения»).
3. *Лозниця В.С.* Психологія і педагогіка. - К.: ЕксОб, 1999. -С. 254-260 (розділ «Методи навчання»).
4. Обучение практике социальной работы: междпнародный взгляд и перспективы /под ред. М. Дозла и С. Шардлоу. - М.: Аспект Пресс, 1997. - С. 96-97.
5. Социальная работа накануне 2000 года: пути и цели профессионального становления. - М.-Берлин: Институт социальной работы, 1998. - С. 55-69.
6. Соціальна робота в Україні: перші кроки / Під ред. В. Полтавця. - К.: Видавничий дім «КМ Асасіетіа», 2000. - 236 с.

9. Супервізія та наснаження

Негативні впливи в роботі соціального працівника. Професійні межі у стосунках соціального працівника з колегами та представниками інших професій. Феномен «вигорання» (професійного стресу), його чинники. Запобігання «вигоранню» членів команди інноваційного проєкту, засоби та технічні прийоми, які допомагають зменшити наслідки стресу та уникнути «вигорання». Подолання наслідків «вигорання».

Наснаження (імпаурмент) як сучасний філософський підхід у соціальній роботі. Принципи та процес наснаження. Наснаження індивідуальне і групове.

Супервізія в соціальній службі. Методи та моделі супервізії. Функції супервізора. Навички, необхідні для супервізії інноваційних програм та проєктів.

Представництво інтересів клієнта (асіуосасу), його значення у професійній діяльності. Принципи, види та методи представництва. Ведення переговорів: принципи, техніки, етапи.

Література:

1. *Грига І., Брижоеата О.* Чинники виникнення психологічних проблем у волонтерів та шляхи оптимізації їхньої роботи // Наукові записки Національного університету «Києво-Могилянська Академія». - Т.7. Політологія та соціологія. - 1999. - С 67-74.
2. Динамика ценностей в социальной работе / Под ред. С. Шардлоу. - К., 1996.
3. *Крофен С, Бересфорд П.* Соучастие пользователей в социальной работе // Практика социальной работы / Под ред. К. Ханвея и Т. Филпота. - К., 1996. - С. 68-88.
4. *Престон-Шут М.* Письменные соглашения: контрактный подход к социальной работе // Практика социальной работы / Под ред. К. Ханвея и Т. Филпота. - К, 1996. - С. 219-236.
5. Соціальна робота в Україні: перші кроки / Під ред. В.Полтавця. - К.: Видавничий дім «КМ Асасіетіа», 2000. - 236 с.
6. *Стецьков О., Турський В.* Представництво прав та інтересів клієнтів соціальних установ. - К., 2001. - 56 с.
7. *Тернер М.* Кураторство // Практика социальной работы / Под ред. П. Картер, Т. Джеффса та М.К. Сміта. - К., 1996. - С. 128-141.

10. Оцінка та експертиза нововведень

Оцінка впровадження інновацій у соціальній службі. Критерії оцінки змін у соціальних службах унаслідок впровадження інновацій. Показники оцінки змін.

Особливості дослідження інновацій, методи та підходи. Специфіка експертних оцінок. Організація оцінювання проєкту. Конкурси проєктів. Представлення результатів упровадження та оцінювання інновацій.

Література:

1. *Горяева Е.* Социальный маркетинг, или Как продвигать общественную организацию. - Новосибирск, 1998.
2. *Луков В.А.* Социальное проектирование. - М.,1997.
3. *Семігіна ТВ.* Методичні матеріали до теми «Соціальне проєктування». - К, 2000.
4. *Семігіна ТВ.* Соціальні інновації: методологічні аспекти викладання// Соціальна політика і соціальна робота. - 2000. - № 3, 4. - С.98-111.
5. Стратегічне планування: Підручник для громадських організацій / Під ред. В. Полуйко. - Львів, 1998. - С.21-22.
6. *Томас Дж. Э.* Социальные технологии и нововведения // Энциклопедия социальной работы. В 3-х т. - Т.,3. - М., 1994. - С. 276-279.
7. Целенаправленная разработка и менеджмент проектов: Пособие Темпус. - С. 43-46.
8. *Ядов В.* Социологическое исследование: Методология, программы, методы. - М., 1995.

Додаток 2

ІННОВАЦІЙНА СОЦІАЛЬНА СЛУЖБА ПІДТРИМКИ БАТЬКІВ, КОТРІ ВИХОВУЮТЬ ДИТИНУ З ОСОБЛИВИМИ ПОТРЕБАМИ

Сучасні погляди на реабілітацію дитини з особливими потребами

Народження будь-якої дитини змінює структуру родини, проте народження дитини із функціональними обмеженнями чи розумовою відсталістю спричиняє набагато більше проблем, ніж народження здорової дитини.

По-перше, батьки переживають крах власних надій та фрустрацію. Матері розумово відсталих дітей більш пригнічені, більш стурбовані через своїх дітей, їм набагато важче впоратися з гнівом щодо своїх дітей, ніж матерям здорових дітей. Батьки теж більш пригнічені, у них значно знижені лідерські здібності, нижчі показники самооцінки та задоволення від своїх дітей. По-друге, травма від народження такої дитини може ускладнити слабкі ланки родинних стосунків. По-третє, при народженні дитини з функціональними обмеженнями батьки можуть виявитися емоційно недоступними для старших дітей. По-четверте, родини, де є діти з особливими потребами, частіше залишаються на тому ж соціально-економічному рівні, на якому були при народженні дитини.

Очевидним є факт, що така дитина є джерелом стресу в родині, який може посилюватися з ростом дитини. Наразі стрес легше переживають родини із стабільною фінансовою ситуацією, повні родини із стабільними стосунками та ті, що мають колективну підтримку з боку друзів, родичів, інших батьків [1].

Таким чином, будь-яка родина, де народилася дитина з функціональним обмеженням, потребує підтримки: і для створення більш прийнятної, благополучної середовища для дитини, і для збереження родини. Особливо такої підтримки потребує українська родина, яка виховує дитину із інтелектуальною недостатністю, адже державна грошова допомога дитині-інваліду становить менш як двадцять відсотків від прожиткового мініму-

му. Гострою є також проблема працевлаштування батьків дітей-інвалідів, оскільки один із батьків повинен бути увесь час біля дитини - вона потребує постійного догляду, кількість місць у спеціальних дитсадках обмежена, а системи спеціалізованих денних послуг у нашій країні немає.

Зараз в Україні переосмислюють усталені погляди щодо реабілітації людей з особливими потребами, відбувається поступовий відхід від інституційного утримання та госпіталоцентризму до розвитку мережі нових, ефективніших форм обслуговування, які заміняють перебування у стаціонарі або ж інтернаті. Поступово усвідомлюється, що соціальна реабілітація людей, які мають особливі потреби, має здійснюватися з позицій забезпечення «рівних можливостей», нормалізації та інтеграції.

Термін «**рівні можливості**» означає процес, унаслідок якого різні соціальні інституції є доступними для коленого у задоволенні своїх потреб у звичайній системі освіти, охорони здоров'я, зайнятості та в системі соціальних послуг [2].

Термін «**нормалізація**» стосується всіх сфер життя суспільства. Відомий дослідник проблеми розумової відсталості Е. Зіглер відзначає, що «останнім часом в західних країнах приділяється велика увага нормалізації послуг для осіб з розумовою відсталістю, що означає розміщення їх в будинки, школи та інші установи, в яких умови наближені до нормального середовища» [3]. Такий стиль життя включає нормальний розпорядок дня, відповідну конфіденційність, залучення до соціальних, емоційних стосунків з іншими, можливість особистого зростання, отримання оплачуваної роботи, вибір і участь у прийнятті рішень, що стосуються власного життя. Система соціальної реабілітації розумово відсталих дітей складається з програм раннього втручання, програм тимчасового догляду та фостерінгу, програми корекції розвитку та поведінки у дошкільному віці, забезпечення послугами закладів дошкільного виховання (рання інтеграція).

Отже, в Україні соціальна підтримка дітей із функціональними обмеженнями має бути спрямована на запобігання інституціалізації, створення для них умов, що максимально наближають таких дітей до звичного життя в суспільстві. Що, відповідно, має передбачати різнобічну підтримку та

Незважаючи на те, що люди з особливими потребами складають значну частину нашого суспільства, вони залишаються однією з найбільш соціально незахищених груп населення, більшість з них потерпають від обмежень, дискримінації та зловживань, адже звичайні люди ставляться упереджено до тих, хто не вписується в загальноприйнятні рамки, тих, хто не схожий на інших членів соціуму. **Інтеграції в суспільство** людини з особливими потребами заважає відсутність рівних можливостей, наприклад в отриманні освіти та підходящої роботи, нерівність на ринку праці, обмежені можливості для особистішого зростання, ізоляваність у соціальному середовищі.

допомогу батькам, котрі виховують дітей-інвалідів.

Зараз державні й недержавні організації роблять спроби розвитку нових підходів, забезпечення інтеграції та реабілітації дітей із функціональними обмеженнями та їхні сім'ї.

Наприклад, альтернативними формами реабілітації та інтеграції дітей та молоді з розумовою недостатністю в суспільство є реабілітаційні групи для дітей. Це «Школа життя», благодійне товариство допомоги інвалідам та особам з інтелектуальною недостатністю «Джерела» в Києві, «Феліцитас» у Сумах, інститут Я. Корчака в Одесі, «Надія» в Кузнецовську на Рівненщині, «Підтримка» в Житомирі. Створені подібні організації у Донецьку, Слов'янську, Львові, Харкові та інших містах. Результати роботи цих організацій свідчать про те, що розвивальне навчання та соціальний тренінг дітей зі значною інтелектуальною недостатністю не тільки зробили їх автономнішими в побуті, а й дозволили декому перейти до розряду «навичуваних».

Поданий нижче матеріал презентує діяльність одного з таких центрів, орієнтованого на надання послуг у громаді (за місцем проживання батьків та дитини). Цей Центр можна вважати апробацією пової, перспективної моделі професійної соціальної служби й водночас прикладом міжсекторальної взаємодії.

Допомога батькам як засіб уникнення інституціоналізації дітей із інтелектуальною недостатністю

Експериментальний Центр підтримки сім'ї, яка виховує дитину-інваліда із інтелектуальною недостатністю, було створено у листопаді 2001 року у рамках спільної програми Центру соціальних служб для молоді міста Києва та благодійного товариства допомоги інвалідам та особам із інтелектуальною недостатністю «Джерела» за підтримки Головного управління охорони здоров'я міста Києва та міжнародних організацій. Це перша в Україні програма мультидисциплінарної підтримки родини, яка виховує дитину із психіатричним діагнозом.

Мета інноваційної соціальної служби полягає у забезпеченні ком

В Україні за даними Міністерства охорони здоров'я, на 1 січня 2001 року на обліку служби охорони психічного здоров'я перебувало понад 278 тисяч осіб з розумовою відсталістю, з них 53 715 - дітей до 15 років. Із загального числа розумово відсталих осіб 59 127 мають легкий або помірний ступінь розумової відсталості, решта - глибокий або тяжкий. Розумова відсталість складає 23,1% усіх психіатричних діагнозів.

плексиої підтримки родин, які виховують дітей-інвалідів із інтелектуальною недостатністю, соціальному та психолого-педагогічному супроводі дітей із інтелектуальною недостатністю та їх родин.

Завдання центру сформульовані таким чином.

1. Оцінювання потреб дитини із інтелектуальною недостатністю: виявлення проблем розвитку, розробка рекомендацій щодо психологічної та педагогічної корекції, складання плану корекційної та психологічної роботи та навчання доглядача виконувати таку роботу самостійно у ході догляду та ігрової діяльності, встановлення пріоритетності педагогічних та психологічних проблем дитини, складання плану втручання.

2. Фаховий моніторинг розвитку дітей та вирішення проблем родин психологом, корекційним педагогом та соціальним працівником. Групові та індивідуальні консультації фахівців (психолога, соціального працівника, корекційного педагога) з питань розвитку дитини, особливостей поведінки, особливостей догляду. Розробка рекомендацій щодо використання наявних засобів реабілітації та дидактичних матеріалів. Забезпечення у ході експерименту дотримання прав дітей та родин у рамках чинного законодавства.

3. Оцінювання проблем батьків та братів і сестер, пов'язаних із фактом інтелектуальної недостатності дитини, у разі потреби - складання та виконання плану втручання. Надання родинам інформації про права, пільги, необхідну фахову допомогу, державні та приватні заклади допомоги та підтримувані бюджетом цільові програми, джерела отримання допомоги, шляхи розв'язання конкретних проблем родини та дитини.

4. Надання у безкоштовне тимчасове користування засобів реабілітації батькам та опікунам розумово відсталих дітей з докладним поясненням щодо цілей та методів його використання.

5. Створення мережі взаємодопомоги родин, що мають однакові проблеми: створення груп взаємодопомоги, регулярні інформаційні заходи з метою активізації зусиль батьків для лобювання нових послуг (перегляд відеофільмів про досвід груп батьків з інших країн, які добилися створення нових закладів та запровадження нових послуг, організація зустрічей батьків для обміну досвідом, організація зустрічей батьків із посадовими особами району, де мешкають родини, тощо).

«Джерела» - благодійне товариство допомоги інвалідам та особам з інтелектуальною недостатністю. Ця організація батьків розумово відсталих інвалідів міста Києва виникла понад сім років тому.

Тут створено діючу модель Центру соціальної реабілітації для розумово відсталих інвалідів, де кваліфіковані фахівці надають 20 видів денних послуг людям із інтелектуальною недостатністю, їхнім піклувальникам та членам родин. Крім того, створено підтриману державою схему працевлаштування та передпрофесійної підготовки для зазначеної категорії інвалідів.

Центр засновано на базі громадської організації - благодійного товариства «Джерела». Він розташований у сучасній дитячій поліклініці у типовому урбанізованому оточенні - серед багатопверхових будинків київського масиву «Троещина». У центрі затишно, багато іграшок, килимок на підлозі, на стіні - дитячі малюнки. Кімнати виглядають майже подомашньому, фахівці намагаються створити неформальне оточення, налаштувати клієнтів (це здебільшого матері розумово відсталих дітей) на відверте довірливе спілкування про клопоти родини, спричинені інтелектуальною недостатністю дитини, та проблеми самої дитини.

Послуги Центру надають на підставі добровільного звернення. Матері дітей із інтелектуальною недостатністю звертаються здебільшого за інформацією. У такому разі вони відвідують Центр один раз. Утім, для більшої частини клієнтів проведено оцінювання проблеми та розроблено програми втручання, за якими члени мультидисциплінарної команди - корекційний педагог, психолог та соціальний працівник - визначили потреби та поставили завдання для втручання, призначили години для регулярного відвідування. Інформацію для батьків про можливість отримати послуги мультидисциплінарної команди надає дільничний психіатр, психіатрична медична сестра, невролог, дільничні педіатри та працівники кабінету здорової дитини.

Соціальний працівник у Центрі виконує в основному роль брокера громадських послуг [48]. Тобто він вивчає потреби окремого клієнта і надає йому інформацію про ті заклади, де ці потреби можуть бути задоволені. Соціальний працівник встановлює контакти із закладами того району, з якими може співпрацювати Центр підтримки родини: медичними закладами, які можуть поширювати інформацію про центр та надавати спеціалізовані консультації, закладами освіти для дітей із інтелектуальною недостатністю, програмами творчого розвитку (здебільшого недержавними та приватними), програмами психологічної підтримки та організації дозвілля соціальної служби для молоді.

Психолог здійснює консультування батьків з метою психосоціальної оцінки та діагностики дитини, розробки рекомендацій для корекції проблем. Хоча ключовою фігурою втручання є дитина, психологи також на прохання батьків здійснюють аналіз проблем взаємин у родині, взаємин між батьками, взаємин батьків та дитини-інваліда, ставлення батьків та рідних братів та сестер до факту інтелектуальної недостатності дитини та прийняття ними цього факту. Вихідним положенням планування послуги стало те, що «психологічне консультування дитини - це практично завжди і консультування її батьків. Адже саме батьки активно шукають психологічної підтримки і допомоги, саме вони є ініціаторами звернень до психолога. Кількість і глибина психологічних проблем, що їх переживають батьки дитини з особливими потребами, досить часто є такою вагомою, що потребує невідкладної допомоги» [5].

Корекційний педагог здійснює діагностику розвитку дитини та працює здебільшого з матір'ю. Завдання педагога - скласти план педагогічної корекції, навчити матір проводити щоденні заняття з дитиною та слідкувати за їх впливом на розвиток дитини.

Координатор роботи Центру займається адміністративними проблемами, а саме складанням договору оренди, оплатою комунальних платежів, обліком клієнтів, плануванням робочого часу команди, взаємодії (засідання команди, співпраця з місцевими медичними працівниками та адміністрацією поліклініки), забезпечення безперервної роботи обладнання центру (офісної техніки), прокатом та обліком засобів реабілітації, організацією зустрічей батьків, на яких відбувається перегляд відеофільмів про родини, які виховують інтелектуально неповносправних дітей, про форми допомоги таким дітям, про взаємну допомогу родин та обговорення переглянутих матеріалів.

У Центрі підтримки родини отримують у тимчасове користування дидактичні матеріали, методичну літературу, розвивальні ігри та іграшки та знаряддя для занять фізкультурою. Ці іграшки та дидактичне приладдя психолог Центру систематизував, описав за здійснюваним ефектом та розподілив за використанням у вікових групах. **Засоби реабілітації** складають: іграшки для сенсорної стимуляції, для розвитку просторової уяви, для розвитку дрібної моторики, для розвитку комбінаторних здібностей, для набуття вмінь систематизації за окремими ознаками, для засвоєння кольору, форми та матеріалу, для набуття уміння групової взаємодії. Оскільки у дітей із інтелектуальною недостатністю переважає конкретне сприйняття, доступ до описаних вище засобів реабілітації та їх використання у ході педагогічної корекції має першочергове значення для розвитку дитини.

Важливим аспектом організації Центру є застосування на практиці принципу **соціального замовлення**. Особливістю організації соціальної послуги підтримки родин у описуваному Центрі є те, що клієнти (батьки дітей із інтелектуальною недостатністю) брали участь на всіх етапах соціального замовлення: виявлення потреб відбувалося у ході надання консультацій соціального працівника благодійного товариства «Джерела» батькам.

Програму розробляли спільними зусиллями фахівці «Джерел» та Центру соціальних служб для молоді міста Києва, разом вони описували роль Центру підтримки родини у загальній системі послуг за місцем проживання, комплекс яких становить альтернативу інституційному догляду, що домінує сьогодні в Україні. Програму визнано одним із переможців конкурсу проектів на надання соціальних послуг для дітей з особливими потребами, який щорічно проводить Центр соціальних служб для молоді в місті Києві. Укладено тристоронню угоду між Головним управлінням охорони здоров'я міста Києва, Центром соціальних служб

для молоді та благодійним товариством допомоги інвалідам та особам із інтелектуальною недостатністю «Дясерсла» про співпрацю в організації експериментального центру.

Визнанням важливості нової послуги стала також підтримка Дитячої програми ООН ЮНІСЕФ в Україні. Адже ця впливова міжнародна організація активно підтримує ті програми, які дозволяють дітям, що перебувають в особливо важких умовах, залишатися у колі родини. Ще одним партнером в організації Центру став Міжнародний жіночий клуб, надавши суттєву допомогу в облаштуванні Центру. Такий **партнерський проект із залученням п'яти учасників** (двох державних структур, однієї організації користувачів, філії великої міжнародної організації та місцевої благодійної організації) може стати прикладом інноваційного підходу до розв'язання серйозної соціальної проблеми в Україні.

А ось що думають з приводу нової соціальної служби самі **батьки**:

«Наш Дмитрик після занять у Центрі намагається сам їсти і вдягтися, з задоволенням бере в руки олівці і пробує малювати. З радістю приходить до Центру, розуміє, що це його школа.»

«Наш будинок знаходиться поряд із поліклінікою, і я дуже рада тому, що там є кабінет, куди можна прийти і просто розповісти про свої проблеми і бути впевненою, що тебе не просто послухали, але й почули... Дуже вдячна «Джерелам.» та усім, хто підтримав і допоміг у створенні такого чудового Центру, який став для нас віддушиною у суспільстві, яке не хоче приймати до себе наших дітей. Але ми сподіваємося на краще, адже перші кроки зроблено» (мати 15-річної дівчинки).

«Коли ми збираємось іти до Центру, Марину важко втримати - вона майже біжить туди. Привітне ставлення співробітників, домашня обстановка, розвивальні заняття ~ все це надзвичайно позитивно впливає на доньку. Вона потроху вчиться спілкуватись, а це для нас головне. Щиро дякуємо всім, хто доклав зусиль до створення Центру підтримки родин, де ніхто не дивиться косо на дитину і ніколи не почує злого слова» (мати 12-річної дівчинки).

«Мого сина дівчата із Центру підтримки родин називають постійним клієнтом. Оскільки Сашка не приймають до жодної школи, ми майже щодня ходимо у поліклініку - саме талі і діє Центр. Моему сину подобається займатись, щоразу він отримує домашнє завдання, яке дуже старанно виконує... За півроку Сашко став уважнішим та стриманішим завдяки заняттям з дефектологом та психологом. Ще одним приємним моментом є те, що мені приділяють увагу не менше, ніж моїй дитині. Центр і справді виправдовує свою назву ~ підтримує сім'ю» (мати 13-річного хлопця).

Перспективи програми соціальної підтримки родини, яка виховує дитину із інтелектуальною недостатністю

Програма соціальної підтримки родини, яка виховує дитину із інтелектуальною недостатністю, звичайно, не замінить денних послуг і не задовольнить потребу у тимчасовому догляді. Проте така програма допоможе створити у родини почуття захищеності, підтримки, психологічного комфорту від того, що дитина отримує кваліфіковану допомогу, забезпечить інформацією, створить умови для обміну досвідом та взаємодопомоги родин.

Переваги програми полягають у тому, що за відносно помірні кошти можна значно поліпшити якість життя дитини та родини, оскільки вона:

- уможливує проживання дитини із інтелектуальною недостатністю у родині серед громади та запобігає соціальному виключенню,
- створює умови для нормалізації: дотримання стилю життя, максимально наближеного до життя оточуючих здорових дітей,
- допомагає уникати інституалізації дітей.

За перші три місяці роботи Центру було **створено мультидисциплінарну команду**, поширено інформацію про послугу серед фахівців (працівників місцевого відділу соціального захисту, дільничних педіатрів, неврологів), які можуть направляти своїх клієнтів та пацієнтів, налагоджено систему співпраці фахівців мультидисциплінарної команди, розроблено перші версії внутрішньої документації щодо оцінювання клієнтів, налагоджено систему прийому родин.

Перший досвід свідчить, що для тих родин, чия дитина регулярно відвідує освітній заклад, й які навідуються до Центру один або кілька разів, головна мета полягає в отриманні інформації про права, джерела допомоги, особливості догляду. Якщо ж дитина перебуває вдома під доглядом матері або бабусі, тоді встановлюють фіксовану дату періодичних консультацій (один раз на тиждень) для моніторингу успіхів дитини та підтримки у розв'язанні проблем доглядальника.

Першими клієнтами Центру були діти віком від 8 до 12 років та їхні матері. Після забезпечення дільничних педіатрів інформаційними матеріалами про діяльність Центру туди спрямували значну кількість дітей віком 1,5-2 роки, у яких виявлено проблеми розвитку. Середня тривалість консультації - одна година. Середнє навантаження команди - 7-8 клієнтів на день (зауважимо, що згідно угоди між Центром соціальних служб для молоді міста Києва та благодійним товариством «Джерела», навантаження фахівця Центру становить 50 годин на місяць, тобто кожен фахівець працює неповний робочий тиждень), останнім часом щодня за консультаціями звертаються дві нові родини.

Оскільки це - перша спроба організації такої допомоги родині, що виховує дитину із інтелектуальною недостатністю, команда Центру має вирішити **чимало невідкладних завдань**: встановити необхідні контакти для ефективної поточної роботи та забезпечення життєздатності Центру, розробити методiku ефективного консультування родини у стані кризи (починаючи від моменту повідомлення про розумову відсталість дитини), адаптувати науково обґрунтовані методи раннього педагогічного втручання та навчання матерів такої роботі, розробити методiku психолого-педагогічного втручання для родин із дітьми з глибокою розумовою відсталістю, поєднаною з фізичними проблемами, особливо для тих, хто роками доглядає дитину вдома, запланувати впровадження допомоги вдома для таких дітей та родин, розробити та запровадити систему моніторингу ефективності послуг Центру підтримки родини.

Немає сумніву, що послуги Центру підтримки родин, які виховують розумово відсталу дитину, потрібні і корисні. Завдання команди - детально розробити їх технологію і забезпечити довготривалу роботу.

На часі - **формування партнерської мережі** для подальшої діяльності Центру. Це означає, що для широкого та вчасного інформування про послугу слід встановити стабільні контакти із закладами та фахівцями, до яких звертаються батьки дітей із інтелектуальною недостатністю на етапі виявлення проблеми: із дільничними педіатрами, неврологами, навіть із працівниками пологових будинків, адже саме в пологових будинках виявляють синдром Дауна. Для вчасного влаштування дітей до державних закладів системи освіти (допоміжної та для інтегрованого навчання) необхідно налагодити співпрацю з психолого-педагогічною консультацією за місцем проживання.

Слід також віднайти благодійників та філантропів та залучити їх до роботи довготривалої програми підтримки найбільш вразливих родин (для отримання матеріальної допомоги тим родинам, які перебувають у ситуації особливо гострої матеріальної скрути).

Має бути організована волонтерська служба для падання послуг тимчасового догляду, необхідного для перепочинку доглядальників, особливо у випадку значних поведінкових розладів та тяжких станів дитини.

Через недостатню кількість робочих годин психолога для надання повноцінної допомоги у разі кризи слід встановити контакти з усіма закладами міста, де надають спеціалізовану психологічну допомогу за рахунок бюджетного фінансування.

Для забезпечення життєздатності послуги і отримання подальшого фінансування за умови браку законодавчих гарантій на її отримання треба встановити стабільні контакти з органами місцевого самоврядування, від яких значною мірою залежить продовження фінансування на операційні витрати послуг (зокрема, досі не отримано фінансування на оплату комунальних платежів, отже, слід лобювати в першу чергу таку підтримку).

Досвід Центру свідчить, що інноваційні соціальні служби за місцем проживання здатні ефективно надавати послуги та задовольняти потреби клієнтів. Запорукою успішного функціонування є стабільні контакти з органами місцевого самоврядування, співпраця з іншими соціальними службами, зокрема, спільна реалізація програм з Центром соціальних служб для молоді міста Києва.

Література

1. *Зиглер Е., Ходдан Р.* Понимание умственной отсталости. - К.: Сфера, 2001. - С. 197-201.
2. Введения у соціальну роботу: Навчальний посібник / Семигіна Т.В., Грига Г. М. [та ін.]— К: Фенікс, 2001. - С. 152.
3. *Зиглер Е., Ходдан Р.М.* Там само. - С.278.
4. *Кравченко Р.* Соціальна робота з розумово відсталими людьми: Навч. посібник. ~ К., 2001. - С.46-47.
5. *Титаренко Т.* Дитина з особливими потребами та її життєвий світ: напрямки психологічного консультування // Кроки до компетенції та інтеграції в суспільство. Науково-методичний збірник. - К.: Контекст, 2002. - С. 48-49.

Навчальне видання

**ІННОВАЦІЇ
У СОЦІАЛЬНИХ СЛУЖБАХ**
Навчально-методичний посібник

За редакцією
Тетяни Семитіної

Коректор *Ольга Мальшева.*
Комп'ютерна верстка *Олександра Соїфера.*

Надруковано з оригінал-макета замовника
в Університетському видавництві "Пульсари".

Підписано до друку 25.07. 2002 р.
Формат 60x84 1/16
Гарнітура Петербург. Папір офсетний.
Умовно друк. арк. 9,37. Обл.-вид. арк. 7,11.
Наклад 750 прим. Зам. 02-30.

Університетське видавництво "Пульсари"
04071, м. Київ-71, вул. Межигірська, 7/16 Д.
Тел. (044) 416-12-75. E-mail: tai@prizary.com.ua
Бґір: \\mly.prylary.com.ua

1-66 **Інновації у соціальних службах:** Навч.-метод. посіб. / Семігіна Т. В., Покладова В. В., Грига І. М. та ін.— К.: Університетське видавництво «Пульсари», 2002.— 168 с.— Бібліогр.: С. 140-143.

18BN 966-7671-44-5

Посібник знайомить з деякими теоретичними та практичними аспектами впровадження нових методів і моделей у соціальних службах, зокрема, шляхом здійснення інноваційних проєктів. У ньому представлено досвід викладання різних навчальних курсів та практичної діяльності викладачів, студентів/слухачів і випускників Школи соціальної роботи Національного університету «Кієво-Могилянська Академія». Розрахований на викладачів курсів «Соціальні інновації», «Соціальне проєктування», «Супервізія та розвиток персоналу», «Менеджмент соціальних служб», консультантів інноваційних проєктів, а також практичних соціальних працівників, які зацікавлені у підвищенні професійного рівня.

ББК 65.272я7

Інновації у соціальних службах

- **інноватнка та соціальні інновації**
- **Інноваційний процес**
- **Подолання перешкод при впровадженні інновацій. Етика просування інновацій**
- **Розроблення та впровадження проектів**
- **Моніторинг та оцінювання проектів**
- **Побудова та розвиток команди проекту**
- **Професійне вигорання персоналу проекту**
- **Супервізія персоналу проекту**
- **Навчання персоналу проекту**