

# Модель 21: прототип міських перетворень

**Ж**одна людина, жодна організація, жодна громада не має імунітету проти викликів часу. Час вимагає змін. Змін мислення, самосприйняття, напрямку руху. Чи є якісь ефективні рецепти цих змін? Їх шукають у різних країнах, різних містах. «Модель 21» – одне з пропонувананих рішень.

Ідея проекту «Модель 21» виникла не на порожньому місці. Вона узагальнила практичний досвід Центру розвитку «Демократія через культуру» в роботі з місцевими громадами України. Зокрема, розуміння необхідності активізації різних груп і секторів громади для формування спільного бачення і стратегії розвитку, щоб якісно змінити життя громади, використовуючи головним ресурсом культуру в якнайширшому розумінні цього слова.

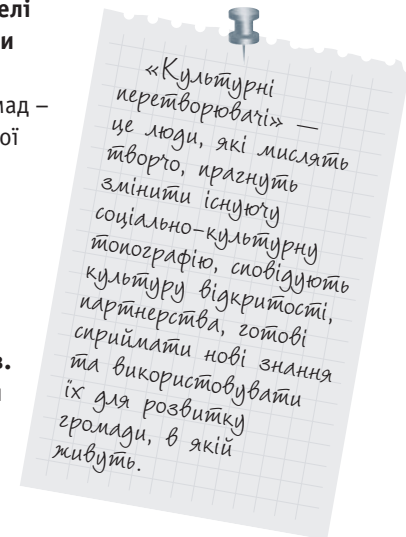
**Основною метою проекту стало створення прототипу функціональної моделі розвитку громади, яку могли б використати інші місцеві громади, враховуючи свої особливості та поставлені цілі.**

Проектна ідея – розширена і доповнена досвідом європейських місцевих громад – була підтримана Швейцарською культурною програмою в країнах Південно-Східної Європи та Україні й покладена в основу коопераційного проекту «Модель 21» (2006–2008 рр.). До проекту були залучені пілотні громади міст Прилуки, Ніжина (Чернігівська обл.), Мелітополя (Запорізька обл.) та Жовківського району Львівської області. Здобутки, уроки та висновки проекту допомогли сформувати бачення пропонуваної «Моделі 21».

**С**трижнем такої моделі є створення команди культурних перетворювачів.

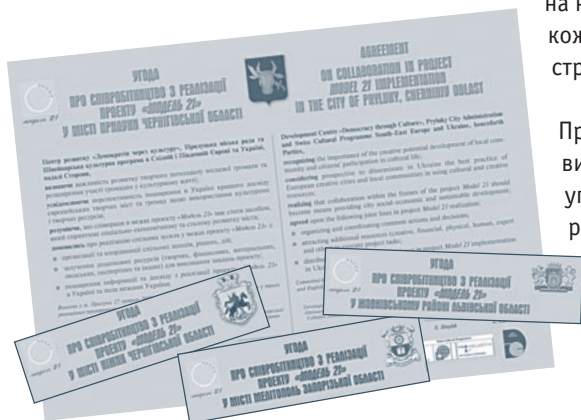
Команда спільно генерує та втілює ідеї творчого розвитку місцевої громади шляхом реалізації окремих проектів, мета яких об'єднати різні інтереси: органів місцевого самоврядування, державного, недержавного та приватного секторів, різні вікові групи та місцеві культури для поступового вироблення узгодженого бачення того, в якому напрямку має рухатися певне місто/громада.

Реалізація командою культурних перетворювачів низки міні-проектів та аналіз результатів допоміг удосконалити власне мега-Модель. Здійснення проектів мало на меті насамперед створити атмосферу діалогу, консолідувати людей, пробудити відчуття їхньої причетності до громади через кінцевий видимий, реальний продукт чи подію.



# 1. Created in Ukraine

**М**одель 21 – це не статичні, а динамічні ініціативи, спрямовані на зміну мислення. Загальна мета цих ініціатив – розвивати культуру відкритості й, спираючись на неї, розвивати творчість, що має відбиватися в життєдіяльності кожної окремої місцевості – членах громади, організаціях, владних структурах.



Процес децентралізації в Україні тільки набирає обертів, вимагаючи нових ефективних механізмів взаємодії різних рівнів управління. Менеджери культури та інших сфер діяльності регіонального і центрального рівнів вчать, як надавати більшу самостійність у прийнятті рішень місцевими органами влади, як зробити їх відповідальними перед місцевим населенням, а не перед вищим органом влади, як це було за радянських часів, як розвивати горизонтальні зв'язки, а не вертикальну підпорядкованість.

Місцеві адміністратори готові до змін, але в багатьох випадках не вміють і не знають, що і як саме треба і можна робити за нової системи влади. Громадськість часто-густо залишається поза процесом прийняття політичних рішень, а отже, і поза розумінням кінцевої мети. Відтак, визначена мета не стає спільним завданням і відповідальністю громади.

Модель 21 створена реальними людьми в реальних містах України. Вона була презентована на міжнародних зустрічах та семінарах і здобула визнання як сучасний український продукт. Принципи Моделі надихнули на спільні міжнародні ініціативи, на створення мережі творчих громад Південно-Східної Європи та ухвалення відповідного Меморандуму ([www.model21.org.ua](http://www.model21.org.ua))

У Ніжині на кожен кв.м. припадає мистець. Не один.

Л. Шаган,  
начальник управління  
культури  
м. Ніжин

Ukraine

Року Божого 2007  
21 березня народилася мрія  
у Прилуках. Рівень креативності  
надвисокий, за шкалою вартості  
достойна творчої громади  
Нестор Літвиненко  
(з неопублікованого)

## 2. Принципи і правила

**В**ажливо знайти власну мелодію Моделі розвитку свого міста, дієвий інструментарій, відповідну архітектуру.

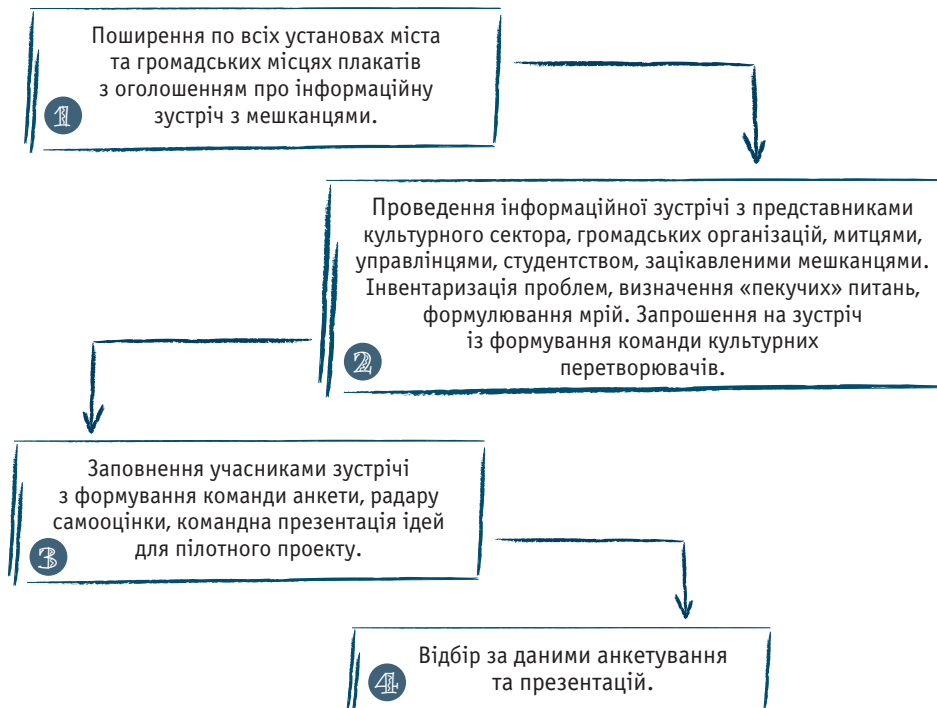


### 3. АЛГОРИТМ СТВОРЕННЯ КОМАНДИ КУЛЬТУРНИХ ПЕРЕТВОРЮВАЧІВ

**М**и створюємо місцеву мапу творчих людей, яка базується на їхніх інтересах, мріях, бажанні навчатися та розвивати своє місто.

Кого ми шукаємо? Шукаємо людей, які прагнуть розкрити свої можливості й таланти, які вирізняються в місті своєю активністю. Ми не шукаємо НАЙКРАЩИХ людей, чи тих, що постійно все критикують і не здатні змінюватися.

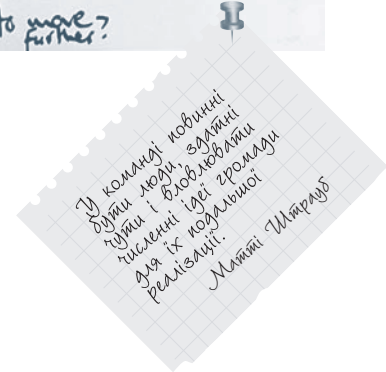
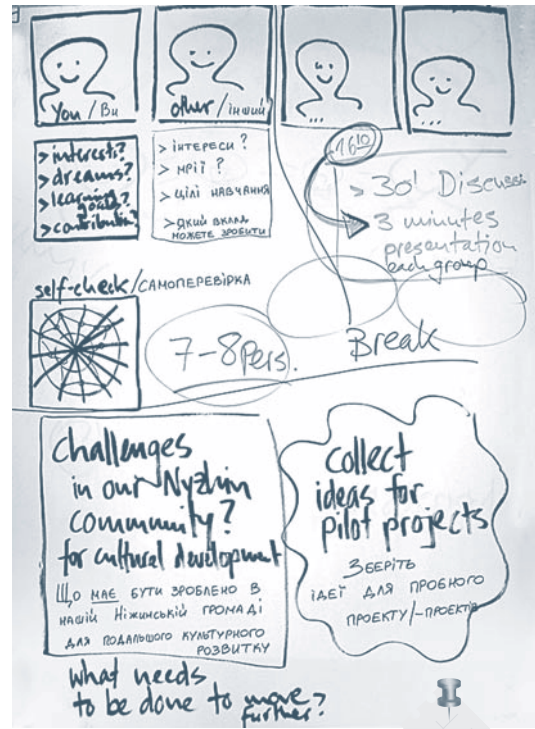
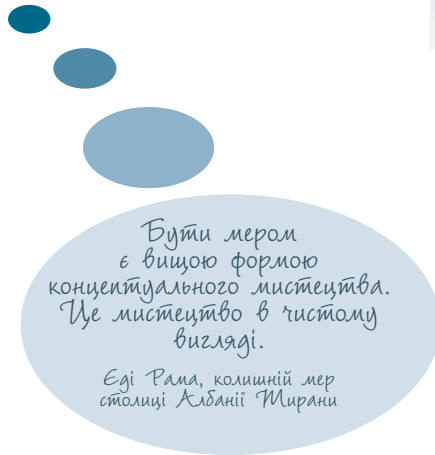
Відбір команди складається з таких етапів:





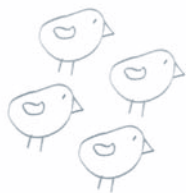
Команда культурних перетворювачів створюється з мешканців громади за критеріями балансу представників різних галузей, занять, вікового, гендерного співвідношення, рівня активності та ініціативності.

Сформований склад команди не означає, що ті, хто не потрапив до її основного складу, не зможуть брати активної участі у реалізації проєктів. Навпаки саме вони стають його активними учасниками, саме їхні ідеї можуть бути реалізовані через місцеву команду «культурних перетворювачів».



## 4. Навчальні тренінги для команди

Спочатку ми пробуджуємо громаду, потім допомагаємо, вчимо, підтримуємо. Навчання команди складається з двох вступних навчальних семінарів (Модулів), а з початком реалізації проекту – з серії коучингів (супроводу команди), тренінгів, майстер-класів.



### МОДУЛЬ 1.

#### Мене́джмент інноваційних творчих проєктів. Теорія

Це навчальний семінар, мета якого – згуртувати членів новоствореної команди культурних перетворювачів, скласти уявлення про те, що таке працювати в команді.

Містить теоретичний курс про сучасні підходи до містотворення та вступ до проектного менеджменту.

*Матеріали:* Статті європейських експертів з культурної політики, каталог українських веб-ресурсів, правила проектного менеджменту, «золоті» заповіді фандрейзингу.



### МОДУЛЬ 2.

#### Мене́джмент інноваційних творчих проєктів. Практика

Мета семінару – генерування з членами команди спільної ідеї проєкту та втілення її в проектну заявку. Від спалаху ідеї до полум'я втілення. Практичні вправи та ситуаційні ігри.

*Матеріали:* Зразок проектної заявки, лого-схема проєкту, навчальний щоденник.

## 5. Генерування спільної ідеї для проекту

**К**ожен проект починається з ідеї, для якої спочатку не існує поняття грошей, ресурсів, часу.

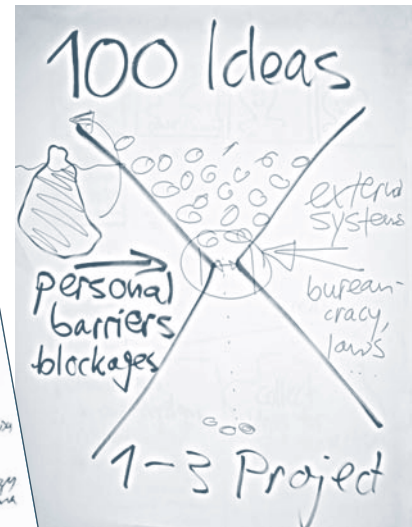
Відомо, що зі 100 ідей реалізуються приблизно 3. Тому кожна, навіть найнереальніша ідея, має право на існування і здатна сформуватися в якийсь конкретний проект. Кожний новий проект починається з ідеї, якою потрібно запалити інших людей.

Процес генерування ідей відбувається за спеціальною методикою. Існують численні методи генерування ідей або командного «мозкового» штурму. У проекті «Модель 21» були використані метод асоціацій, метод від супротивного, метод виділення трендів розвитку («павук») і метод візуалізації спільної мрії.

Ваш проект — це трамплін, з якого ви хочете стрибнути якомога вище.  
Майкл Штрауб

Тришки  
Золотувати  
Знищити фронси  
Скоротити управління  
Забудувати м  
Використати аероплану  
Підприємства міста  
Не вивчати історію  
Закрити паперу Джорджіа  
Штрафити за заву  
Вивчати історичну зону міз Європ

Зиделл  
Не згадувати і про тім  
Знищити камієти  
Забрати чинівності  
Вивчати мовові ситуації та камієти  
Втрачіть відносини вартість м  
Вивчати ситуації  
Забудувати камієти та камієти  
Знищити ЗМІ  
Вивчати Зброю китайську / релігію  
Прозати землю в історичній частині



## 6. Документація

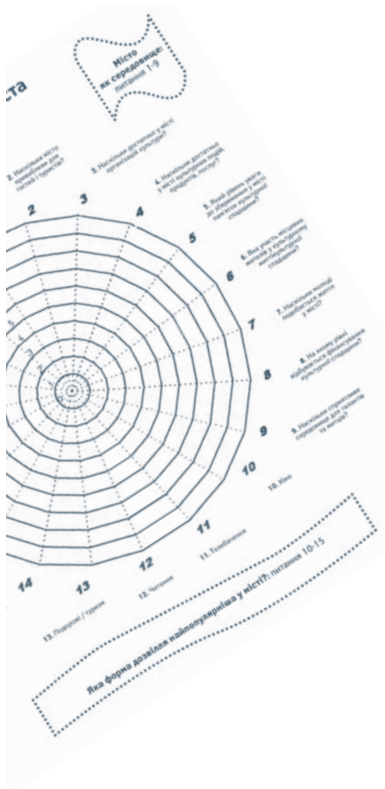


**П**роєктна документація – дуже важливі інструменти будь-якого проекту. До неї входять інструменти оцінки та контролю (радар, звіти, висновки моніторингу), а також інформаційні та промоційні матеріали (публікації, виступи, інтерв'ю, відео сюжети, фото, Інтернет-сторінки) й організаційні документи (заяви, меморандуми, рішення). Звітна документація та процедури (моніторинг) повинні стати інструментами для кращого виконання проекту, а не самоціллю чи набридливою необхідністю.

**Радар** – інструмент оцінки та візуалізації. За допомогою цього інструменту можна здійснювати самооцінку, пропонуючи себе як члена команди культурних перетворювачів, оцінку командної роботи чи стану команди, оцінку стану культури в місті тощо. Радар – дуже простий, але ефективний інструмент, що привчає до регулярного та об'єктивного оцінювання та аналізу видимого результату.

**Звіт** – основні форми звітності: текстова (описова) та фінансова. Описова звітність допомагає порівняти план із фактичним процесом, фінансова – оцінити використання грошових ресурсів на досягнення поставлених цілей. Внутрішня проєктна звітність дає можливість контролювати хід виконання проєкту і вносити необхідні корективи у план. Зовнішня (як правило річна або кінцева звітність) показує керівній, партнерській або донорській організації виконання взятих зобов'язань командою (або організацією) проєкту.

**Моніторинг** – дає можливість побачити, як розвивається проєкт і як відбувається зростання людей протягом реалізації проєкту. Моніторинг спирається на оцінку документації, відгуків та критичних зауважень, а також на постійну систему зворотного зв'язку (feedback).





# 7. Реалізація та оцінка проекту

**К**ожен проект має початок і завершення. Реалізація проекту починається від планування. Належно складений план забезпечує половину успіху.

Чи можна змінювати план під час реалізації проекту? Так, можуть з'явитися додаткові фактори, перешкоди на шляху досягнення цілі. Вчасно оцінити ситуацію, перерозподілити ресурси, знайти «об'їзний» шлях, внести необхідні корективи до плану (узгоджені всіма сторонами) – все це процес реалізації проекту.

*Що таке реалізований проект?*

Досягнення поставленої мети? На 100, на 80 чи досить і на 40 відсотків? Виконання плану? Створення видимого продукту чи цікавої події? Гарний звіт? Широка преса? Задоволення і бажання зробити ще щось? Визнання і схвалення? Широкий резонанс? На всі ці та багато інших питань необхідно дати відповідь, оцінюючи успішність проекту. А реалізований проект визначають такі головні фактори: досягнення визначеної цілі (згідно встановленим критеріям оцінки), вичерпаність часу, ресурсів, післяпроектна оцінка.

Внутрішня оцінка сприяє розвитку команди та формуванню нових ідей. Зовнішня оцінка дозволяє подолати суб'єктивність, порівняти очікування та реальні наслідки, зробити висновки й означити партнерів.

*Завжди у проекті існує 1000 запитань. І це — норма. Але на них важко відповісти, якщо не знати, чого ми хочемо в результаті проекту.*

*Майї Штрауб*



1. Підготувати три інтер'ю.	Бірюзова С.П., завідувач відділом культури Придубнянської міської ради.	20.06.07
2. Опублікувати п'ять статей.	Лукаш О.Ф.	20.06.07 - 20.06.07 - 20.06.07 - 20.06.07 - 20.06.07
3. Розмістити інформацію на сайтах. Придух та постійно за'язюк з користувачами Інтернету.	Дубовик О.О. Печена Т.І.	20.06.07 - 20.06.07 - 20.06.07 - 20.06.07 - 20.06.07
4. Виготовити 4 банери	Дубовик О.О.	15.11.07
IV. Оголосити конкурс на крапку концепцію креативного розпису себе творчим	Печена Т. І.	20.06.07.
1. Створити організаційний комітет по проведенню конкурсу.	Печена Т.І., Лукаш О.Ф., Риженко А.М., Геродича І.В., Дубовик О.О.	01.07.07.
2. Розробити та затвердити "Положення про конкурс".	Печена Т. І., Геродича І.В., Лукаш О.Ф., Риженко А. М.	15.07.07
3. Виготовити 20 плакатів	Дубовик О.О., Геродича І.В., Мовчан К.В.	20.06.07-10.07.06
4. Підготувати пакет документів для учасників конкурсу.	Печена Т.І.	20.08.07 - 15.12.07
V. Підготовка майданчиків до проведення майстер - класів та тренінгів:		
1. Центральна бібліотека		





## 9. Деякі типові проблеми та нетипові рішення

- 
- |   |  |
|---|--|
| ?<br>Як створити нову публіку у містах для різних форм сучасного мистецтва?   | <ul style="list-style-type: none"><li>● Запроваджуючи нові послуги – ніч у музеї, живий музей, тренінги, консультації та майстер-класи в бібліотеках тощо.</li></ul>   |
| ?<br>Коли широко пропагується і заохочується творчість, деякі люди, що є або вважають себе нетворчими, можуть відчувати розчарування і навіть відкинутість. Як цьому запобігти? | <ul style="list-style-type: none"><li>● Формуючи культурну політику громади як спільний проект, де всі стають і партнерами, і учасниками – в такий спосіб відбувається розвиток солідарності.</li></ul>  |
| ?<br>Чи є місце для людей похилого віку в громадах, які ми пропагуємо?  | <ul style="list-style-type: none"><li>● Безперечно, є через залучення їх до діяльності місцевих команд культурних перетворювачів та реалізації проектів.</li></ul>   |
| ?<br>Як зробити привабливими традиційні установи культури?  | <ul style="list-style-type: none"><li>● Творчо оформити фасади чи інтер'єри установ (здебільшого вони обшарпані і недоглянуті)</li><li>● Запропонувати мешканцям нові сучасні послуги (проведення майстер-класів, використання аудіо книг, сучасних інформаційних технологій)</li></ul>                            |
| ?<br>Як залучити більше мешканців громади до навіть невеликого проекту?   | <ul style="list-style-type: none"><li>● Зробити їх не просто спостерігачами, а учасниками подій чи творцями культурного продукту.</li></ul>  |
| ?<br>Як знайти нову творчу самоідентифікацію громади?   | <ul style="list-style-type: none"><li>● Створити мапу культурних ресурсів</li><li>● Зробити SWOT-аналіз</li><li>● Запросити зовнішніх експертів або коачів</li></ul>   |
| ?<br>Як утримувати таланти в організаціях культури, запобігаючи постійній плінності кадрів?   | <ul style="list-style-type: none"><li>● Дати можливість реалізовувати власні творчі проекти та забезпечити механізми для їх втілення</li><li>● Створити умови для творчого розвитку працівників через тренінги, семінари, навчальні поїздки.</li><li>● Запровадити нові механізми сучасного менеджменту.</li></ul> |
-

# Порадник

## 1. Часто після початку проекту виникає проблема незадоволення.

Якщо ми отримуємо успіх у проєкті, ми часто не знаємо, у чому його секрет. Якщо зазнаємо невдачі, то вивчаємо, чому це сталося.



Кожен проєкт має свою силу руху, це або швидкий старт, або біг на довгу дистанцію. Ситуація може ставати критичною, якщо протягом тривалого часу таки не вдається нічого зробити. Це означає, що люди, які реалізують проєкт, втратили початковий вогонь привабливості, тобто, послабився магнетизм проєкту.

Чи іти далі? Чи спробувати щось змінити? Чи залишити проєкт? – запитання, які варто поставити собі у ситуації незадоволення. У цьому випадку важливим є спільна робота команди, кооперація, яка додає їй імпульсу, а також партнерство, тобто вихід на спільний рівень розуміння між членами команди. Ми вчимося протягом шляху, яким йдемо. І якщо навіть проєкт не вдався, основне, щоб залишалася мотивація рухатися далі.

## 2. Не вистачає фінансування

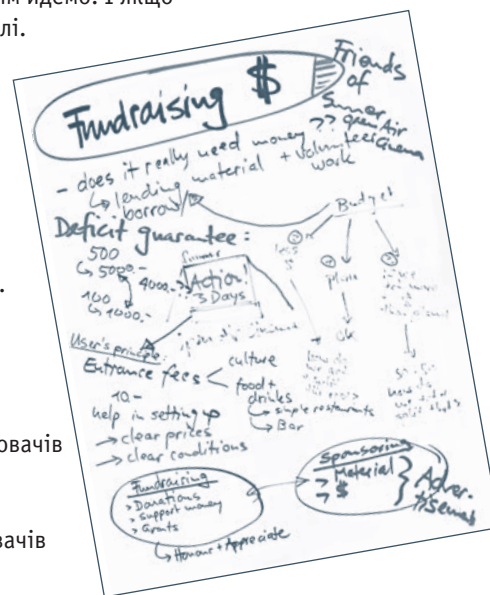
Найпростіші способи розв'язати проблему:

- Скоротити видатки шляхом пошуку дешевших послуг, відмови від окремих статей видатків, скорочення операційного плану.
- Шукати додаткові ресурси – фандрейзинг.
- Розбити проєкт на два-три етапи, плануючи здобути додаткові ресурси.

## 3. Проєкт закінчився. Що далі?

Є кілька можливих рішень:

- Розробка і здійснення нового проєкту командою культурних перетворювачів через партнерські організації (ЦР, місцеві НДО, спілки чи асоціації, комунальні підприємства, фонди).
- Створення юридичної особи на основі команди культурних перетворювачів (НДО, асоціація, агентство)
- Поширення досвіду команди культурних перетворювачів в інших містах, створення схожих команд у своєму місті, розвиток партнерства через спільні проєкти.



# Кращі практики

## Проект «Творчий простір»

Команда культурних перетворювачів, м.Прилуки, 2006 рік



Проект розпочався з обговорення невеличкої ідеї прилуцьких бібліотекарів створити книгу віршів для дітей, ілюстровану самими дітьми. Протягом реалізації проекту культурні перетворювачі почали розвивати маленьку ідею і досягли результату, якого ніхто не очікував. Як наслідок – було видано не просто книгу «Це серйозно», а й CD-диск із записом віршів у виконанні юних прилуцьких декламаторів, художнім майстер-класом, фото галереєю, інтерв'ю з дітьми-учасниками проекту. Ланцюжок нанизувався. Надихнувшись віршами, місцевий композитор написала кілька дитячих пісень, що також увійшли до диску у супроводі караоке.

Місцева команди розвивала ідею далі, і як кульмінація – було написано сценарій та поставлено презентаційний мюзикл за мотивами книги, де взяли участь майже всі існуючі у місті дитячі колективи. І нарешті – мюзикл довелося презентувати кілька разів, бо величезний зал на 800 місць не міг одночасно вмістити величезну аудиторію бажаючих.

Таким чином, проект може бути зразком створення мережі зв'язків із художниками, композиторами, письменниками, бібліотечними працівниками, організаціями, що працюють у галузі культури, дитячими колективами, місцевою громадськістю, наповнивши її особливим видом творчої синергії. А також презентувати спосіб розширення участі місцевої громади через спільні проекти розвитку.



Утілення  
таких проєктів  
у життя дуже  
надихає, надає  
оптимізму,  
бажання  
жити,  
мріяти, творити.

Артем Аніщенко,  
режисер,  
м. Прилуки



Найважливішим у проєкті  
було те, щоб команда стала  
одним цілим. Хоч ми і прилучили,  
але треба було відчувати себе одним  
цілим. Є у художників вислів  
"Один день і все життя" — саме стільки  
часу треба було, аби команда  
об'єдналася.

Анатолій Рихенко,  
художник-підприємець,  
м. Прилуки

# Проект «Згадай про Ніжин»

Команда культурних перетворювачів м.Ніжин, 2007 рік

Вітаємо  
Вашу мрію  
з днем народження!  
«Культурні  
перетворювачі»

Проект ніжинської команди є спробою ініціативи, яка б на духовному рівні об'єднала місцевих мешканців, пробудила в їхніх серцях дорогі спогади, враження, відчуття, пов'язані з Ніжином. Ніжин – незвичайне місто, це перехрестя доріг і доль багатьох людей, які жили, вчилися, працювали, гостювали чи певний час перебували в ньому. На сьогодні в багатьох країнах світу проживають люди, які з тієї чи іншої причини виїхали з міста.



Протягом трьох передріздвяних тижнів ніжинці отримали можливість безкоштовно отримати в поштових відділеннях серію листівок із близькими кожному краєвидами та написом різними мовами «Згадай про Ніжин» і надіслати їх як святкове привітання своїм близьким та друзям, які проживають поза містом.

Так, майже 10 тис. листівок розлетілися до 25 країн світу. У результаті проекту команда культурних перетворювачів зібрала чимало теплих відгуків від земляків з усього світу про листівку, що стала для них «свіжим подихом з рідного міста, теплими спогадами минулого».





Для мене найголовніше, що у проєкті я знайшла те, до чого дуже довго йшла. І я до кінця не вірила, що цю мрію можна буде здійснити. Ми так багато всього сюди вклали, а вкінці зрозуміли, що це значно простіше, ніж видавалося на початку. Сподіваюся, що ми своїм проєктом дамо початок іншим містам, і, можливо, в іншій точці планети втілиться щось інше, але наш заряд потрапить туди, я у цьому впевнена.

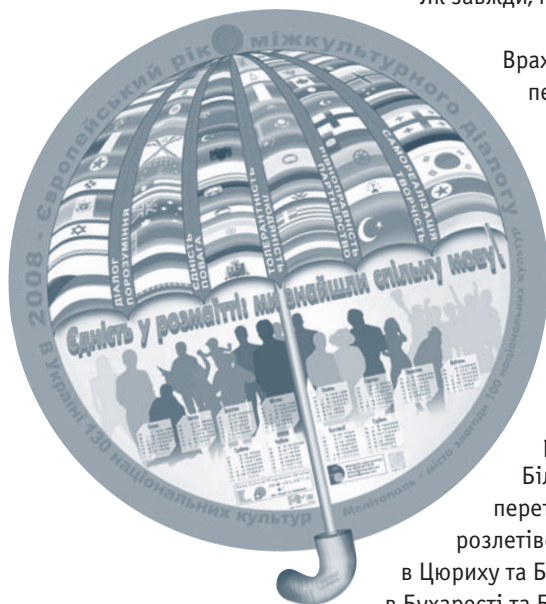
Ольга Пономар, завідувач музею  
"Поштова станція", м. Ніжин



# Проект «Прапор Мелітополя: Єдність у розмаїтті»

Команда культурних перетворювачів, м. Мелітополь, 2007 рік

Ідея проекту народилася з бажання команди культурних перетворювачів знайти нову творчу самоідентифікацію Мелітополя, в близькому минулому успішного промислового міста, що сьогодні зіткнулося з проблемами занепаду виробництва. Як завжди, геніальне та цікаве є простим і лежить на поверхні.



Враховуючи багатонаціональну особливість міста, культурні перетворювачі вирішили створити буклети «Мелітополь – інтеркультурне місто» та настінні календарі «2008 рік – Європейський рік міжкультурного діалогу», що презентують мелітопольців як інтеркультурну громаду, в якій мирно і злагоджено проживають протягом 200 років майже 100 національних культур. У дизайні календаря – символічна парасолька, зіткана з прапорів національностей Мелітополя, що живуть під спільним дахом принципів: діалогу, порозуміння, людяності, толерантності, поваги, єдності.

Мелітопольський календар команда культурних перетворювачів розіслала по всіх областях України для організацій культури. Більше того, календар зусиллями команди культурних перетворювачів і Центру розвитку «Демократія через культуру» розлетівся по світу – його можна було побачити протягом 2008 року в Цюриху та Берні, Ліверпулі та Стокгольмі, в Страсбурзі та Амстердамі, в Бухаресті та Барселоні.

*Віг Удаю до Азова  
летить мрія Чорноброва...  
Крилий висів  
Мелітополя*







# МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД

## «Відкрита магістраль E-761»

**Ц**е коопераційний проект Швейцарської програми в країнах Південно-Східної Європи та Україні, що здійснювався в Сербії.

Проект розпочався в січні 2005 року й охопив чотири муніципалітети в центральній частині Сербії, а саме: Ужице, Пожеґа, Чачак і Кральєво. Головною метою проекту був розвиток партнерських зв'язків між державними, приватними та недержавними організаціями культурного сектора, окремими митцями та працівниками культури шляхом реалізації спільних ініціатив, створення платформи для інноваційних ідей, розвитку міжсекторної співпраці, зацікавлення місцевих громад у формуванні сучасної культурної політики.

Головними осередками на першому етапі проекту виступили місцеві клуби культури, де відбувалися регулярні зустрічі й дебати. На другому етапі сформовані робочі групи зосередилися на окремих напрямках.

Так, скажімо, в Ужице був обраний напрямок альтернативних форм молодіжної культури (комікси, журнал для вболівальників, відео-арт, веб-дизайн, аматорське кіно) і виконавського мистецтва для розвитку творчих індустрій (кластера).

Пожеґа також визначила два головні напрямки: кіновиробництво (майстер-класи) і музичне виробництво (майстер-класи, виробництво двох дисків).

Кральєво на цьому етапі намагалося підтримати всю можливу культурну діяльність.

На жаль, Чачак дуже довго розкачувався і, зрештою, безнадійно відстав.

*Зустрічають  
за мрією,  
проводжають  
за дією*



Міські клуби в Ужице і Пожега успішно перетворилися в платформи для розвитку місцевих культурних індустрій, в той час як клуб у Кральєво обрав собі роль культурного посередника (видання місцевого культурного путівника, підтримка різних культурних ініціатив) і організатора літніх вуличних фестивалів, спрямованих на розвиток молодіжної культури.

Третій етап (червень-листопад 2006 року) став своєрідною пропозицією трьох місцевих культурних платформ як трьох моделей місцевої політики, спрямованої на сталий культурний розвиток.



# Творчі міста Албанії

**Р**озвиток міста починається з усвідомлення мешканцями особливого потенціалу їхнього міста та творчого використання його ресурсів. У містах Шкодра та Поградець група культурних діячів, акторів, представників муніципалітету та бізнесменів розробили проект «Творчі міста Албанії», який перетворить їхнє місто у креативне.

Розвал комуністичної системи породив у людей відчуття невпевненості. Перед великою кількістю громадян, у тому числі в Албанії, постала дилема між традиційною системою цінностей і новими моральними концепціями. Відмирання держав із централізованою системою управління мало суттєвий вплив на мистецьке середовище. У плюралістичному суспільстві культурні установи повинні були по-новому визначати свої завдання. Культурна діяльність базується на розвитку сильних сторін та можливостей міських територій, впроваджуючи нові динамічні креативні рішення проблем.

У Шкодрі, історичній культурній столиці Албанії, що розташована на Півночі, біля кордону з Чорногорією, але сьогодні маргіналізована та занепадає, основний акцент робився на створенні громадського резонансу: розпис фасадів, організація «креативних кави-пауз» для зібрання та проведення дискусій серед культурних діячів, інтелектуалів і мешканців, відновлення історичної традиції карнавалу. Ця діяльність мала сприяти тому, щоб віра у місто знову спалахнула і жити в Шкодрі стало краще.

*У житті  
немає нічого неможливого.  
Треба лише правильно  
вбудувати свою  
мрію.*

*Оксана Олексів*



У Поградеці, маленькому містечку, розташованому на березі озера Охрид, поруч із Македонією та Грецією, діяльність була зосереджена навколо існуючих культурних подій, але їм щоразу додавалося нове значення. Наприклад, фестиваль поезії перейшов уже на регіональний рівень, театральні традиції, особливо ті, що стосуються лялькового театру, було відновлено, про найбільш видатні місця у Поградеці можна дізнатися, розглядаючи розфарбовані двері. Під час днів їжі та вина проводилася дегустація місцевої їжі та вин. Мета міста Поградець – приєднатися до міжнародного руху «Повільний Рух Міст» та запропонувати місцеві товари – продукти харчування та культурні продукти, без завдання шкоди навколишньому середовищу.



## Фенікс`05

**М**іфічний птах Фенікс помирав у полум'ї й відроджувався знову з попелу ще кращим. Ім'я птаха дало назву першому коопераційному проекту Швейцарської культурної програми в країнах Південно-Східної Європи та Україні з розвитку сільських громад у Румунії через відродження місцевих будинків культури – «Фенікс`05: модель розвитку організацій культури в сільській місцевості Румунії» (2003–2005). Проект був спрямований на відродження культурного життя шляхом навчання керівників будинків культури (або «культурних референтів», як їх ще називають у Румунії). Результатом проекту мало стати створення 5 взірців успішних сільських будинків культури та навчання 30 культурних референтів, здатних вдихнути нове життя в культурну сферу. Іншими словами, після завершення проекту «Фенікс`05», будинок культури, за задумом організаторів, мав стати популярнішим за місцеву пивничку (паб).

На початку роботи у проекті у мене були лише запитання без відповідей.

Але потім з'ясувалося, що з простого і малого можна створити щось незвичайне, якщо мати бажання, уміння, фантазію і підтримку.

Олена Єкименко,  
бібліотекар, м. Ніжин

Перші будинки культури в румунських селах з'явилися в 1930-і роки; на час падіння комуністичного режиму в 1989-у становище більшості сільських будинків культури було катастрофічним – поруйновані будівлі, багато будинків культури перетворені на паби чи крамниці, або використовувалися для проведення весіль чи похоронів. Із 2000 будинків культури діяли лише 1000, більшість із яких не опалювалися взимку.

З-поміж 200 заявок на участь у проекті було відібрано 50 кандидатів, з яких після відбіркового семінару лишилося 30 культурних перетворювачів. Після першого тренінгу і презентації власних досліджень і напрацювань, здійснених протягом 9 місяців, вибрали 5 проектів-переможців, що отримали спеціальну фінансову допомогу. На підсумковому форумі в м. Тімішоара в жовтні 2005 р.

учасники проекту презентували свої ідеї й досягнення. Досвід успішних будинків культури тепер поширюється Румунією.



П'ять реалізованих ідей:

- Школа танців у м. Чептурі, сучасні танці для дітей і дорослих; Фестиваль танцю.
- Аудіо-студія в м. Бучечі, підтримка молодих талантів і промоція традиційного музичного мистецтва.
- Культурний освітній центр «Культура для всіх» у м. Воєводені.
- Альтернативний культурний ресурсний центр у м. Есельніті – театр (аматорський та ляльковий) у сполученні з комп'ютеризованими мовними курсами.
- Театральна міні-студія для аматорського театру в м. Махмудія – театральна програма і фестиваль для вистав мандрівного сільського аматорського театру.

# Практичний прототип Моделі 21

№

Кроки



Контрольні  
моменти

1



Інформаційна зустріч: поділитися знаннями, кращими практиками та баченням активних громад



- Пробудити зацікавлення/резонанс
- Переконати у власних можливостях
- Поширити інформацію про схожі ініціативи

2



Зібрати ідеї, інвентаризувати проблеми, сформувати бачення шляхів розв'язання, а також визначити «пекучі» питання



- Які головні мрії мешканців громади
- Які гострі та нагальні питання
- Чим пишається громада?
- Чому туди варто приїхати?





3



Запросити активно налаштованих мешканців та відібрати групу «культурних перетворювачів» (7-10 осіб)



- Висока мотивація людей
- Збалансованість групи
- Прозорий та справедливий відбір
- Різні сектори, покоління, національності...
- «Запасні гравці»

4



Розробити місцеву стратегію досягнення мети (цілей)



- Розуміння
- Ясність
- Реальність
- Узгодженість

Зроби внесок  
у  
"Банк мрій"





5

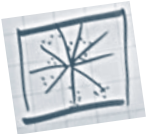


- Визначити та прояснити невеликі пілотні проекти й встановити критерії успішності
- Розробити операційний план реалізації проекту, логістичну схему



- Привабливість ідеї
- Сенс
- Спільні інтереси
- Пріоритети
- Відповідальність
- Терміни, ресурси

6



Коучинг  
і проблематика  
місцевої команди



- Особисте задоволення
- Найкращий результат
- Допомога іншим
- Зиск

Найкраща  
мрія — нова  
мрія!

## Практичний прототип

№

## Кроки



7



Реалізація проекту



## КОНТРОЛЬНІ МОМЕНТИ

- Командна робота
- Дотримання часових та фінансових умов
- Поінформованість членів команди, партнерів та зацікавлених сторін
- Вміння приймати гнучкі рішення

8



Презентація продукту чи подія



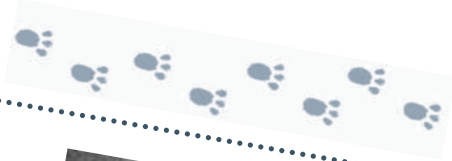
- Співпраця зі ЗМІ – промоція та поширення інформації
- Запрошення громади до співпраці
- Зацікавлення нових «перетворювачів» та партнерів



# Моделі 21

№

## Кроки



Оцінка проектів  
та звітність



## Контрольні моменти

- Набуті знання
- Аналіз плюсів і мінусів
- Визначення нових потреб і можливості дії
- Звітна документація та висловлення подяки



Поширення знань  
та обмін досвідом



- Схожі проекти/ініціативи
- Семінари, конференції, круглі столи
- Виступи в ЗМІ
- Навчальні поїздки

Ми вартий  
мрії найвищого  
гартунку

7<sup>е</sup>

## Кроки



## КОНТРОЛНІ МОМЕНТИ

11



Генерування нових  
ідей та формування  
проектних заявок



- Чи слід вводити в гру «запасних гравців»
- Чи нова ідея приверне нові цільові групи?
- Чи залишається спільним бачення та відчуття задоволення?



## Практичний прототип Моделі 21

# Що таке творче місто?

**Еліза Оукс,**

**Швейцарія:**

Місце, де відчуваєшся як удома, де отримуєш натхнення і творчий поштовх, де взаємодіють люди різного віку і соціального положення, де отримуєш насолоду і задоволення, працюючи з іншими.

**Александр Дверич,**

**Сербія**

Громада, відкрита до найкреативніших людей, які там живуть.



**Жоржі Балта,**

**Іспанія**

Місце, де люди можуть розвивати природні здібності й урівноважено взаємодіяти, що веде до широкого спектру культурного самовираження в атмосфері відкритості до зовнішнього світу.

**Каталіна Шуфа,**

**Румунія:**

Громада, що дивиться в майбутнє, докладає зусиль, щоб зберегти традиції й представити їх у сучасний спосіб, роблячи місто привабливим для туристів і виховуючи гордість у місцевих жителів за свою домівку.

**Алмакан  
Найзабекова,**  
Киргистан

Місце, де є група людей, зацікавлених у змінах культурного середовища на краще, а отже, здатних розробити концепцію розвитку культури в певному напрямку.

**Вера Джоканджі  
та  
Аріана Мачі,**  
Албанія

Громада, що розв'язує проблеми творчо, надихаючи мешканців і прискорюючи розвиток.

**Олена  
Єкіменко,**  
Україна

Громада відкрита для інновацій та перетворень, де живуть гостинні, з почуттям гумору люди.

**Наталія  
Волченко,**  
Україна

Сучасні люди, об'єднані спільною метою.

**Майя Кінева  
Кристева,**  
Болгарія

Об'єднання людей, що розуміє практичний зв'язок культури з економікою і громадянським суспільством.



ЦЕНТР  
РОЗВИТКУ

Центр розвитку  
«Демократія  
через культуру»,  
2008, Київ

Обмінюємо старі  
проблеми на нові ідеї.

Запрошуємо взяти  
участь у впровадженні  
нового мислення  
місцевого розвитку.

Прийом заявок на  
втілення проєктів триває.

Приймальна комісія працює  
в режимі on-line.

Центр розвитку «Демократія через культуру»

[demcult@europe.com](mailto:demcult@europe.com)

[www.model21.org.ua](http://www.model21.org.ua)

Олександр Буценко • Сауле Ільїних • Оксана Олексів