ПАРТНЕРСТВО ЗАДЛЯ НАРОЩУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ

О. В. БЕРЕЗЮК, Т. В. ВОРОНЦОВА, О. О. ЄЖОВА,
О. В. ГРАНДЕ, О. В. ЄРЕСЬКО, В. І. КИРИЧЕНКО,
Ж. В. ПЕТРОЧКО, В. С. ПОНОМАРЕНКО

ПАРТНЕРСТВО ЗАДЛЯ НАРОЩУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ

ПОСІБНИК ДЛЯ АКТИВІСТІВ НЕУРЯДОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

ЗДОРОВ'Я ЧЕРЕЗ ОСВІТУ
КИЇВ
2014

ББК 68.4(4УКР)9я721
В 75

Експертизу здійснював Інститут проблем виховання
Національної академії педагогічних наук України

О. В. Березюк, Т. В. Воронцова, О. О. Єжова, О. В. Гранде, О. В. Єресько, В. І. Кириченко, Ж. В. Петрочко, В. С. Пономаренко

В 75 Партнерство задля нарощування потенціалу. Посібник для активістів неурядових організацій — Київ: — «Здоров'я через освіту», 2014. — 128 с.

Посібник підготовлено в рамках проекту Євросоюзу «Зміцнення потенціалу Всеукраїнської спілки вчителів і тренерів для поліпшення доступу до якісних послуг з профілактики ВІЛ/СНІДу серед підлітків та підтримки інтеграції дітей, що живуть з ВІЛ». Цей проект спрямовано на формування в Україні моделей навчальних закладів, що відповідають сучасним вимогам і критеріям щодо забезпечення якісного навчання і формування сприятливого шкільного середовища з питань посилення здоров'я і профілактики соціально небезпечних захворювань, зокрема ВІЛ/СНІДу.

У цій публікації розкрито поняття партнерства, поради щодо його розбудови, а також приклади успішного партнерства у сфері превентивної освіти.

Посібник стане у нагоді активістам громадських організацій, а також керівництву шкіл, адміністраторам, учителям та вихователям для розбудови партнерства щодо впровадження ефективної профілактичної освіти у своїх навчальних закладах.

Цей посібник, а також багато інших матеріалів для організації профілактичної роботи можна знайти на порталі превентивної освіти www.autta.org.ua, розробленому за підтримки Європейського Союзу.

ББК 68.4(4УКР)9я721

Ця публікація стала можливою завдяки фінансовій підтримці Європейського Союзу. Погляди авторів, викладені у цій публікації, не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу. За надану інформацію несуть відповідальність автори.

© «Здоров'я через освіту», текст, дизайн, малюнки, 2014

ЗМІСТ

ВСТУП 4

РОЗДІЛ 1. ЩО ТАКЕ ПАРТНЕРСТВО? 6

1.1. Історія виникнення партнерства 7
1.2. Визначення партнерства 12
1.3. Суб'єкти та рівні партнерства 14
1.4. Принципи та правила партнерства 17
1.5. Види та форми партнерства 25
1.6. Переваги та перешкоди на шляху до партнерства 45

РОЗДІЛ 2. РОЗБУДОВА ПАРТНЕРСТВА 54

2.1. Як визначити партнерів 56
2.2. Що треба враховувати при організації партнерства 58
2.3. Як оцінити доступні ресурси 59
2.4. Як домовитися про партнерство 64
2.5. Процес розбудови партнерства 66
2.6. 12 кроків на шляху розбудови партнерства 86
2.7. Як забезпечити виконання зобов'язань 88
2.8. Управління і звітність 90

РОЗДІЛ 3. ПРИКЛАДИ УСПІШНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ ПРЕВЕНТИВНОЇ ОСВІТИ 92

ГЛОСАРІЙ 120

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 122

ВСТУП

Становлення та розвиток дітей і учнівської молоді в Україні здійснюються у складних соціально-культурних умовах. Це потребує узгодження дій між головними учасниками суспільного розвитку для швидкого й ефективного реагування на виклики та ризики мінливого світу.

Загальновідомо, що вирішити самотужки всі наявні проблеми навчальні заклади не здатні, однак чітке планування шкільної освітньої політики та широке позиціювання власних намірів перед громадськістю уможливлює оптимальне об'єднання зусиль багатьох осіб та інституцій. Ця думка червоною ниткою проходить крізь низку міжнародних документів, що стосуються проблем здоров'я і розвитку особистості. Наприклад, у Європейській стратегії «Здоров'я і розвиток підлітків» зазначено, що домінантою сучасної парадигми формування здорового способу життя і профілактики ВІЛ/СНІДу в молодіжному середовищі є інтеграція сил, засобів, ресурсів і можливостей державних установ, громадських організацій, Церкви та приватного сектора на всіх рівнях або розгалужена ***партнерська взаємодія***.

Саме партнерство постає символічним «вікном у світ», відчутно впливає на становлення громадянського суспільства, активізує необхідність взаємодопомоги і співпраці, живить ініціативність педагогічних товариств.

Соціальне партнерство формується навколо певної *соціальної проблеми*. Наразі однією з найбільш значущих проблем вбачається впровадження якісної превентивної освіти у просторі загальної середньої освіти України.

Незважаючи на певний поступ превентивної освіти, її перші успіхи, серед молодого покоління залишаються поширеними такі негативні явища, як вживання алкоголю, наркотиків та інших психотропних речовин, нерідко трапляються випадки насильства й агресії тощо. Спроби вирішення сучасних соціальних проблем учнівської молоді силами одного сектора вже здійснювалися, однак засвідчили недостатню ефективність, дублювання дій і розпорошення цінних ресурсів.

Отже, партнерство навчальних закладів, громадських організацій, соціально відповідального бізнесу, державних структур з метою отримання синергетичного ефекту превентивної освіти серед дітей, підлітків і молоді постає як потреба часу і вимога суспільства.

РОЗДІЛ 1

ЩО ТАКЕ ПАРТНЕРСТВО?

Люди разом можуть здійснити те,
що не в змозі зробити самотужки;
єднання умів і рук, концентрація їхніх сил
постає майже всемогутньою.

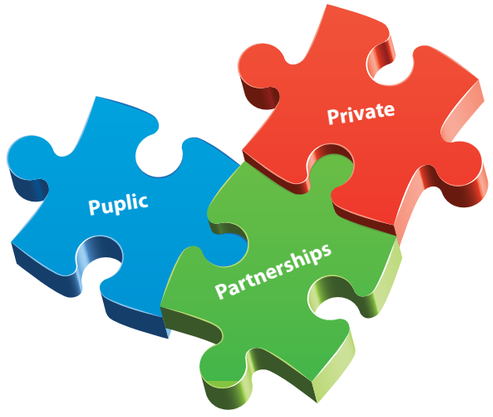
Джон Вебстер,
англійський драматург

1.1. ІСТОРІЯ ВИНИКНЕННЯ ПАРТНЕРСТВА

Упродовж останніх двох–трьох десятиліть у наукових і публіцистичних джерелах для аналізу соціально-економічних і соціально-культурних проблем дедалі частіше використовується поділ суспільства на три сектори:

- *державний сектор* — сфера діяльності органів державного управління та місцевого самоврядування;
- *комерційний сектор* — сфера функціонування комерційних (бізнесових) організацій;
- *громадський сектор* — сфера громадянського суспільства, тобто діяльності недержавних і некомерційних організацій.

Нерідко представники кожного сектора діють одноосібно, конкурують один з одним та/або дублюють певні дії. При цьому розпорошуються цінні ресурси (людські, фінансові, інформаційні тощо). Нескоординовані зусилля кожного сектора щодо вирішення однієї проблеми призводять до розвитку практики «пошуку винних», коли нагальні завдання і труднощі вирішення проблеми перекладаються на чужі плечі.



Безперечно, в основі діяльності кожного сектора лежать різні пріоритети, ціннісні установки та індикатори якості (див. табл.).

Таблиця
(за Роз Теннісон)

Характерні відмінності та індикатори діяльності секторів

СЕКТОР	ХАРАКТЕРНІ ОСОБЛИВОСТІ	ПРОВІДНІ ІНДИКАТОРИ
Державний сектор	***Регулювальна законотворча діяльність:*** – створення законодавчого підґрунтя (розроблення законів, інших нормативних документів) для втілення економічних, політичних і соціальних прав, реалізації державної політики, спрямованої на суспільний розвиток; – упровадження механізмів виконання міжнародних зобов'язань щодо забезпечення основних прав і задоволення потреб людини; – надання соціальних послуг різним соціально незахищеним верствам населення.	Нормативно-правове та організаційне забезпечення вирішення певної проблеми або доступу до інформації, легітимізація діяльності організації чи установи.
Комерційний сектор	***Інвестиційна та комерційна діяльність за рахунок:*** – створення товарів та послуг; – забезпечення зайнятості, інновацій та економічного зростання; – збільшення прибутку інвесторам для забезпечення інвестицій, які сприятимуть подальшим інноваціям у бізнесі.	Отримання прибутку, нестандартність підходів (гнучкість), продуктивність, чітке формулювання завдань, віднайдення ефективних шляхів їх вирішення.
Громадський сектор	***Сприяння суспільному розвитку за рахунок:*** – створення можливостей для індивідуального розвитку і творчості особистості; – надання підтримки та соціальних послуг населенню; – виконання функції «охоронця» суспільних цінностей.	Пріоритет суспільних цінностей, інноваційність, охоплення різних прошарків суспільства, доступність до вразливих груп, мобільність соціальних послуг.

Водночас розбудова партнерських взаємовідносин для вироблення спільної стратегії дій та отримання соціально значущого результату постає нині як нагальна необхідність.

Перше публічне обговорення партнерства відбулося у 1992 році на конференції ООН з питань довкілля й розвитку (Rio Earth Summit). Під час зазначеного заходу центральне місце у досягненні стійкого глобального розвитку було відведено партнерству поміж урядом (державний сектор), комерційним сектором і громадянським суспільством (громадський сектор). Цей підхід набув подальшого розвитку на наступних міжнародних засіданнях з питань народонаселення, гендерних проблем і соціального розвитку.

На пострадянському просторі спеціальне звернення до проблеми участі інститутів громадянського суспільства у розробленні й реалізації соціальної (у тому числі й освітньої) політики зафіксовано наприкінці 1990-х — на початку 2000-х років. Зокрема, у низці міст країн СНД відбулися науково-практичні форуми, присвячені питанням формування соціального партнерства в освіті, — Саратов (2005), Санкт-Петербург (2002), Новосибірськ (2002), Сиктивкар (2003, 2005), Ташкент (2005, 2006), Архангельськ (2004), Київ (2013), у яких брали участь науковці й педагоги-практики, вітчизняні й зарубіжні фахівці. Розгляд питань не обмежувався дискусіями, а втілився у спроби створити елементи інфраструктури партнерства (координаційні органи, спеціальне законодавство), відпрацювати деякі технології партнерства, відстежити їхню ефективність.

Попри те, що в публіцистичних джерелах поняття «партнерство» використовується не так давно, розпочалося формування декількох підходів до розуміння партнерства в освіті:

Партнерство як система певних взаємин між сім'єю і навчальним закладом — це взаємодія рівноправних суб'єктів, що формується на основі зацікавленості обох сторін у навчанні, вихованні та розвитку дітей і їхнього соціокультурного оточення, що характеризується добровільністю і усвідомленістю, моральною відповідальністю за виконання колективних домовленостей або угод.
У цьому випадку партнерство розглядається як певна форма відносин між учасниками навчально-виховного процесу, що виникають під час спільної діяльності щодо вирішення нагальних завдань.

Партнерство як рівень відносин між освітнім закладом та зовнішніми соціальними структурами — це процес спеціально організованої спільної діяльності освітньої установи з представниками різних соціальних груп, що мають власні інтереси у сфері освіти, з метою підвищення якості освітніх послуг. У цьому трактуванні партнерство розглядається як різновид соціальних взаємовідносин, побудованих на діалогічній взаємодії суб'єктів, що забезпечує «стратегію єдиних дій».

Партнерство в тред-юніоністському сенсі — це певні нормативно-правові та економічні відносини між роботодавцями, профспілками та працівниками (незалежно від галузі діяльності).

У цьому випадку соціальне партнерство — це процес і засіб регулювання відносин між органами виконавчої влади, місцевого самоврядування, роботодавцями, профспілками та працівниками в освіті як галузі бюджетної сфери. За таких обставин партнерство виконує функцію оптимізації змісту та структури угод і колективних договорів.

Партнерство як спосіб підвищення рівня демократизації навчально-виховного процесу — розбудова державно-громадської моделі управління закладами освіти; залучення дітей, учнівської молоді, батьків та представників громадськості до всіх етапів цього процесу (планування, реалізації та оцінювання ефективності), розбудова і підтримка учнівського (або шкільного) самоврядування.

Партнерський підхід базується на переконанні, що тільки завдяки змістовній і розгалуженій взаємодії ініціативи щодо забезпечення стійкого розвитку навчального закладу матимуть інноваційний і послідовний характер. Тобто, саме партнерська взаємодія дає змогу вирішувати будь-які найскладніші завдання, зокрема — впровадження якісної превентивної освіти.

Превентивна освіта (в широкому значенні) — це специфічний атрибут освітньої діяльності в «суспільстві освіти», що надає останній проективно-моделювального характеру і забезпечує її системну запобіжну роль щодо можливих деструктивних впливів соціуму на особистість з урахуванням відносності та плинності наявних соціокультурних норм чи стандартів.

Превентивна освіта (у вузькому значенні) — це процес і результат засвоєння учнем певної системи знань, умінь і навичок, що сприяє формуванню його ціннісної особистісної позиції, повноцінній соціально значущій самореалізації та набуттю компетентності щодо запобігання і протидії можливим деструктивним впливам соціуму.

Реформування превентивної освіти в Україні передбачає перехід від етапу поінформованості дітей та учнівської молоді про стан їхнього здоров'я до етапу формування у них стійкої мотивації, ціннісного ставлення до здоров'я та здорового способу життя як багатовимірного компонента життя людини та створення умов для особистісного розвитку й самореалізації кожного.

1.2. ВИЗНАЧЕННЯ ПАРТНЕРСТВА

Партнерська взаємодія має вельми глибоку природу, що пов'язано із сутністю самої людини та її діяльності. Так, в історично-культурному плані людина розвивалася шляхом появи, а потім — спеціалізації власної діяльності. Це підвищувало ефективність її праці й водночас потребувало кооперації.

Спеціалізація створювала умови для ускладнення праці, а дедалі складніша праця, у свою чергу, зумовлювала необхідність поглиблення спеціалізації. Наслідком стало відчуження людини від різних форм діяльності, хоча вона (людина) за своєю сутністю була здатна до універсальної діяльності. У XX столітті з особливою гостротою цю проблему порушив Г. Маркузе.

Дослідники також звертають увагу на відомий висновок К. Маркса, що сутністю людини є «сукупність усіх суспільних відносин». Іншими словами, протиріччя між усеосяжним характером сутності людини та вузькоспеціалізованою спрямованістю її повсякденної діяльності породжує проблеми особистісного розвитку людини. Запобігти цьому допомагає ***партнерство***.

Розвиток партнерської взаємодії позитивно позначається як на суспільному, так і на індивідуальному розвитку людини, оскільки шляхом залучення її до різних видів діяльності повною мірою окреслюються суспільні й особистісні проблеми, а також перспективи їх вирішення. У результаті багато завдань розв'язуються ефективніше, ніж у тому випадку, коли з ними намагаються впоратися самотужки окремі інституції, які представляють той чи інший сектор. Отже, можна відповідально стверджувати, що діяльність максимально зберігає цілісність і безперервність лише завдяки її узгодженості в різних секторах, а це — головна умова її оптимальності.

Комплексна характеристика ***партнерства*** дозволяє його трактувати як:

- *найвищу форму взаємодії*, засновану на соціальному діалозі, який передбачає не тільки певне розуміння предмета обговорення, а й уміння слухати і чути один одного;

- *особливий вид відносин*, у якому люди чи організації об'єднують свої ресурси для досягнення цілей спільної діяльності;
- *тип соціальної взаємодії*, що орієнтує учасників на рівноправне співробітництво, пошук згоди й досягнення консенсусу.

Партнерство слід розглядати як безупинний процес, стадіями якого є діалог, що ґрунтується на компромісі, досягнута в діалозі згода або консенсус, безпосередньо практична діяльність, що передбачає розмежування (спеціалізацію) і кооперацію дій та праці.

Саме партнерство створює умови для забезпечення освітньої політики, спрямованої на впровадження якісної превентивної освіти, розвиток власних ресурсів навчального закладу. Наприклад, воно сприяє задоволенню потреби школи у наявності вчителів, підготовлених за методикою розвитку життєвих навичок, а не живить патерналізм у вигляді очікувань забезпечення безкоштовними ресурсами (підручниками та посібниками, залученими ззовні тренерами та фахівцями тощо).

1.3. СУБ'ЄКТИ ТА РІВНІ ПАРТНЕРСТВА

Система соціального партнерства в освіті традиційно має багатоцільовий характер, який дає змогу вибудовувати його на декількох рівнях — від міждержавних і стратегічних міжнародних альянсів до місцевих, локальних чи організаційних ініціатив. Узагальнено їх можна класифікувати так:

1) за охопленням суб'єктів соціального партнерства:

- *партнерство всередині окремого навчального закладу,* що передбачає взаємодію суб'єктів навчально-виховного процесу (учнів, батьків, членів педагогічного колективу і представників громадськості);
- *партнерство всередині системи освіти*, насамперед з органами державно-громадського управління освітою, на кшталт піклувальної, батьківської чи учнівської рад навчального закладу та громадських рад при відділах або управліннях освіти;
- *партнерство з іншими соціальними інституціями* — від органів місцевої виконавчої влади та самоврядування до різноманітних громадських організацій і соціально відповідальних бізнес-структур;

2) за принципом розвитку відносин:

- на *місцевому* (первинному) рівні суб'єктами найчастіше є представники конкретних навчальних закладів, спеціалісти різних державних установ (соціального захисту, соціального обслуговування, охорони здоров'я, культури, спорту тощо), працівники місцевих підприємств, групи місцевої громади (етнічні, релігійні, вікові), активісти громадських організацій. На цьому рівні типовою є двостороння взаємодія. Партнерство проявляється у спільному визначенні завдань розвитку, підготовці та реалізації конкретних заходів (найчастіше — позанавчальних), розподілі відповідальності й координації дій партнерів (наприклад, в обладнанні чи ремонті навчальних приміщень, наданні матеріальної допомоги родинам учнів). Як правило, при навчальному закладі створюється координаційний орган, що об'єднує у своєму складі фахівців або лідерів сторін-партнерів та представників органів місцевої влади (самоврядування);
- на *регіональному* чи *державному* рівнях соціальні партнери, зокрема і громадські організації, взаємодіють для вироблення узгодженої освітньої політики. У цій взаємодії від імені різних представників спільноти «виробляються сигнали» для вузьких груп експертів, які формують освітню політику в регіоні чи державі. Центральними питаннями на цьому рівні постають стандарти освіти й компетенції, критерії якості підготовки учнів і педагогів, перспективні програми розвитку системи освіти чи її окремих сегментів, налагодження ефективної просвітницько-профілактичної діяльності.

Саме на регіональному та державному рівнях яскраво простежується *координувальна* функція партнерства. Вона потребує високої управлінської, юридичної та фінансової кваліфікації учасників, узгодження з програмами розвитку галузей місцевої економіки чи місцевого соціуму загалом. Якщо така вимога дотримується, то виникають стабільні координаційні органи партнерства. На цих рівнях можуть також розроблятися рекомендації для суб'єктів місцевих рівнів.

Предметом координації найчастіше стають програми спільної діяльності партнерів, перерозподіл і взаємодоповнення ресурсів, опрацювання і впровадження концепцій, просвітницько-профілактичних програм і проектів (забезпечення якісної превентивної освіти, формування превентивного виховного середовища, профілактика соціального сирітства, запобігання інфікуванню ВІЛ, забезпечення прав ВІЛ-позитивних дітей, профілактика вживання дітьми алкоголю, наркотиків та інших психотропних речовин тощо).

Коло потенційних партнерів на рівні місцевої громади, регіону чи України (батьки, бізнес-структури, культурно-спортивні установи, шефські підприємства, громадські організації, Церква та інші) визначається ситуативними потребами та місцевими традиціями.

3) за рівнем участі у виконанні проекту:

- головний партнер — заявник, розробник і відповідальний виконавець проекту;
- основний партнер — організації, які долучаються до реалізації проекту на дольових засадах;

- асоційований партнер — організації чи юридичні особи, які запрошуються до виконання конкретного (окремого) завдання, функції проекту.

Схематично це можна проілюструвати на прикладі партнерської взаємодії проекту ЄС «Зміцнення потенціалу Всеукраїнської спілки вчителів і тренерів для поліпшення доступу до якісних послуг з профілактики ВІЛ/СНІДу» (рис.).

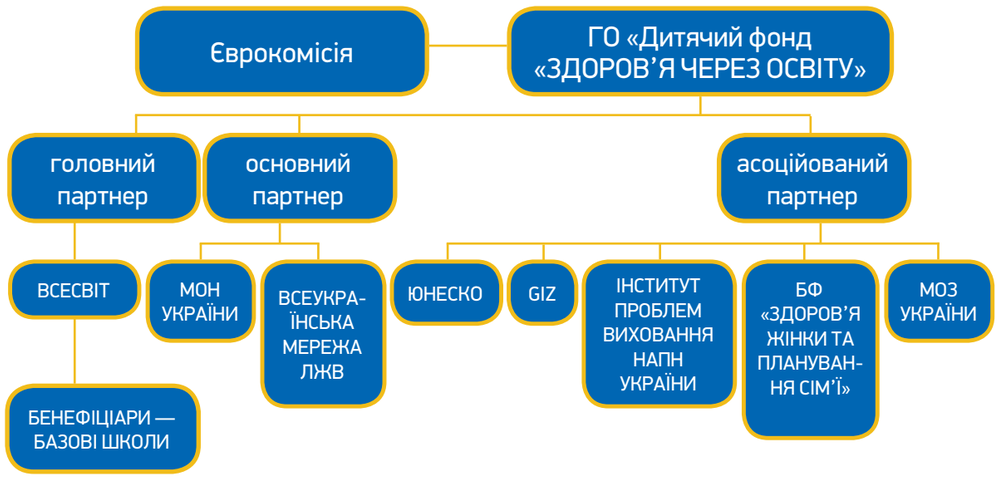


Рис. Схема партнерської взаємодії організацій та установ у реалізації проекту ЄС «Зміцнення потенціалу Всеукраїнської спілки вчителів і тренерів для поліпшення доступу до якісних послуг з профілактики ВІЛ/СНІДу»

1.4. ПРИНЦИПИ ТА ПРАВИЛА ПАРТНЕРСТВА

Незалежно від рівня успішне партнерство ґрунтується на спільних принципах розбудови й управління партнерськими процесами.

Ці принципи обговорюють на етапі побудови партнерства і приймають усі сторони. Вони утворюють фундамент партнерства, стаючи своєрідним «цементом» співпраці.

Успішне партнерство громадських організацій з державними установами та соціально відповідальними бізнес-структурами ґрунтується на *трьох* базових принципах, які упродовж тривалого часу засвідчили свою ефективність.

Це принципи *рівного доступу до участі, прозорості* та *взаємної вигоди*.

Рис. Базові принципи партнерства

Рівний доступ до участі має бути забезпечено для представників різних секторів суспільства. Цей принцип означає відсутність будь-якої дискримінації, наголошує на праві рівного голосу за столом дискусій, переговорів і на праві визнання того внеску у спільну справу, суспільну значущість, який неможли-

во оцінити у простих грошових величинах. Водночас подбати про те, щоб бути готовою для взаємовигідної співпраці з інституціями інших секторів, повинна сама організація-ініціатор певного соціального проекту. Не можна сподіватися на те, що інші все зроблять для взаємодії, а також не можна нарікати на небажання взаємодіяти, якщо вона не має чогось цікавого, щоб запропонувати потенційним партнерам.

Прозорість передбачає чесність у партнерських відносинах. Завдяки прозорим методам роботи забезпечується ясність і відкритість процесу прийняття рішень, перебігу реалізації спільної справи, дієвість результатів і чесність звітування перед донорами та іншими зацікавленими сторонами.

Взаємна вигода. Роблячи посильний внесок у спільну діяльність, партнери отримують право скористатися відповідними вигодами. Здорове партнерство, крім загальних переваг для всіх, має гарантувати отримання конкретних вигод для кожного учасника партнерської взаємодії. Завдяки принципу взаємної вигоди партнерство може забезпечити довгостроковий інтерес партнерів і стійкість співробітництва.

Ці три базові принципи можуть стати відправною точкою в перемовинах між потенційними партнерами та передувати укладенню угод, навіть якщо на наступному етапі вони будуть замінені новими принципами, розробленими іншою партнерською групою.

У практиці партнерської діяльності, крім базових, найчастіше зустрічаються такі принципи:

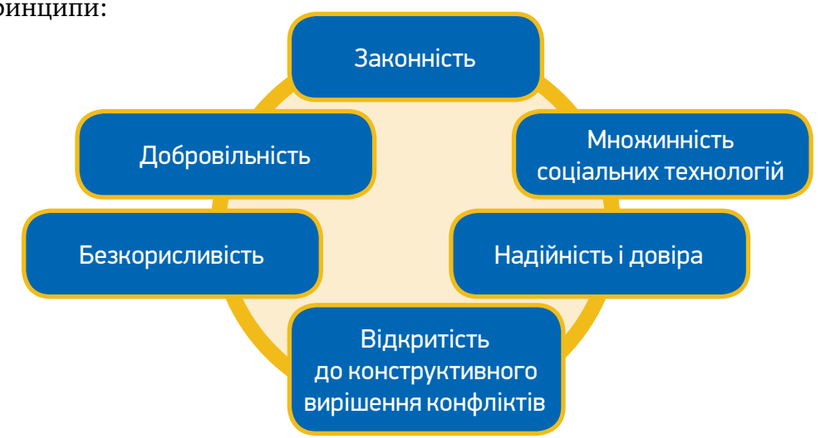


Рис. Принципи партнерства

Законність. У цьому випадку «законність» розуміється як побудова партнерської взаємодії відповідно до правових норм, закріплених у Конституції, законах України та інших нормативно-правових документах. Дотримання загальнообов'язкових правил, закріплених законодавством, дає змогу уникнути суб'єктивізму при організації взаємодії, надає учасникам повне уявлення про їхні права та обов'язки, належні процедури, розподіл взаємної відповідальності тощо.

Законність є важливою для передбачення поведінки учасників взаємодії, прогнозування спільних моделей діяльності, оцінки правомірності тих чи інших дій та вчинків партнерів.

Добровільність. Успішно взаємодіяти сторони можуть тільки в тому випадку, якщо вони переконані в корисності такої взаємодії. Потреба у взаємодії повинна бути взаємною. Нав'язати взаємодію неможливо.

Множинність соціальних технологій. У сучасних умовах застосування однієї чи двох технологій не дозволить зробити партнерську взаємодію системним і ефективним явищем. Слід пам'ятати, що технології, які розробляються на потребу часу, не скасовують уже наявних, а доповнюють розмаїтість їхньої палітри, роблять процес співпраці змістовно багатшим. Більше того, деякі нові технології партнерської взаємодії дають імпульс для переосмислення накопиченого досвіду, створюючи умови для подальшого розвитку вже наявних і, здавалося б, добре відпрацьованих технологій.

Надійність і довіра. Надійність і довіра завжди йдуть поруч. Надійність встановлюється завдяки дотриманню декларованих принципів у спільній діяльності. Вона формується поступово, з плином часу. Міцні партнерські відносини спираються на розуміння своїх можливостей, а також «послужний список» та репутацію потенційних партнерів. Глибока довіра формується в процесі співробітництва, а не суперництва.

Безкорисливість. Найкращий спосіб здаватися безкорисливим — бути таким. У разі необхідності завжди варто пропонувати допомогу партнеру, навіть якщо доводиться при цьому чимось пожертвувати.

Відкритість до конструктивного вирішення конфліктів. Конфлікти природно виникають на різних стадіях партнерського процесу. Однак на практиці вони можуть деморалізувати, тому часто здаються непереборними перешкодами. Завдання партнерів — поставитися до конфлікту як до можливості здійснити

позитивні зміни. Впоравшись із конфліктною ситуацією, вдається зміцнити мережу союзників і взаємну повагу.

Правила успішного партнерства:

- існування органу або спеціальної структури, яка займатиметься ефективним підтримуванням і розвитком партнерства (на кшталт комітету, ради, секретаріату, міжсекторальної робочої групи тощо);
- єдність бачення спільних цілей, визначення чітких, усвідомлених і обговорених усіма партнерами завдань;
- використання сильних сторін кожного з партнерів для успішної реалізації плану спільних дій;
- наявність письмової домовленості між партнерами (угоди, договору чи меморандуму);
- чітке визначення ролей і обов'язків партнерів;
- прозорість у розподілі ресурсів;
- доступність звітності для всіх учасників партнерської взаємодії;
- використання інноваційних технологій спілкування і наявність безперервного діалогу між партнерами;
- розроблення системи моніторингу й оцінки досягнень, здобутих у результаті партнерської взаємодії;
- якісне здійснення менеджменту спільних проектів і програм, презентування цих процесів учасникам і широкій громадськості.

Рекомендовано працювати з найменшою, наскільки це можливо, кількістю партнерів, однак із найважливішими з них. Для визначення таких партнерів можна скористатися правилом 20/80, тобто визначити 20 % партнерів, вплив яких для досягнення ваших цілей гарантовано забезпечить 80 % їх досягнення.

Найважливіше, щоб усі партнери прийняли визначені принципи та правила й погодилися дотримуватися їх.

Проте важливо відзначити, що успіх партнерства залежить і від зовнішніх чинників, які потрібно брати до уваги. Ці чинники опосередковано впливають на діяльність у рамках партнерства.

Рис. Перелік груп чинників, які впливають на дієвість партнерської взаємодії

Чинники, пов'язані із зовнішнім середовищем:

1. Досвід співпраці у громаді/спільноті (допомагає майбутнім партнерам легше зрозуміти свої ролі й очікування інших у рамках партнерства).
2. Авторитет партнерської групи (спільнота сприймає групу, як компетентну і відповідальну).
3. Сприятливість середовища (існує політична підтримка, або, як мінімум, немає протидії, є необхідні ресурси та загальна підтримка з боку громадськості).

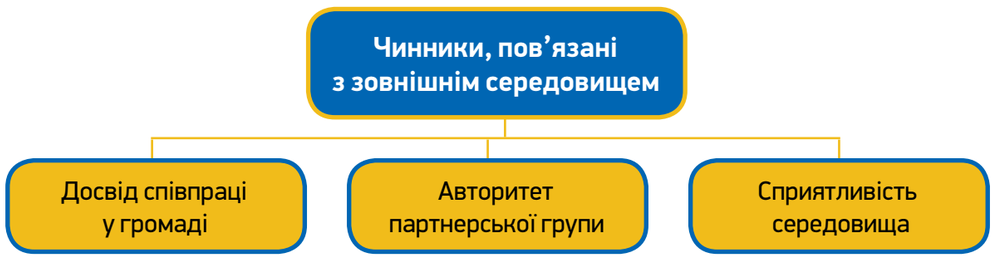


Рис. Чинники, пов'язані із зовнішнім середовищем

Чинники, пов'язані з характеристиками членів партнерства:

1. Наявність взаєморозуміння щодо форми функціонування кожної з організацій, повага і довіра між партнерами.
2. Відданість лідерів організацій ідеї партнерства.
3. Представленість усіх інтересів організацій-партнерів.

4. Усвідомлення учасниками користі партнерства, переваги вигод над витратами.
5. Здатність партнерів іти на компроміс, коли цього потребує ситуація.

Рис. Чинники, пов'язані з характеристиками членів партнерства

Чинники, пов'язані зі структурою і процесом:

1. Усвідомлення спільної власності результатів партнерства (розуміння учасниками, що і процес, і результати партнерства належать їм).
2. Залученість до спільної діяльності представників усіх рівнів організацій-партнерів.
3. Гнучкість і адаптованість управління партнерством (зміна управління залежно від виявлених потреб партнерства; готовність внести необхідні зміни в структуру, роботу, ресурси та порядок їх використання).
4. Розуміння усіма організаціями порядку партнерства, а також своєї ролі, прав і відповідальності.

Рис. Чинники, пов'язані зі структурою і процесом

Чинники, пов'язані зі спілкуванням:

1. Інформативність і достатність спілкування членів організацій (інформування один одного, передавання найважливішої та релевантної інформації як усередині, так і поза групою).
2. Відкритість до спілкування (готовність членів організацій більше дізнатися один про одного, розглядати відмінності та можливості особистісного зростання).
3. Вибудовування механізмів неформального спілкування для підтримки партнерства (зміцнення членами групи персональних стосунків і неформальних каналів спілкування).
4. Створення системи спілкування «із зовнішнім світом», що відображає внесок кожного члена партнерства й отримані результати.

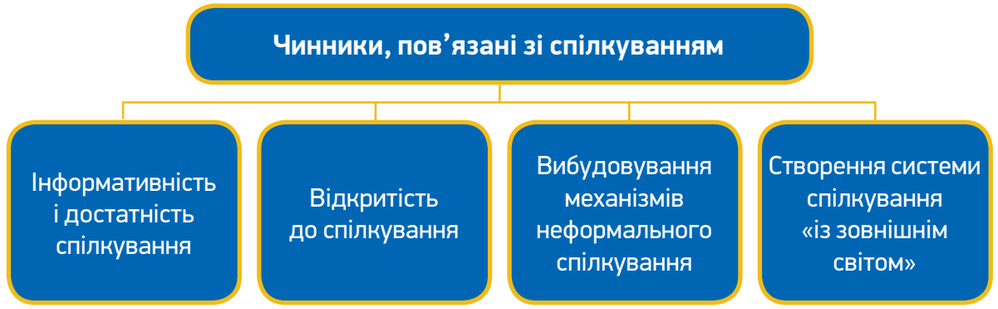


Рис. Чинники, пов'язані зі спілкуванням

Чинники, пов'язані з метою:

1. Спільне бачення й усвідомлення усіма учасниками мети та результатів партнерства.
2. Реалістичність і досяжність цілей стратегії партнерства.

Рис. Чинники, пов'язані з метою

Чинники, пов'язані з ресурсами:

1. Наявність необхідних матеріальних ресурсів і персоналу для поточної роботи в рамках партнерства і для його розбудови.
2. Достатня кількість часу для досягнення цілей і побудови більш тісної співпраці між учасниками партнерства.
3. Володіння лідерами партнерства достатніми знаннями та навичками міжособистісного спілкування та організаторськими здібностями, а також заслуженим авторитетом серед усіх учасників.

Рис. Чинники, пов'язані з ресурсами

1.5. ВИДИ ТА ФОРМИ ПАРТНЕРСТВА

Види партнерства можна визначити за такими критеріями:

- *Інтегрованість партнерів* — ступінь об'єднання діяльності та керівних структур організацій-партнерів. Параметри партнерської взаємодії можуть змінюватися з часом, стаючи, наприклад, дедалі більш інтегрованими. Зі зростанням близькості між партнерами покращується розуміння один одного, підвищується рівень довіри.
- *Розмір організації* — партнерська взаємодія може існувати між організаціями однаковими та різними за розміром.
- *Місцезнаходження організацій-партнерів* — партнерська взаємодія може відбуватися між організаціями з однієї країни (національні партнерства) або між організаціями з різних країн (міжнародні партнерства).
- *Кількість учасників* — досвід засвідчує існування різних за чисельністю партнерств: від невеликої кількості членів (2–7 організацій) до дуже великої кількості членів (понад 20 організацій). Окрім того, одна установа чи організація може одночасно брати участь у декількох партнерствах, які належать до різних типів і кількох структур.

Заведено визначати **три основних види партнерства:** кооперація, співпраця, інтеграція (див. табл.).

Таблиця

Характеристика основних видів партнерства

КООПЕРАЦІЯ	СПІВПРАЦЯ	ІНТЕГРАЦІЯ
Організація-партнер:		
– зберігає повноваження приймати рішення; – повністю самостійна; – зберігає свою ідентичність; – має у своєму розпорядженні власний бюджет і найнятий персонал; – бере на себе повну відповідальність за свої власні дії та не звітує перед жодним партнером.	– ділить свої повноваження щодо прийняття рішень з іншими; – у рамках партнерства має свої певні ролі та відповідальність; – звітує у своїх діях перед іншими партнерами; – виділяє ресурси; – частково відмовляється від своєї самостійності.	– передає свої повноваження щодо прийняття рішень новій структурі/ формуванню; – інтегрує свої ресурси з ресурсами інших партнерів; – управляє організацією відповідно до узгоджених правил та процедур; – відмовляється від значної частини своєї самостійності.
Рішення в рамках партнерства приймаються:		
– на основі консенсусу; – у деяких ситуаціях немає необхідності в згоді всіх партнерів.	– на основі консенсусу; – у всіх ситуаціях потрібна згода всіх партнерів.	– більшістю (голосів); – за загальною згодою.
Відносини:		
– мають неформальний характер і загалом короткострокові.	– плануються з точки зору довгострокової перспективи, навколо спільного проекту.	– тривалі, міцні, на багатьох рівнях організації.

Партнерства — це динамічні процеси, які з часом можуть змінювати свою форму та розміри.

Партнерська взаємодія може відбуватися між організаціями одного сектора, між громадськими організаціями та державними установами (чи громадськими організаціями та бізнес-структурами) або утворювати широкі партнерства, в яких беруть участь організації з усіх трьох секторів (державного, комерційного та громадського).

Отже, партнерська взаємодія може бути внутрішньосекторальною та міжсекторальною.

Внутрішньосекторальні партнерства

До форм внутрішньосекторального партнерства належать:

Рис. Форми внутрішньосекторального партнерства

Кооперація і координування. Організації координують свою діяльність або обмінюються матеріалами. Дві громадські організації, що працюють з одними й тими самими *бенефіціарами*, за допомогою партнерства можуть координувати як теми, так і періоди, в які вони впроваджують профілактичні проекти, тренінгові курси чи навчальні програми. Для цього вони обмінюються інформаційними матеріалами. Інші організації можуть кооперуватися з ними у створенні та впровадженні стандартів якості превентивної освіти у навчальних закладах.

Спільні програми. Громадські організації, що мають спільних бенефіціарів, яким вони надають різні послуги, приймають рішення щодо загального місця розташування, чим полегшується доступ клієнтів до цих послуг і їх спрямування залежно від потреб у відповідну службу. Наприклад, три громадські організації, що займаються проблемами дітей вулиць кожна у своїй області (такими як забезпечення прав дітей на житло, освіту та охорону здоров'я), можуть прийняти рішення розміститися в одному місці. Ще одним прикладом такого партнерства є адвокатські компанії, в рамках яких об'єднують свої зусилля різні неурядові організації, щодо захисту прав соціально вразливих груп або вдосконалення чинного законодавства.

Адміністративна кооперація. Громадські організації спільно використовують офісні або інші приміщення для роботи з документацією, навчання, зустрічей, склади, кухні або інші підсобні площі. Наприклад, у рамках адміністративної кооперації організації можуть прийняти рішення про спільне використання такого обладнання, як сучасний копіювальний апарат або відеопроектор.

Загальні організації для різних послуг. Громадські організації екстерналізують деякі свої функції та створюють нову спільну юридичну особу, що надає їм послуги, необхідні для відповідних функцій, такі як веб-мастеринг, бухгалтерський облік, системи забезпечення якості, обслуговування комп'ютерів і комп'ютерних мереж, збір коштів, реклама і маркетинг тощо.

Зонтична структура. Громадські організації створюють нову юридичну особу, що діє як зонтична організація, представляючи їхні інтереси поза межами, надаючи рекламні послуги, послуги маркетингу та послуги зі збору коштів. Можуть існувати громадські організації, які формують або стають членами такої зонтичної структури на державному або міжнародному рівнях.

Об'єднані організації. Організації повністю втрачають свою ідентичність і разом формують нову організацію, інтегруючи свої структури та дії.

Внутрішньосекторальні партнерства виникають як наслідок упровадження певних соціальних проектів за участю декількох організацій, що працюють у різних сферах.

Наведемо приклади.

Приклад 1.

У 2001 році заради об'єднання ресурсів різних державних установ та організацій, що працюють із дітьми та підлітками, Донецький обласний центр з профілактики та боротьби зі СНІДом став ініціатором створення системи міжвідомчої взаємодії у профілактиці та протидії поширенню ВІЛ-інфекції.

Для встановлення робочих контактів і взаємного мотивування важливими виявилися спільні семінари-тренінги, організовані управлінням охорони здоров'я. На семінарах-тренінгах відбувалося інформування учасників щодо ситуації з ВІЛ/СНІДом у Донецькій області та Україні, аналіз можливих шляхів профілактики поширення інфекції, моделювання різних дотичних проблем ситуацій та віднайдення способів їх вирішення.

Об'єднанню різних відомчих структур державного сектора на Донеччині сприяла спільна робота з Представництвом Європейської комісії в Україні за проектом «Удосконалення багатогалузевих підходів до профілактики ВІЛ/СНІДу серед молоді України» (2005 р.) та з громадською організацією «Дитячий фонд «Здоров'я через освіту» за проектом «Зміцнення потенціалу Всеукраїнської спілки вчителів і тренерів для поліпшення доступу до якісних послуг з профілактики ВІЛ/СНІДу» за підтримки Європейського Союзу.

Міжсекторальні партнерства

Міжсекторальне партнерство забезпечує можливості підвищення потенціалу організацій шляхом:

- змін у культурі організації (наприклад, зростання значення безперервного навчання співробітників або доступу до інформації);
- розвитку людських ресурсів, удосконалення професійних досягнень, залучення персоналу у волонтерську діяльність або підвищення мотивації на робочому місці;
- розвитку контактів з різними мережами державних, комерційних або громадських організацій, що надають нову інформацію та ідеї;
- покращення внутрішнього і зовнішнього спілкування з метою поширення успішних результатів або залучення нових партнерів;
- надання можливості для розвитку творчого та інноваційного мислення, контактів і прямого спілкування між людьми різних професій та різних поглядів;
- надання можливості ризикувати, експериментуючи з новими ідеями та підходами.

Форми партнерства між громадськими організаціями та державними органами

Залежно від ступеня інтеграції та самостійності суб'єктів, що входять до партнерства, існують *різні форми партнерства* між громадськими організаціями та державними органами: лобі-кампанії, координувальні заходи, договори щодо послуг, спільні програми, спільні структури.

Рис. Форми міжсекторального партнерства

Лобі-кампанії. У рамках цієї форми партнерства мають місце всілякі зустрічі з представниками державної влади, під час яких представники громадських організацій обстоюють певні інтереси й намагаються вплинути на роботу органів влади в таких напрямах, як зміна законодавства або гуманітарні інтервенції. Метою партнерств може бути вплив на діяльність як органів місцевого самоврядування, так і органів виконавчої влади. Наприклад, громадські організації лобіюють у Верховній Раді України ухвалення законодавчих актів щодо заборони куріння у громадських місцях, підвищення акцизів на алкогольні та тютюнові вироби тощо.

Координувальні заходи. Ця форма партнерства передбачає спільну діяльність у рамках певних зустрічей або форумів, під час яких представники громадських організацій та органів державної влади обмінюються інформацією про свою діяльність та соціальні послуги в зонах загального інтересу, як, наприклад, боротьба з наркотиками або насильство в школах, послуги особам з обмеженими можливостями тощо.

Договори щодо послуг (соціальне замовлення). Органи державної влади покривають шляхом укладення договорів вартість деяких послуг, що надаються спеціалізованими громадськими організаціями в певних галузях, таких як, наприклад, догляд за ВІЛ-позитивними дітьми, інформаційно-освітні кампанії у сфері догляду за новонародженими, з охорони довкілля тощо. У рамках цієї форми партнерства завдання щодо послуг визначає державна установа.

Спільні програми. Спеціалізовані некомерційні організації, створені особами, наприклад, хворими на СНІД, можуть увійти як партнери зі своїми специфічними проектами у місцеві, регіональні чи державні програми в галузі охорони здоров'я, надання превентивної освіти, ініційовані державними установами.

Прикладом спільних програм може бути багаторічна співпраця Державної служби України з протидії ВІЛ-інфекції/СНІДу та інших соціально небезпечних

захворювань з Міжнародним благодійним фондом «Міжнародний Альянс з ВІЛ/СНІД в Україні» щодо виконання Загальнодержавної програми забезпечення профілактики ВІЛ-інфекції, лікування, догляду та підтримки ВІЛ-інфікованих і хворих на СНІД на 2009-2013 роки.

На різних етапах її реалізації до співпраці долучилися такі громадські організації, як Всеукраїнська мережа людей, що живуть із ВІЛ/СНІДом, ГО «Дитячий фонд «Здоров'я через освіту», Всеукраїнська спілка вчителів і тренерів профілактичних програм та державні установи, такі як Міністерство освіти і науки України чи Національний інститут фтизіатрії і пульмонології імені Ф.Г. Яновського.

Приклад 2.

Розв'язання завдання розробки та впровадження інноваційних соціально-педагогічних технологій профілактично-просвітницької роботи з дітьми та учнівською молоддю стало ціллю спільної діяльності наукових співробітників Інституту проблем виховання Національної академії педагогічних наук України та Громадської організації «Дитячий фонд «Здоров'я через освіту» під час реалізації проекту «Зміцнення потенціалу Всеукраїнської спілки вчителів і тренерів для поліпшення доступу до якісних послуг з профілактики ВІЛ/СНІДу» за підтримки Європейського Союзу.

Його змістову основу становить курс «Захисти себе від ВІЛ» і відповідний комплект методичних посібників для учнів 10–11-х класів та методичних посібників для педагогів (програма й посібники отримали схвалення МОН України для використання у загальноосвітніх навчальних закладах).

Цей курс є удосконаленою версією курсу «Школа проти СНІДу», розробленого у 2004 році за фінансової та організаційної підтримки Дитячого фонду Організації Об'єднаних Націй (ЮНІСЕФ), який у 2005–2008 рр. упроваджувався на всеукраїнському рівні за фінансової підтримки Міжнародного Альянсу з ВІЛ/СНІД в Україні.

У 2009–2010 рр. у межах проекту Німецького товариства технічної співпраці (GTZ) «Профілактика ВІЛ/СНІДу в Східній Європі» курс «Школа проти СНІДу» було суттєво доопрацьовано і відпілотовано у дев'ятьох професійно-технічних навчальних закладах з чотирьох областей України. В результаті цього й постала його удосконалена версія — курс «Захисти себе від ВІЛ».

Упровадження тренінгового курсу спрямовано на досягнення двох базових цілей:

- захист учнівської молоді, якій доводиться дорослішати й розв'язувати проблеми створення сім'ї та народження дітей в умовах епідемії ВІЛ/СНІДу;
- захист людей, які живуть з ВІЛ. Вони є частиною українського суспільства і потребують не лише медичної допомоги, а й можливостей для реалізації своїх невід'ємних прав, таких як право на навчання чи роботу.

У результаті впровадження цього курсу в поєднанні з багатьма іншими заходами, що здійснюються на державному рівні, зафіксовано тенденцію зменшення частки ВІЛ-інфікованої молоді серед нових випадків зараження та подолання негативного ставлення суспільства до людей, які живуть з ВІЛ.

Отже, використання ресурсів наукової установи (Інститут проблем виховання НАПН України), громадського сектора (Громадська організація «Дитячий фонд «Здоров'я через освіту», Всеукраїнська спілка педагогів і тренерів «ВСЕСВІТ») має неоціненне значення, адже дало можливість розширити спектр реалізації відповідної соціально-педагогічної технології та забезпечити довготривалість соціального ефекту.

Спільні структури. Громадські організації разом з установами органів державної влади можуть створювати нові структури, організації, які спільно надаватимуть певні послуги (наприклад, денні центри з догляду за дітьми з особливими потребами або навчальні центри для батьків, педагогів та представників громадських організацій для набуття необхідних компетенцій щодо здійснення просвітницько-профілактичної роботи у дитячо-молодіжному середовищі).

Приклад 3.

На початку століття в галузі превентивної освіти, формування здорового способу життя учнівської та студентської молоді працювало багато неурядових організацій, у тому числі й міжнародних (Представництво Дитячого фонду ООН (ЮНІСЕФ), ПРООН, ДФ «Здоров'я через освіту», МФ «Відродження», Представництво Європейської комісії та інші). Багато проектів втілювалися як на державному, так і на місцевому рівнях. З 2003 року розпочалася реалізація гранту Глобального фонду з боротьби з ВІЛ/СНІДом, туберкульозом та малярією Міжнародним благодійним фондом «Міжнародний Альянс з ВІЛ/СНІД в Україні». Все це поставило чітке завдання створити координаційний механізм, який дав би змогу спрямувати зусилля усіх партнерів на створення єдиної системи профілактичної роботи, об'єднати ресурси дер-

жавного сектора, міжнародної допомоги та громадських організацій. Міністерство освіти і науки України як центральний орган виконавчої влади, що відповідає за формування та реалізацію освітньої політики, створило Координаційну раду з профілактики ВІЛ/СНІДу і формування здорового способу життя учнівської та студентської молоді. До її складу увійшли представники МОН, Національної академії педагогічних наук України, вищих навчальних закладів, регіональних управлінь освіти та основні партнери з упровадження профілактичної освіти — МБФ «Міжнародний Альянс з ВІЛ/СНІД в Україні», ЮНІСЕФ, ДФ «Здоров'я через освіту» та інші. З часом кількість партнерських організацій у Координаційній раді зростала.

Зазначений орган, який функціонує і нині, допоміг розбудувати систему превентивної освіти в школах України, що почала діяти з 2005 року: запроваджено вивчення предмета «Основи здоров'я», що не лише відрізняється за змістом від попереднього курсу «Основи безпеки життєдіяльності», а й передбачає використання сучасних методик освіти на основі життєвих навичок, запропоновано сучасні програми факультативних курсів («Школа проти СНІДу» та інші), підготовлено вчителів, розроблено відповідне навчально-методичне забезпечення. Ці дії дали змогу охопити ефективною превентивною освітою учнів 1–11-х класів усіх загальноосвітніх навчальних закладів України.

Цей досвід державно-громадського партнерства було презентовано в інших країнах світу (наприклад, на Форумі країн Балтійського регіону, м. Таллінн, Естонія, 2010 рік), він став одним із прикладів для поширення.

У різних областях України створені й успішно функціонують **обласні Координаційні ради** з питань протидії туберкульозу та ВІЛ-інфекції/СНІДу. Так, у Хмельницькій та Вінницькій областях до складу рад входять працівники і державних структур (управління охорони здоров'я, освіти, юстиції, культури облдержадміністрації), і громадських та бізнесових організацій. При Координаційних радах створюються міжсекторальні групи, для членів яких проводяться тренінги «Розбудова спроможностей та ефективної діяльності міжсекторальних робочих груп (МРГ) обласних рад з питань протидії туберкульозу та ВІЛ-інфекції/СНІДу». Тренінг спрямовано на вироблення практичних навичок щодо планування роботи Координаційних рад, самих МРГ, оформлення звітності та організацію моніторингу виконання рішень, забезпечення принципу представництва, визначення шляхів підвищення ефективності роботи МРГ та обласних рад, обмін досвідом роботи, знайомство та налагодження особистісних контактів.

Приклад 4.

Одним із механізмів реалізації політики внутрішньосекторального партнерства у Донецькому регіоні стало створення при обласному Інституті підвищення кваліфікації педагогічних працівників Тренінгового центру з формування здорового способу життя. Його діяльність спрямовано на покращення якості підготовки, підвищення кваліфікації та перепідготовку фахівців різних галузей із профілактики ВІЛ/СНІДу, забезпечення організаційно-методичного супроводу освітньої діяльності, формування толерантного ставлення до інфікованих людей.

У Тренінговому центрі проводяться міжгалузеві семінари та форуми, презентації успішного досвіду роботи з дітьми та молоддю щодо профілактики ВІЛ/СНІДу, тематичні чати, круглі столи, прес-конференції з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Головна увага в діяльності центру акцентується на підготовці педагогів загальноосвітніх і професійно-технічних навчальних закладів за програмами «Захисти себе від ВІЛ» для 10–11-х класів та «Формування толерантного ставлення до людей, які живуть з ВІЛ».

Отже, було об'єднано зусилля педагогів, медиків, психологів, працівників соціальних служб для молоді на рівні регіону.

Форми партнерства між громадськими організаціями та організаціями комерційного сектора

Партнерство між громадськими організаціями та організаціями комерційного сектора можуть набувати різноманітних форм, таких як благодійне, транзакційне, інтегративне партнерство.

Такі форми мають можливість із часом розвиватися і змінюватися, переходячи одна в одну.

Рис. Форми партнерства між громадськими організаціями та організаціями комерційного сектора

Благодійне партнерство. При цій формі партнерства комерційна компанія (бізнес-структура) або приватна особа відіграє роль донора, який субсидує діяльність або конкретну програму громадської організації. Це найпоширеніша форма партнерства, що виражається через спонсорство певних заходів, подій або публікацій громадських організацій, шляхом заохочення персоналу компанії до участі на волонтерських засадах у роботі громадських організацій, фінансування певних заходів або програм, надання обладнання та іншого майна. Наприклад, до 2006 року відомий український бізнесмен та громадський діяч Віктор Пінчук розробляв, фінансував та втілював у життя благодійні програми та проекти в різних галузях суспільного життя, таких як охорона здоров'я, освіта, мистецтво, розвиток громадянського суспільства і філантропії. На початку 2006 року ця діяльність була об'єднана у рамках Фонду Віктора Пінчука з метою забезпечення більш послідовного, професійного та відповідального підходу до впровадження нових проектів.

Транзакційне партнерство. У рамках цієї форми партнерства комерційна організація на договірній основі відіграє роль покупця конкретних послуг або проектів, які громадська організація може надати клієнтам комерційної організації або суспільству (наприклад, програма профілактики ВІЛ/СНІДу на робочих місцях, розвиток послуг із догляду за дітьми, догляду за здоров'ям, виховання і навчання).

Реальним прикладом транзакційного партнерства є діяльність Навчального центру «СМВ» — неурядової організації, що здійснює впровадження інноваційних підходів у сфері як формальної, так і неформальної (позашкільної) освіти. Клієнти цієї організації — інші неурядові організації, в т. ч. міжнародні, приватні компанії та установи, які надають послуги в галузі освіти та професійної підготовки.

Інтегративне партнерство. При цій формі партнерства організації різних секторів координують свою діяльність або створюють нову спільну установу (наприклад, створення соціального підприємства, яке генерує дохід для громадських організацій і водночас має соціальні цілі: Фонд Білла та Мелінди Гейтс, Фонд Ріната Ахметова). Так, у 2005 році компанія SCM з ініціативи Р. Ахметова заснувала корпоративний благодійний фонд «Розвиток України». Але оскільки корпоративна соціальна відповідальність SCM та активів групи активно розвивалася, і благодійність поступово переходила у стратегію стійкого розвитку і соціального партнерства, уже через два роки, у 2007-му, Р. Ахметов приймає рішення про особисту відповідальність за роботу команди благодійного фонду. «Розвиток України» стає персональним Фондом Ріната Ахметова. Діяльність фонду спрямована на розв'язання таких гострих соціальних проблем, як туберкульоз і рак, на розвиток національного всиновлення і профілактику сирітства. Крім програм соціальної спрямованості, фонд на конкурсній основі надає можливість одержати гранти на реалізацію культурних проектів і на розвиток музейної справи, а також у партнерстві з Києво-Могилянською академією реалізовує унікальні освітні програми у сфері цифрової журналістики.

Фонд Білла та Мелінди Гейтс — найбільший у світі благодійний фонд, заснований Біллом Гейтсом та його дружиною Меліндою 1994 року. Спочатку він іменувався Фондом Вільяма Гейтса. У 1999 році назву замінили на Фонд Білла та Мелінди Гейтс, а в 2000 році відбулося його злиття з Освітнім фондом Гейтса. Фонд базується в Сіетлі і має у своєму розпорядженні кошти в розмірі близько 26 млрд доларів. За благодійну діяльність Білла і Мелінду Гейтс у 2005 році визнано людьми року за версією журналу «Тайм». Головна мета фонду — підтримка і поліпшення системи охорони здоров'я, а також подолання голоду в бідних країнах. Кошти фонду спрямовувалися на програму запобігання і лікування СНІДу і туберкульозу, на боротьбу з малярією, в проект з імунізації дітей в Індії та інші ініціативи. Пріоритетний напрям фонду — програма щодо вдосконалення системи освіти. Так, у 2009 році фонд оголосив про намір виділити 12,9 млн доларів на поліпшення методів дистанційного навчання в США, підтримку сучасних мультимедійних навчальних матеріалів, а також на створення інтерактивних навчальних класів. Восени 2009 року фонд надав Україні грант на суму 25 млн доларів для комп'ютеризації близько тисячі публічних бібліотек.

У міру розвитку партнерства від благодійного до інтегративного зростають:

- *рівень причетності лідерів та персоналу організацій до діяльності партнерства* (виконавчий директор компанії може стати членом ради директорів громадської організації, а персонал компанії може на волонтерських засадах працювати в рамках деяких заходів, що їх проводять громадські організації);
- *важливість місії громадської організації для комерційної організації;*
- *величина й кількість ресурсів, використаних у рамках партнерства;*
- *комплексність діяльності партнерства та його управлінських структур;*
- *рівень взаємодії* (від окремих зустрічей до регулярних для координування діяльності).

Останнім часом корпорації почали цінувати важливість побудови відносин із членами спільноти/громади, частиною якої є й вони самі, а саме відносин, що можуть принести взаємну вигоду. Вони також зрозуміли, що некомерційні організації можуть їм допомогти у побудові цих відносин, роблячи внесок у партнерство завдяки своїй суспільній місії та іміджу, доступу до широкого кола користувачів, каналів спілкування та поширення інформації, відносинам із впливовими людьми, інноваційним програмам та проектам.

Організації кожного з секторів суспільства під час розбудови партнерської взаємодії мають конкретні переваги, які є вигідними для усіх партнерів, та недоліки, що можуть призвести до зайвих витрат.

Щоб розпочати співпрацю з комерційним сектором, насамперед треба поставити себе на місце бізнесменів, з якими є бажання увійти в партнерство.

Що турбує цих людей, про що вони думають, коли прокидаються вранці? Про ризики, що загрожують їхньому бізнесу, і можливості, які вони мають використовувати?

Таблиця

Порівняльна характеристика переваг і ризиків партнерства різних секторів

СЕКТОР	ВИГОДИ—ПЕРЕВАГИ	ВИТРАТИ—РИЗИКИ
Громадський сектор	1) додаткові фінансові ресурси; 2) зростання впливу, авторитету; 3) підвищення фінансової стійкості; 4) контакти з іншими компаніями.	1) розвиток проектів, не пов'язаних із місією організації, та бажання задовольнити вимоги компанії; 2) зниження довіри, якщо організація об'єднується з компаніями, які або мають погану репутацію, або негативно сприймаються в суспільстві.
Комерційний сектор	1) підвищення прозорості й довіри 2) мотивація співробітників або клієнтів.	1) ризик того, що громадська організація не виправдає ваших очікувань або не окупляться вкладені зусилля; 2) додаткові витрати, зменшення прибутку.

Готуючись до зустрічі з цими людьми, потрібно дослідити ризики, яких вони остерігаються, і спробувати продемонструвати, як пропоноване вами партнерство сприятиме зниженню або усуненню цих ризиків. Корисним буде привернення уваги до нових можливостей для бізнесу, які з'являться через пропоноване партнерство.

У кризовому суспільстві навіть бізнес не може повноцінно розвиватися. Натомість місцеві громади з високою якістю життя видаються привабливими для бізнесу, що розвивається в їхніх рамках, бо до справи легко залучаються кваліфіковані людські ресурси найвищої якості. Громадські організації можуть отримати значну вигоду від такого партнерства — від нових знань про маркетинг, менеджмент, зв'язки з громадськістю або розвиток людських ресурсів до фінансових ресурсів, обладнання, приміщень і високої прозорості.

Під час налагодження партнерської взаємодії слід використовувати ділову мову, а не мову спілкування громадських організацій. Підкреслена повага до середовища, в якому діють бізнес-структури, поліпшить спілкування і підсилить партнерські пропозиції.

Стратегії корпорацій і великих компаній зазвичай базуються на соціологічних та економічних дослідженнях, які вказують їм головні напрями розвитку ринку і потреби їхніх клієнтів.

Нині існують три напрями соціально-культурного розвитку, які можна використовувати, щоб продемонструвати переваги партнерства між громадськими організаціями та комерційним сектором:

- *прагнення ділових людей до життя в ідеальному середовищі та суспільстві* (люди, стурбовані божевільним ритмом свого життя і відсутністю глибокого розуміння своїх зусиль, перебувають у пошуку оригінальних, соціально значущих справ і намагаються щось зробити в цьому світі для інших);
- *ностальгія ділових людей за своєю молодістю* (багато хто з ділових людей вірив у те, що вони зможуть змінити світ на краще, керувався високими моральними принципами та цінностями, які пропагує партнерська організація);
- *прагнення до соціальної активності* (частина клієнтів комерційної компанії віддає перевагу діяльності, яка має позитивний соціальний вплив, відчутну соціальну значущість, наприклад, охорона довкілля, зменшення забруднення навколишнього середовища або допомога ВІЛ-позитивним дітям).

Існують різні способи здобуття переваг за рахунок партнерства з бізнес-структурами:

- отримання відсотка з кожного проданого продукту компанії, на якому з'являється і логотип організації; купуючи продукт, клієнти знають про те, хто підтримує роботу бізнес-структури, і водночас задовольняють потреби бенефіціарів;
- керування проектом, який фінансує компанія, або продаж певних послуг компанії;
- отримання від комерційної структури певної суми за використання ідеї, висунутої організацією.

Можна навести багато прикладів партнерських відносин між громадськими організаціями та бізнес-структурами. Так, у 2003 році Олена Пінчук заснувала фонд «АНТИСНІД» — першу і єдину благодійну організацію боротьби з епідемією СНІДу в Україні, яка працює за рахунок приватних коштів. Серед партнерів цього фонду — Укрсоцбанк, Приватбанк, компанія Hitech Advertisement (лідер ринку цифрової зовнішньої реклами), сім'я ресторанів «Козирна карта» та інші.

Фонд Олени Пінчук прагне провадити свою діяльність на всіх суспільних рівнях — від загальнонаціональних проектів до адресної допомоги людям, постраждалим від епідемії СНІДу. Серед програм фонду — загальнонаціональні кампанії в ЗМІ, великомасштабні акції з залученням зірок світового рівня, збір коштів на конкретні проекти та об'єкти, робота з лідерами громадської думки, використання найкращого міжнародного досвіду для протидії епідемії СНІДу в Україні, залучення впливових українців до боротьби зі СНІДом.

Розміри організацій

У партнерствах, створених між різними за розмірами організаціями, існує дисбаланс влади, людських і фінансових ресурсів, який провокує численні ризики.

Найбільш вразливими до цих ризиків є невеликі організації, що формують партнерство з великими та сильними організаціями. Такі організації в найкоротший проміжок часу можуть опинитися в ситуації, в якій існують ризики:

- бути асимільованими великою організацією, втратити власну ідентичність і видимість;
- бути ізольованими шляхом доведення до мінімуму їхньої ролі в рамках партнерства;
- не розглядатися на рівних і бути розчавленими ресурсами, досвідом і дослідженнями персоналу великих організацій;
- втратити прямий зв'язок з бенефіціарами співтовариства.

Ці ризики можна знизити, якщо:

- велика організація має бажання і волю зрозуміти та поважати порядок дій маленької організації;
- партнерство ґрунтується на чесному діалозі, що дає можливість меншій організації бути почутою і вислуханою;
- велика організація бажає відігравати роль наставника і сприяти зміцненню потенціалу невеликої організації;
- партнерство вибудувано таким чином, що дає можливість своїм членам висловити свої пріоритети, погляди і справедливо ними користуватися.

Кількість членів

Рецепту для відповідної кількості членів при формуванні партнерства не існує, це залежить від мети партнерства. Наприклад, партнерства, які створюються для вирішення складної проблеми на основі стратегічного підходу, можуть потребувати великої кількості партнерів з різних галузей.

Партнерства, створені з метою координації діяльності або послуг, можуть включати меншу кількість членів, але повинні подбати про те, щоб серед партнерів були представники бенефіціарів діяльності або відповідних послуг.

До партнерства з *невеликою кількістю членів* входять 2–10 членів; з *великою* — 11–20 членів; з *дуже великою* — понад 20 членів.

Рекомендовано працювати з найменшою кількістю партнерів, наскільки це можливо, і з найважливішими з них. Для цього слід користуватися правилом 20/80, тобто визначати ті 20 % партнерів, вплив яких для досягнення цілей організації становитиме 80 %.

Чим більше людей і організацій залучено в роботу партнерства, тим складнішим стає спілкування, тим менше відомостей можна отримати один про одного, виникають труднощі в координуванні діяльності та урівноваженні влади.

Залежно від кількості осіб чи партнерських організацій та мережі взаємовідносин між ними виокремлюються такі структури партнерства:

- неформалізовані;
- частково формалізовані;
- формалізовані.

До неформалізованих партнерських структур належать робоча група, фокусна група та ініціативна (творча) група; до частково формалізованих — професійна мережа, форум, товариство; до формалізованих — асоціація, фонд, агентство (агенція).

Кожна з них має свої переваги й недоліки, які наведено нижче в таблицях.

Таблиця

Неформалізовані та формалізовані структури партнерства

ТИП СТРУКТУРИ	ПЕРЕВАГИ	НЕДОЛІКИ
	НЕФОРМАЛІЗОВАНІ СТРУКТУРИ	
Робоча група — невелика група людей, яка вирішує вивчити можливості партнерства від імені більшої групи	більші можливості для обміну ідеями/думками та розбудови нових зв'язків	не сприймаються серйозно зовнішніми організаціями та основними гравцями
Фокусна група — невелика група, яка займається одним конкретним аспектом розвитку партнерської взаємодії	дешевше — основні потреби в часі, а не в коштах	учасники легко забувають про свої зобов'язання під дією інших пріоритетів
Ініціативна група (творча група) Отримує завдання від більшої групи на виконання конкретної роботи	відсутність бюрократії	недостатньо структурована для координації та управління ресурсами

Таблиця

ТИП СТРУКТУРИ	ПЕРЕВАГИ	НЕДОЛІКИ
	ЧАСТКОВО ФОРМАЛІЗОВАНІ	
Професійна мережа Об'єднує людей однієї сфери діяльності для професійного спілкування	сприяє професійному зростанню і впливу	потребує значної координації
Форум Створює майданчик для відкритого обговорення проблем та нових ідей	є об'єднавчою платформою (парасолькою) для широкого спектра самостійних видів діяльності	потребує більшого узгодження політичної лінії та принципів роботи
Товариство Членська організація з чітким спрямуванням діяльності	забезпечує консолідацію та участь широкого кола зацікавлених сторін	характеризується складнішим процесом прийняття рішень

Таблиця

ТИП СТРУКТУРИ	ПЕРЕВАГИ	НЕДОЛІКИ
	ФОРМАЛІЗОВАНІ	
Асоціація Більш формалізована, зареєстрована форма товариства	високий авторитет та можливість здійснювати вплив	має юридичні обмеження щодо видів діяльності
Фонд Організація, яка мобілізує та розподіляє ресурси	чіткіша спрямованість діяльності й більш висока стійкість	тенденція до значної бюрократії та безликості
Агентство (агенція) Незалежна організація, створена для провадження діяльності від імені інших організацій	підвищення можливостей з мобілізації та управління значними ресурсами	зростають адміністративні витрати (порівняно з окремими проектами)

1.6. ПЕРЕВАГИ ТА ПЕРЕШКОДИ НА ШЛЯХУ ДО ПАРТНЕРСТВА

Загальні переваги партнерства:

1. *Легкість організації.* Майже у всіх випадках для розбудови партнерства необхідна письмова угода (меморандум). Як правило, ця процедура абсолютно необтяжлива: можна використовувати загальні шаблони угод щодо партнерства, творчої співпраці, міжсекторальної взаємодії тощо.

2. *Примноження ресурсів.* Завдяки об'єднанню двох або більше суб'єктів загальні ресурси партнерства будуть менш обмежені, ніж власні ресурси організації.

3. *Збільшення кількості учасників.* Завдяки зростанню кількості фахівців можна зекономити їхній час на виконання певного завдання.

4. *Професійне зростання.* Партнерство забезпечує швидке і вмотивоване підвищення кваліфікації фахівців, безкоштовне оволодіння ними новими навичками, які у подальшому обов'язково стануть у нагоді для організації/закладу.

5. *Позитивний імідж.* Забезпечується позитивний імідж та реклама організації/закладу на тих заходах, які організовують партнери.

6. *Збагачення досвідом.* Досвідом завжди можна поділитися, а в обмін отримати інформацію про щось нове.

7. *Відкритість ідеям.* Партнерство дасть змогу стати більш відкритим для інноваційних перетворень.

Крім того, партнерство в освітньому просторі дає змогу забезпечити:

- професійний розвиток ключових фахівців;
- кращий доступ до інформації у різних професійних мережах, створення єдиного достовірного інформаційного поля з проблеми;
- максимально широкий спектр охоплення цільових груп;

- підвищення ефективності діяльності, посилення довіри;
- створення більш затребуваних і ефективних продуктів і послуг;
- виграш у часі та коштах за рахунок уникнення дублювання діяльності представниками різних секторів.

Крім загальних переваг, окремі партнери отримують цілу низку інших конкретних вигод. В ідеалі всі партнери мають такі переваги визнати й довести до відома інших на ранньому етапі взаємодії, щоб були зрозумілі пріоритети та очікування кожного.

Наприклад, портал **autta.org.ua** — це ресурс, призначений спеціально для освітян: тут створено всі умови для підвищення рівня ефективності їхньої роботи з учнями. Цей ресурс містить усе необхідне для зберігання та обміну даними, які можуть бути корисні вчителям і учням. За допомогою цього порталу можна вийти на новий рівень професійних взаємин, бути в курсі останніх методичних розробок колег з усієї країни та інших країн світу, ділитися досвідом і методами навчання тощо.

Можливості порталу допомагають розмістити матеріал будь-якого формату (текст, аудіо, відео, фото), яким є бажання поділитися зі своїми колегами. Тут пропонуються мультимедійні матеріали, які просто й доступно застосовувати у власній професійній діяльності.

На шляху до партнерства виникають як об'єктивні, так і суб'єктивні *чинники, що перешкоджають цьому процесу*. Узагальнено їх можна класифікувати так:

на організаційному рівні:

- недосконаліть системи координації співпраці партнерів;
- недостатнє забезпечення закладів освіти, соціальних служб та Центрів здоров'я кваліфікованими кадрами;
- конфлікт відомчих інтересів;
- відсутність стратегії підготовки менеджерів міжсекторальних команд, груп, які провадять просвітницько-профілактичну діяльність із різними цільовими групами в регіоні;
- розмитість сегментів і меж відповідальності партнерів.

на особистісному рівні:

- стигматизація мислення фахівців, які здійснюють просвітницько-профілактичну роботу з дітьми та молоддю, їхня відданість моралізаторським, «залякувальним», «ізоляційним» методам і підходам;

- відсутність тренерських та менеджерських навичок і досвіду роботи зі стратегічного планування та соціального проектування у шкільних адміністраторів і методистів місцевих органів управління освітою;
- недостатність навчальних семінарів з оволодіння інтерактивними методами й технологіями просвітницько-профілактичної роботи з учнівською молоддю.

Таблиця

Характеристика перешкод на шляху партнерства

ПЕРЕШКОДИ	ПРИКЛАД
Упереджена громадська думка	скептичне ставлення; штампи-судження про конкретні сектори/партнерів; завищені очікування, що перевершують реальні можливості.
Негативні характеристики кожного сектора ***(реальні та уявні)***	державний сектор: бюрократичний та непохитний; комерційний сектор: конкурентний та однобічний; громадський сектор: войовничий та містечковий.
Обмежені можливості ***(людей, що керують партнерством)***	недостатні навички у побудові та управлінні партнерством; обмежені внутрішньоорганізаційні/зовнішні повноваження; занадто вузька роль/спеціалізація; недостатня віра в ефективність партнерства.
Обмежені організаційні можливості ***(партнерських організацій)***	конфлікт пріоритетів; конкурентна боротьба (всередині сектора); нетерпимість (до інших секторів).
Зовнішні стримувальні фактори	місцеві соціальні/політичні/економічні умови; масштаб проблем(и)/швидкість змін; недоступність до зовнішніх ресурсів.

До інших перешкод на шляху до розбудови партнерства належать: культура партнерів, змагання між партнерами, організаційна спроможність, витрати, конфлікти між місіями та цілями, плутанина і неясність, контроль.

Рис. Перешкоди на шляху до партнерства

Культура партнерів

Першою перешкодою на шляху досягнення ефективних партнерських відносин є культура партнерів. Істотні відмінності можуть мати місце між організаційними культурами партнерів з різних секторів, між нормами, цінностями, перспективами, процесами прийняття рішень. Чим більше ми знаємо про своїх партнерів, тим більше шансів краще зрозуміти реальність можливого партнерства.

Змагання між партнерами

Часто співробітництву в рамках партнерства заважає той факт, що організації розглядають себе як конкурентів в отриманні певних грантів або залученні бенефіціарів. Важко ділитися з конкурентом інформацією, ресурсами або доступом до донорів. Проте змагання і співпраця можуть співіснувати в партнерстві, оскільки партнери можуть одночасно співпрацювати в певній галузі та конкурувати в інших. Партнери можуть працювати разом, щоб більш успішно конкурувати з іншими організаціями або партнерствами для створення конкурентної переваги.

Між неурядовими організаціями можуть виникати змагання трьох видів:

1. Змагання за звання найкращого.
2. Змагання за гранти.
3. Змагання за витіснення інших з ринку послуг.

Рис. Різні види змагань

Варто зазначити, що змагання за витіснення з ринку послуг часто призводить до встановлення партнерства для того, щоб організації-партнери разом могли збільшити свої конкурентні переваги.

Проте змагання не повинне розглядатися як відносини, що завжди мають негативний характер. Воно може мати й позитивні ефекти: тримає організацію в стані «бойової готовності», створює стандарти якості, а іноді сприяє розширенню ринку та збільшенню кількості або різноманітності бенефіціарів.

Конфлікти між місіями та цілями

Найчастіше відмінності між місіями організацій спричиняють певну підозрілість і недовіру. Місії деяких організацій можуть бути навіть несумісними. Часто неурядові організації йдуть на поступки в частині своєї місії для налагодження партнерства й забезпечення доступу до фінансування. Водночас такими партнерствами з часом стає важко керувати та підтримувати їх.

Такі труднощі в партнерстві виникають, коли необхідно:

- дійти згоди з партнерами про пріоритетні напрями діяльності;
- забезпечити активну участь усіх партнерів протягом усього періоду партнерських відносин, уникнути існування факту партнерства тільки на папері;
- приймати рішення, з якими погодяться всі партнери, особливо рішення, пов'язані з ресурсами, що виділяються для досягнення спільних цілей кожним із партнерів;
- включити діяльність партнерства в основну діяльність кожної організації-члена.

У більшості випадків ці труднощі зумовлені стереотипами, сформованими у кожній організації стосовно іншої організації.

Плутанина і неясність

Навіть якщо місії та цілі організацій-партнерів збігаються, плутанина й відсутність ясності у розподілі ролей та відповідальності, в порядку поділу ресурсів між партнерами, в структурі партнерства і процесі звітності можуть призвести до краху партнерства. Така перешкода часто зустрічається в досвіді некомерційних організацій. Єдиним методом її подолання є взаємне спілкування.

Контроль

Партнерство передбачає часткову втрату контролю над організацією, втрату незалежності організації та компенсацію цих втрат певними вигодами. Проте відмова від контролю і незалежності важка й ризикована.

Втрата частини своєї ідентичності, потужності та самостійності може призвести до необхідності зміни або відмови від певних культурних та організаційних цінностей, що може спричинити напруженість у відносинах між незадоволеними людьми, постраждалими від цих змін.

Очевидно, що кожна організація управляє своїми проектами по-різному, а партнерські відносини між ними обов'язково призведуть до різного роду зіткнень у частині управління діяльністю. Тому важливо конкретно зазначити в угоді про партнерство ролі та завдання кожної зі сторін.

Організаційна спроможність

Партнерство може бути як міжнаціональним, так і між місцевими некомерційними організаціями. У будь-якому разі створення і підтримка життєздатних партнерських відносин є складним і важким процесом, якщо партнери не володіють достатніми знаннями та вміннями щодо міжособистісного спілкування, ведення переговорів, медіації, управління конфліктами, командної роботи, оцінки та моніторингу діяльності. Вони також мають знати, як ефективно реєструвати, узагальнювати та поширювати велику кількість інформації.

Партнери можуть потрапити в ситуацію, коли стануть у нагоді всі зазначені знання і вміння.

Витрати

Під час реалізації будь-якого партнерства має бути здійснений аналіз витрат, пов'язаних із партнерством, або оцінка результатів партнерства у світлі цих витрат. Витрати обчислюються не тільки в грошовому еквіваленті, а й часом, витраченим організаціями на створення і підтримку партнерства на шкоду іншим видам діяльності, а також узятими на себе ризиками (наприклад, такими, які можуть стосуватися репутації та іміджу організації або спотворити її місію).

Отже, партнерство — це:

- спільна робота з новими партнерами, з якими раніше, можливо, й не було досвіду спілкування;
- підвищена відповідальність з боку партнерів у непередбачених ситуаціях;
- втрата певної частини самостійності та власної ідентичності;
- затрата значної кількості часу.

Перед початком партнерства варто оцінити та проаналізувати власну ситуацію. Чим раніше буде проведено таку оцінку у відкритій і чесній атмосфері, разом з вашими партнерами, тим точніше можна буде визначитися щодо доцільності партнерства.

Для оцінки ситуації щодо партнерств Г. Мокану та Е. Міхалаш рекомендують використовувати матрицю. Потрібно оцінити за п'ятибальною системою (від 1 до 5 балів) кожну ідею з наведеної нижче таблиці, якщо вона відповідає ситуації партнерства, за двома критеріями: (a) можливість виникнення ризиків і вигод, (b) їх відносна значимість для організації: 1 = дуже низька ймовірність і низька значимість до 5 = висока ймовірність і висока значимість.

Таблиця
(за Г. Мокану та Е. Міхалашем)

МАТРИЦЯ ВИГОД І ВИТРАТ

		a	*b*
ВИГОДИ ПАРТНЕРСТВА	Усунення дубльованої діяльності		
	Спільна розробка скоординованих планів		
	Зниження оперативних витрат		
	Збільшення ефективності інвестицій		
	Раціональне використання деяких ресурсів, а також спільне використання приміщень, загальний доступ до бухгалтерських послуг, адміністративних (охорона, прибирання, ін.) або IT-послуг		
	Доступ до нових фінансових ресурсів		
	Обмін інформацією, знаннями та досвідом		
	Розширення контактів з новими організаціями та мережами		
	Розширення бази бенефіціарів		
	Більш плідне спілкування з бенефіціарами		
	Нова чи поліпшена діяльність і послуги		
	Більш творчі рішення, які легше впровадити на практиці, оскільки ризики й витрати діляться навпіл		
	Зростання легітимності та популярності		
	Можливість впливу на публічну політику		
	Поліпшення іміджу		
	Більш ефективна реклама й маркетинг		
	Інші вигоди _____		

ЗАГРОЗИ - РИЗИКИ	Великі початкові інвестиції за часом та іншими ресурсами для можливих, але невизначених вигод		
	Великі ресурси для реалізації змісту партнерства і його управління		
	Втрата незалежності й самостійності		
	Шкода репутації та псування іміджу власної організації		
	Можливість виникнення конфлікту інтересів партнерства з місією і завданнями власної організації		
	Ситуації, які можуть створити плутанину в лояльності у ставленні до власної організації		
	Виникнення певних конфліктних ситуацій, які неможливо вирішити конструктивно		
	Маргіналізація власної організації партнерами		
	Інші ризики		

РОЗДІЛ 2

РОЗБУДОВА ПАРТНЕРСТВА

Якщо ми працюватимемо разом
і матимемо віру в нашу власну силу,
нове тисячоліття стане часом нової надії та
нових можливостей.
Усе залежить від нас самих.

К. Аннан
(генеральний секретар ООН (1997–2006 рр.)

2.1. ЯК ВИЗНАЧИТИ ПАРТНЕРІВ

Ефективність партнерства залежить від оптимального складу партнерів. На ранньому етапі, після оцінки ситуації, необхідно:

- визначити, який тип партнерської організації створює додаткові переваги;
- проаналізувати спектр можливостей, що з'являються завдяки налагодженим і перевіреним контактам або за рахунок залучення нових організацій;
- обрати партнерів, які найбільшою мірою відповідають запитам спільної справи й один одного, і забезпечити їхню активну участь.

Щоб зібрати інформацію для прийняття правильного рішення, потрібен певний час. Цю інформацію можна знайти в річних звітах, на веб-сайтах, отримати під час особистої зустрічі, розмов з тими, хто досить добре знає організацію і може оцінити її роботу.

Попередню зустріч можна провести з керівником організації — потенційним партнером. Така зустріч не зобов'язує до подальшої партнерської взаємодії, але дасть можливість партнерам на ранньому етапі оцінити, чи варто рухатися далі. Найголовніше — вона дасть змогу визначити проблеми та зрозуміти потенційні напрями/сфери співпраці.

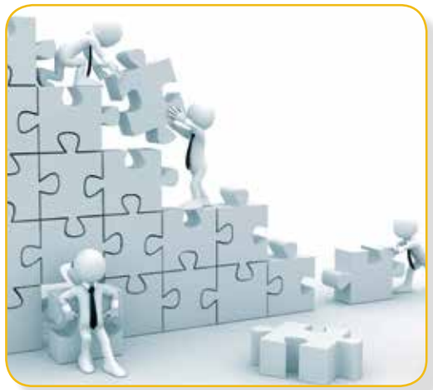
Може знадобитися роз'яснення ідеї партнерства та наведення конкретних причин, з яких окрема організація висловила готовність зробити свій внесок і отримати вигоду від спільних дій.

Може знадобитися час для того, щоб переконати різних співробітників однієї потенційної партнерської організації в тому, що витрати їхнього часу й зусиль будуть виправдані.

Іноді до прийняття остаточного рішення про партнерство може бути корисним організувати спеціальні заходи (семінари, ділові візити, програми обмінів) для декількох потенційних партнерів з метою спільного, докладного обговорення ідеї партнерства. Також було б добре виділити час на подальші зустрічі з представниками організації для того, щоб зрозуміти, як готовність до співпраці переходитиме від слів до справи.

У деяких випадках вибір потенційних партнерів може бути обмеженим. Тоді слід спрямувати зусилля на те, щоб продемонструвати іншим організаціям, як конструктивна взаємодія з представниками інших секторів сприяє досягненню власних цілей. Однак у будь-якій ситуації важливо уявляти, яких реальних результатів може досягти партнерство.

УВАГА! Пам'ятайте, що жоден партнер не ідеальний. Завдання — знайти партнерську організацію, яка оптимально підходитиме для досягнення поставлених цілей. По суті, на початковому етапі слід шукати партнерів з набором відповідних необхідних якостей і явним потенціалом перетворитися з часом на повноцінного партнера.



2.2. ЩО ТРЕБА ВРАХОВУВАТИ ПРИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПАРТНЕРСТВА

Представники різних організацій і структур мають різну нагоду і ресурси для участі у вирішенні проблем превентивної освіти. Але, незважаючи на всі відмінності та пов'язані з ними суперечності, тільки партнерська взаємодія забезпечує найбільш ефективні результати співпраці. Під час розбудови партнерства слід звернути увагу на необхідність чіткого окреслення простору партнерства та виокремлення певних структурних площин:

1. *Нормативна і правова площина* охоплює сукупність законів, інших нормативно-правових документів, що гарантують легітимне партнерство.

2. *Ресурсна площина* охоплює сукупність матеріальних і нематеріальних можливостей учасників партнерства, зокрема майно, що перебуває у власності організацій або передане їм в управління, трудові ресурси, технології та інші ресурси, а також систему заходів, вжитих у рамках кожного партнера щодо нормування, обліку й використання ресурсів.

3. *Фінансово-економічна площина* — це особлива частина простору партнерства, оскільки охоплює не тільки кошти та майно організацій учасників, а і способи їх обліку, переміщення, витрати, а також різні фіскальні й фінансові інструменти, які застосовуються під час реалізації партнерства.

4. *Площина процедур і організаційних структур* містить опис процедур і механізмів партнерства, а також різних організаційних структур.

5. *Інформаційна площина* — це система збору, обробки, подання інформації, необхідної для реалізації партнерства, а також властивості, яким така інформація і доступ до неї повинні відповідати (прозорість, зрозумілість тощо).

2.3. ЯК ОЦІНИТИ ДОСТУПНІ РЕСУРСИ

Для формалізації партнерської взаємодії важливо, щоб усі партнери оцінили ресурси, необхідні для реалізації затвердженого проекту або програми заходів. Зазвичай це робиться на підставі аналізу потреб у фінансуванні. Водночас одна з головних переваг співпраці полягає в тому, що взаємодія дає змогу отримати доступ до ширшого спектра нефінансових ресурсів. У цьому зв'язку може знадобитися проведення однієї (чи кількох) зустрічей, присвячених визначенню тих ресурсів, які кожен партнер може вкласти в проект.

Що таке ресурси?

Ресурси — це все, що може використати організація (установа) для досягнення своїх цілей, задоволення власних потреб і потреб своїх партнерів.

У Стародавньому Китаї говорили: «Якщо у тебе тисячі легких колісниць і тисяча важких, сто тисяч солдатів, якщо провіант треба відправляти за тисячу миль, то витрати внутрішні й зовнішні, витрати на прийом гостей, матеріал для лаку та клею, спорядження колісниць і озброєння — усе це потребуватиме тисячу золотих на день. Тільки в такому випадку можна підняти стотисячне військо» (**Сунь-цзи**).

Тобто, щоб вибудувати стратегію партнерства, треба визначитися з тим, які ресурси, в якій кількості допоможуть досягти спільної мети.

До вивчення ресурсів можна підійти з декількох позицій:

Перша позиція: усі ресурси поділити на взаємовідносини з:

- донорами;
- політиками;
- постачальниками;
- релігійними організаціями;
- некомерційними організаціями;

- батьками (зацікавленими особами);
- ЗМІ;
- міською громадою;
- близькими за профілем організаціями тощо.

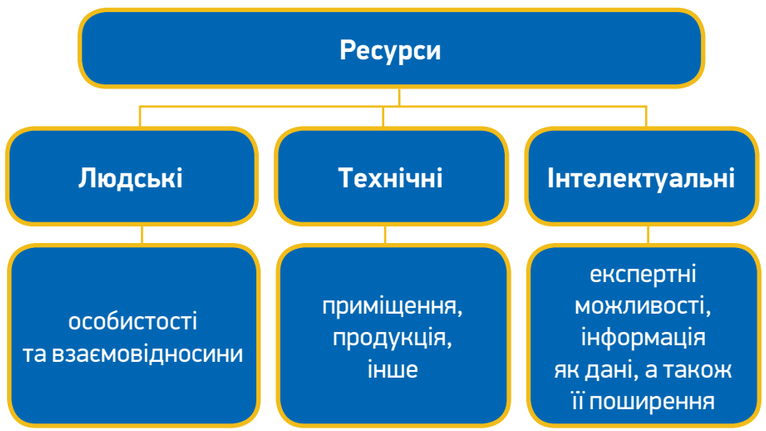


Рис. Види ресурсів

Рис. Людські ресурси

Відповідно визначається:

- скільки людей буде задіяно, за що кожен відповідатиме, з ким налагоджуватимуть комунікацію;
- які приміщення будуть використані для зустрічей, де відбуватиметься партнерська взаємодія, які засоби оргтехніки (прилади, обладнання тощо) потрібні.

Щодо технічних ресурсів, то обирається/знаходиться приміщення для:

- офісу партнерського проекту;
- зустрічей, засідань робочих груп;
- тренінгів, семінарів, конференцій;
- зберігання деяких ресурсів;
- проектних заходів;
- інформаційної бази.

Продукцією для реалізації, наприклад, проекту можуть бути:

- комп'ютери;
- меблі для офісу, робочої групи;
- канцтовари.

Прикладом інтелектуальних ресурсів є різнопланові інформаційні ресурси. Тобто важливо розуміти, яка інформація потрібна для партнерства і що з нею робити.

Інформаційні ресурси (як дані):

- статистичні дані/законодавчі положення;
- аналіз ринку послуг/прогнозування;
- місцеві умови/соціальна проблематика.

Інформація (її поширення):

- електронні комунікаційні системи;
- публікації;
- професійні мережі;
- соціальні мережі;
- чутки.

Друга позиція: виокремлюємо фінансові та виробничі ресурси.

Рис. Види ресурсів

Фінансові ресурси — це кошти, фінансове забезпечення.

Виробничі ресурси — матеріали, трудові ресурси, внутрішньовиробничі роботи та послуги, готова продукція тощо.

Ресурси бувають доступні та необхідні.

Рис. Характеристика ресурсів

Доступні ресурси — це ресурси, до яких ми маємо доступ, якими ми володіємо. Від ступеня доступності залежить, наскільки легко чи важко ними скористатися. Сотня в гаманці — це легкодоступний ресурс, скористатися ним легко (дістав і заплатив). Сотня в гаманці знайомого — це вже важкодоступний ресурс, скористатися ним складніше (хоча й можливо, якщо попросити). Сотня в гаманці перехожого — це практично недоступний ресурс (шахраї та жебраки, мабуть, із цим не погодяться, але це вже зовсім інша розмова).

Необхідні ресурси — це ресурси, які ми використовуємо або плануємо використовувати, необхідні для реалізації наших задумів. Однак необхідність може варіюватися від «дуже потрібно» до «могло б стати в нагоді».

А що робити, коли потрібного ресурсу немає? Як варіант — здійснити обмін ресурсів. Пошук потрібних ресурсів — це і є *мистецтво стратегії*.

Наприклад:

Одного разу кіт каже:

— Що це ми все без молока і без молока? Так і померти можна. Треба корову купити.

— Треба, — погоджується дядя Федір. — Та де грошей узяти?

— Може, позичити? — пропонує пес. — У сусідів.

— А чим віддавати будемо? — запитує кіт. — Віддавати ж треба.

— А віддавати будемо молоком.

Але кіт не згоден:

— Якщо молоко віддавати, навіщо ж тоді корова?

— Значить, треба щось продати, — говорить Шарик.

— А що?

— Що-небудь непотрібне.

— Щоб продати щось непотрібне, — сердиться кіт, — треба спочатку купити щось непотрібне. А у нас грошей немає.

Тут він на собаку подивився і каже: — А давай, Шарику, ми тебе продамо...

Едуард Успенський, «Дядя Федір, пес і кіт»

Не можна не погодитися, що обмін доступного ресурсу на ресурс необхідний — не така вже й проста справа. Тут потрібне критичне, гнучке та креативне мислення. Вміння знайти необхідні ресурси та зробити їх доступними — безцінна якість партнера.

2.4. ЯК ДОМОВИТИСЯ ПРО ПАРТНЕРСТВО

Для розбудови партнерства мова, яку використовують партнери, може бути як творчою, так і руйнівною. Кожен партнер може говорити на своєму «жаргоні», який викликає роздратування у тих, хто його не розуміє. Партнери мають, принаймні, усвідомлювати, як і що вони говорять — свідомо чи навмисно добираючи відповідні, ясні та прості вирази. Краще говорити мало, але чітко й виважено, ніж багато, але сумбурно і плутано. Ретельно підібрані фрази сприяють досягненню консенсусу, а необдумані слова тільки підсилюють протиріччя.

Нижче наводяться деякі приклади з реального досвіду партнерства:

Складні поняття для партнерів	Аналоги, які допомагають створенню партнерства
Довіра	Прозорість
Прибуток	Вигода
Загальні завдання	Взаємодоповняльні завдання
Контракт	Угода
Бізнес-план	План дій
Фінансування	Мобілізація ресурсів
Пріоритети кожного сектора	Цінності кожного сектора
Комісія	Робоча/фокусна/ініціативна група
Оцінка	Огляд
Аналіз ринку	Аналіз ситуації
Консультування	Участь
Стратегія виходу	Стратегія подальшого розвитку

Відмінності полягають у тому, що ми по-різному розуміємо світ і ставимося до нього. Для ефективного партнерства необхідне вміння розрізняти/«бачити» відмінності. Воно дає велику свободу думки та дій, сприяє підвищенню професійного та особистого успіху, задоволеності від роботи.

Варто пам'ятати декілька правил під час спроб налагодити взаємодію з потенційними партнерами:

ПРОХАННЯ замість СКАРГИ. Звертатися з проханням — це одна з рис партнерства. Зазвичай люди замість того, щоб попросити, починають скаржитися. А це велика різниця. Скарга змушує людину зайняти оборонну позицію. Таким чином, вона позбавляє її бажання діяти, часто призводить до конфронтації, а не допомагає вирішенню проблеми. Прохання, навпаки, створює зовсім іншу ситуацію — запрошує до дії.

ЯКІСНИЙ ДІАЛОГ ПАРТНЕРІВ. На певному рівні партнерство — це діалог партнерів, що формує майбутнє. Якість спілкування між партнерами багато в чому визначає ефективність самого партнерства. Під час діалогу партнери спільно виробляють бачення кінцевих результатів, обговорюють принципи роботи, звітність, взаємні зобов'язання. Діалог — один із найпотужніших способів забезпечення прозорості та довіри між партнерами.

ОПОРА НА ФАКТИ. У будь-якій життєвій ситуації необхідно розрізняти факти та їх інтерпретацію. Партнерство може серйозно постраждати, якщо люди керуються не реальними подіями, а їх інтерпретацією.

УСПІШНЕ ПРОВЕДЕННЯ ЗАСІДАНЬ. Партнерство, особливо на ранніх етапах, ґрунтується на регулярних зустрічах/засіданнях (або сам на сам, або в групах). Якщо такі засідання не мають чітких цілей або погано скоординовані, вони дуже легко втрачають свою продуктивність і значення.

ПРОРИВ, А НЕ ПРОВАЛ. Невдачі можуть виникати на різних стадіях партнерського процесу. Однак на практиці вони здатні деморалізувати, часто здаються непереборними перешкодами.

Тимчасова невдача — це не провал, а лише перерва у процесі, спрямованому на зміни. Завдання партнерів — поставитися до провалу як до можливості здійснити прорив.

2.5. ПРОЦЕС РОЗБУДОВИ ПАРТНЕРСТВА

Життєвий цикл партнерства

Цикл будь-якого партнерства складається з декількох етапів. Їх кількість (як і їх наступність) може варіюватися залежно від специфіки партнерства і партнерів.

Пропонуємо розглянути етапи, які довели свою ефективність у реалізації ефективного партнерства, за Г. Мокану та Е. Міхалашем.

Увесь процес циклу партнерства поділяють на такі етапи:

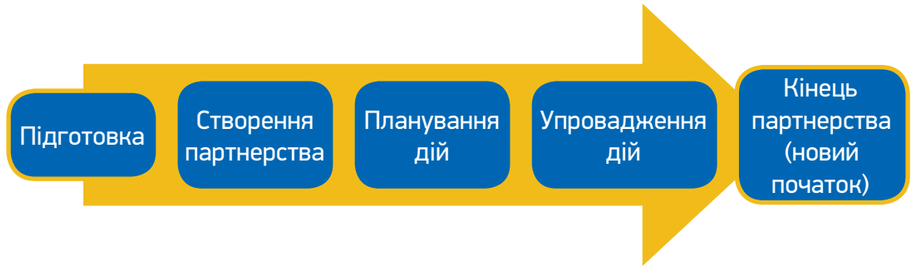


Рис. Етапи партнерства (за Г. Мокану та Е. Міхалашем)

1. Підготовка

До початку партнерських відносин сторони мають підготуватися, тобто більше дізнатися про те, що вони робитимуть, з ким, для чого і скільки часу. На цьому етапі варто ставити більше запитань, які допоможуть зібрати інформацію, необхідну для побудови ефективного партнерства. Слід пам'ятати: причиною багатьох проблем партнерства є поверхова підготовка до нього.

Питання, які допоможуть підготувати ефективне партнерство:

- Які вигоди ви хочете отримати від партнерства?
- Який внесок ви можете зробити в партнерство?

- Наскільки ви підготовлені для того, щоб сформувати партнерство?
- У яких партнерах ви відчуваєте потребу і як їх ідентифікувати?
- Яка структура партнерства для вас найбільш прийнятна?
- Якими мають бути сильні сторони партнерства, яке ви хочете побудувати?

Можна спробувати оцінити потенціал організації для створення партнерства, визначити його переваги, заповнивши нижченаведену таблицю.

Для цього потрібно оцінити кожний критерій за 5-бальною шкалою, де 1 — це зовсім неважливо, а 5 — дуже важливо.

Таблиця
(за Г. Мокану та Е. Міхалашем)

Загальні вигоди, отримані від партнерства (від 1 - зовсім неважливо до 5 - дуже важливо)	Оцінка	Конкретні вигоди, які сподіваєтеся отримати
Ресурси		
Поліпшені послуги Корисна інформація Доходи від пожертвувань, контрактів, маркетингу Людські ресурси — волонтери, члени в раді директорів, експерти тощо Приміщення та обладнання — безкоштовні приміщення або низька орендна плата для офісу або іншої діяльності Більш дешеве або безкоштовне майно		
Визнання		
Ефективніші суспільні зв'язки та маркетинг Покращений імідж, спеціальне позиціонування		
Зв'язки		
Експерти поза організацією Контакти з іншими організаціями та мережею організацій		
Інше		

Доцільно ознайомитися зі списком цінностей і можливостей, які некомерційні організації можуть внести в партнерство.

Для вивчення потенціалу організації щодо створення партнерства можна зафіксувати цінності й можливості, притаманні організації, а також визначити, для яких організацій ці цінності та можливості були б привабливими в рамках партнерства.

Таблиця
(за Г. Мокану та Е. Міхалашем)

Цінності та можливості некомерційних організацій	Цінності та можливості вашої організації	Організації, для яких ці цінності та можливості були би привабливими в рамках партнерства
Сильна та приваблива місія організації — підстава бути значущим для суспільства		
Репутація — це відоме ім'я, надійність, чіткий і привабливий логотип		
Доступ до широкого діапазону бенефіціарів з точки зору чисельності та/або різноманітності		
Розвинені системи спілкування та розподілу		
Дослідження в таких сферах, як навчання, догляд за дітьми тощо		
Цікаві, престижні програми та проекти		
Можливості для волонтерства		
Авторитетні лідери		
Доступ до впливових осіб і лідерів громади		
Фінансова спроможність і здатність залучити доходи		
Преференції та обладнання		
Цікава продукція		
Інше		

Заповнивши наступну таблицю, можна визначити, які перешкоди стоять на шляху формування партнерства.

Таблиця
(за Г. Мокану та Е. Міхалашем)

Запитання	Так	Ні
Чи є у вас згода ради директорів або загальних зборів для формування цього партнерства?		
Чи підтримують вас колеги або співробітники у формуванні цього партнерства?		
Чи розглянули ви інші альтернативи, окрім цього партнерства?		
Чи має ваша організація позитивний досвід співпраці з іншими організаціями або групами в рамках певних проектів?		
Чи користується ваша організація ефективними методами для вирішення конфліктів чи різних проблем?		
Чи володіє ваша організація ефективними методами спілкування?		
Чи є у вас людина, яка могла би представляти вашу організацію і брати участь у процесі формування та роботи партнерства?		
Чи готові ви сприяти необхідними ресурсами існуванню цього партнерства (кількість персоналу або волонтерів, гроші, приміщення, обладнання тощо)?		
Чи володієте ви знаннями та вміннями, які могли б бути цінними для партнерства? Перерахуйте їх.		
Чи готові ви в разі необхідності відмовитися від частини ідентичності своєї організації?		

Для того, щоб виявити й залучити до спільних дій відповідного партнера, можна заповнити таку таблицю:

Таблиця
(за Г. Мокану та Е. Міхалашем)

Критерії	Ваші зауваження
Тип організації: неурядова організація, орган публічної влади або приватна компанія? ***Розмір організації*** ***Місцезнаходження організації*** ***Внесок***, якого ви очікуєте від організації (наприклад: вид послуг, які можуть бути надані партнерству або спільним клієнтам) ***Досвід організації*** ***Сильні сторони організації*** ***Фінансова стабільність*** і можливий фінансовий внесок у рамках партнерства ***Культура організації***	

Рекомендовані дії для виявлення потенційних партнерів

1. Скласти список можливих партнерів, обговоривши його з колегами та підлеглими в рамках організації, потенційними донорами, контактними особами державних органів влади або лідерами громади.
2. Схарактеризувати потенційних партнерів, обрати 20 % з них, які допоможуть досягти реалізації 80 % завдань.
3. Визначити можливі ролі, які партнери могли б відігравати в рамках партнерства (наприклад: фінансування, надання послуг, здійснення специфічної експертизи, адміністрування та менеджмент, надання приміщення, обладнання або персоналу, координація діяльності тощо).
4. Перевірити репутацію потенційних організацій-партнерів.
5. Дізнатися, чи брали участь ці організації в інших партнерствах, яких результатів було досягнуто.

6. Вивчити доступні матеріали, з яких можна більше дізнатися про діяльність потенційних партнерів (наприклад, щорічні звіти про діяльність, сайти, організаційна схема, резюме менеджерів і керівного персоналу). Найефективніший спосіб більше про них дізнатися — це відвідати потенційних партнерів, зустрітися з керівниками, співробітниками або волонтерами.
7. Проаналізувати й означити аргументи «за» і «проти» формування партнерства з цими організаціями.
8. Обрати та «приміряти» інструмент оцінки майбутнього партнерства.

2. Створення партнерства

Після етапу відбору та аналізу інформації настає етап створення партнерства. Проте слід зазначити, що інформаційно-аналітична робота не закінчується на першому етапі партнерства. Партнери постійно шукають інформацію один про одного, щоб знати, як діяти в різних ситуаціях стосовно партнерів і суб'єктів поза партнерством.

Другий етап передбачає укладання будь-якої письмової чи усної угоди, яка стане основою для співпраці.

У партнерській угоді треба чітко зафіксувати ролі, взаємні очікування й відповідальність партнерів, а також можливість її перегляду.

Чим більш інтегроване, довгострокове і з великим бюджетом планується партнерство, тим докладнішими повинні бути ці угоди.

Представляємо зразки двох типів угоди:

- угода, яка закладає основу короткострокового партнерства, з порівняно маленьким бюджетом, між двома організаціями, які прийняли рішення про спільну організацію навчальної програми;
- угода, яка закладає основу довгострокового партнерства (два–три роки) між двома організаціями, які прийняли рішення про спільне впровадження комплексної програми.

У будь-якій угоді мають бути зазначені такі моменти:

Ролі та відповідальність

Потрібно описати:

- хто і чим займатиметься, хто і за що відповідатиме, хто і кому звітуватиме, як провадитиметься управління партнерством і його діяльністю;.
- хто підпише договір з донором;
- хто готуватиме звіти донору; чи переглядатиме ці звіти координаційний комітет/правління/наглядова рада до того, як їх буде спрямовано донору;
- хто готуватиме фінансові звіти донору та координаційному комітету/правлінню/наглядовій раді;
- хто надасть приміщення й обладнання;
- як відбиратиметься персонал, який працює за проектом партнерства;

- як буде забезпечено управління партнерством;
- як і хто оцінюватиме результати партнерства?

Організаційна структура і звітність

У договір доцільно включити діаграму, яка роз'яснювала б субординацію, а саме: хто чим займається і хто кому звітує.

Координаційний комітет/правління/наглядова рада

Хто є членами?

Можливі ролі:

- координування діяльності;
- визначення стратегічних напрямів діяльності, політики, програми;
- затвердження бюджету, фінансування заходів;
- оцінка програм.

Керівництво партнерством

Можливі ролі:

- менеджмент;
- відбір, наймання персоналу;
- моніторинг персоналу та бюджету;
- управління;
- організаційно-операційна діяльність.

Зв'язки з громадськістю:

- комунікації з зовнішнім середовищем;
- співробітники або волонтери;
- послуги бенефіціарам.

Бюджет

Доцільно включити як додаток або безпосередньо в угоду транспарентний бюджет програми партнерства і чітко описати порядок, в якому фінансові ресурси розподіляються між партнерами.

Наприклад:

Таблиця
(за Г. Мокану та Е. Міхалашем)

Категорія витрат	Усього	Партнер А	Партнер В
1. Персонал			
програмний менеджер			
фінансовий менеджер			
інший персонал			
усього 1			
2. Адміністративні витрати			
оренда			
утримання			
представницькі			
телефон, факс, Інтернет, web-сайт			
усього 2			
3. Обладнання			
меблі			
обладнання			
усього 3			
4. Навчальні матеріали			
книги, посібники			
усього 4			
5. Консультанти			
тренери			
консультанти, експерти			
усього 5			
6. Транспорт, харчування, проживання			
внутрішній, міжнародний транспорт			
розміщення, харчування			
усього 6			
7. Інші витрати			
банківські комісійні			
інші й непередбачувані			
усього 7			
УСЬОГО			

Для внесення ясності у відносини з донорами організації партнери можуть домовитися про таке:

- кожен член партнерства є незалежною організацією, які вирішили працювати разом і надавати ресурси відповідно до цього договору партнерства;
- жодна організація не може бути притягнута до відповідальності за діяльність своїх партнерів;
- витрати, пов'язані зі спільним проектом, реєструються і вносяться у звітність згідно з договором фінансування і бухгалтерськими правилами;
- донор матиме доступ до всіх фінансових документів, пов'язаних з діяльністю партнерства, в будь-який момент, коли він цього забажає;
- жодна з організацій не має права передоручення своїх обов'язків без попередньої згоди партнерів або донора.

Вирішення конфліктів

У разі виникнення конфліктів партнери мають бути згодні:

- своєчасно й відкрито обговорювати розбіжності в поглядах та інтересах;
- вирішувати спори та конфлікти на ранньому етапі їх виникнення;
- доводити до рівня правління тільки ті суперечки, які не можуть бути вирішені на нижчому рівні;
- звернутися до послуг медіатора у разі, якщо їм не вдається вирішити конфлікт самим.

Завершення партнерства

Партнери докладуть усіх зусиль для забезпечення стабільності партнерства протягом дії договору. Партнерство завершується звітом, який має бути розісланий усім партнерам і донорам.

Організації-партнери мають право вийти з партнерства до закінчення терміну угоди, якщо існують добре обґрунтовані причини таких дій. Для цього потрібно заявити про свій намір як мінімум за три місяці. Партнерство може завершитися і до закінчення терміну з обґрунтованих причин за згодою всіх партнерів.

3. Планування дій у рамках партнерства

У рамках успішного партнерства мають застосовуватися і дотримуватися такі принципи:

1. Справедливість
2. Прозорість
3. Взаємні вигоди

Відповідно до цього структура плану дій може охоплювати:

Таблиця

Партнери	
Назва спільного проекту	
Проблема або проблеми, які вони вирішують	
Мета проекту	
Конкретні завдання	
Завдання # 1	
Завдання # 2	

4. Упровадження дій у рамках проекту

Складовими частинами ефективного партнерства, завдяки яким вдається успішно реалізувати заплановане, є:

- довіра між партнерами;
- чіткі системи менеджменту та прийняття рішень;
- результативні зустрічі;
- ефективні лідери;
- ефективні системи спілкування;
- прозорість і відповідальність партнерства;
- конструктивне розв'язання суперечностей і конфліктів;
- системи моніторингу та оцінювання партнерства.

Проаналізуємо переваги й недоліки трьох типів систем управління для того, щоб обрати ту з них, чиї характеристики найбільше підходять до ситуації конкретного партнерства.

Таблиця

Система управління	Переваги	Недоліки
Централізоване управління Управління партнерством покладається на одну з організацій-членів або нову, формальну чи неформальну, спеціально створену структуру.	Чітка й однозначна система прийняття рішень. Висока ефективність, швидке реагування. «Єдине вікно» для донорів або інших організацій поза партнерством.	Сприйняття партнерами того факту, що один член монополізував партнерство в особистих інтересах. Швидко прийняті рішення можуть бути невигідними для партнерства. Система недостатньою мірою використовує досвід і дослідження інших партнерів.
Децентралізоване управління Різні аспекти управління розділені між партнерами.	Забезпечує свободу і гнучкість роботи. Надає можливість використовувати досвід, знання та навички партнерів. Існує відчуття причетності до партнерства.	Процеси прийняття рішень не зрозумілі. Потенційні конфлікти між членами у зв'язку з відсутністю узгодженості в партнерській діяльності. Партнери можуть почуватися ізольованими один від одного, відсутність ефективних внутрішніх комунікацій.

Система управління	Переваги	Недоліки
Делеговане управління Конкретні зобов'язання покладаються на різні організації-члени або на осіб, що відповідають за свою діяльність перед керівними структурами партнерства.	Надає можливість активного залучення тим, у кого більше часу або бажання. Гнучкий підхід, який у разі необхідності можна легко змінити. Забезпечує відчуття колективної відповідальності шляхом розподілу обов'язків між партнерами.	Обов'язки мають бути чітко визначені та роз'яснені. Існує ризик того, що організації-члени діятимуть індивідуально, не надто зважаючи на існування партнерства. Безперебійний хід роботи проекту повністю залежить від серйозності та професіоналізму організацій-виконавців.

Усі системи управління можуть співіснувати. Наприклад, одні дії або проекти можуть управлятися централізовано, а інші — децентралізовано або делеговано. Хоч би яку систему управління було обрано, важливо, щоб і менеджери партнерства, і найнятий ними від імені партнерства персонал були обізнані з діяльністю кожної з організацій-партнерів, їх організаційною культурою.

Системи спілкування

Ефективне спілкування між партнерами забезпечує безперервну активну участь усіх партнерів, реалізацію запланованих заходів і завдань, конструктивне згладжування розбіжностей і конфліктів, досягнення успіху.

Ефективне спілкування (відкрите, чесне, пряме і позитивне) можливе за умов довіри між партнерами. Таке спілкування всередині партнерства має велике значення для успіху партнерства, оскільки:

- інформує всіх про те, що відбувається;
- зміцнює довіру;
- створює продуктивне середовище;
- сприяє дружнім і задовільним робочим відносинам;
- запобігає конфліктам;
- зміцнює прихильність цілям партнерів;
- допомагає в реалізації завдань;
- забезпечує надання більш якісних послуг.

Внутрішнє спілкування

Внутрішнє спілкування в рамках партнерства передбачає систему спілкування і між партнерами, і в кожній партнерській організації. Тобто, всі члени організації мають бути поінформовані щодо рішень і дій партнерів.

Для забезпечення ефективної системи внутрішнього спілкування рекомендовані такі дії:

- призначити особу, відповідальну за спілкування між партнерами, а потім у кожній організації-учасниці — контактну особу, відповідальну за спілкування в рамках організації;
- визначити, якою інформацією треба обмінюватися і з ким;
- обмежити кількість інформації до необхідного мінімуму для того, щоб не розгубитися в інформації, яка не стосується справи;
- визначити порядок обміну інформацією — щодня, щотижня, щомісяця тощо;
- визначити найкращі методи обміну інформацією — письмово або усно, в якому форматі, якими каналами зв'язку вона передаватиметься — електронним, під час особистої зустрічі тощо;
- письмово задокументувати результати зустрічей, обговорювані теми, угоди, рішення;
- розробити механізм зворотного зв'язку як з боку організацій-учасниць, так і всередині організацій, з боку співробітників та волонтерів.

Зовнішнє спілкування

Просування партнерства і партнерів здійснюється за допомогою зовнішньої системи спілкування. Ці дії дуже важливі для встановлення довіри, підтримки громади та донорів.

Це також допомагає:

- просувати послуги потенційним клієнтам;
- залучити нові фонди, нових співробітників або волонтерів;
- опинитися в полі зору донорів;
- опинитися в зоні уваги інших організацій.

Для забезпечення ефективного зовнішнього спілкування рекомендовано:

- визначити, хто буде прес-секретарем партнерства, хто може представляти його у зв'язках із громадськістю;

- розробити план просування і маркетингу партнерства;
- якщо один із партнерів або правління партнерства помилилися, взяти на себе відповідальність, зізнатися в помилці та запропонувати дії для виправлення ситуації;
- дотримуватися конфіденційності персональних даних і використовувати їх тільки за згодою їхніх власників.

Забезпечення прозорості та відповідальності партнерства

Прозорість і відповідальність — ознаки успішного партнерства. Наприклад, відповідальність виявляється, коли людина каже: «Я помилився», а не «Сталася помилка».

Варто зазначити, що з правової чи фінансової точки зору партнерські організації притягнути до відповідальності набагато складніше, ніж окремі організації. Це ускладнює виправлення ситуації, коли справи йдуть у небажаному напрямі. Тому важливо, щоб партнери внесли ясність у те, як буде забезпечено прозорість і відповідальність перед:

- членами партнерства;
- зацікавленими сторонами поза партнерством, зокрема перед донорами;
- бенефіціарами і, загалом, перед широкою громадськістю.

Забезпечення внутрішньої прозорості зазвичай може викликати проблеми в рамках партнерств, які мають багато членів з різними мотиваціями та рівнями участі.

Зокрема, можливо опинитися в ситуації, коли меншість нестиме на собі весь тягар партнерства, або, навпаки, деякі члени почуватимуться «виключеними з процесу».

Таких проблем можна уникнути шляхом:

- організації загальних зборів або інших заходів, у яких брали б участь усі партнери;
- консультацій з усіма партнерами при ухваленні деяких важливих рішень;
- постійного інформування всіх партнерів про діяльність партнерства;
- розподілу ролей, зрозумілих усім партнерам;
- формування реальних очікувань (очікування мають відповідати ресурсам, авторитету та можливостям партнерів);
- ведення достовірної звітності (звіти повинні бути своєчасними, постійними або періодичними, містити корисну й достовірну інформацію);
- забезпечення гнучкості (варто вміти вчитися на своїх помилках і бути готовими внести необхідні зміни в структуру управління або діяльність партнерства).

Забезпечення прозорості та порядку несення відповідальності за результати партнерства перед іншими зацікавленими сторонами, такими як донори, як правило, регулюється договорами фінансування.

Потрібно звітувати перед особами, які фінансують організацію, за таке:

- як і якою мірою було досягнуто визначеної мети (для цього потрібно, щоб завдання діяльності були конкретними, узгодженими з усіма, реальними);
- скільки ресурсів витрачено (в т. ч. на що витрачено кошти; з яких категорій витрат);
- чи дотримуються умови, встановлені договором фінансування;
- чи наявні документи для обґрунтування всіх витрат.

Конструктивне вирішення розбіжностей і конфліктів

У разі виникнення розбіжностей чи конфліктів дуже важливо визначити їх джерела і знайти рішення. Нижче за допомогою таблиці можна ознайомитися з варіантами розв'язання різних типів конфліктів.

Таблиця

Тип конфлікту	Можливі рішення
Конфлікти в спілкуванні	Визначте терміни, проясніть взаємні очікування, Розвивайте навички активного слухання, надавайте точну і чітку інформацію з мінімальною кількістю неточностей.
Структурні конфлікти	Плануйте разом процес, аналізуйте ефективність структур управління партнерством, визначте час і граничні терміни.
Конфлікти у стосунках	Проявляйте інтерес і повагу до думки інших, контролюйте свій емоційний стан, прагніть розгадати та зрозуміти емоційний стан партнерів, усвідомлюйте дисбаланс сили, коли він існує, і не використовуйте його несправедливо.
Конфлікт інтересів	Визначте свій власний інтерес, а також загальні або додаткові інтереси в рамках партнерства, будьте відкритими до компромісів або змініть свою позицію відповідно до позиції та інтересів інших.
Конфлікти цінностей	Намагайтеся виявити загальні цінності, проявляйте повагу до цінностей, відмінних від ваших, визнайте існування цих відмінностей, будьте готові до їх відкритого обговорення з партнерами.

Моніторинг та оцінка партнерства

Моніторинг партнерства проводиться у процесі його здійснення.

Оцінка партнерства — це процес збору, вимірювання та інтерпретації показників ефективності, які допомагають зрозуміти, що відбувалося в минулому, і які дії/зміни необхідні в майбутньому.

Оцінку можуть здійснити:

- індивідуально кожна організація;
- спільно всі сторони, які беруть участь у партнерстві (в рамках зустрічей або семінарів, які спочатку були включені до проекту);
- незалежний аудитор.

Оцінка є корисною як для членів партнерства, щоб ознайомитися з досягнутими результатами, так і для донора, який зацікавлений в ефективності використання грошей на відповідний проект.

Процес оцінки дає можливість відкрито говорити про оптимальність процесу співпраці в рамках партнерства та про результати цієї співпраці.

Оцінити «здоров'я» партнерства можна, скориставшись таблицею нижче.

Таблиця

Мета	Можливі дії
Партнери оцінюють вигоди та ризики партнерства з перспективи власної організації.	1. Призначається оцінювач, який проводить опитування ключових осіб з кожної організації – учасниці партнерства, а потім представляє результати на спільній зустрічі для їх аналізу та обговорення. 2. Проводяться окремі зустрічі, організовані в кожній організації-учасниці, для визначення сильних і слабких сторін, можливостей та ризиків (аналіз SWOT), зумовлених партнерством, здійснюється аналіз і обговорення результатів у рамках загальної зустрічі. 3. Проводяться парні зустрічі, по два партнери, на яких аналізують і обговорюють вигоди й ціну партнерства; організовується загальна зустріч, на якій озвучуються результати індивідуальних обговорень, робляться висновки про можливість поліпшення функціонування партнерства.
Партнери аналізують необхідність внесення змін для поліпшення партнерства і приймають рішення про те, які саме зміни мають бути внесені.	1. Партнери зустрічаються, щоб оцінити, як вони виконують свої ролі, яких знань і навичок їм бракує для більш ефективного партнерства. 2. Партнери зустрічаються, щоб обговорити, як залучити більше людей у рамках своїх організацій для зміцнення партнерства.
Партнери аналізують, як результати оцінки впливають на письмову угоду.	1. Договір партнерства може бути змінений для внесення до нього нових цілей або нових дій у рамках партнерства. 2. Партнерство може бути розширене шляхом прийняття нових членів або підтримки інших у схожих ініціативах. 3. Партнерство може завершитися, і це не повинно розцінюватися, як крах. Здорове партнерство знає, як реагувати на різні зміни творчо й позитивно.

Пропонуємо низку запитань для моніторингу/оцінки партнерства:

- Наскільки чітко кожен партнер зрозумів свою роль і відповідальність, покладені на нього в рамках партнерства?
- Наскільки збалансованим був розподіл ролей і відповідальності в рамках партнерства?
- Наскільки ефективно працювало правління партнерства (чи мало чіткі напрями діяльності, чи своєчасно приймало рішення)?
- Як сприйняв свою роль і відповідальність менеджер проекту? Як сприйняли свої ролі та відповідальність співробітники?
- Які взаємини склалися в рамках співпраці між менеджерами та співробітниками кожного партнера? Яких зусиль було докладено для побудови та зміцнення команди партнерства?
- Як працює внутрішня система спілкування між партнерами?
- Як працює зовнішня система спілкування з бенефіціарами, донорами та зацікавленими сторонами?
- Які теми стали предметом для дискусії, суперечок, конфліктів між партнерами, з яких вони не дійшли згоди? Чи є процедури вирішення конфліктів між партнерами?
- Як вплинуло партнерство на кожну організацію-партнера?

- Які витрати та вигоди дало їм партнерство? Чи варто було входити в це партнерство? Чи мали місце інші альтернативи, більш вигідні?
- Який вплив справило партнерство на бенефіціарів його послуг?
- Які сильні та слабкі сторони партнерства?
- Що можна зробити для підвищення ефективності партнерства?

Бажано, щоб партнери мали план моніторингу/оцінки своїх успіхів або невдач як упродовж партнерства, так і наприкінці його існування.

Безперечно, якісна оцінка коштує грошей. Однак іноді навіть донори просять передбачити в бюджеті проекту фінанси для моніторингу деяких важливих показників, а також для оцінки впливу проекту.

Іноді для моніторингу/оцінки можна скористатися послугами деяких наукових інституцій.

Результати моніторингу/оцінки потрібно обов'язково використати для подальшого вдосконалення діяльності організації.

5. Завершення або новий початок

Завершення партнерства відбувається у момент досягнення поставлених цілей, виконання визначених завдань. Водночас, якщо організації вважають, що партнерство й надалі доцільне для досягнення їхніх цілей, вони можуть прийняти рішення про продовження партнерства в рамках іншого проекту або інших спільних заходів. У такому разі партнерство може тривати в тій самій формі або може змінити форму і склад учасників, зберігши при цьому ідентичність і місію організацій.

Іншими причинами для завершення партнерства може стати таке:

- організації-партнери доходять висновку, що краще досягатимуть своєї мети, діючи окремо;
- партнерство потребує занадто великих витрат, що перевищують вигоди, які воно дає;
- обставини, в яких працюють організації-партнери, можуть змінитися так, що причини, з яких вони приєдналися до партнерства, стали несуттєвими;
- фінансування, яке забезпечувало існування і роботу партнерства, закінчилося;
- організації-партнери доходять висновку, що вони занадто різні й не можуть більше разом працювати;
- крах партнерства, яке експериментує новаторські, але ризиковані ідеї та проекти.

У кожному разі, незалежно від того, увінчалося партнерство успіхом чи зазнало невдачі, порядок його завершення має бути визначено й обговорено на початку спільних дій.

Кожен партнер має усвідомлювати різні сценарії:

- сценарій виходу з партнерства;
- сценарій безперервності партнерства.

Обговорення партнерами того, що станеться після досягнення спільних цілей чи завершення проекту, доцільні з точки зору забезпечення його безперервності в часі або підготовки гідного завершення.

2.6. 12 КРОКІВ НА ШЛЯХУ РОЗБУДОВИ ПАРТНЕРСТВА

(За Роз Теннісон)

Життєвий цикл партнерства можна подати також у вигляді певних кроків. Так, Роз Теннісон визначає 12 кроків на шляху розбудови партнерства: оцінювання ситуації, визначення партнерів, побудова взаємодії, планування, управління, забезпечення ресурсів, реалізація, вимірювання результатів, оцінка партнерства, доопрацювання, створення інституційної основи, продовження або завершення.

Характеристику кожного кроку подано в таблиці нижче.

1.	**Оцінювання ситуації.** Дослідження та розуміння проблеми, збір інформації, консультування із зацікавленими сторонами та потенційними донорами й організаціями, що надають ресурси, формування загальної картини/бачення партнерства
2.	**Визначення партнерів.** Визначення потенційних партнерів, за необхідності — мотивування до спільної роботи
3.	**Побудова взаємодії.** Вибудовування партнерської робочої взаємодії за рахунок погодження цілей, завдань і провідних принципів партнерства
4.	**Планування.** Планування партнерської діяльності, початок розроблення проекту
5.	**Управління.** Створення організаційної структури для управління партнерством у певний період
6.	**Забезпечення ресурсів.** Визначення потреби у фінансових та інших ресурсах, їх мобілізація
7.	**Реалізація.** Виконання затвердженого плану-графіка для досягнення очікуваних результатів
8.	**Вимірювання результатів.** Оцінка результатів, звітність і моніторинг досягнення намічених завдань
9.	**Оцінка партнерства.** Оцінка впливу партнерської взаємодії на організації-партнери. Обґрунтування доцільності пошуку нових партнерів
10.	**Доопрацювання.** Перегляд і погодження партнерства, програм(и) або проекту в контексті здобутого досвіду
11.	**Створення інституційної основи.** Створення відповідних структур та механізмів для партнерської взаємодії з метою забезпечення тривалої та послідовної взаємодії
12.	**Продовження або завершення.** Забезпечення подальшої партнерської взаємодії або завершення спільної діяльності

2.7. ЯК ЗАБЕЗПЕЧИТИ ВИКОНАННЯ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ

Партнерство залишається на рівні простих розмов доти, доки партнери не візьмуть на себе конкретні зобов'язання щодо спільної роботи. Така домовленість зазвичай закріплюється у партнерській угоді/контракті про співпрацю. Відмінність між угодою та контрактом полягає в тому, що угода, як правило:

- не має юридичної сили;
- розробляється і приймається партнерами на рівних умовах;
- легко переглядається;
- не має кінцевого терміну дії (хоча іноді доцільніше використовувати декілька короткострокових угод, ніж одну угоду без фіксованої дати);
- підписується на добровільних засадах.

Реалізація угоди партнерської взаємодії на практиці може забезпечуватися різними механізмами.

> Механізм партнерської взаємодії — це спільно розроблена партнерами (відповідно до чинних нормативних та правових актів) ***сукупність*** правил, технологій і документації для організації, забезпечення ресурсами та реалізації спільних дій у вирішенні соціально значущої проблеми, що є придатною для відновлення у майбутньому без участі її розробників.

Виокремлюються п'ять груп механізмів партнерської взаємодії (за О. Плотніковим):

- конкурсні,
- соціально-технологічні,
- організаційно-структурні,
- процедурні,
- комплексні або комбіновані.

Конкурсні механізми застосовуються у разі участі та перемоги закладу-претендента в оголошених конкурсах, які організовуються за заздалегідь розробленою схемою.

Соціально-технологічні механізми базуються на спеціально розробленій соціальній технології, яка вигідно відрізняється ефективністю використання засобів і якістю результатів від інших технологій чи підходів, що їх застосовували раніше державні або регіональні установи.

Організаційно-структурні механізми характеризуються тим, що влада спільно з НКО та бізнесом, які діють на одній території, утворює одну організаційну структуру та делегує їй частину функцій із вирішення соціально значущих завдань шляхом залучення громадян за фінансової підтримки з боку влади та бізнесу.

Процедурні механізми взаємодії містять правила співробітництва НКО, бізнесу та влади у вирішенні певного кола завдань. Вони упорядковуються під час спільного обговорення та найчастіше оформлюються у формі спеціальної угоди, що діє упродовж фіксованого періоду (положення про діяльність громадських чи координаційних рад, форумів громадян тощо).

Комплексні або комбіновані механізми — це системи взаємодії, які об'єднують у собі риси як мінімум будь-якої вищезазначеної пари (фонди розвитку місцевої спільноти, фонди розвитку громади на базі громадсько активних шкіл, ярмарки соціальних проектів, послуг тощо).

2.8. УПРАВЛІННЯ І ЗВІТНІСТЬ

Органи управління партнерством мають бути сформовані на ранньому етапі, що забезпечить оперативність процесу прийняття управлінських рішень та ефективність їх реалізації.

Таблиця

Управління та види повноважень

Вид управління	Переваги	Недоліки
Централізоване управління ***(тобто управління партнерством або проектом однією партнерською організацією від імені всього партнерства)***	Максимальна ефективність. Простий процес прийняття рішень і система управління щоденною діяльністю. Зрозумілий/звичний підхід. Єдиний пункт доступу для сторонніх організацій чи людей. Швидкість реакції у відповідь.	Занадто далеко від реальної практики/вкладу інших партнерів. Вплив/контроль зосереджений в одних руках. Занадто консервативно для реакції на гнучкі потреби партнерства. Рішення можуть прийматися поспішно.
Децентралізоване управління ***(тобто різні аспекти менеджменту розділені серед партнерських організацій)***	Максимальна диверсифікація на робочому рівні. Більше можливостей для індивідуального лідерства. Відхід від стандартного підходу «влади». Велика свобода діяльності.	Велика ймовірність виникнення конфлікту інтересів. Партнерські організації та співробітники відчувають відособленість. Складний процес прийняття рішень. Брак зв'язності.
Управління відповідно до повноважень ***(конкретні завдання доручаються у міру виникнення окремим людям і партнерській організації, підзвітним усім партнерам як групі)***	Дає змогу залучати до роботи тих, хто має у своєму розпорядженні більше часу чи бажання отримати це завдання. Гнучкий підхід з можливими змінами. Розділення завдань між усіма партнерами та підвищення відчуття колективної відповідальності.	Завдання мають бути чітко сформульовані й розподілені відповідним чином. Висока залежність від дій та відповідальності окремих людей. Ризик того, що виконавці/партнерські організації «підуть своїм шляхом», без узгодження своїх дій із групою.

Партнери часто є підзвітними цілій низці різних зацікавлених сторін, а саме:

- бенефіціарам партнерського проекту;
- зовнішнім донорам (що не входять у партнерство, кожен з яких може мати свої вимоги щодо звітності);
- окремим партнерським організаціям (із самостійними системами управління та звітності);
- безпосереднім партнерам.

Звітність набагато більшою мірою сприяє розвитку партнерства, ніж заведено вважати. З цієї причини процедури управління та звітності мають бути узгоджені в основній частині партнерської угоди.

РОЗДІЛ 3

ПРИКЛАДИ УСПІШНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ ПРЕВЕНТИВНОЇ ОСВІТИ

(за матеріалами проекту Європейського Союзу «Зміцнення потенціалу Всеукраїнської спілки вчителів і тренерів для поліпшення доступу до якісних послуг з профілактики ВІЛ/СНІДу»)

Якщо ви не вірите у співпрацю, подивіться,
що відбувається з возом, який втратив одне колесо

Н. Гілл
(американський журналіст, письменник, психолог)

Проект «Зміцнення потенціалу Всеукраїнської спілки вчителів і тренерів (ВСЕСВІТ)» для поліпшення доступу до якісних послуг з профілактики ВІЛ/СНІДу серед підлітків і підтримки інтеграції дітей, що живуть з ВІЛ/СНІДом у школи» впроваджувала громадська організація «Дитячий фонд «Здоров'я через освіту» за підтримки представництва Євросоюзу в Україні протягом 2012–2014 років.

Мета проекту — розвиток адвокаційного потенціалу Всеукраїнської спілки вчителів і тренерів (ВСЕСВІТ) і запровадження на базі окремих (базових) навчальних закладів стандартів якості щодо організації шкільного середовища.

Протягом цього часу створено мережу з 615 шкіл якісної превентивної освіти за рахунок забезпечення якісними навчальними посібниками, підготовки вчителів, адвокаційної роботи з адміністраторами системи освіти. Завершальним етапом проекту став розгляд моделей превентивної освіти, мета якого — виявлення та поширення досвіду найкращих моделей превентивної освіти у навчальному закладі.

У рамках проекту налагоджено міжвідомче та міжсекторальне партнерство на рівні органів державної влади — з Міністерством освіти і науки України, Держслужбою соцзахворювань, а також на обласному та місцевому рівнях — з обласними та районними департаментами (управліннями) та відділами освіти, обласними координаційними радами з питань протидії туберкульозу, ВІЛ-інфекції/СНІДу та боротьби з наркоманією, обласними інститутами післядипломної педагогічної освіти, районними (міськими) методкабінетами; неурядовими організаціями та фондами, що працюють у сфері профілактичної освіти; іншими організаціями та установами.

Основні партнери проекту — Міністерство освіти і науки України; Представництво ЄС в Україні; Держслужба соцзахворювань України; Німецьке бюро технічного співробітництва (GIZ), ЮНЕСКО, Корпус миру США тощо.

Досягнення прогнозованих результатів значною мірою зумовлюється якісним плануванням, чітким розмежуванням сфер відповідальності кожного з партнерів, уникненням дублювання активностей, ресурсним взаємопосиленням. Приклад такого підходу наведено у таблиці на наступній сторінці.

Практика реалізації проекту засвідчила доказову ефективність представленої вище моделі партнерської взаємодії. Детальні характеристики кожної партнерської організації проекту ЄС наводяться нижче.

Таблиця

Розподіл сфер відповідальності й активностей у рамках проекту ЄС «Зміцнення потенціалу Всеукраїнської спілки вчителів і тренерів для поліпшення доступу до якісних послуг з профілактики ВІЛ/СНІДу»

Організації-партнери	Структурні підрозділи, що безпосередньо реалізовують проект	Проектні активності
МОН України — основний партнер (правова, організаційна підтримка)	Департамент дошкільної та загальної середньої освіти	– накази, листи, методичні рекомендації – засідання Координаційної ради МОН України з питань формування ЗСЖ, профілактики ВІЛ-інфікування, туберкульозу та інших соціально небезпечних хвороб серед учнівської та студентської молоді
	Регіональні управління освіти	– накази – адвокаційні заходи – визначення базових шкіл
	Регіональні ІППО	– планування та здійснення підготовки вчителів – координація базових шкіл
ВСЕСВІТ — основний партнер проекту	Правління ГО Первинні осередки спілки	– адвокація на міжнародному та національному рівнях – розвиток мережі осередків ВСЕСВІТу – розбудова партнерства у сфері профілактичної освіти
Всеукраїнська мережа ЛЖВ — основний партнер (забезпечення 20 % фінансового внеску)	Координаційна рада Менеджмент проекту «Посилення спроможності педагогів у забезпеченні дієвої профілактики ВІЛ/СНІДу, протидії стигмі та дискримінації»	– друк навчально-методичної літератури для учнів і вчителів – створення і друк плакатів для гуртожитків ВНЗ і ПТНЗ
ЮНЕСКО	Штаб-квартира (Париж) Регіональне бюро (Москва)	– науково-методичний супровід – адвокація проекту на міжнародному рівні – організація конференцій, круглих столів
Інститут проблем виховання НАПН України — науковий супровід	Дирекція інституту Лабораторія превентивного виховання	– науково-методичний супровід – створення концепції «Школа, дружня до дитини» – створення інструментарію для оцінювання шкільного середовища, сприятливого для здоров'я і безпеки учнів
GIZ (Німецьке товариство міжнародного співробітництва) — партнерство з молоддю	Програма профілактики ВІЛ/СНІДу Німецького товариства міжнародного співробітництва (GIZ)	– забезпечення усіх базових шкіл матеріалами інтерактивної виставки «Маршрут безпеки» – навчання тренерів з усіх регіональних ІППО – інформаційний супровід, моніторинг та оцінювання впровадження «Маршруту безпеки» – навчання тренерів і вчителів фізичної культури для профілактики ВІЛ через футбол «Чесна гра» – забезпечення деяких шкіл проекту методичними матеріалами та спортивним обладнанням
БФ «Здоров'я жінки і планування сім'ї» — розбудова партнерства з батьками	Менеджмент освітніх програм для молоді з питань репродуктивного здоров'я	– створення методичних матеріалів для роботи з батьками – забезпечення ними базових шкіл проекту
МОЗ України — партнерство з фахівцями, знайомими з проблематикою проекту	Клініки, дружні до молоді	– безкоштовні медичні та психологічні послуги для молоді – залучення волонтерів
	Держслужба України з питань протидії ВІЛ-інфекції/СНІДу та інших соціально небезпечних захворювань	– адвокаційна діяльність
	Обласні координаційні ради з питань протидії туберкульозу, ВІЛ-інфекції/СНІДу та боротьби з наркоманією	– партнерство з регіональними управліннями освіти та ІППО

ОСНОВНІ ПАРТНЕРИ ПРОЕКТУ

ВСЕУКРАЇНСЬКА ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ «ВСЕУКРАЇНСЬКА СПІЛКА ВЧИТЕЛІВ І ТРЕНЕРІВ» (ВСЕСВІТ)

ВСЕСВІТ створили педагоги з усіх регіонів України у травні 2007 року. Спілка успішно провадить свою діяльність у партнерстві з державними, громадськими та міжнародними організаціями.

Місія організації — сприяння системному впровадженню в навчальних закладах України освітніх програм на основі життєвих навичок щодо формування здорового способу життя, безпечної життєдіяльності та профілактики соціально небезпечних захворювань.

Головні досягнення діяльності ВСЕСВІТ (станом на 2014 рік):

- підготовка на семінарах-тренінгах понад 20 тисяч учителів початкової, основної та старшої школи з питань упровадження в загальноосвітніх навчальних закладах України програм превентивної освіти на основі розвитку життєвих навичок;
- створення навчально-методичних комплектів для забезпечення викладання предмета «Основи здоров'я» та навчальних курсів «Школа проти СНІДу» і «Захисти себе від ВІЛ» (загалом понад 30 найменувань);
- видання понад 1,2 млн примірників розроблених підручників і посібників, за якими упродовж 2007–2014 рр. пройшли навчання понад 2,5 млн учнів;
- участь у розробленні Загальнодержавної програми на 2009–2013 роки з протидії епідемії ВІЛ/СНІДу, Державних стандартів для основної та старшої школи з предмета «Основи здоров'я» та навчальних програм з предмета «Основи здоров'я» для учнів 1–9-х класів загальноосвітніх навчальних закладів.

ВСЕСВІТ гідно представляє Україну на міжнародних конференціях з питань превентивної освіти. Зокрема, у 2010 році члени ВСЕСВІТ у складі офіційної делегації представляли Україну на XVIII Міжнародній конференції з ВІЛ/СНІДу (18–23 липня 2010 року, Відень, Австрія), у роботі якої взяли участь понад 20 тисяч делегатів з усього світу.

У 2011 році представляли Україну на двох міжнародних заходах: регіональній конференції під егідою ЮНЕСКО «Підвищення ефективності профілактичних програм для підлітків та молоді в країнах Центральної Азії та Східної Європи» (19–21 квітня, Алмати, Казахстан)

та на міжнародній науково-практичній конференції «Діти та ВІЛ-інфекція» (29 червня — 1 липня 2011 року).

У 2011 році представники ВСЕСВІТ брали активну участь у підготовці та проведенні міжнародного круглого столу «Профілактична освіта та захист прав учнів і працівників освіти в умовах епідемії ВІЛ» за підтримки Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України та регіонального бюро ЮНЕСКО (10–11 листопада, м. Київ).

У 2012 році на запрошення ЮНЕСКО представник ВСЕСВІТ серед делегатів із 40 країн світу взяв участь у міжнародних технічних консультаціях «Збільшення охоплення та підвищення якості шкільної превентивної освіти» (13–15 березня 2012 року, штаб-квартира ЮНЕСКО, Париж, Франція).

Доповідь представника України з питань інституалізації комплексної превентивної освіти у загальноосвітніх навчальних закладах викликала жвавий інтерес і позитивну оцінку учасників.

Спеціалісти ВСЕСВІТ упродовж 2007-2014 рр. активно надавали методичну допомогу колегам з Республіки Таджикистан і Республіки Білорусь.

У рамках реалізації проекту Європейського Союзу «Зміцнення потенціалу Всеукраїнської спілки вчителів і тренерів для поліпшення доступу до якісних послуг з профілактики ВІЛ/СНІДу» члени ВСЕСВІТ заклали концептуально-методичні засади діяльності школи, дружньої до дитини, і започаткували ініціативу з розбудови в Україні мережі таких шкіл.

Контакти:
тел./факс: (044) 272-60-06
веб-сайт: http://systemasm.ru/index.php_id=16.html
e-mail: autta@ukr.net

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Міністерство освіти і науки України є центральним органом виконавчої влади в галузі освіти, діяльність якого спрямовує і координує Кабінет Міністрів України.

Міністерство освіти і науки (МОН) співпрацює з багатьма вітчизняними та міжнародними структурами. У процесі виконання покладених на нього завдань МОН взаємодіє в установленому порядку з іншими органами державної влади, допоміжними органами та службами, створеними Президентом України, а також з органами місцевого самоврядування, громадськими об'єднаннями, професійними спілками та організаціями роботодавців, відповідними органами іноземних держав і міжнародних організацій, з підприємствами, установами та організаціями.

Управління міжнародного співробітництва міністерства визначає загальну політику міжнародних зв'язків у галузі освіти і науки; сприяє широкій співпраці з навчальними закладами, науковими установами, громадськими організаціями, приватними фондами інших країн, представленню в установленому порядку інтересів України з питань освіти і науки в міжнародних відносинах; здійснює укладення та забезпечення реалізації міжнародних угод з питань співробітництва в галузі освіти і науки, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації іноземних громадян у навчальних закладах України; координує роботу міністерств, відомств і навчальних закладів з питань підготовки фахівців для зарубіжних країн; створює умови для правового та економічного захисту всіх форм зовнішньоекономічної діяльності навчальних закладів, сприяння їм у встановленні прямих зв'язків із зарубіжними партнерами; забезпечує виконання програм обмінів фахівцями, студентами та учнями на навчання і підвищення кваліфікації, вивчення передового зарубіжного досвіду, участі в міжнародних програмах з питань освіти і науки; організовує роботу навчальних закладів, наукових установ, окремих вчених і фахівців щодо виконання проектів, що здійснюються під егідою ООН, ЮНЕСКО, МОН та інших міжнародних організацій, програм і фондів; удосконалює організаційно-економічні механізми міжнародного співробітництва.

На сьогодні Міністерство освіти і науки України здійснює пошук шляхів співпраці з низкою міжнародних партнерів (Німеччина, Чехія, Словенія, Польща, США) та міжнародних організацій (USAID, ОБСЄ, СВІЕ, Британська рада, Рада Європи, Світовий банк), підтримує діалог для встановлення партнерських взаємовідносин.

Значна увага приділяється співпраці у сфері професійно-технічної освіти з ЄС у рамках Туринського процесу. Так, USAID надає технічну та експертну допомогу МОН; Європейська комісія — консультації щодо членства України в програмі з науково-технічного співробітництва «Горизонт 2020».

При міністерстві діє Громадська рада, яка є постійним колегіальним консультативно-дорадчим органом, утвореним для забезпечення участі громадян в управлінні державними справами, ефективної взаємодії Міністерства освіти і науки з інститутами громадянського суспільства, здійснення громадського контролю за діяльністю МОН, врахування громадської думки при формуванні та реалізації державної політики у сфері освіти і науки, інновацій та інформатизації, інтелектуальної власності, молоді, фізичної культури та спорту.

Координаційну раду Міністерства освіти і науки України з питань формування здорового способу життя, профілактики ВІЛ-інфікування, туберкульозу та інших соціально-небезпечних хвороб серед учнівської та студентської молоді утворено з метою координації роботи підрозділів Міністерства освіти і науки України, громадських і міжнародних організацій щодо виконання відповідних заходів. Очолює координаційну раду заступник міністра (за посадою) — член Національної координаційної ради з протидії ВІЛ/СНІДу.

До складу координаційної ради входять керівники департаментів, інших структурних підрозділів та відомчих установ Міністерства освіти і науки України, представники міжнародних та всеукраїнських неурядових організацій, представники громадськості.

Контакти:
тел.: (044) 481-32-21, факс (044) 481-47-96
веб-сайт: http://www.mon.gov.ua
e-mail: ministry@mon.gov.ua

Всеукраїнська мережа ЛЖВ
All-Ukrainian Network of PLWH

ВБО «ВСЕУКРАЇНСЬКА МЕРЕЖА ЛЮДЕЙ, ЯКІ ЖИВУТЬ З ВІЛ»

Загальні відомості. ВБО «Всеукраїнська мережа людей, які живуть з ВІЛ» — благодійна організація, створена ВІЛ-позитивними людьми. Реалізовує національні й міжнародні програми з надання допомоги людям, які живуть з ВІЛ, та є одним із основних реципієнтів гранту Глобального фонду для боротьби зі СНІДом, туберкульозом і малярією.

Мережа діє на території України з початку 2000 року і є однією з найбільших та найпотужніших громадських організацій ВІЛ-сервісу: має представництва у 40 регіонах України, налічує близько 500 членів, понад 400 співробітників і надає послуги більш ніж 40 000 клієнтів.

У 2006 році Всеукраїнську мережу ЛЖВ було визнано найкращою у світі організацією у сфері боротьби зі стигмою та дискримінацією людей, що живуть з ВІЛ. За свої успіхи й досягнення організація отримала міжнародну премію «Червона стрічка».

З 2007 р. Всеукраїнська мережа ЛЖВ стала основним ко-реципієнтом гранту Глобального фонду ООН для боротьби зі СНІДом, туберкульозом і малярією, здобувши таким чином визнання своїх досягнень на світовому рівні.

Всеукраїнська мережа ЛЖВ співпрацює з державними, громадськими організаціями, бізнес-структурами як українського, так і міжнародного рівня. Прикладом продуктивної співпраці є взаємодія у рамках проекту «Посилення спроможності педагогів у забезпеченні дієвої профілактики ВІЛ/СНІДу, протидії стигмі та дискримінації», який виконувався у партнерстві з Всеукраїнським благодійним фондом «Здоров'я через освіту» за підтримки Глобального фонду для боротьби зі СНІДом, туберкульозом та малярією, Раунд 10.

Період реалізації: 1 вересня 2012 р. — 31 грудня 2013 р.

Цільовою групою проекту були:

- вчителі основної та старшої школи загальноосвітніх навчальних закладів;
- викладачі професійно-технічних та вищих навчальних закладів;
- учні віком 15–17 років загальноосвітніх, професійно-технічних і вищих навчальних закладів.

Завдання проекту:

1. Розробити тренінгові програми та підготувати тренерів для інститутів післядипломної педагогічної освіти (ІППО) з питань профілактики ВІЛ/СНІДу, формування здорового способу життя, протидії стигмі та дискримінації стосовно ЛЖВ.
2. Розробити, оновити, підготувати до друку, видати та розповсюдити навчально-методичні матеріали, що забезпечують підготовку педагогів загальноосвітніх (основної та старшої школи), професійно-технічних та вищих педагогічних навчальних закладів.
3. Розробити, підготувати до друку, видати та розповсюдити серед регіональних управлінь освіти і науки матеріали, необхідні для здійснення масштабної адвокаційної роботи з питань профілактики ВІЛ/СНІДу, формування здорового способу життя, протидії стигмі та дискримінації стосовно ЛЖВ.

Досягнуті результати:

1. Підготовлено 216 регіональних тренерів за спецкурсами з питань профілактики ВІЛ-інфекції, формування толерантного ставлення, інтеграції ВІЛ-позитивних дітей до освітнього середовища.
2. Коштом держави підготовлено 16 000 педагогів за програмами спецкурсів для 8 000 навчальних закладів.
3. Проведено моніторингові дослідження щодо визначення впливу проекту на рівень знань і толерантності до ЛЖВ серед учителів та учнів, які пройшли навчання. За результатами дослідження обізнаність з питань ВІЛ/СНІДу серед підлітків 15–17 років, що пройшли навчання, становить 64 % (за анкетою ESPAD) порівняно з обізнаністю у 20 % для контрольних груп.
4. Розроблено/оновлено та видано 10 методичних видань для навчання педагогів за програмами спецкурсів.
5. Навчальні заклади (ЗНЗ, ПТНЗ і ВНЗ I та II рівня акредитації) забезпечено навчально-методичними комплектами для вчителів, викладачів та учнів загальним накладом 328 300 примірників.
6. Навчання за курсом «Захисти себе від ВІЛ» пройшли щонайменше 160 000 учнів ЗНЗ, ПТНЗ та ВНЗ віком 15–17 років.

Контакти:
тел.: (044) 467 75 67
факс: (044) 467 75 66
веб-сайт: www.network.org.ua
e-mail: info@network.org.ua

АСОЦІЙОВАНІ ПАРТНЕРИ ПРОЕКТУ

ЮНЕСКО
(Організація Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури)

Організація Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури (ЮНЕСКО) — міжнародна організація, спеціалізована установа ООН, яка працює задля створення умов діалогу між цивілізаціями, культурами та людьми, що базуються на повазі до спільних цінностей. Саме через такі діалоги світ може досягти глобальної мети стабільного розвитку із врахуванням прав людини, взаємоповаги та зниження бідності, що є основою місії та діяльності ЮНЕСКО. Унікальні компетенції ЮНЕСКО у галузях освіти, науки, культури, комунікації та інформації сприяють досягненню зазначеної глобальної мети.

ЮНЕСКО є одним із ко-спонсорів Об'єднаної програми ООН з ВІЛ/СНІДу в Україні (ЮНЕЙДС) та підтримує національні відповіді на ВІЛ/СНІД шляхом надання адвокативних, політичних та програмних рекомендацій, а також технічної та стратегічної підтримки, супроводу та координації. Ця робота здійснюється в межах основних стратегічних цілей, визначених у стратегії «Прямування до нуля» та дорожній карті ЮНЕЙДС до 2015 року. ЮНЕСКО підтримує відповіді на ВІЛ/СНІД, що відповідають потребам як широкого загалу, так і окремих уразливих груп, таких як молодь у шкільному середовищі.

В Україні ЮНЕСКО сприяє покращенню потенціалу ефективної та сталої відповіді на ВІЛ/СНІД у галузі освітніх програм, включаючи посилення обізнаності щодо загальнодоступних повсякденних навичок охорони здоров'я і запобігання поширенню ВІЛ-інфекції та захист людей, що живуть з ВІЛ, від дискримінації.

У 2012–2014 роках ЮНЕСКО зробила в Україні вагомі внески до:

- розробки та адаптації національної політики з ВІЛ/СНІДу в галузі освіти;
- посилення тренувальних програм для вчителів та їх підготовка до надання високоякісної освіти з питань охорони здоров'я та запобігання поширенню ВІЛ-інфекції;

- презентації обов'язкових освітніх програм з охорони здоров'я для початкових шкіл;
- розширення можливостей молоді щодо власного захисту від ВІЛ та інших небезпек через онлайн-інструменти.

ЮНЕСКО підтримує обмін досвідом та взаємне збагачення культур між країнами-членами, включаючи Україну, шляхом проведення спільних регіональних проектів та зустрічей.

Зокрема, у грудні 2013 року в Києві за ініціативи регіонального бюро ЮНЕСКО, діяльність якого поширюється на Азербайджан, Вірменію, Білорусь і Республіку Молдова, спільно з громадською організацією «Дитячий фонд «Здоров'я через освіту» та під егідою Міністерства освіти і науки України відбулася друга регіональна конференція «Освіта заради здоров'я, розвитку та участі». Експерти в галузі освіти та охорони здоров'я з десяти країн Східної Європи та Центральної Азії (Азербайджанської Республіки, Республіки Вірменія, Республіки Білорусь, Республіки Казахстан, Киргизької Республіки, Республіки Молдова, Російської Федерації, Республіки Таджикистан, Республіки Узбекистан, України) — представники міністерств освіти, провідні фахівці з виховної роботи та профілактичної освіти, представники освітніх установ, громадських та неурядових організацій поділилися досвідом і дізналися про нові можливості та підходи, які можуть покращити якість і розширити масштаби комплексної освіти щодо питань ВІЛ/СНІДу.

Конференція проводилася з метою виявлення ресурсів і нових можливостей формальної та неформальної освіти, визначення перспективних підходів для розширення участі молоді в реалізації профілактичних програм та залучення до них батьків.

У підсумковому документі конференції для забезпечення загального доступу до профілактичних освітніх програм, підвищення їх ефективності учасники конференції звертаються до осіб, котрі приймають рішення, керівників органів управління освітою та охороною здоров'я, керівників освітніх установ та закладів охорони здоров'я, що надають підліткам та молоді послуги у сфері репродуктивного здоров'я, зацікавлених громадських і міжнародних організацій, у тому числі агентств системи ООН, із закликом об'єднати та скоординувати зусилля.

Контакти:
тел.: +7 (495) 637-28-75, 637-29-53, 637-39-52
факс: +7 (495) 637-39-60
веб-сайт: www.unesco.org
e-mail: t.yepoyan@unesco.org
Tigran Yepoyan,
Regional UNESCO HIV & AIDS Adviser

НІМЕЦЬКЕ ТОВАРИСТВО МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА

GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH) є федеральною установою, яка надає підтримку уряду Німеччини у сфері міжнародного співробітництва задля сталого розвитку та міжнародної просвітницької роботи.

GIZ активно та успішно працює в Україні, впроваджуючи проекти профілактичної спрямованості в освітньому секторі, серед яких особливо відзначаються проекти «Fair Play — Чесна гра» та «Маршрут безпеки». Обидва зазначені проекти передбачають безпосереднє спілкування із молоддю та підлітками в інтерактивній формі з використанням найсучасніших європейських практик.

Проект «Маршрут безпеки» (The Join-in-Circuit) дає змогу успішно використовувати принцип «рівний – рівному» з урахуванням психології та стилю спілкування підлітків.

У 2012 році «Маршрут безпеки» було інтегровано до освітнього проекту за підтримки Європейського Союзу «Зміцнення потенціалу Всеукраїнської спілки вчителів і тренерів для поліпшення доступу до якісних послуг з профілактики ВІЛ/СНІДу». Наразі «Маршрут безпеки» з успіхом упроваджується в усіх регіонах України: в кожній області працює координатор, який надає методичну та експертну допомогу навчальним закладам; у кожній школі, охопленій проектом (а їх понад 600), є підготовлені педагог-організатор та ініціативна група старшокласників, які проводять профілактику ВІЛ серед своїх однолітків, використовуючи інструмент «Маршрут безпеки» .

«Маршрут безпеки» поєднує низку комунікаційних і тренінгових напрацювань з інтерактивними іграми в рамках мобільного заходу. Це мандрівка найважливішими питаннями репродуктивного здоров'я та сексуальності. Основний набір складається з п'яти станцій, на кожній з яких висвітлюється актуальна тема з життя молоді. Кожній із тем відповідає окрема станція «Маршруту безпеки»:

- Станція «Шляхи передачі ВІЛ»
- Станція «ВІЛ/СНІД: питання і відповіді»
- Станція «Поруч з тобою»

- Станція «Захист від ВІЛ, ІПСШ та засоби контрацепції»
- Станція «Твоє життя — твій вибір»

Переваги «Маршруту безпеки» перед іншими сучасними профілактично-освітніми програмами для молоді:

- максимально відповідає реальним потребам та інтересам учасників;
- ініціює рівноправний діалог;
- спонукає учасників до активної взаємодії;
- окрім пізнання та інтелектуального розвитку, звертається до емоцій;
- залучає особистий досвід учасників, аналізує реальні ситуації з життя;
- допомагає учасникам виробити власні профілактичні стратегії для уникнення інфікування ВІЛ та ІПСШ.

«Маршрут безпеки» розрахований на дітей та молодь — учнів старших класів загальноосвітніх шкіл та студентів перших курсів коледжів, технікумів та ВНЗ.

Ініціатива: «Fair Play — Чесна гра».

Проект «Fair Play — Чесна гра» є органічною складовою національної соціальної ініціативи «Давай разом!» і всеукраїнської інформаційної кампанії «Не дай СНІДу шанс!». Він підтримує розвиток місцевих ініціатив, які поєднують викладання футбольних технік і навчання соціальних та життєвих навичок, сприяють розвитку толерантного ставлення, запобігають насильству та поширенню ВІЛ.

Діяльність проекту провадиться за такими напрямами:

а) методичні матеріали та навчання

б) співробітництво та розвиток потенціалу

в) популяризація здорового способу життя

У рамках проекту GIZ здійснює безкоштовне навчання та підготовку інструкторів-волонтерів для впровадження проекту в навчальних, спортивно-оздоровчих та виховних закладах і забезпечує учасників проекту футбольним інвентарем та екіпіруванням. Заняття відбуваються у формі безкоштовних футбольних тренувань.

Контакти:
тел./факс: (+38 044) 403-69-24
веб-сайт: http://www.fairplay-ua.org/index.php?lang=ua

ІНСТИТУТ ПРОБЛЕМ ВИХОВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ

Інститут проблем виховання НАПН України створила Національна академія педагогічних наук України в січні 1997 року. Його діяльність спрямована на теоретико-методологічні розробки, дослідно-експериментальну роботу та підготовку навчальної та методичної літератури з виховної проблематики.

Основні доробки інституту:

- Програма виховання дітей та учнівської молоді
- Програма «Основні орієнтири виховання учнів 1–11-х класів загальноосвітніх навчальних закладів системи освіти України»
- Виховна частина Стратегії розвитку освіти України на період 2012–2021 рр.;
- Концепція превентивного виховання дітей і молоді
- Концепція громадянського виховання особистості в умовах розвитку української державності
- Концепція освіти «рівний – рівному» щодо здорового способу життя молоді України
- Концепція формування позитивної мотивації до здорового способу життя у дітей та молоді
- Концепція виховання гуманістичних цінностей учнів загальноосвітньої школи
- Концепція формування здорового способу життя і профілактики ВІЛ/СНІДу серед молоді України
- Концепція школи, дружньої до дитини, тощо.

Інститут проблем виховання має партнерські відносини з державними установами (Міністерство освіти і науки України, Інститут охорони здоров'я дітей та підлітків Академії медичних наук України, Київський національний педагогічний університет ім. М. Драгоманова), з багатьма громадськими організаціями (благодійний фонд «Благополуччя дітей», громадська рада з питань співпраці з

Церквами та релігійними організаціями при МОН України, Всеукраїнська спілка педагогів і тренерів профілактичних програм тощо). Створено консультативну мережу у формі web-семінарів, круглих столів, індивідуальних діалогових зустрічей, спрямованих на підвищення професійної компетентності вчителів-предметників, практичних психологів, соціальних педагогів як виховників.

Результати спільної з практиками виховання роботи неодноразово презентувалися на міжнародних і всеукраїнських освітянських виставках, науково-практичних конференціях і семінарах. Одним із прикладів цього аспекту діяльності Інституту проблем виховання є створений та постійно діючий клуб «Особистість», у рамках якого на базі Будинку вчителя м. Києва разом з освітянською спільнотою та громадськістю обговорюються актуальні проблеми виховання підростаючої особистості.

Щороку наукові співробітники інституту друкують понад 300 наукових праць за плановими темами досліджень і беруть участь у сотнях масових заходів (науково-практичних конференціях, семінарах та круглих столах).

Контакти:
веб-сайт: http://ipv.org.ua/
e-mail: ipv@ipv.org.ua

БЛАГОДІЙНИЙ ФОНД «ЗДОРОВ'Я ЖІНКИ І ПЛАНУВАННЯ СІМ'Ї»

Благодійний фонд «Здоров'я жінки і планування сім'ї» — громадська організація, що з 1996 року працює у сфері громадського здоров'я, ініціює та впроваджує інформаційно-просвітницькі програми зі збереження репродуктивного здоров'я, планування сім'ї, статевого виховання, профілактики та раннього виявлення онкологічних захворювань репродуктивної системи, зокрема раку молочної залози.

Фонд є ключовим партнером у реалізації міжнародних проектів в Україні у співпраці з Міністерством охорони здоров'я України, Всесвітньою організацією охорони здоров'я, Фондом народонаселення ООН, Агентством США з міжнародного розвитку, Швейцарським бюро з розвитку та співробітництва, співпрацює з місцевими державними органами та неурядовими організаціями.

БФ «Здоров'я жінки і планування сім'ї» є партнером проекту ЄС «Зміцнення потенціалу Всеукраїнської спілки вчителів і тренерів для поліпшення доступу до якісних послуг з профілактики ВІЛ/СНІДу» в частині обміну досвідом, напрацюваннями, розповсюдження освітніх матеріалів для учнівської молоді, вчителів та батьків з питань статевого виховання та збереження репродуктивного здоров'я. Представники фонду беруть участь у заходах (нарадах, конференціях, круглих столах), організованих проектом. Напрацювання та освітні матеріали фонду представлені та надані для поширення координаторам проекту з усіх областей України. Координатори та експерти проекту взяли участь у розробці та тестуванні методологічних матеріалів для просвітницької роботи з батьками з питань статевого виховання дітей та підлітків, розробці адвокаційних матеріалів на користь профілактичних програм, адресованих адміністраторам закладів освіти. Матеріали для роботи з батьками представлені на порталі превентивної освіти www.autta.org.ua

У результаті спільної роботи налагоджено професійні зв'язки з освітянами з усіх областей України, здійснюється обмін інформацією, організовуються спільні заходи та експертні консультації.

У рамках партнерства БФ «Здоров'я жінки і планування сім'ї» та проекту ЄС за участю координаторів та експертів проекту було вдосконалено програму «7 кроків назустріч» — методичний комплект для організації зустрічей з батьками школярів з метою ознайомити їх з інформацією про найважливіші аспекти репродуктивного здоров'я, статевого розвитку та сексуальної поведінки підлітків. Мета програми: допомогти батькам краще зрозуміти потреби та труднощі підлітків, з якими вони стикаються у період дорослішання, та вдосконалити навички спілкування з власними дітьми на теми взаємин між чоловіком та жінкою, статевого розвитку та сексуальної поведінки. Також ця програма покликана допомогти класним керівникам, шкільним психологам, соціальним педагогам проводити інформаційні зустрічі з батьками, залучати їх до діалогу та посилювати спільні зусилля сім'ї та школи у збереженні здоров'я школярів. Значну увагу приділено загрозам для здоров'я та благополуччя дітей, які може спричинити ризикована поведінка підлітків у період дорослішання. Окремий блок присвячено новим викликам та небезпекам, пов'язаним зі стрімким розвитком і доступом до Інтернету та популярністю соціальних мереж. До розробки програми були залучені батьки, вчителі та експерти проекту, які допомогли сформувати розгорнутий перелік запитань, що найбільше непокоять батьків та вчителів, а також надали рекомендації щодо організаційних та адміністративних аспектів застосування програми.

Координатори проекту отримали для використання та поширення комплект методичних матеріалів програми «7 кроків назустріч», що складається з посібника для модератора, CD-презентації, брошури для батьків та адвокаційного буклета для адміністраторів шкіл.

БФ «Здоров'я жінки і планування сім'ї» у співпраці з Бюро ЮНЕСКО у Москві підготував та видав публікацію «Батькам підлітків: відверта розмова про статеве виховання та репродуктивне здоров'я» та серію просвітницьких листівок для вчителів та батьків. 4500 примірників публікацій передано для поширення серед пілотних шкіл проекту.

Інформаційні ресурси, що можуть бути корисними для організації превентивної роботи:

1. Портал «Що потрібно знати про репродуктивне здоров'я» www.reprohealth.info
2. Сайт для підлітків «Дорослішаємо разом» www.sexualeducation.org.ua
3. Інформаційний портал для молоді та підлітків http://teenslive.info/
4. Всеукраїнська інформаційна лінія з питань репродуктивного здоров'я та планування сім'ї 0 800 50 27 57 (усі дзвінки безкоштовні)

Контакти:
тел./факс: (+38 044) 596-50-99
веб-сайт: www.womenhealth.org.ua
e-mail: info@rhr.org.ua

ДЕРЖАВНА СЛУЖБА УКРАЇНИ З ПИТАНЬ ПРОТИДІЇ ВІЛ-ІНФЕКЦІЇ/СНІДУ ТА ІНШИХ СОЦІАЛЬНО НЕБЕЗПЕЧНИХ ЗАХВОРЮВАНЬ

- Державна служба України з питань протидії ВІЛ-інфекції/СНІДу та інших соціально небезпечних захворювань (Держслужба України соцзахворювань) — центральний орган виконавчої влади, діяльність якого спрямовує і координує Кабінет Міністрів України через міністра охорони здоров'я України.

Держслужбу України соцзахворювань утворено 9 грудня 2010 року в рамках адміністративної реформи в Україні (Указ Президента України №1085/2010 «Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади»). Цей орган виконавчої влади реалізовує державну політику у сфері протидії ВІЛ-інфекції/СНІДу та іншим соціально небезпечним захворюванням і співпрацює з різними організаціями, такими як:

- центральні органи виконавчої влади: Міністерство фінансів України, Міністерство економіки України, Міністерство освіти і науки України, Міністерство праці та соціальної політики України, Міністерство закордонних справ України, Міністерство внутрішніх справ України, Міністерство оборони України, Державна соціальна служба для сім'ї, дітей та молоді, Служба безпеки України, Державний комітет телебачення та радіомовлення України, Державна прикордонна служба України, Державний департамент України з питань виконання покарань, Державний комітет України у справах національностей та релігій, Державний комітет України з промислової безпеки, охорони праці та гірничого нагляду, Міністерство юстиції України, Державна митна служба України, Комітет з контролю за наркотиками;
- наукові установи: Національний інститут фтизіатрії і пульмонології імені Ф. Г. Яновського, Український інститут досліджень політики щодо громадського здоров'я, Український інститут соціальних досліджень ім. Олександра Яременка, Регіональний учбово-інформаційний центр з проблем допомоги та лікування при ВІЛ/СНІД;
- українські громадські організації: ВБФ «Коаліція ВІЛ-сервісних організацій», Всеукраїнська асоціація зменшення шкоди, Товариство Червоного Хреста України, Українська асоціація лікарів-дерматовенерологів та косметологів, Всеукраїнська благодійна організація «Всеукраїнська мережа людей, які живуть з ВІЛ», Асоціація замовників та виробників соціальної реклами в Україні, Фонд Олени Пінчук «АНТИСНІД», Фонд Лілії Подкопаєвої «Здоров'я поколінь», громадський рух «Українці проти туберкульозу»;
- міжнародні громадські організації: ВООЗ, Європейське регіональне бюро, Міжнародний фонд «Відродження», Фонд народонаселення ООН (UNFPA), «Німецьке товариство міжнародного співробітництва» (GIZ GmbH), IHATI, Міжнародний інститут проблем ВІЛ/СНІДу та туберкульозу, UNAIDS — Об'єднана програма ООН з ВІЛ/СНІДу, Глобальна бізнес-коаліція проти ВІЛ/СНІДу, туберкульозу та малярії (GBC), UNDP, Програма розвитку ООН в Україні, UNICEF, Дитячий фонд ООН, UNODC, Управління ООН з наркотиків та злочинності, USAID, Регіональна місія Агентства США з міжнародного розвитку в Україні, Молдові та Білорусі, МБФ «Міжнародний Альянс з ВІЛ/СНІД в Україні», Глобальний фонд для боротьби зі СНІДом, туберкульозом та малярією, СНІД-Фонд Елтона Джона (EJAF), Європейська комісія (EU/TACIS), британський благодійний фонд The Big Lottery Fund, Фонд Білла Клінтона, «СНІД Фонд «Схід-Захід» (AFEW), Американський міжнародний альянс охорони здоров'я (AIHA), Міжнародна кампанія зі СНІДу (WAC).

Державна служба активно підтримує реалізацію багатьох проектів на кшталт «Зміцнення потенціалу Всеукраїнської спілки вчителів і тренерів для поліпшення доступу до якісних послуг з профілактики ВІЛ/СНІДу», «Маршрут безпеки», «Чесна гра», «Будь лідером свого життя» тощо.

Контакти:
тел./факс: (+38 044) 596-50-99
веб-сайт: http://dssz.gov.ua
e-mail: dssz@dssz.gov.ua

МІЖНАРОДНИЙ БЛАГОДІЙНИЙ ФОНД «МІЖНАРОДНИЙ АЛЬЯНС З ВІЛ/СНІД В УКРАЇНІ»

Міжнародний благодійний фонд «Міжнародний Альянс з ВІЛ/СНІД в Україні» (Альянс-Україна) — провідна професійна організація, що у співпраці з ключовими громадськими організаціями, Міністерством охорони здоров'я та іншими урядовими органами здійснює боротьбу з епідемією ВІЛ/СНІДу в Україні, керуючи профілактичними програмами та надаючи якісну технічну підтримку та фінансові ресурси організаціям на місцях.

Альянс-Україна розпочав свою роботу наприкінці 2000 року у формі проекту міжнародної технічної допомоги в рамках Трансатлантичної ініціативи з профілактики ВІЛ-інфекції за підтримки Агентства США з міжнародного розвитку та Європейського Союзу (2000–2004).

Як незалежна юридична особа, зареєстрована в Україні з 2003 року, й після набуття управлінської самостійності з січня 2009 року Альянс-Україна поділяє цінності та залишається членом глобального партнерства Міжнародного Альянсу з ВІЛ/СНІД — міжнародної благодійної організації, що поєднує 30 організацій з різних країн, із секретаріатом у м. Брайтоні, Велика Британія.

З моменту заснування Альянс-Україна демонструє стійкий організаційний розвиток. Він постійно робить свій внесок у боротьбу з епідемією, щодня, без жодних перерв. Сьогодні Альянс-Україна забезпечує до 70% загальної відповіді на епідемію у країні. Протягом кількох років його внесок серед неурядових організацій був найвизначнішим, що дало змогу Альянсу стати лідером у підтримці держави в боротьбі зі СНІДом.

Основні стратегічні цілі Альянсу:

Ціль 1. Послуги: забезпечення комплексу науково обґрунтованих послуг для вразливих груп в умовах концентрованої епідемії.

Ціль 2. Політика і права людини: вплив на формування політики у сфері ВІЛ/СНІДу, туберкульозу та наркоманії з метою зменшення стигми й дискримінації та задля захисту прав людини.

Ціль 3. Мобілізація спільнот: підтримка й мобілізація спільнот для активного залучення до участі у відповіді на епідемію.

Ціль 4. Центр найкращих практик: поширення найкращих практик та інновацій для ефективної відповіді на епідемію.

Зусилля організації спрямовані на досягнення в країні універсального доступу до комплексних послуг з ВІЛ/СНІДу в Україні та ефективної відповіді на епідемію на рівні спільнот, базуючись на досягнутих результатах та передовому досвіді.

Альянс-Україна розгорнув програми антиретровірусної терапії, запровадив замісну терапію, профілактику ВІЛ через мережу аптек, профілактику серед дітей вулиці. Наразі зусилля Альянсу фокусуються перш за все на профілактиці серед груп ризику. Крім профілактики ВІЛ-інфекції, Альянс реалізовує програми проти туберкульозу (ТБ), вірусних гепатитів та інфекцій, що передаються статевим шляхом (ІПСШ). Альянс регулярно здійснює дослідження, випробовує інноваційні підходи та поширює найкращі практики в Україні та в усьому світі.

Серед партнерів Міжнародного Альянсу з ВІЛ/СНІД в Україні — міжнародні організації, українські державні установи, українські громадські організації, інформаційні партнери.

Альянс-Україна спільно з МОН:

- упроваджує у навчальні заклади інформаційно-просвітницькі програми, інтерактивні форми навчання для здобуття знань і формування життєвих навичок щодо зменшення вразливості до інфікування ВІЛ;
- розробляє та видає навчально-методичну літературу;
- готує педагогічних працівників з питань пропаганди здорового способу життя та профілактики ВІЛ-інфекції серед шкільної та студентської молоді.

Додаткову інформацію про організації — партнери Альянсу можна знайти в довіднику Альянсу («Організації, що працюють у сфері ВІЛ/СНІД в Україні») та в додатках до посібника.

Контакти:
тел.: (+380 44) 490-54-85, 490-54-86, 490-54-87, 490-54-88
факс: (+380 44) 490-54-89
веб-сайт: http://www.aidsalliance.org.ua/cgi-bin/index.cgi?url=/ua/about/index.htm
e-mail: office@aidsalliance.org.ua

КЛІНІКИ, ДРУЖНІ ДО МОЛОДІ (КДМ)

Клініки, дружні до молоді (КДМ), — це спеціалізовані підрозділи (як правило, у складі дитячих поліклінік), які надають комплексну медично-психологічну та соціальну допомогу з проблем збереження здоров'я, зумовлених специфікою підліткового віку, на принципах добровільності, доступності й доброзичливості, а також інформують та консультують, зокрема з питань профілактики ВІЛ та інфекцій, що передаються статевим шляхом (ІПСШ).

Перша дружня до молоді українська клініка з'явилася у 1998 році, але здебільшого КДМ почали відкривати після прийняття у 2005 р. спільного наказу Міністерства України у справах молоді та спорту і Міністерства охорони здоров'я України від 30.03.05 №1/135 «Про затвердження заходів щодо розвитку дружніх до молоді медико-соціальних послуг на 2005–2010 роки». Розвиток мережі КДМ відбувається у сприятливих правових умовах, наразі у країні діє понад 100 КДМ.

Цільовою групою КДМ є діти віком 10–17 років включно і молоді люди до 24 років, а також молодь віком до 35 років за зверненням, у разі невідкладних показань та відсутності інших закладів охорони здоров'я або спеціалістів за профілем.

Особлива увага приділяється підліткам і молоді груп ризику: «дітям вулиці»; молодим людям, залученим до секс-бізнесу; тим, хто зазнав насильства, перебуває у стресовому стані, відзначається девіантною та адиктивною поведінкою; молодь з обмеженими функціональними можливостями; підлітки з малозабезпечених сімей.

Також клієнтами КДМ, крім підлітків, можуть бути їхні родичі та спеціалісти закладів, які працюють з молоддю.

Завдання КДМ. Надання медико-соціальної та консультативної допомоги, спрямованої на:

- формування здорового способу життя;
- збереження психічного здоров'я, в т. ч. у складних життєвих обставинах;
- запобігання виникненню ризикової поведінки та зменшення впливу її наслідків;

- профілактику інфекцій, що передаються статевим шляхом, зокрема ВІЛ/СНІДу;
- збереження репродуктивного здоров'я та підготовку до усвідомленого батьківства;
- формування відповідальної поведінки в статевих та міжособистісних відносинах;
- формування навичок, які сприяють збереженню здоров'я, підвищенню рівня інформованості з питань здорового способу життя.

Профілактичний напрям діяльності КДМ має на меті запобігання соціально небезпечним хворобам та формування у молоді навичок здорового способу життя, профілактику ВІЛ, ІПСШ, небажаної вагітності, а також консультування з питань відповідальних статевих стосунків, контрацепції, підготовку до усвідомленого батьківства. За статистикою звернень до клінік, дружніх до молоді, 60–65% пацієнтів потребують інформації про запобігання небажаній вагітності; профілактику інфекцій, що передаються статевим шляхом; профілактику ВІЛ/СНІДу; конфлікти в сім'ї та стосунки з батьками; психологічні взаємовідносини в колективі; психологію міжстатевих взаємин; безпечність засобів інтимної гігієни; початок статевого життя.

Одним із важливих напрямів профілактичної діяльності КДМ є розповсюдження інформаційно-просвітницьких матеріалів: буклетів, листівок, брошур. Саме вони дають змогу поширити інформацію про клініку й залучити нових клієнтів; охопити профілактичною роботою більшу аудиторію; обмінятися досвідом з іншими зацікавленими організаціями, передусім центрами ССДМ, іншими лікувальними й навчальними закладами та неурядовими організаціями.

На сьогодні служби, які будують свою роботу на принципах дружнього підходу до молоді, створюються і працюють у різних країнах СНД (Україні, Росії, Молдові, Білорусі, Вірменії, Казахстані тощо).

Особливу увагу цьому процесу приділяють Всесвітня організація охорони здоров'я і Дитячий фонд ООН. Зокрема, ВООЗ ухвалила Резолюцію глобальних консультацій ВООЗ щодо дружніх до молоді послуг (березень 2001 року, Женева), підготувала посібник «Розвиток дружніх до підлітків служб охорони здоров'я» (Adolescent Friendly Health Services, Making it Happen) (Женева, 2002 рік). 55-а сесія Регіонального європейського комітету ВООЗ 12–15 вересня 2005 року (EUR/RC55/6) затвердила Європейську стратегію «Здоров'я та розвиток дітей і підлітків», у якій наголошено на важливості розвитку дружніх до молоді послуг (п. 25, 58). Технічну допомогу щодо відкриття дружніх до дітей та молоді медичних закладів різним країнам надає ЮНІСЕФ.

МЕРЕЖА ІНСТИТУТІВ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ

Загальні відомості. У практиці діяльності благодійного фонду «Здоров'я через освіту» склалася унікальна партнерська взаємодія із мережею інститутів післядипломної педагогічної освіти, що функціонують у кожній області.

Партнерська взаємодія реалізовується за допомогою створення на базі цих закладів осередків ГО «Всеукраїнська спілка вчителів і тренерів» (ВСЕСВІТ) і визначення конкретних відповідальних осіб у статусі координаторів, які регулярно збираються на навчальні тренінгові семінари або звітні підсумкові конференції.

Оперативний обмін інформацією між учасниками партнерської взаємодії здійснюється через інтернет-портал autta.org.ua.

Одними з основних напрямів діяльності інститутів є:

- підвищення кваліфікації педагогічних працівників регіону;
- перепідготовка (в тому числі з наданням другої вищої освіти) педагогічних і керівних кадрів освіти;
- координація, вивчення та аналіз діяльності районних (міських) методичних служб, надання їм методичної допомоги;
- організація науково-методичного забезпечення системи педагогічної освіти регіону;
- курсові форми поглиблення знань без присвоєння кваліфікації;
- науково-дослідна робота;
- проведення лекторіїв, конференцій, семінарів;
- проведення психологічного консультування та тестування, тренінгового навчання.

Співпраця Інститутів післядипломної педагогічної освіти з ГО «Всеукраїнська спілка вчителів і тренерів» (ВСЕСВІТ) охоплює підвищення кваліфікації вчителів основ здоров'я та тренерів профілактичних програм, яке здійснюється як за видами довгострокового підвищення кваліфікації (очна, очно-дистанційна форма навчання), так і за видами короткострокового.

Курсова підготовка вчителів основ здоров'я передбачає реалізацію навчального модуля «Теорія та методика основ здоров'я», блоку соціально-гуманітарних модулів, психології, педагогічної інноватики, модуля інформаційно-комунікативних технологій, варіативної складової (спецкурси), блоку заходів з організації та контролю. Результатом навчання є отримання посвідчення про підвищення кваліфікації.

Навчання за програмами короткострокового підвищення кваліфікації — 40-годинні експрес-курси, семінари-тренінги — передбачено для вчителів основ здоров'я, а також для викладачів факультативного курсу «Формування здорового способу життя та профілактика ВІЛ/СНІДу». Їхнє завдання — комплексне вивчення сучасних та актуальних проблем упровадження превентивної освіти та відповідних нормативно-правових актів щодо їх розв'язання, ознайомлення з успішним вітчизняним і зарубіжним досвідом тощо.

За підсумками навчання на експрес-курсах слухачі отримують сертифікати, що надають їм право викладати нові предмети в межах спеціальності, запроваджувати інноваційні освітні технології. Для вчителів предмета «Основи здоров'я» сертифікат про проходження експрес-курсів — практично єдиний наразі документ, який дає право викладати предмет, оскільки фахівці з предмета, яких недавно почали випускати педагогічні університети, ще, як правило, у загальноосвітньому навчальному закладі відсутні.

Детальну інформацію про мережу інститутів післядипломної педагогічної освіти та їх адреси можна знайти за посиланням:

http://www.ipo.dn.ua/posil/2-uncategorised/337-oblasni-instituti-pislyadiplomnoji-pedagogichnoji-osviti

або

http://www.voipopp.vn.ua/index.php/posilannya/459-instytuty-pislyadyplomnoyi-pedahohichnoyi-osvity

ГЛОСАРІЙ

Агентство — незалежна організація, створена для виконання діяльності від імені інших організацій.

Асоціація — це більш формалізована структура, зареєстрована форма товариства.

Бенефіціар — це одержувач визначених вигод, що виникають у результаті реалізації проекту.

Громадський сектор — сфера громадянського суспільства, до якого належить діяльність недержавних і некомерційних організацій.

Державний сектор — сфера діяльності органів державного управління та місцевого самоврядування.

Ініціативна група (творча група) — отримує завдання від більшої групи на виконання конкретного завдання.

Комерційний сектор — сфера функціонування комерційних (бізнесових) організацій.

Координування дій — форма міжсекторальної взаємодії, яка передбачає низький рівень інтеграції, в рамках певних зустрічей або форумів, під час яких представники громадських організацій та органів державної влади обмінюються інформацією про свою діяльність і послуги в зонах спільного інтересу.

Лобі-кампанії — форма міжсекторальної взаємодії, у рамках якої відбуваються всілякі зустрічі з представниками державної влади, під час яких представники громадських організацій обстоюють певні інтереси й намагаються вплинути на роботу публічних органів влади в таких сферах, як зміна законодавства або гуманітарні інтервенції.

Механізм партнерської взаємодії — це спільно розроблена партнерами (відповідно до чинних нормативних та правових актів) сукупність правил, технологій і документації для організації, забезпечення ресурсами та реалізації спільних дій у вирішенні соціально значущої проблеми, що є придатною для відновлення у майбутньому без участі її розробників.

Партнерство — це процес, стадіями якого є діалог, заснований на компромісі, досягнута в діалозі згода або консенсус, безпосередньо практична діяльність, що передбачає розмежування (спеціалізацію) і кооперацію дій та праці.

Превентивна освіта (в широкому сенсі) — це специфічний атрибут освітньої діяльності в «суспільстві освіти», що надає останній проективно-моделювального характеру та забезпечує її системну запобіжну роль щодо можливих деструктивних впливів соціуму на особистість з урахуванням відносності та плинності наявних соціокультурних норм чи стандартів.

Превентивна освіта (у вузькому значенні) — це процес і результат засвоєння учнем певної системи знань, умінь і навичок, що сприяє формуванню його ціннісної особистісної позиції, повноцінній соціально значущій самореалізації та набуттю компетентності щодо запобігання і протидії можливим деструктивним впливам соціуму.

Професійна мережа — це частково формалізована структура, яка об'єднує людей однієї сфери діяльності для професійного спілкування.

Ресурси — це все, що може використати організація (установа) для досягнення своїх цілей, для задоволення власних потреб і потреб своїх партнерів.

Робоча група — невелика група людей, яка вирішує можливості партнерства від імені більшої групи.

Соціальне замовлення — форма міжсекторальної взаємодії, у рамках якої органи державної влади покривають шляхом укладення договорів вартість деяких послуг, які надають спеціалізовані громадські організації в певних галузях. У рамках цього типу партнерства завдання встановлює державна установа.

Спільні підприємства — форма міжсекторальної взаємодії, у якій громадські організації разом з установами органів влади можуть створювати законні структури, нові організації, які спільно надаватимуть певні послуги.

Спільні програми — форма міжсекторальної взаємодії, у якій спеціалізовані некомерційні організації, зайняті особами, хворими на ВІЛ/СНІД або інші типи захворювань, можуть увійти як партнери зі своїми специфічними проектами у місцеві, регіональні чи державні програми в галузі охорони здоров'я, надання превентивної освіти, ініційовані державними установами.

Товариство — це частково формалізована структура, членська організація з чітким спрямуванням діяльності.

Фокусна група — невелика група, яка займається одним конкретним аспектом розвитку партнерської взаємодії.

Фонд — організація, яка мобілізує та розподіляє ресурси.

Форум — це частково формалізована структура, яка створює майданчик для відкритого обговорення проблем та нових ідей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Административные барьеры в социальной сфере: опыт исследования и практических действий / под ред. Е. А. Водопьяновой. — М. : ИИФ «СПРОС» КонфОП, 2003. — 76 с.
2. Акинфеева Н. В. Государственно-общественное управление образовательными системами / Акинфеева Н. В., Владимирова А. П. — Саратов, 2001. — 121 с.
3. Александрова А. Л. Доходы населения и доступность социальных услуг / Александрова А. Л., Овчарова Л. Н., Шишкин С. В. — М. : ИИФ «СПРОС» КонфОП, 2003. — 98 с.
4. Антонюк Д. Пособие по работе с местным и региональным бюджетом для НКО [Электронный ресурс] / Антонюк Д., Степанова В. — Режим доступа к статье : http://db.ngo.ru/vlib.nsf/
5. Бозина Н. А. Социальные партнеры школы: пути к сотрудничеству (по материалам X Международного образовательного форума «Взаимодействие образовательных учреждений и институтов социума в обеспечении эффективности, доступности и качества образования региона») / Н. А. Бозина, В. В. Лобанова. — Белгород, 2006. — 312 с.
6. Бойко Ю. Гражданский контроль за работой органов власти (итоги реализации проекта ЯРОО «Центр социального партнерства» и ЯРНПОО «ГОЛОС» «Мониторинг действующих депутатов и повышение прозрачности их деятельности») / Ю. Бойко, Е. Смирнова, А. Соколов. — Ярославль, 2003.
7. Бочкарев В. И. Директору школы о самоуправлении / Бочкарев В. И. — М. : Владос, 2001. — 192 с.
8. Бурдье П. Социальные пространства : поля и практики / П. Бурдье. — М. : Инс-т экспериментальной психологии. — СПб. : Алетейя, 2005. — 576 с.
9. Варначева А. Г. Сотрудничество как основной способ взаимодействия взрослых и детей в детской общественной организации / А. Г. Варначева // Вестник Удмуртского университета. — Вып. 2. — Философия. Психология. Педагогика. — 2008. — С. 162–166.
10. Вербицкий А. НГО, общественность, бизнес и власть: От взаимодействия к партнерству: материалы семинара. [Электронный ресурс] / Вербицкий А. — Режим доступа к статье : http://db.ngo.ru/vlib.nsf/
11. Вовлечение граждан в решение местных проблем: описание модели, апробированной в городе Калуга / под ред. Тополевой Е. А. — М. : НППГИ «Фокус», 2000. — 64 с.

12. Галицкий Д. Г. Гид по преодолению административных барьеров в социальном обслуживании / Галицкий Д. Г. М. : ИИФ «СПРОС» КонфОП, 2002. — 68 с.
13. Галковская И. А. Сетевое взаимодействие и социальное партнерство в муниципальном образовательном пространстве / И. А. Галковская // Директор школы. — 2007. — № 2. — С. 5–14.
14. Головченко Л. В. Воспитательный процесс в трансформирующемся институте образования : состояние и тенденции : автореф. … канд. социол. наук / Л. В. Головченко. — Ростов-на-Дону : ФГОУ ВПО «Южный федеральный университет», 2007. — 24 с.
15. Государственный социальный заказ [Электронный ресурс] / [Хананашвили Н. Л., Зыков О. В., Абросимова Е. А., Цетлин М. Г., Гончарова Л. А.]. Российский благотворительный фонд «Нет алкоголизму и наркомании». — М., 1995. — Режим доступа: http://www.nan.ru/izdanie.html
16. Государство и негосударственные некоммерческие организации: формы поддержки и сотрудничества (анализ практики и рекомендации) [Электронный ресурс] М. : «СИГНАЛЪ», 1997. — Режим доступа к статье : http://db.ngo.ru/vlib.nsf/54ddde3434a3d12cc22566da 0060f295/
17. Гражданские инициативы и будущее России / под общ. ред. М. И. Либоракиной, В. Н. Якимца [Электронный ресурс]. — М. : «Школа культурной политики», 1997. — Режим доступа к статье : http://db.ngo.ru/vlib.nsf/
18. Гражданский форум. Год спустя. — М. : CAF Russia, 2003 — 84 стр.
19. Грибоедова Т. П. Содержание понятия и особенности реализации социального партнерства в современном образовании [Электронный ресурс] / Грибоедова Т.П. / КиберЛенинка — Режим доступа к статье: http://cyberleninka.ru/article/n/soderzhanie-ponyatiya-i-osobennosti-realizatsii-sotsialnogo-partnerstva-v-sovremennom-obrazovanii
20. Деятельность благотворительных союзов по организации социальной помощи в Германии // Российский журнал социальной работы. — 1996. — № 2/4.
21. Деятельность НКО по защите интересов детей в социальной сфере. — М. : ИИФ «СПРОС» КонфОП, 2004. — 136 с.
22. Иванов В. Н. Инновационные социальные технологии государственного и муниципального управления / Иванов В. Н., Патрушев В. И. — М. : Экономика, 2001. — 327 с.
23. Как выполнить социальный заказ? : методические рекомендации. — Пермь : Агентство «Стиль-МГ», 2000. — 192 с.
24. Каролина Ньюман. Сравнительные исследования и законы по вопросам социального партнерства / Каролина Ньюман. — К. : ИГО, 2000. — 148 с.
25. Кириченко В. І. Менеджмент змін для навчального закладу / В. І. Кириченко, Г. Г. Ковганич // Практика управління закладом освіти. — № 3. — 2010. — С. 6–12.
26. Кириченко В. І. Міжсекторальна взаємодія у творенні шкільної політики здоров'я / В. І. Кириченко // Джерело педагогічної майстерності. Сучасний навчальний заклад — Школа сприяння здоров'ю: Наук.-метод. журнал. Вип. № 3 (43). — Харків : ХОНМІБО, 2009. — С. 72–81.

27. Кириченко В. І. Міжсекторальне партнерство у розбудові єдиного виховного простору в загальноосвітніх навчальних закладах / В. І. Кириченко // Взаємодія навчальних закладів з громадськими організаціями з проблем соціального становлення дітей та молоді: науково-методичний посібник / упорядн. Зінченко С. В., Івженко Ю. В. — К. : Четверта хвиля, 2009. — 64 с.
28. Кириченко В. І. Партнерство сім'ї та школи у розбудові превентивного виховного простору / В. І. Кириченко // Школа і батьки. Навчаємо співпраці / Упоряд. М.К. Голубенко. — К. : Шк. світ, 2009. — 128 с. — (Бібліотека «Шкільного світу»). — С. 5–13.
29. Кириченко В. І. Партнерська взаємодія у формуванні превентивного виховного середовища навчального закладу / В. І. Кириченко // Формування превентивного виховного середовища загальноосвітнього навчального закладу : Мат-ли Всеукр. круглого столу / Упоряд. Дем'янюк Т. Д., Ординська В. Г. — Рівне : РДГУ, 2012. — 107 с. — С. 78–85.
30. Кириченко В. І. Розробка і реалізація здоров'яформуючої політики навчального закладу: міжсекторальний підхід / В. І. Кириченко, Г. Г. Ковганич. // Практика управління закладом освіти. — 2009. — № 12.
31. Кириченко В. І. Сім'я і школа: розбудова превентивного виховного простору / В. І. Кириченко, Г. Г. Ковганич. // Практика управління закладом освіти, 2009. — № 2. — С. 53–60.
32. Кожурова О. Социальное партнерство школы и семьи в сфере воспитания: результаты и эффекты / О. Кожурова // Народное образование. — 2009. — № 6. — С. 225–228.
33. Комаровский В. В. Система социального партнерства в России // Общественные науки и современность. — 1998. — № 2. — С. 21–31.
34. Корсунов А. В. Управление региональной системой подготовки кадров на основе социального партнерства: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. / Корсунов Александр Владимирович. — СПб., 2000. — 227 с.
35. Крючкова П. В. Издержки и риски саморегулирования / Крючкова П. В., Обыденов А. Ю. М. : ИИФ «СПРОС» КонфОП, 2003. — 104 с.
36. Лапина Г. Нетрадиционные формы активной социальной политики (использование некоммерческих организаций в социальной сфере на примере Чувашии) / Лапина Г. // Человек и труд, 1999. — №5. — С. 66–68.
37. Макаренко О. В. Государство и негосударственные некоммерческие организации: формы поддержки и сотрудничества [Электронный ресурс] / Макаренко О. В., Рудник Б. Л., Шишкин С. В., Якобсон Л. И. — М., 1997. — Режим доступа к статье : http://db.ngo.ru/vlib.nsf/
38. Межсекторные взаимодействия (методология, технологии, правовые нормы, механизмы, примеры): альманах / Под общ. ред. Н. Л. Хананашвили; Рос. благотвор. фонд «Нет алкоголизму и наркомании». — М. : Рос. благотворительный фонд НАН, 2002. — 368 с.
39. Методические рекомендации по развертыванию и организации деятельности управляющих советов / Под ред. А. М. Моисеева. — М. : Готика, 2005. — 180 с.

40. Михеев А. Н. Многосторонние партнерства: определение, принципы, типология, процесс осуществления / А. Н. Михеев // Информационное общество. — 2005. — № 3. — С. 18–25.
41. Михеев В. А. Основы социального партнерства: теория и политика: учебник для вузов / В. А. Михеев / Рос. акад. гос. службы при Президенте Рос. Федерации. — М. : Экзамен, 2001. — 447 с.
42. Некоммерческие организации и государственные структуры — за эффективное здравоохранение в России: Материалы и результаты проекта/ СПбБОО «Центр РНО». — СПб : СПбБОО «Центр РНО», 2004. — 96 с.
43. Никольская О. Д. Организация социально-педагогического партнерства как фактора повышения качества дошкольного образования: автореф. дис. ... канд. пед. наук: спец. 13.00.07 «Теория и методика дошкольного образования» / Никольская Ольга Дмитриевна. — Челябинск, 2007. — 20 с.
44. Общественное участие в бюджетном процессе: сборник статей [Электронный ресурс] / составители: П. В. Исаев, Т. А. Бородина, Ю. А. Бойко. — Ярославль: НЮАНС, 2002. — 140 с. — Режим доступа : http://csp.yaroslavl.ru/index.php/
45. Общественные объединения и органы власти: правовая основа и опыт взаимодействия / под ред. Н. Ю. Беляевой. — М. : 1997. — 238 с.
46. Общество и власть: механизмы взаимодействия / под. ред. Крючковой П.В. — М. : ИИФ «СПРОС» КонфОП, 2002.
47. Олейникова О. Н. Социальное партнерство в сфере профессионального образования в странах Европейского Союза / О. Н. Олейникова, А. А. Муравьева // Высшее образование в России. — 2006. — № 6. — С. 14–18.
48. Организация и развитие ученического самоуправления в общеобразовательном учреждении: учеб.-мет. пособие / Под общ. ред. Прутченкова А. С. — М. : «Новый учебник», 2003. — 320 с.
49. Оржеховська В. М. Взаємодія навчального закладу і сім'ї: стратегії, технології, моделі: Навчальний практико зорієнтований посібник / В. М. Оржеховська, В. І. Кириченко, Г. Г. Ковганич. — Х. : Точка, 2007. — 192 с.
50. Открытое партнерство: Механизмы взаимодействия в сфере образования. — М. : ИИФ «СПРОС» КонфОП, 2002.
51. Партнерства, сети и коалиции: Руководство для неправительственных организаций / Г. Мокану, Э. Михалаш. — Кишинев : Ассоциация Promo-Lex, 2011. — 98 с.
52. Патрикеєва О. О. Моніторингове дослідження рівня толерантності та обізнаності з питань інтеграції ВІЛ-позитивних дітей серед вчителів, які пройшли спеціальну підготовку, та рівня обізнаності учнів 15–17 років з питань ВІЛ/СНІДу, які пройшли навчання за факультативним курсом «Захисти себе від ВІЛ». — 2014. — 56 с.
53. Пинский А. А. Общественное участие в управлении школой: Школьные советы. — М. : Альянс-Пресс, 2004. — 416 с.
54. Плотников А.И. Межсекторное партнерство как социальная инновация для муниципальной власти России [Электронный ресурс] / А. И. Плотников / Научный журнал Современные научные исследования и инновации. — Режим доступа: http://web.snauka.ru/issues/2011/05/404

55. Прутченков А. С. Организация ученического самоуправления в общеобразовательном учреждении: региональные модели / Прутченков А. С., Калиш И. В., Новикова Т. Г. — М., 2005. — 286 с.
56. Раудсепп М. Субьект и поддерживающая среда / Раудсепп М. // Средовые условия развития / Под ред. Т. Нийта. — Таллин, 1989. — С. 67–92.
57. Реморенко И. М. «Социальное партнерство» в образовании: понятие и деятельность / И. М. Реморенко // Новый город: образование для изменения качества жизни — М. ; СПб. : Югорск, 2003. — 128 с.
58. Рожков М. И. Организация воспитательного процесса в школе: учеб. пособие для студ. высш. учеб. завед. / М. И. Рожков, Л. В. Байбородова. — М. : ВЛАДОС, 2000. — 256 с.
59. Рожков М. И. Юногогика. Педагогическое обеспечение работы с молодежью / М. И. Рожков. — М. : ВЛАДОС, 2007. — 312 с.
60. Розвиток партнерства. Формування мотивації до ведення здорового способу життя серед молоді: Практ. поради та приклади: Інформ. зб. з життєвих навичок / Авт.-упоряд. Марі-Ноель Бело. — К. : Генеза, 2005. — 48 с.
61. Рудник Б. Л. Поддержка третьего сектора в регионах России. Концепция модельного законодательства [Электронный ресурс] / Рудник Б.Л., Шишкин С.В., Якобсон Л. И. — Режим доступа : www.iet.ru
62. Рудник Б. Л. Развитие регионального законодательства в области государственной поддержки третьего сектора. [Электронный ресурс] / Рудник Б. Л., Шишкин С. В., Якобсон Л. И. — Режим доступа :www.iet.ru
63. Рудь М. В. Шляхи взаємодії школи та сім'ї в процесі соціалізації особистості / М. В. Рудь // Вісник Луганського держ. пед. ун-ту ім. Т. Шевченка : Педагогічні науки. — Луганськ, 1999. — № 1. — С. 84–87.
64. Социальное партнерство и развитие институтов гражданского общества в регионах и муниципалитетах: практика межсекторного взаимодействия. / Под ред. А. Е. Шадрина. — М., 2007. — С. 144.
65. Социальные технологии межсекторного взаимодействия в современной России: учебник/ под ред. А. С. Автономова [Электронный ресурс] / — М. : Фонд НАН, 2003. — 416 с. — Режим доступа: http://www.nan.ru/izdanie.html
66. Суняйкина Е. Н. Комплексная система межсекторального взаимодействия / Е. Н. Суняйкина // Регионология. — 2008. — № 2. — С. 34–43.
67. Теннисон Р. Практическое руководство по партнерству / Роз Теннисон. — М. : Международный форум лидеров бизнеса (МФЛБ), Глобальный альянс по улучшению питания (ГАУП), 2003. — 67 с.
68. Управление НКО: ставка на доверие. Советы руководителю. — СПб : Центр развития некоммерческих организаций, 2008. — 112 с.
69. Хананашвили Н. Л. Межсекторные взаимодействия в России : настольная книга [Электронный ресурс] / Н. Л. Хананашвили, В. Н. Якимец. — М. : Российский благотворительный фонд «Нет алкоголизму и наркомании», 2000. — 184 с. — Режим доступа : http://www.nan.ru/izdanie.html
70. Хрестоматия для некоммерческих организаций / Под ред. Д. Ондрушека. — Братислава : PDCS, 2003. — 312 с.

71. Шинелева Л. Т. Общественные неправительственные организации и власть / Шинелева Л. Т. — М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2002. — 220 с.
72. Якимец В. Н. Межсекторное социальное партнерство: теория, механизмы, технологии, практика : учебное пособие / Якимец В. Н. — М.: ТАСИС, 2004. — 128 с.
73. Якимец В. Н. Механизмы взаимодействия некоммерческих организаций, государства и бизнес-сектора в регионах России: состояние, проблемы и перспективы [Электронный ресурс] / Якимец В. Н. — Институт системного анализа РАН. — Режим доступа : http://db.ngo.ru/vlib.nsf/54
74. Якимец В. Н. Социальное взаимодействие: партнерство и соцзаказ [Электронный ресурс] / Якимец В. Н. — PR-центр «Гражданин». — Режим доступа : http://db.ngo.ru/vlib.nsf/54ddde3434a3d12cc 22566da 0060f295/
75. Якимец В. Н. Теория и практика межсекторного социального партнерства в России : монография / Якимец В. Н., Никовская Л. И., Коновалова Л. Н. — М. : ГУУ, 2004.

БЕРЕЗЮК ОЛЬГА ВІКТОРІВНА
ВОРОНЦОВА ТЕТЯНА ВОЛОДИМИРІВНА
ЄЖОВА ОЛЬГА ОЛЕКСАНДРІВНА
ГРАНДЕ ОЛЕКСАНДР В'ЯЧЕСЛАВОВИЧ
ЄРЕСЬКО ОЛЕГ ВІКТОРОВИЧ
КИРИЧЕНКО ВАЛЕНТИНА ІВАНІВНА
ПЕТРОЧКО ЖАННА ВАСИЛІВНА
ПОНОМАРЕНКО ВОЛОДИМИР СТЕПАНОВИЧ

ПАРТНЕРСТВО ЗАДЛЯ НАРОЩУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ

Посібник
для активістів неурядових організацій

Художнє оформлення *К. Кириченко*
Технічний редактор *Т. Піхота*
Коректор *О. Гайдук*

Підписано до друку 20.08.2014. Формат 60x84/8.
Папір офсетний. Друк офсетний.
Ум. друк. арк. 14,9.
Тираж 2 000 прим.

Віддруковано з готових діапозитивів
ТОВ Фірма «Антологія»
м. Київ, вул. Маршала Гречка, буд. 13