

PROLOGAS	3
APIE ŠĮ METODINĮ VADOVĄ.....	5
1 DALIS	9
PLANAVIMO ĮTRAUKIANT VIETOS BENDRUOMENĘ PERSPEKTYVOS ..	9
2 DALIS	29
PAGRINDINĖS PILIETINIO PLANAVIMO SAVYBĖS.....	29
3 DALIS	47
ĮVADAS Į PILIETINIO PLANAVIMO PROCESĄ.....	47
4 DALIS	55
I –AS ETAPAS: INICIJAVIMO PROCESAS	55
5 DALIS	65
II – AS ETAPAS: BENDRADARBIAVIMO PASIEKIMAS	65
6 DALIS	79
III - AS ETAPAS: VEIKLOS APIMTIES NUSTATYMAS	79
7 DALIS	95
IV - AS ETAPAS: DUOMENŲ RINKIMAS IR SITUACIJOS ANALIZĖ	95
8 DALIS	111
V - AS ETAPAS: VEIKSMŲ PLANAVIMAS.....	111
9 DALIS	119
VI – AS ETAPAS: VEIKSMŲ ĮGYVENDINIMAS, PASIEKIMŲ ĮVERTINIMAS IR JUDĖJIMAS TOLIAU.....	119

Prologas

Šios medžiagos paruošimas turi atskirą istoriją. Verta paskirti šiek tiek laiko ir ja pasidalinti. Kaip pažymėta įvadiniam žodyje, šis projektas buvo inicijuotas dviejuose dideliuose pasaulio regionuose – Centrinėje ir Rytų Europoje bei Afrikoje į pietus nuo Sacharos. Tačiau pastangos paruošti ir išplatinti vartotojui patogią naudoti treningo medžiagą buvo pradėtos daug metų anksčiau su Jungtinių Tautų Gyvenviečių centro (UNCHS, Habitat) įsipareigojimu pateikti treningo medžiagą besivystančių šalių vietos valdžios pareigūnams.

Vadovaujantis UNCHS Vietinio lyderiavimo ir vadovavimo mokymo programa paruoštas Lyderiavimo išrinktiesiems rinkinys buvo gana populiarus. Jį sudaro 13 metodinių vadovų, skirtų pagerinti išrinktų vietos valdžios pareigūnų žinias apie pagrindinius vadovavimo vaidmenis, atsakomybę ir įgūdžius. Šiuo rinkiniu, išverstu į daugiau nei penkiolika kalbų, visame pasaulyje naudojasi ne tik vietos valdžios pareigūnai, bet ir nevyriausybinų bei bendruomeninių organizacijų vadovai. To rinkinio adaptavimas socialiniam sektoriui įgalino UNCHS (Habitat) inicijuoti naują rinkinį.

Šios treningo medžiagos sėkmę sąlygojo keletas faktorių. Pirma, ji buvo patogi vartotojui. Treneriai galėjo būti išmokomi naudotis medžiaga mažiau nei per dvi savaites, su antra savaitė skirta organizuoti mokymus konkrečios vienos šalies arba atskirų šalių išrinktiesiems pareigūnams. Antra, UNCHS skatino medžiagos adaptavimą pagal kultūrinius, lingvistinius ir kitokius vartotojo bendruomenės skirtumus. Siekiant patenkinti konkrečius dalyvių poreikius, mokymo grupės buvo prašomos keisti tekstą, treningo struktūrą ir jo pateikimo būdus. Potencialiems treningo medžiagos vartotojams retai kada suteikiama tokia plati veiksmų laisvė adaptuoti ir keisti mokymo resursus. Trečia, kitų auditorijų dėmesį patraukė orientacija praktinių įgūdžių formavimą. Socialinio sektoriaus, nevyriausybinų organizacijų, bendruomeninių organizacijų vadovai paruoštoje medžiagoje rasdavo tai, kas atitikdavo jų pačių personalo vystymo poreikius.

Atsižvelgdamas į socialinio sektoriaus poreikius naudotis Lyderiavimo išrinktiesiems rinkiniu ir jo dažnus prašymus padėti treninguose, siekiant patarti Habitat'ui dėl mokymosi poreikių, Habitat'as pagal Vietinio lyderiavimo ir vadovavimo mokymo programą atrinko nevyriausybinų (NVO) ir bendruomeninių organizacijų (BO) lyderius iš 15 Afrikos į pietus nuo Sacharos šalių (1998 m. lapkričio 23-28 d.). Prie jų prisidėjo daugelis Kenijos vietos valdžios valdininkų, nes viena iš nuolat atnaujinamų temų apie NVO/BO lyderiavimą ir valdymo efektyvumą ypač susijusi su jų ryšiais su vietos valdžia. Šio seminaro dalyviai, susirinkę Nakuru (Kenija), susitarė dėl jų organizacijų valdymo vystymo poreikių. Iš šio susitarimo buvo suformuluotos detalios mokymo programos tezės.

Daugiau kaip metus prieš Nakuru seminarą Regioninės programos Valdymo ir vietos lyderystės gebėjimų formavimas Rytų ir Centrinės Europos šalyse vykdomasis komitetas nustatė, kad pilietinis planavimas ir konfliktų valdymas yra du svarbiausi jų mokymo poreikių prioritetai. Kadangi šios programos dalyvių dauguma yra savivaldybės, nustatyti mokymo poreikiai sutapo su kai kuriais mokymo NVO/BO poreikiais, išreikštais dalyvaujant strateginiame gebėjimų formavimo seminare Afrikoje į pietus nuo Sacharos.

Kadangi UNCHS dirba su visomis šiomis organizacijomis, pasirodė tikslinga sujungti šias dvi pastangas. Pagaliau didžiąją dalį dviejų metodinių vadovų

paruošimo darbų finansavo Atviros visuomenės instituto Vietos valdžios ir valstybės tarnybos reformos iniciatyva kartu su Olandijos vyriausybe, dirbančia per UNCHS.

Įtvirtinant demokratiją vietiniame lygmenyje

Keletas žodžių apie pasaulines tendencijas, kurių buvimas atsispindėjo šioje mokymo medžiagoje. Pirma, niekada anksčiau pasaulyje nebuvo geresnių galimybių pasiekti realią savivaldą. Po keleto dešimtmečių resursų švaistymo ir apgaulės daugelyje pasaulio šalių sugriuvo iš viršaus į apačią formuotos autoritarinės valdžios institucijos. Joms išnykus, atsirado galimybė piliečiams atkurti savivaldą ir valdyti fizinės vietos, vadinamos namais, likimą. Partneriai Rumunija įgijo pripažinimą už pokyčius politiniame landšafte dėka iniciatyvos su treningo pagalba sukurti valdymo gebėjimus. Taip pat pripažįstama svarba susieti vietos valdžią ir bendruomenines organizacijas (NVO/BO) siekiant išsaugoti vietos savivaldos procesą ir demokratijos vertybes.

Kitose pasaulio dalyse, kur vietos valdžia dažniausiai egzistuoja tik popieriuje, o centrinė valdžia iš esmės valdo procesą užkirsdama priėjimą prie resursų, piliečiai tampa neramūs, kartais pikti. Jie vis daugiau reikalauja didesnio ir galingesnio balso darant įtaką bendruomenės gyvenimui. Centrinė valdžia, nesugebėdama tesėti duotus pažadus ir patirdama vis didesnį spaudimą gražinti galią bei resursus vietos valdžiai ir bendruomeninių organizacijų tinklams, praranda varžtus, kuriais valdė procesą. Nevyriausybines ir bendruomenines organizacijas buvo efektyvios vietos savivaldos gražinimo gynėjos daugelyje pasaulio regionų. Šis projektas yra simbiozinių ryšių, kurie dažnai egzistuoja tarp vietos valdžios institucijų ir NVO/BO tinklų bendruomenės lygmenyje, pripažinimas.

Numanoma auditorija

Turėtų būti aišku, kad numanoma šios mokymo medžiagos auditorija yra įvairi. Akivaizdu, kad ją sudaro NVO/BO institucijos ir asmenys esantys lyderiais ar vadovais. Daug, kas yra šiame rinkinyje, gali taip pat patenkinti vietos valdžios rinktų atstovų, paskirtų valdininkų ir juos aptarnaujančio personalo mokymo poreikius.

Taip pat svarbi ir kita auditorija, kuriai dabar norime skirti dėmesio. Tai – treningo teikėjų, tarnaujančių vietos valdžios ar bendruomenės organizacijoms, tinklas. Jį sudaro: vietos valdžios mokymo institucijos, NVO paramos skėtinės organizacijos, vietinės NVO ir BO, kurių paskirtis - teikti gebėjimų formavimo paslaugas kitiems, privataus sektoriaus mokymo institucijos ir, žinoma, individualūs treneriai, ir konsultantai.

Mūsų žinia šiai kolektyvinei potencialių vartotojų auditorijai – būkite kūrybingi naudodamiesi šia medžiaga ir apsibrėždami mokymo galimybes siekiant tarnauti anksčiau nustatytiems tikslams. Nors treningo medžiaga, tokia kaip ši, suprantama kaip pagrindiniai konstrukciniai blokai projektuojant ir atliekant įgūdžių formavimo mokymus, jos potencialas yra daug didesnis. Pavyzdžiui, Planavimo įtraukiant vietos bendruomenę ir Konfliktų valdymo metodiniai vadovai skirti valdyti planuotus pokyčius bendruomenėje. Kiti metodiniai vadovai gali tapti efektyviu įrankiu su NVO ir BO lyderių pagalba įgyvendinti organizacijos vystymo programas. Kūrybingas treneris/konsultantas matys rinkinius kaip visapusišką įrankių

komplektą, galimą naudoti skirtingais atvejais, norint pagal kliento poreikius struktūruoti intervenciją įvairiuose bendruomenės lygmenyse.

Pagaliau rinkinys gimė iš pačių organizacijų ir jų lyderių supratimo, kad galimybės tarnauti vietos bendruomenei yra tiesiogiai susijusios su nuolatiniu įsipareigojimu tobulintis. Lygiai taip pat svarbus prisipažinimas, kad NVO, BO ir vietos valdžia turi padėti vieni kitiems mokytis. Vadybos literatūra yra pilna nuorodų į *besimokančias organizacijas*. Mes raginame visus, kurie pritaria medžiagoje išdėstyta informacijai ir idėjoms, pagalvoti apie savo galimybes ir atsakomybę sukurti *besimokančias bendruomenes*. Pradėkite, sukurdami galimybes naudotis šia mokymo medžiaga vadovų komandoms, kaimynystės aktyvistų grupėms, jaunoms nevyriausybinėms organizacijoms ir individualiems piliečiams, norintiems efektyviau tarnauti savo bendruomenei.

Apie šį metodinį vadovą

Šis vadovas yra turtingas vartotojo galimybėmis. Pateiksime tik keletą pavyzdžių, kaip šitie planavimo įrankiai gali būti panaudoti aktyvinant bendradarbiavimą tarp organizacijų ir bendruomenių, įvairių grupių ir atskirų bendruomenės asmenų.

- Vietos valdžios ir NVO/BO personalo mokymas gali būti efektyvesnis panašiose vadovavimo situacijose peržengiant vienos organizacijos ribas.
- Padedant didelių organizacijų personalui įgyti personalo konsultavimo įgūdžių.
- Pagal vietinės valdžios reikalavimus padėti paruošti strateginį planą NVO ir BO bei kitoms organizacijoms.
- Pagelbėti vietos valdžios tarybos ar didelės NVO grupėms atlikti planavimo ar krizės įveikimo užduotis.
- Suvaldant didelius bendruomenės dialogus apie skausmingas socialinio ar ekonominio visuomenės gyvenimo problemas.
- Padedant skirtingų organizacijų ar valdžių darbui dėl sprendimų, galimybių, problemų ar abejonių, kurie išeina už institucinių ir jurisdikcijos ribų.

I tomas ne tik pateikia detalių planavimo įtraukiant vietos bendruomenę vaizdą ir kelią, kaip jis atsirado, bet ir jo įgyvendinimo bendruomenėje išvalgas bei būdus. Pirmas tomas taip pat pasiūlo jums kartkarčiais apmąstyti, ką jūs skaitote ir kaip bendruomenės geresnio gyvenimo labui jūs įgyvendinsite gautas idėjas. Vaizdžiai išsireiškus, tai yra tas pats, kas sustoti pauostyti gėlių šalia kelio.

Argi ne dideli planavimo resursai? Nečiauškant daugiau, mes siūlome jums pradėti rašyti ir džiaugtis tuo, ką manome esant šviesia ir vaisinga atradimų bei paslaugų kelione.

II tomas suskirstytas į dvi dalis. **I dalyje** pateikiamos kelios trainingo projektavimo idėjos ir pratimai, tam atvejui, jeigu kartais sugalvotumėte organizuoti daugiau tradicinį mokymą. Pavyzdžiui, jūs galite norėti organizuoti trumpą įvadinį mokymo kursą vietos valdžios ir bendruomenės lyderiams apie planavimą

įtraukiant vietos bendruomenę. Ten jūs taip pat rasite glaustus patarimus, kaip planuoti proceso projektavimą ir atlikimą dirbant su vietinių lyderių komanda. Tokios darbinės sesijos galėtų būti skirtos tiek trumpalaikiams, tiek ilgalaikiams planams sudaryti. Daugelis įrankių iš II dalies gali būti naudingi ir šio tipo mokymo programose.

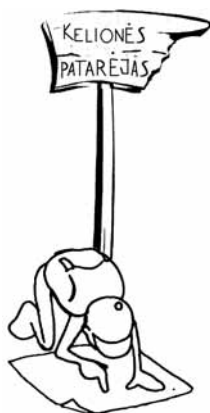
Šios medžiagos praktinio pritaikymo atvejai Rumunijoje parodė, kad mokyti specialiai sukurtų simuliacinių atvejų analizės metodas, skirtas trenerių paruošimo programai įgyvendinti skirtinguose įgūdžių formavimo etapuose, netinka. Planavimo įrankiai efektyviausi tada, kai pritaikomi realiai problemai ir dirbama konkrečiai su tais žmonėmis, kurie yra tiesiogiai atsakingi už tos problemos sprendimą.

Iš šios juodraštinio varianto medžiagos pritaikymo pamokų atsirado **II tomas**, kuriame yra pratimai ir uždaviniai, galimi naudoti vedant mokymo procesą realioms žmonėms, turintiems realių mokymo poreikių. Šie įrankiai pateikiami tokia tvarka, kokia jie išdiskutuojami šio vadovo **I tome**. Tačiau perspėjame dar kartą, kad planavimo procesas bus *atradimų kelionė*, reikalaujanti retkarčiais išsukti iš kelio arba grįžti du žingsnius atgal ir iš naujo pereiti teritoriją, kurią jau buvote užėmę.

Planavimo įtraukiant vietos bendruomenę įrankiai yra ir efektyvūs vadybos treiningo resursai. Planavimas yra didelė valdymo sritis, kurią sudaro sprendimų priėmimas ir problemų sprendimas. Taigi būkite išradingi ir patys atraskite kitus būdus, kaip panaudojant šiuos įrankius išplėsti jūsų, kaip trenerio ar konsultanto, paslaugas arba panaudoti juos daugelyje jūsų teikiamų treiningo ar konsultavimo paslaugų, kuriose nėra minimi žodžiai **pilietinis dalyvavimas** arba **planavimas**.

Tik prisiminkite, tai atradimų kelionė!

Laikykite tai atradimų kelione

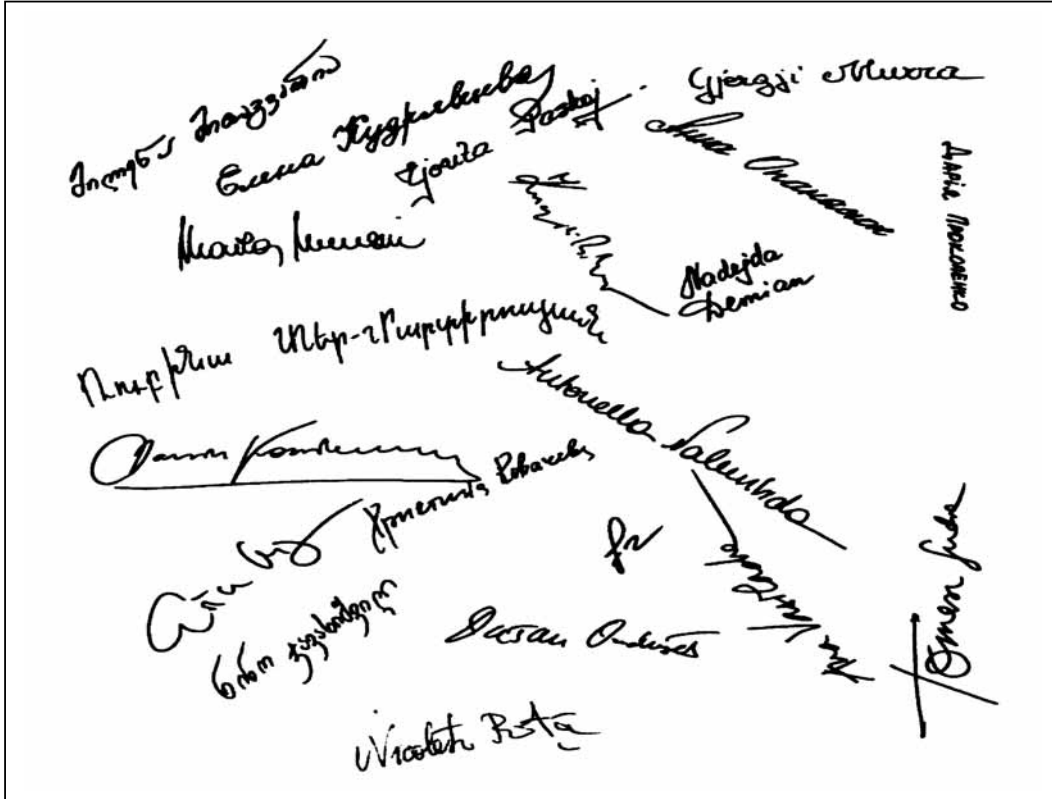


Mes norėtume mokymąsi laikyti atradimų kelione. Kaip ir kiekviena kelionė, taip ir ši, jus nuves į naujas teritorijas. Retkarčiais mes jums patarsime sustoti ir apsižvalgyti aplink, kad ši *Kelionė* taptų produktyvesnė ir įdomesnė, paremta jūsų pačių individualia perspektyva ir poreikiais. Galbūt jūs norėsite atsisakyti dalies kelionės, nes kur nors jau buvote. Mes neprieštarujame. Pagaliau mes norime, kad mūsų keleiviai nenuobodžiautų.

Kad suteiktume galimybę iš šios kelionės pasisemti kuo daugiau, kartkartėmis mes išleisime **Kelionės patarėją**. Jis sumanytas siekiant perspėti jus apie konkrečius dalykus, apie kuriuos mes sužinojome praktiškai išbandydami šią medžiagą, taip pat iš daugelio žmonių, kurie padėjo paruošti galutinę šio ir kitų rinkinio metodinių vadovų versiją.

Ir pagaliau labai ačiū visiems 2000 m. birželio mėn. vykusios Treinerių
treiningo programos dalyviams, kurie dalyvavo išbandant šią medžiagą
praktiškai ir pasirašė toliau (žr. popierinį variantą).

Fred Fisher



预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=5_19306

