

**Заклад вищої освіти «Український католицький університет»**  
**Факультет суспільних наук**  
**Кафедра управління та організаційного розвитку**

**Кваліфікаційна робота**

**на тему: «Розробка стратегії розвитку програми громадянської просвіти  
для БО «Українська освітня платформа»**

Виконала: студентка II курсу, групи СУН  
22/М

галузі знань: 07 «Управління та  
адміністрування»

спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Управління  
неприбутковими організаціями»

Корота А.А.

Керівник: д.е.н., зав. каф. держ. упр.  
Борщевський В. В.

Рецензент: Дацаківська О. О., к.пол.н.

Львів – 2024 року

Корота А.А. «Розробка стратегії розвитку програми громадянської освіти для БО «Українська освітня платформа»: Магістерська робота: (073 «Менеджмент»)/ Корота А.А./ Український католицький університет. Кафедра управління та організаційного розвитку; Наук. Кер.: Борщевський В. В., к.п.н. – Львів: УКУ, 2024. - 65 с.

**Анотація.** У роботі розкрито теоретико-методологічні засади розробки стратегії розвитку неприбуткових організацій. Здійснено аналіз діяльності БО «Українська освітня платформа» та внутрішньої спроможності програми громадянської освіти. Проведено аналіз громадянської обізнаності та потреб в громадянській освіті громад Харківської, Дніпропетровської, Львівської областей.

На основі проведеного аналізу розроблено стратегію розвитку програми на два роки та запропоновано систему моніторингу та оцінювання стратегії розвитку.

*Ключові слова:* стратегія розвитку, стратегічне планування, організаційна спроможність, моніторинг та оцінка, благодійна організація, громадянська освіта.

**Abstract.** The theoretical and methodological principles of developing the strategy for the development of non-profit organizations are revealed in the work. An analysis of the activities of the NGO "Ukrainian Educational Platform" and the internal capacity of the citizen education program is conducted. Citizen awareness and the need for citizen education in the communities.

Based on the conducted analysis, a two-year development strategy for the program is formulated, and a monitoring and evaluation system for the development strategy is proposed.

*Keywords:* development strategy, strategic planning, organizational capacity, monitoring and evaluation, charitable organization, citizen education.

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ ТА СКОРОЧЕНЬ:

СЕР – англ. Citizen Education Program  
УОП – БО «Українська освітня платформа»  
ГО – Громадська організація  
ЛІС – Програма «Лідерство та служіння»  
ГДС – Програма «Громада для сім'ї»  
ОЦ – Опорні центри  
ОТ – Опорні точки  
МІГ – Малі ініціативні групи  
ТРР – англ. training Theory Plus Practice  
PSS – англ. Psychosocial support

## ЗМІСТ

### ВСТУП

### **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ НЕПРИБУТКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ**

- 1.1 Визначення основних понять стратегії, методів та інструментів, які підходять для благодійних організацій
- 1.2 Особливості стратегії для неприбуткових організацій
- 1.3 Програми громадянської просвіти, які працюють в Україні
- 1.4 Закордонний досвід програм громадянської просвіти: досвід Швеції та Фінляндії

### **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ БО «УКРАЇНСЬКА ОСВІТНЯ ПЛАТФОРМА» ТА ВНУТРІШНЬОЇ СПРОМОЖНОСТІ ПРОГРАМИ ГРОМАДЯНСЬКОЇ ПРОСВІТИ**

- 2.1 Загальна характеристика БО «Українська освітня платформа»
- 2.2 Етапи організаційного розвитку УОП, її структури, опис посадових обов'язків та функцій
- 2.3 Аналіз внутрішньої спроможності програми громадянської просвіти БО «Українська освітня платформа»
- 2.4 Аналіз громадянської обізнаності та потреб в громадянській освіті громад Харківської, Дніпропетровської, Львівської областей.

### **РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРОГРАМИ ГРОМАДЯНСЬКОЇ ПРОСВІТИ БО «УКРАЇНСЬКА ОСВІТНЯ ПЛАТФОРМА»**

- 3.1 Розробка проекту стратегії розвитку програми громадянської просвіти БО «Українська освітня платформа»
- 3.2 Моніторинг та оцінювання стратегії розвитку громадянської просвіти

### **ВИСНОВКИ**

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

### **ДОДАТКИ**

## ВСТУП

Війна України з росією показала наскільки важливим є розвиток демократії та демократичного мислення українців, щоб захистити вибір України, зроблений 9 років назад на Майдані Незалежності. Україна демонструє світу свою незламну позицію захисту демократичних цінностей, але без досвіду демократичного врядування звичайним людям важко повноцінно змінити своє мислення, що витікає з радянського минулого. Думка що влада знає як краще управляти громадою, що звичайні люди не мають вплив, стереотипи “за ініціативу карають”, “влада погана”, а також відсутність належної громадянської та політичної освіти призводить до того, що люди залишаються пасивними в управлінні громадою.

Ще два роки тому найсильнішим акцентом серед активних громадян в Україні був локальний, який мав на меті «покращити своє місто». Зараз у громадян одна мрія: «зберегти націю». Дедалі більше підсвідомо в українців зростає розуміння, що «якщо громадяни можуть померти за Україну, вони можуть навчитися керувати Україною».

Правдою є й те, що волонтерські, некомерційні та ініціативні рухи в Україні не можуть замінити належну урядову політику, підзвітність чи верховенство права – і громадянам небезпечно та неприємно вірити, що вони вони можуть щось змінити.

Але національні та міжнародні інвестиції в соціальний розвиток, включаючи важливі досягнення в управлінні, досягнуті завдяки реформі децентралізації, впровадженій з 2014 року, а також навчання щодо участі в місцевому самоврядуванні створили основу для зростання впевненості, особливо з боку молодого покоління, що політика доступна і що вона не тільки корисна, але й необхідна для використання її влади.

Посилення громадянської участі та політичної грамотності у місцевому самоврядуванні є важливим з метою забезпечення ефективного та

представницького управління на місцевому рівні. Заохочення активної участі громадян допомагає створити відкрите та прозоре середовище для обміну ідеями, врахування різноманітних поглядів і забезпечення різноманітності думок у прийнятті рішень. Громадянська просвіта є основою для розуміння процесів управління, що сприяє зміцненню демократичних цінностей та відповідальності як ключових елементів сталого розвитку суспільства

БО «Українська освітня платформа» працює із темою громадянської просвіти з 2014 року, відколи на базі організації було створено проєкт «Будуємо Україну разом» (з 2022 року проєкт став самостійною громадською організацією «Будуємо Україну разом», залишивши партнерські відносини з УОП).

Впродовж всього цього часу і до 2014 року Українська освітня платформа працювала з лідерами суспільних думок в громадах, які мають бажання та прагнення змінювати життя своїх громад. Шляхом спостереження було виявлено, що люди виявляють бажання служити громаді через політичну діяльність, однак їм бракує знань та навиків, як вірно це робити. Молоді та мешканцям громад не вистачає інформації про те, як працює місцеве самоврядування, яка їхня роль у ньому, як можна співпрацювати з владою тощо.

З 2022 року на базі Української освітньої платформи була розпочата робота з впровадження Громадянської просвіти як одного з напрямків освітньої діяльності організації та інтеграція програми в інші навчальні програми та проєкти БО «Української освітньої платформи». Саме тому з'явилась необхідність розробки стратегії розвитку Програми Громадянської просвіти.

*Мета дослідження:* розробити стратегію розвитку програми громадянської просвіти БО Українська освітня платформа

*Завдання дослідження:*

- *Визначити що таке стратегія, та основні поняття та стратегування*
- *Визначити методи та інструменти існують, та які є особливості стратегій для таких організацій як УОП*

- *Вивчити закордонний досвід розробки стратегій програм громадянської освіти*
- *Вивчити досвід програм громадянської просвіти, які працюють в Україні*
- *Проаналізувати організаційну структуру УОП, статут організації*
- *Проаналізувати організаційну спроможність СЕР*
- *Проаналізувати громадянську обізнаність та потреб в громадянській освіті громад Харківської, Дніпропетровської, Львівської областей.*
- *Розробити стратегію розвитку програми громадянської просвіти УОП*
- *Розробити систему моніторингу та оцінку програми СЕР та надати рекомендації для її впровадження, моніторингу та перегляду*

*Об'єкт дослідження:* програма Громадянської просвіти – Citizen Education Program (СЕР)

*Предмет дослідження:* розробка стратегії розвитку програми громадянської просвіти Citizen Education Program (СЕР)

*Методи дослідження:* аналіз наявної інформації, самооцінка, аналіз змісту документів, зустрічі з громадами через метод фокус-групи.

*Практичне застосування отриманих результатів:* створена стратегія розвитку програми Громадянської просвіти – Citizen Education Program (СЕР) допоможе покращити організаційний розвиток УОП, шляхом інтеграції програми в мережу Опорні центри. Також програми УОП зможуть інтегрувати стратегію СЕР у власні стратегії розвитку.

Обсяг та структура дослідження складається з анотації, трьох розділів, висновку, переліку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи - 65 сторінки, з них основий текст - 60 сторінки, додатки - 2 сторінки. Магістерська робота містить: 12 рисунків, 10 таблиць, 39 найменувань використаних джерел.

В першому розділі розглядаємо основні поняття стратегування, методології та інструменти стратегування для організацій схожих на УОП, закордонний досвід стратегій програм громадянської освіти в неприбуткових організаціях .

В другому розділі описуємо застосування методів досліджень та інструментів на прикладі програми громадянської просвіти Citizen Education Program (CEP), а також проаналізуємо внутрішню спроможність програми громадянської просвіти.

В третьому розділі надаємо рекомендації УОП щодо розробки стратегії розвитку програми громадянської просвіти Citizen Education Program (CEP), визначаємо стратегічні та операційні цілі програми на рік, а також розглядаємо систему моніторингу та оцінки виконання програми Громадянської просвіти (CEP).



## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ НЕПРИБУТКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

### 1.1 Визначення основних понять стратегії, методів та інструментів, які підходять для благодійних організацій

Стратегія це план, який допомагає розібратися де ми знаходимось , де ми хочемо бути і як прокласти шлях [1].

Перед початком розробки стратегії організації проходить етап попереднього планування, на якому активно досліджує можливість розробки плану. Іншими словами це оцінка готовності організації до стратегічного планування.

Наведена нижче діаграма може допомогти організації в процесі планування.

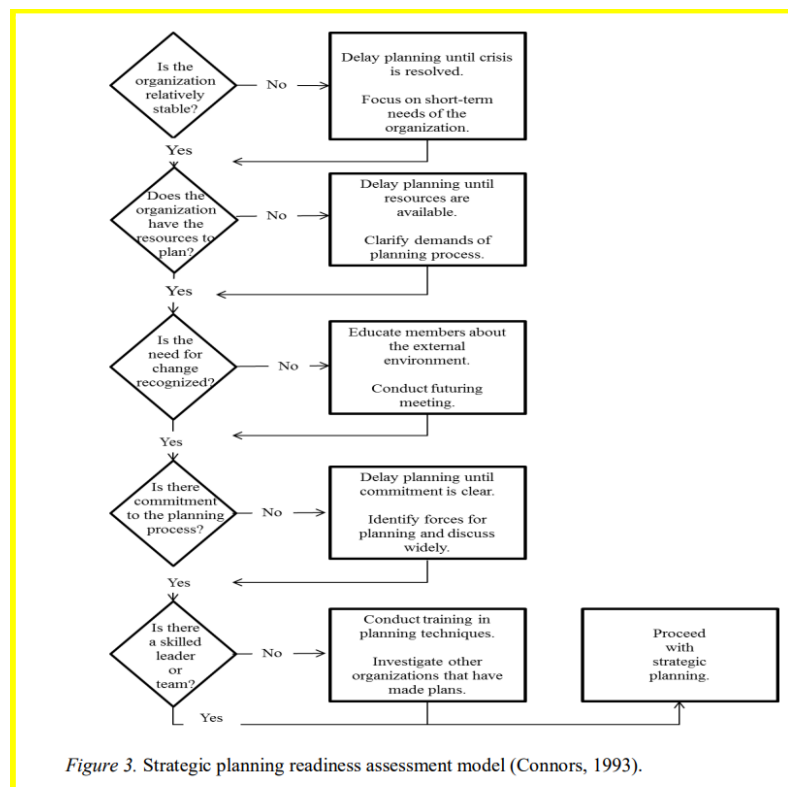


Figure 3. Strategic planning readiness assessment model (Connors, 1993).

Рис. 1.1. Модель оцінки готовності до стратегічного планування.

Джерело [2]

З діаграми видно, що стратегія починається з оцінки кризи, і в разі, якщо криза наявна, потрібно її стабілізувати, після чого тільки переходити до

розробки стратегії. Також з моделі видно, що організація повинна оцінити свої можливості з точки зору наявності ресурсів - гроші, співробітники, які готові витратити робочий ресурс, консультанти, інші витрати. І нарешті має оцінити свою готовність та переконатись що всі погоджуються на цей процес.

Коли підготовчий етап проведений, починається процес планування. Типовою моделлю планування для неприбуткових організацій є наступна схема.

На рисунку 1.2 зображена зведена схема процесу стратегічного управління, який може використовуватися некомерційною організацією

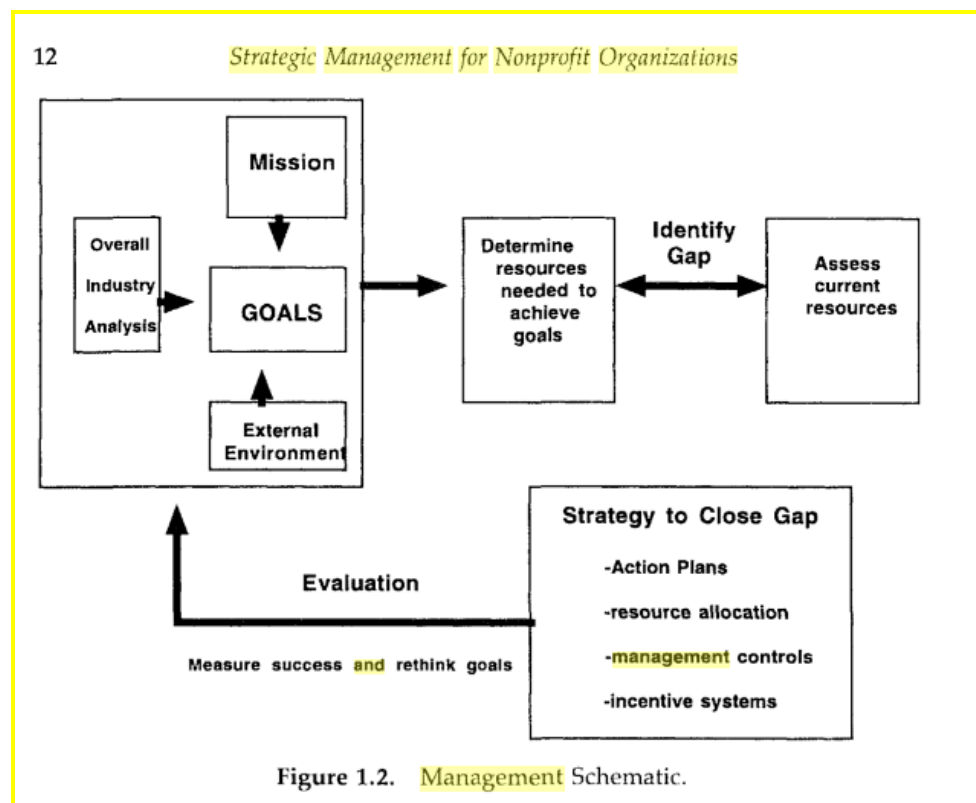


Figure 1.2. Management Schematic.

Рис. 1.2. Схема стратегічно управління неприбутковими організаціями

Джерело [3,с.12]

Давайте визначимо, що таке стратегічне планування.

“Стратегічне планування – це систематичний процес, за допомогою якого організація узгоджує та формує зобов’язання серед ключових зацікавлених сторін щодо пріоритетів, які є важливими для її місії та реагують на навколишнє середовище” [4].

Можемо розширити поняття стратегічного планування, додавши наступні визначення:

- Процес є стратегічним, оскільки він вимагає вибору оптимальних відповідей на динамічне та інколи вороже середовище. Усі живі організми реагують на оточення, але, як відомо, вони не мають можливості обирати свою реакцію. Некомерційні організації мають можливість вибору умов, які стосуються зміни потреб або клієнтів, фінансування та інших чинників.
- Стратегічне планування сприяє успішній комунікації та командній роботі між радою директорів і персоналом.
- Стратегічне планування закладає основу для суттєвих змін, сприяючи стратегічному мисленню та акцентуючи увагу на тому, що є дійсно важливим для довгострокового успіху організації.
- Стратегічне планування привертає увагу всіх членів організації до найважливіших аспектів, сприяючи пошуку можливостей для кращого виконання місії.

У своєму практичному посібнику з стратегічного планування в неприбуткових організаціях, автори Майкл Еллісон і Джуд Кей описують сім етапів стратегічного планування. [\[4\]](#)

На першому етапі формується місія, візія та цінності, тобто задається рамка, в якій відбуватиметься подальше планування.

*Місія* - визначає ціль та основний смисл існування організації.

*Візія* - бачення, яким чином організація бачить свою майбутню роль і який має внесок.

*Цінності* - принципи, якими керується організація. Свого роду, це вимірювання руху організації.

На другому етапі відбувається аналіз спроможності організації. Проводиться збір даних від стейкхолдерів та формуються/уточнюються стратегічні питання.

Організація самостійно оцінює свою поточну ситуацію, зокрема, здійснює *SWOT-аналіз* внутрішніх сильних та слабких сторін (рис.1.3), а також зовнішніх

можливостей

та

загроз.



Рис. 1.3 SWOT-аналіз

*Джерело [5]*

Серед інструментів зовнішнього аналізу розповсюдженим є Діамант Портера. Це інструмент аналізу ринку та бізнес галузей з метою визначення конкурентних переваг. Запропонував аналіз Майкл Портер, професор Гарвардського університету у 1979 році. Його теорія заключається в концепції п'яти сил, які впливають на інтенсивність конкуренції та привабливість галузі, який розглядається. На рисунку 1.4 зображена схема конкурентних сил, яка визначається п'ятьма силами:

- 1) Загрози;
- 2) Покупці;
- 3) Постачальники;
- 4) Замінники;
- 5) Потенційні конкуренти.

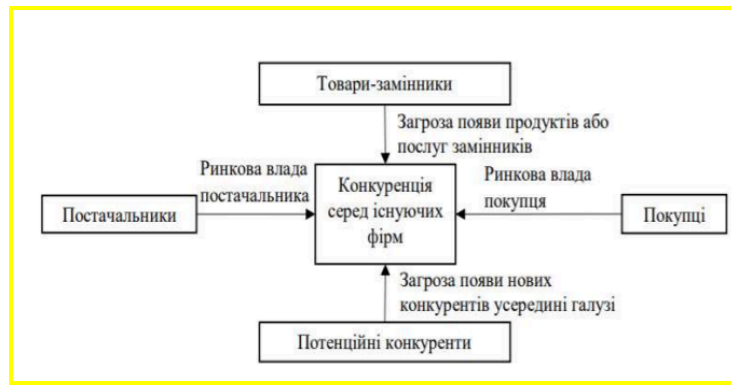


Рис.1.4 Модель п'яти конкурентних сил (Діамант Портера)

*Джерело [6]*

В своєму дослідженні Портер написав про роль лідерства в конкурентних перевагах : “ Занадто багато компаній і топ-менеджерів неправильно розуміють природу конкуренції та завдання, яке стоїть перед ними, зосереджуючись на покращенні фінансових показників...Сучасні конкурентні реалії вимагають лідерства. Лідери вірять у зміни: вони стимулюють свої організації до безперервного впровадження інновацій” [с.91,6]. Така думка, дозволяє нам припустити що Діамант Портера доцільно використовувати при розробці стратегій в неприбутковому секторі.

На четвертому етапі стратегічного планування проводиться визначення пріоритетів та приймаються рішення, куди рухається організація, які цілі та завдання ставить перед собою. Цей етап творчий, оскільки побудований на групових обговореннях для забезпечення згоди всіх учасників.

Четвертий етап це розробка стратегічного плану, що формується на первинній стратегії - місії, візії, цінностях. Створений документ виконує інтегрує усі аспекти стратегічного планування в систематизований текст.

На п'ятому етапі створюється операційний план, що конкретизує короткострокові цілі для досягнення стратегічної мети та завдань. На цьому етапі все має бути зрозумілим та має вимірюватися індикаторами.

Що таке індикатори визначення

Шостий етап стосується реалізації стратегічного плану. На цьому етапі організація формує приймає заходи та контролює згідно плану.

Сьомий етап це моніторинг та оцінка.

Процес стратегічного планування постійно триває. Організації визначають регулярні інтервали для планування та оцінки. Багато некомерційних організацій використовують трирічний цикл планування, завершуючи стратегічний план трирічним горизонтом та річним операційним планом. Оцінка та корекції здійснюються у роки 2 і 3. На закінчення третього року оновлений стратегічний план розпочинає новий цикл планування. Процес має бути постійним і готовим адаптуватися до змін. У випадку значущих змін у середовищі важливо переглянути стратегію та внести необхідні корекції. Фаза 7 включає регулярні оцінки рішень щоквартально або щорічно, а також коригування плану за необхідності.

## **1.2 Особливості стратегії для неприбуткових організацій**

Сутність стратегічного планування полягає в розв'язанні питань щодо досягнення організаційних цілей та способів їх виконання в умовах динамічного операційного середовища. Відмінною рисою є природа внутрішніх і зовнішніх сил, що впливають на ці завдання.

Для того щоби пояснити особливості стратегії розглядають чотири види планування: стратегічне, довгострокове, бізнес та операційне планування. [7] Ці поняття часто використовуються як синоніми та мають свої особливості, особливо коли йдеться про неприбуткові організації.

Довгострокове планування, як правило, базується на припущенні, що поточні знання про майбутні умови достатньо надійні, щоб забезпечити стабільність плану на тривалий термін. Стратегічне планування, навпаки, акцентує увагу на необхідності реагувати на динамічне та важко передбачуване, мінливе середовище.

Стратегічного планування дозволяє організації успішно адаптуватися до змін в навколишньому середовищі, зокрема в конкурентному полі та

партнерських відносинах. Спроможність прийняття фундаментальних та направлених рішень є основною характеристикою стратегічного планування.

Операційне планування впливає на щоденне виконання стратегічних рішень.

Бізнес-планування, найчастіше орієнтоване на приватний сектор, може включати стратегії та цілі. Також бізнес планування використовує план для залучення інвесторів і кредиторів.

Все частіше некомерційні організації переймають модель бізнес планування для чіткого визначення зв'язку між грошима та місією підприємства. І разом з тим некомерційні організації активно використовують інші три підходи стратегії, що забезпечує їх адаптивність до зовнішніх викликів.

До особливостей стратегії в неприбутковому секторі варто віднести спосіб управління організацією, адже управління у приватному, державному та неприбутковому секторі має свої відмінності для стратегії.

Наприклад, комерційні організації акцентують увагу на задоволення потреб клієнта, вкладаючи ресурси на дослідження ринку та конкурентоспроможність. У той час як для некомерційних організацій та державних організацій істотнішим є вплив спонсорів та платників податків на стратегії організацій.

Дослідження, проведене в останнє десятиліття, свідчить про зростання популярності стратегічного планування серед некомерційних організацій. Цей вид діяльності часто розглядається як ключовий елемент в розвитку потенціалу, спрямованого на досягнення мети організації. [8]

### **1.3 Програми громадянської освіти, які працюють в Україні**

Проведення аналізу програм громадянської освіти в Україні, є необхідним щоб зрозуміти їх ефективність та недоліки, а також виявлення можливостей для вдосконалення програми СЕР на базі УОП. Проведений аналіз дозволить визначити основну мету програм, загальний характер, методології та цільові

аудиторії на які спрямовані програми. Також аналіз допоможе визначити унікальність програми СЕР при розробці стратегії розвитку програми.

Отже на українському ринку існують десятки неприбуткових організацій, а також міжнародних проектів, які тим чи іншим чином впроваджують програми громадянської просвіти:

1. Програма стажування в органах місцевого самоврядування від молодіжної програми «Мріємо та діємо» IRI [\[9\]](#) (впроваджується за фінансової підтримки Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) та виконується IREX у партнерстві з Будуємо Україну Разом (БУР), Центром “Розвиток корпоративної соціальної відповідальності” (CSR Ukraine), Making Cents International (MCI), Міжнародним республіканським інститутом (IRI) та Zinc Network)

Основна мета: Популяризувати державну службу серед молоді та залучити молоді таланти до місцевих органів самоврядування.

Характер програми: Орієнтована на стажування молоді в органах місцевого самоврядування з метою підготовки їх до служби в цих органах.

2. Програма Долучайся! (Ract) [\[10\]](#)

Основний виклик: Нестача громадянської обізнаності та залучення до громадської діяльності.

Характер програми: Спрямована на підвищення обізнаності та залучення громадян до громадських ініціатив на місцевому, національному та регіональному рівнях.

3. Програма громадянської освіти “Академія громадянина” МРІ [\[11\]](#)

Цільова аудиторія: Громадяни з усієї України з досвідом волонтерської чи громадської діяльності.

Мета програми: Підготовка відповідальних громадян, які будуть провідниками змін у своїх громадах через співпрацю з владою для втілення реформ та зміцнення демократичної практики.

4. Міжнародна фундація виборчих систем Програма громадянської освіти IFES [\[12\]](#) - Використовуючи глобальну методологію «Посилення



взаємодії через освіту для демократії» (Strengthening Engagement through Education for Democracy – SEED), IFES пропонує сучасний та інтерактивний підхід до громадянської освіти для тисяч студентів університетів та коледжів України. Курси з громадянської освіти було розроблено спільно з громадянським суспільством та науковою спільнотою, і доповнено неформальними компонентами для тих, хто не входить до системи формальної освіти.

5. Програма Інституту політичної освіти «Майстерня європейської політики». [\[13\]](#) метою якої є створення проєвропейської мережі з числа нової хвилі перспективних політичних діячів та активістів, яка впливатиме на місцеву, регіональну та державну політику через сприяння синергії зусиль українських учасників та європейської спільноти.

6. Програма «Українська школа політичних студій» УШПС [\[14\]](#). Лабораторії законодавчих ініціатив.

Мета проєкту: Підвищення культури публічної політики в Україні, базуючись на принципах справедливості, довіри та діалогу через освітні заходи, такі як лекції, дискусії та тренінги.

7. Проєкт Ради Європи [\[15\]](#) «Зміцнення стійкості демократичних процесів через громадську участь під час війни та в післявоєнний період».

Мета проєкту: Сприяти громадській участі на регіональному та місцевому рівнях, зміцнюючи сталість демократичних процесів під час війни та в післявоєнний період.

Методологія. Зокрема хочу зазначити методологію CivicLab яка буде ефективний діалог громадськості та влади (інструменти громадської участі)

Компоненти проєкту: Надання правової експертизи та технічної підтримки у сфері громадської участі, створення сприятливого середовища для розвитку громадянського суспільства та сприяння волонтерству та волонтерській діяльності.

Розбудова потенціалу у сфері громадської участі та волонтерства для державних службовців, громадських організацій, волонтерських ініціатив та громадян.

Надання технічної експертної підтримки в розробці та реалізації партисипативних процесів.

8. Міністерство освіти і науки є головним партнером у міжнародних проєктах з громадянської освіти, які фінансуються Радою Європи з 2008 р. за участю різних ГО.

Діюча програма "Демократична школа" [\[16\]](#) проводиться Європейським центром імені Вергеланда і зосереджується на запровадженні Хартії Ради

Європи з освіти для демократичного громадянства і прав людини.

9. Асоціація викладачів історії, громадянства та суспільних дисциплін "Нова Доба" [\[17\]](#) проводить заходи для вчителів, які викладають історію, демократичне громадянство та управління школою.

Неурядові організації, які займаються громадянською освітою українців демонструють регулярність у впровадженні заходів з громадянської освіти. Провідною темою є залучення громадян до процесів врядування та проявів громадянської свідомості. Головною аудиторією, на яку спрямовані організовані заходи є молодь. Більшість державних програм та програм неурядових організацій, здійснюються за фінансової підтримки міжнародних організацій і фондів, зокрема USAID, PACT, IFES, NED тощо. Більшість регулярних проєктів неурядових організацій орієнтовані як на загальнонаціональний, так і на регіональний рівень (наприклад, програми Міжнародного республіканського інституту). Також програми орієнтовані на вивчення закордонного досвіду демократичних держав в першу чергу Швеції, Нідерландів, Фінляндії, Данії, Америки.

Провідними суб'єктами, які реалізують значний пласт програм з громадянської освіти в Україні є міжнародні та українські неурядові організації. Їх діяльність у цьому напрямі вирізняється системністю, регулярністю та якістю.

В чому може бути унікальність програми УОП?

Виходячи з аналізу ми бачимо, що опис існуючих програм не згадує компонент психосоціальної-підтримки та методології роботи з травмою чи постравмою суспільства. Також серед цільових аудиторій програм відсутні релігійні спільноти та вплив церкви на формування свідомого громадянства.

Тоді як згадуючи вчення Андрея Шептицького та УГКЦ (Греко-католицької церкви, ми бачимо що церква ще 120 років тому говорила про принцип субсидіарної, в якому зазначалась політична концепція побудови суспільства «знизу вгору». Цей принцип відображає сучасний закон децентралізації та вчить людей брати відповідальність за свою родину і за свою незалежність на себе, відмовляючись від патерналістських поглядів, тобто покладань очікувань на владу. [18, с.55] – [Мирослав Маринович «Андрей Шептицький і принцип «позитивної суми»](#)

«Не є справедливо, як це ми вже казали, щоб громадянин і родина були поглинуті Державою. Є справедливим, однак, щоб залишити для одних ті інших стільки незалежності, наскільки це можливо, зберігаючи спільне добро і права інших. [\[19,п.28\]](#).

Припускаємо, що розширення цільової аудиторії на релігійні спільноти та включення психосоціальної підтримки у технології СЕР та у методології викладання може стати унікальністю розробленої програми.

#### **1.4 Закордонний досвід програм громадянської просвіти: досвід Швеції та Фінляндії**

Швеція невелика країна, майже в чотири рази менша за Україну. Країна посідає 7 місце в світі за індексом щастя, має надзвичайно розвинену соціальну систему, яка дбає про добробут мешканців у забезпеченні житла, харчуванні, одязі, медичному забезпеченні. Феномен Швеції пояснюють самі шведи. Пояснюють своїм відношенням до прав людини, свободи слова, громадського контролю за діяльністю влади та нульовою толерантністю до корупції і будь-яких проявів порушення закону. [\[20\]](#)

Швеція одна з небагатьох країн, яка системно підходить до громадянської освіти дорослих.

Акцент в Швеції робиться на формуванні громадянської ідентичності та активної участі в суспільному житті. Програма громадянської освіти спрямована на розвиток критичного мислення, толерантності та здатності до співпраці.

У Швеції державна освіта відбувається переважно в навчальних товариствах і в народних школах які проводяться поза традиційним шкільним світом і складають повноцінну систему Народної освіти (Folkbildning). Народна освіта відбувається у формі навчальних гуртків, в які залучена значна частина населення країни.

Освіта в народних школах набула масового характеру, ще з минулого сторіччя. За даними дослідження 1995 року «Jonsson and Gahler» [\[21\]](#) 75 відсотків шведів у віці 18-75 років щонайменше один раз брали участь в Народних гуртках.

Цінність навчальних гуртків в тому, що вони створюють кілька непрямих стратегій, які впливають на усвідомлення учасників щодо їх ролі в управлінні громадою та їх впливу.

Учасники отримують знання щодо прийняття рішень та врегулювання конфліктів, покращують можливості для залучення та активізації, завдяки зустрічам та обміну думками. Показово, що головним завданням навчальних гуртків є задоволення індивідуального інтересу групи, група сама визначає свої потреб, а з ними - визначає цінність гуртків. В той же час асоціації тримають фокус на колективному інтересі та посиленні здатності учасників брати владу над своїм життям і створювати досвід впливу на суспільство.

Діяльність асоціацій активно підтримується державою, яка пропонує різні субсидії на проведення навчальних гуртків, коротких культурних програм та групових заходів.

Прикладом такої асоціації може бути Arbetarnas Bildningsförbund (ABF) [\[22\]](#), яка є провідною дослідницькою асоціацією Швеції, що працює по всій

країні, та налічує більше 50 організацій членів, 70 організацій партнерів національного рівня та 750 тисяч учасників щорічно.

ABF пропонує навчальні гуртки, курси, лекції та культурні заходи в усіх муніципалітетах країни.

*Цінності програми базуються на ідейній програмі:*

- Ідейна програма ABF «Зроби інший світ можливим!» є ідеологічним компасом ABF у повсякденному житті та служить основою для планування, пріоритетів і рішень у всій діяльності.
- Кожен, хто представляє ABF (співробітники, виборні посадовці та керівники гуртків), повинен підтримувати програму ідей і розділяти цінності.
- Відкрито відстоювати позицію організації, цінності якої суперечать нашій програмі ідей, не сумісно з представником ABF.

Програма ідей ABF [\[23\]](#) - безоплатна та добровільна освітня діяльність, заснована на рівності, солідарності та демократії що має наступні цілі:

- сприяти соціальній трансформації та брати в ній участь відповідність робітничому руху фундаментальні цінності;
- навчати членів організацій виконувати завдання в асоціаційному житті, трудовому житті та суспільство;
- а також створення умов для участі та свобода вибору освіти та культурного життя для всіх Людей.

Програма ставить у центр ідею громадянської освіти, незалежний вибір шляху та власний соціальний аналіз. Засновники ABF обирають спиратися на традиції ідей діяльності не лише для людей, а через людей. Програма робить це тому, що ідея самоосвіти – це прогресивна, сучасна, демократична і дієва ідея. В своїй стратегії ABF обрала декілька напрямків для розвитку, серед яких:

- 1) Проведення "Книжкових гуртків: Основи народної освіти", що вивчають позашкільну освіту через книжкове коло "Grunderna i folkbildning," розглядаючи глобальну просвітницьку роботу та виклики сучасності

2) Поширення "Скриньки народного будівельника" АВФ серед керівників гуртків. Скринька народного будівельника є книжковим ресурсом, який можна використовувати для досліджень і обговорення народної освіти, та містить книги, навчальний посібник, короткометражні фільми.

3) Створення серії статей та звітів про дослідження громадянської просвіти для фахівців та дослідників.

4) Проведення курсів народної освіти в деяких університетах Швеції  
Якщо роздивлятися роботу навчальних гуртків на прикладі країни, то вони мають різні направленості, в залежності від потреб груп. Навчальні гуртки пов'язані з:

- посиленням впливу через здобуття знань та навичок, необхідних для участі в суспільстві;
- політичними партіями чи іншими групами, які фактично ухвалюють рішення в суспільстві;
- суспільними питаннями (часто бувають в форматі читання та обговорення)
- кампаніями та референдумами (передвиборчі інформативні гуртки)
- Предметами та культурними програмами, близькими до індивідуальних інтересів

Підводячи підсумок, ми бачимо що програма громадянської просвіти АВФ враховує індивідуальні та колективні (суспільні інтереси) учасників, оскільки неможливо розділити ці два важливих аспекти життя індивіда. Таким чином, на прикладі закордонної програми ми бачимо, як колективні та індивідуальні інтереси взаємодіють у складній системі, де акценти під час навчання змінюються – від індивідуального до колективного і навпаки. Це здебільшого залежить від того чи інтегрований народний гурток у асоціацію АВФ, а також від впливу життєвих обставин учасників. Складна система взаємодії різних інтересів також є результатом великого різноманіття тем.

Через участь у навчальних гуртках, люди та групи підвищують свою здатність відстоювати свої інтереси як у суспільстві загалом, так і в повсякденному житті. Програма не регулює, або мінімально регулює зміст, що створює поле для творчості для людей в локальних громадах. Припускаємо, що навчальні гуртки мають завдання покращити існуючі знання і контекст ком'юніті, а не нав'язати вчення «зверху». Також культурні гуртки, які на перший погляд не мають спільного з громадянською просвітою, можна розглянути як внесок у збереження культури та як виникнення нових форм вираження культури в суспільстві.

Підходи ABF перетинаються з підходами Українською освітньою платформою, яка будує мережу та підвищує спроможність цієї мережі в тому числі через освітні проекти. На сьогодні УОП являється координатором мережі, яка складається з 11 регіональних організацій-членів, більше 300 організацій партнерів, що входять в мережі організацій-членів. Також Українська освітня платформа в списку партнерів налічує 500 неурядових організацій по всій Україні.

В Фінляндії громадянська освіта інтегрована в загальну систему навчання. Такі проекти як Opetushallitus Utbildningsstyrelse [\[24\]](#), розкривають різні аспекти прав та обов'язків громадян, демократичних цінностей та активної участі у суспільному житті. Фінська освіта відзначається врахуванням прав людини на всіх етапах, а кожен педагог виступає як просвітитель демократії та прав людини.

Програми громадянської освіти в Фінляндії залучають учнів до активної участі. Уроки орієнтовані на спільну роботу, обговорення та розв'язання реальних суспільних проблем, як приклади можна навести проекти, такі як "Пальці вгору!" та пілотний проект освіти з демократії та прав людини в початковій школі у 2022-2023 навчальному році [\[25\]](#).

Однією з ключових особливостей фінської громадянської освіти є підкреслення демократичних цінностей. Учні вивчають принципи демократії,

розвивають навички прийняття рішень та розуміють важливість громадянської участі.

Програми громадянської освіти в Фінляндії активно спрямовані на розвиток критичного мислення учнів. Це включає аналіз інформації, критичне висловлення думок та уміння розрізняти різні точки зору.

Уряд Фінляндії сприяє співпраці між школами та громадськими організаціями у сфері громадянської освіти. Це дозволяє учням реалістичніше розуміти суспільні проблеми та активно взаємодіяти з різноманітними аспектами громадянства.

Отже, громадянська освіта у Фінляндії є не відокремленою частиною загальної системи навчання, що визначається рядом ключових особливостей та ініціатив. Різні проекти розкривають аспекти прав та обов'язків громадян, демократичних цінностей та активної участі у суспільному житті, що вплетені в фінську освітню систему. Вчителі та викладачі виступають в ролі просвітителів демократії та прав людини на всіх етапах навчання. Програми громадянської освіти активно залучають учнів до спільної роботи над реальними суспільними проблемами, надаючи їм можливість розвивати навички прийняття рішень та критичного мислення. Ключовою рисою є підкреслення демократичних цінностей, що сприяє формуванню свідомих громадян. Співпраця між урядом, школами та громадськими організаціями підсилює реалістичне розуміння учнями суспільних проблем та активну участь у різноманітних аспектах громадянства.



## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ БО «УКРАЇНСЬКА ОСВІТНЯ ПЛАТФОРМА» ТА ВНУТРІШНЬОЇ СПРОМОЖНОСТІ ПРОГРАМИ ГРОМАДЯНСЬКОЇ ПРОСВІТИ

### 2.1 Загальна характеристика БО «Українська освітня платформа»

Українська освітня платформа (до 2021 року — Львівська освітня фундація) — драйвер для розвитку організацій та спільнот України. Організація працює з 2000 року об'єднує, навчає та підтримує людей, що творять зміни у своїх громадах та виховують відповідальність. [\[26\]](#)

*Візія організації* – Країна відповідальних

Українська освітня платформа плекає відповідальність українців, яка поруч з гідністю та сміливістю надихає людей у нашій країні на неймовірні вчинки: порятунк, надання прихистку, боротьбу за кожен клаптик землі, за кожного та кожну, хто страждає від окупантів.

Українська освітня платформа – навчає, підтримує, створює мережі, бо ми віримо, що відчуття відповідальності необхідне та ключове для нашої країни. Адже відповідальність – це поштовх до дій. Відповідальність – найвищий вияв волі. Відповідальність – ознака (риса) вільних.

*Місія організації* - Розвиваємо самозара(я)дність людей задля сильної України!

СамозараДність – бачу проблему та беру відповідальність за її вирішення.

СамозараЯдність – вмю знайти блок живлення та ресурс всередині себе, у своїй ідеї та спільноті.

*Цінності організації:*

- **Віра в Україну** та українців. Ми віримо, що ключем розвитку України є ми – українці та українки. Наші ідеї, сміливість та відповідальність, наші мережі та взаємопідтримка – те, що стимулює країну до розвитку.
- **Повага до гідності** кожної людини. Ми стоїмо горою за плюралізм думок, порозуміння, діалог та прийняття. Пропагуємо ненасильницьку та безбар'єрну комунікацію.
- **Відповідальність.** Це наш ключ до розвитку. Відповідальність за себе, свою сім'ю, спільноту, громаду – наш мотив до змін. Шлях відповідальності – шлях до свободи. Відповідальність за свою роботу, за її якість та вчасність – наша суперсила.

*Напрями діяльності:*

- Освіта та розвиток
- Підтримка сімей та дітей
- Розвиток організацій та мереж
- Гуманітарна місія

*Освіта та розвиток:*

- Освітні програми для громадських та релігійних організацій
- Розвиток жіночого лідерства
- Освіта для фахівців соціальної сфери України
- Освітня програма з протидії мінній небезпеці
- Розвиток свідомого громадянства через програму громадянської просвіти

Організація втілює різноманітні освітні програми з розвитку локальних команд та їхніх соціальних ідей. В межах програм “Активна Церква в громаді”, “Соціальні інновації громад” та “Школа відповідального служіння” посилює

локальних змінотворців, навчає їх, надає менторську та фінансову підтримку.

Розвиває жіноче лідерство через програму “WOWoman. Потенціал в тобі”, що покликана розвивати лідерський потенціал кожної жінки. В межах програми

Учасниць навчають та підтримують їх соціальні та підприємницькі проекти.

Організація займається освітою для фахівців соціальної сфери України і спільно з урядовими організаціями та органами місцевого самоврядування УОП розробляє та втілює освітні програми.

На початку 2023 році УОП запустила програму Громадянської просвіти, в рамках якої був запущений проєкт неформальної освіти – Мобільні школи свідомого громадянства, а також спільно з УКУ запущена практична частина для студентів дисципліни «Активне громадянство».

З 2022 року УОП налагоджує співпрацю з ОГС регіонального рівня, надаючи їм статус Опорних центрів УОП. Це означає, що УОП бере обов’язки щодо спільної роботи над розвитком організаційної та технічної спроможності цих регіональних команд через навчання, консультації, мережування та підтримку ресурсами. Ключові індикатори УОП для Опорних центрів центрів зосереджені на здатності взяти на себе роль координації та обміну досвідом у своєму регіоні. Створення мережі таких координуючих акторів серед ОГС призведе до більш ефективного, контекстного та об’єднаного реагування на виклики воєнного часу та післявоєнного відновлення. Наразі УОП створили 6 Центрів підтримки в регіонах, протягом 2023-24 років планується створити ще 12.

Наразі створено 11 Опорних Центрів в регіонах, протягом 2023-24 років.

Діючі Опорні центри Української освітньої платформи:

1. Дніпропетровська область - Благодійний фонд “Глоба22”
2. Запорізька область - Благодійна організація “Карітас Запоріжжя”

3. Харківська область - Благодійна організація “Мирне небо Харкова”
4. Миколаївська область - Громадська організація “Молодь України”
5. Черкаська область - Громадська організація “Ми є поруч”
6. Кіровоградська область - Релігійна організація “Релігійна громада Різдва св.Івана Хрестителя УГКЦ у м. Кропивницький”
7. Київська область - БО БФ "Карітас Київ"
8. Сумська область - ГО "Професійна Ліга соціальних працівників Сумщин
9. Полтавська область - БО БФ "Карітас Полтава"
10. Чернігівська - ГО "КІСАР"
11. Херсонська область - ГО «Асоціація Української миротворчої школи»

## **2.2 Етапи організаційного розвитку УОП, її структури, опис посадових обов'язків та функцій**

Відповідно до статуту ГО, управління організацією здійснюється на засадах демократизму, гласності, виборності органів управління, підпорядкованості і виконавчої дисципліни, із врахуванням регламентуючих документів організації.

Органами управління організацією є: Загальні збори членів організації, Правління організації, Президент організації, Директор. Також є Наглядова рада.

Загальні збори є вищим органом організації, який вправі приймати рішення з будь-яких питань її діяльності, в тому числі і з тих, що належать до компетенції Правління. У Загальних зборах беруть участь її члени особисто.

До компетенції Правління відноситься: організація виконання рішень Загальних зборів; скликання Загальних зборів та формування їх порядку денного; підготовка та подання рекомендацій Загальним зборам щодо

визначення основних напрямків діяльності організації затвердження планів і звітів про їх виконання, інших пропозицій з питань діяльності організації. Голова Організації здійснює оперативне управління справами, майном та коштами організації в межах, установлених даним Статутом, Загальними зборами та Правлінням і в межах своєї компетенції і повноважень забезпечує виконання їх рішень. Голова організації видає накази, розпорядження, інші внутрішні нормативні акти та документи організації тощо.

### **2.3 Аналіз внутрішньої спроможності програми Громадянської просвіти БО «Українська освітня платформа»**

Програма Громадянської просвіти «Citizen Education Program», стартувала у 2023 році на базі Української освітньої платформи. Це просвітницька програма, яка дозволяє громадянам зрозуміти свою потужну роль у місцевому та державному врядуванні, підвищити свій вплив на прийняття рішень, в тому числі в ролі обраних лідерів.

Програма має наступні цілі:

Ціль 1: Підвищити обізнаність громадян про місцеве та державне врядування.

Ціль 2: Підвищити кількість громадян, які відіграють свою роль у місцевому та державному врядуванні, включаючи роль обраних лідерів.

Ціль 3: Покращити мислення громадян щодо демократичної політики в Україні.

З часу заснування в програмі СЕР було реалізовано проєкт «Мобільні школи свідомого громадянства» на деокупованих територіях Харківщини в партнерстві з Опорним Центром Харкова «Мирне Небо», запущена програма «Простір ініціатив» на діючих хабах ОЦ.

Проєкт охопив 9 селищ Харківщини: Іванчуківка, Липчанівка, Вишнева,

Безруки, Старий Мерчик, Хроли, Ізюм, Дергачі, Золочів



Рисунок 2.1 Проєкт мобільні школи свідомого громадянства в цифрах

*Джерело: власна розробка*

Також ми запустили програму підготовки тренерів з громадянської просвіти (ToT) на базі Опорних Центрів (ОЦ) для того, щоб:

- розширити спільноту ОЦ через освітні можливості;
- залучити нових людей до ОЦ
- підвищити вплив ОЦ в регіоні
- Популяризувати громадянську просвіту в регіоні

5 тренерів з Харкова пройшли відбір та вже заплановані перші тренінги ToT у січні 2024, після яких тренери зможуть навчати групи людей, підлітків та молоді у своєму регіоні.

*Існуючий продукт:* пакет ToT, дві методички по впровадженню Мобільних шкіл свідомого громадянства, інтенсив по Свідомому громадянству

На рисунку 2.2 зображені напрямки діяльності, які започаткувала

програма СЕР



Рис. 2.2. Напрямки, які розвиває програма СЕР

*Джерело: власна розробка*

Щоб розробити стратегію розвитку програми Громадянської освіти БО Українська освітня платформа, ми проаналізували зовнішні фактори, які впливають на організацію за допомогою інструменту.

Щоб проаналізувати конкурентне середовище, визначити партнерів та замітники програми застосуємо інструмент Діамант Портера.

*Постачальники(донори):* Міжнародні НУО як організують власні проекти, так і підтримують ініціативи своїх українських колег. Серед них: Міжнародний республіканський інститут, Національний демократичний інститут міжнародних відносин США, німецький фонд Конрада Аденауера, фонд Фрідріха Науманна, Міжнародні фонди - NED, EED, Урядова агенція USAID ICAP Єднання в Україні, Раст (Програма “Долучайся!”), Міжнародний

фонд Відродження, Британська рада в Україні, БФ “МХП Громаді”.

*Бенефіціари(замовники):* активні громадяни, волонтерські та громадські організації, органи місцевого самоврядування, молодіжні ради, шкільне самоврядування, адміністрації шкіл.

*Замінники:* формальна освіта - уроки права, уроки громадянської освіти, лекції з громадянської освіти в університетах.

*Суперництво:* організації які працюють з міжнародними донорами - з такими організаціями може виникати конкуренція за грантову підтримку, а також конкуренція за цільову аудиторію

Аналіз діаманта Портера показує, що в програмі існують різні групи зацікавлених сторін, що взаємодіють між собою. Міжнародні організації виступають постачальниками ресурсів, в тому числі фінансових за які конкурують інші організації, тож взаємодія та конкуренція за грантові кошти та цільову аудиторію можуть бути ключовими викликами для програми.

Загальний висновок з аналізу діаманта Портера полягає в тому, що пропонована програма повинна збалансувати відносини з різними зацікавленими сторонами, враховуючі їхні потреби та конкуренції взаємодії для успішної реалізації місії, і за можливості заключати партнерства з тими програмами та організаціями, які мають спільні цілі та бачення розвитку громадянської просвіти.

Щоб проаналізувати внутрішнє середовище програми Громадянської просвіти БО «Українська освітня платформа використаємо інструмент SWOT-аналіз (Рис. 2.3)



SWOT-аналіз програми Громадянської просвіти			
Strenghts (сильні сторони)	Weaknesses (слабкі сторони)	Opportunities (можливості)	Threats (загрози)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Репутація організації УОП;</li> <li>Організація має чітку візію та місію;</li> <li>Вже сформовані стратегічні напрямки</li> <li>Затребуваність суспільством громадянської просвіти</li> <li>Є сформований кейс проекту Мобільних шкіл Свідомого громадянства</li> <li>Маємо мережу партнерів з ОЦ та ОТ</li> <li>Команда готова до експериментів</li> <li>ОЦ Миколаєва та Дніпра зацікавлені в поширенні технології мобільних шкіл</li> <li>Маємо гарні стосунки з потужними партнерами - УКУ, ЮАР</li> <li>В команді є Ірен Даніш</li> <li>Маємо свій офіс та базовий ресурс для розвитку програми</li> <li>Адекватне відношення до невеликих експериментів - дозволяємо собі помилятися і робити висновки;</li> <li>Успішна співпраця з Харківськими партнерами ОЦ та ОТ - Мирне Небо, Добровичинець</li> <li>Є розроблений компонент ТТР</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Відсутність стратегії розвитку програми</li> <li>Відсутність політики СЕР</li> <li>Відсутні документи по методології програми</li> <li>Відсутність стабільного фінансування;</li> <li>Слабка комунікація з потенційними донорами</li> <li>Часткова залученість керівниці програми СЕР</li> <li>Немає маркетингової стратегії та не сформовані меседжі під ЦА програм ЛІС та ГДС, Опорні центри</li> <li>Немає сформованого комплексного продукту програми - пакету СЕР</li> <li>Недостатня кількість людського ресурсу</li> <li>Залежність від грантів</li> <li>Відсутній сформований кейс по напрямках супроводу громад та ТТР, тому ці напрямки відносимо до експериментальних</li> <li>Недостатня організаційна спроможність СЕР</li> <li>Конкуренція інших програм громадянської освіти за ресурси донорів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Зростаюча потреба суспільства в громадянській освіті;</li> <li>Згуртованість суспільства навколо військової загрози стимулює підвищення свідомості людей, та розуміння їх відповідальності за майбутнє країни</li> <li>Є запит від різних громад на продукти, які розробляємо</li> <li>Доступ УОП до фандрейзунгу в США</li> <li>Американські друзі та партнери, які підтримують УОП, можуть сприяти залученню коштів на програму СЕР</li> <li>Можливість стати вірусною програмою</li> <li>Співпраця з відповідальним бізнесом</li> <li>Можемо заснувати рух народних шкіл (білдунгу) як на прикладі "Простору ініціатив"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Вигорання існуючої команди;</li> <li>Загострення військової агресії, що відтермінує розвиток громадянської освіти (не на час!);</li> <li>Донори "забудуть" про Україну</li> <li>Центральна влада згортає (чи імітуватиме) демократичні процеси, децентралізацію та місцеве самоврядування</li> <li>Ризик зіпсувати репутацію УОП через відношення організації до підтримки певних політичних партій</li> <li>Погіршення економічної ситуації, через що підтримка громадянської просвіти буде "не на час"</li> </ul>

Рис. 2.3 SWOT – аналіз програми Громадянської просвіти

*Джерело: власна розробка*

Ми бачимо, що програма має хороший потенціал та може стати вірусною, вже маючи базу для масштабування. Серед громадян України зберігається висока зацікавленість у розвитку демократії та демократичного мислення. Також зацікавленість щодо демократичного розвитку України зберігається серед міжнародних партнерів, зокрема США, які надають найбільший відсоток військової допомоги. Підтримка американського народу та увага партнерів до України залишаються на високому рівні. Програма, спрямована на розвиток демократії, може розраховувати на стабільну підтримку як від донорів, так і від звичайних людей, завдяки фандрейзинговій системі.

Однак низька організаційна спроможність та залежність від фінансування та грантів ускладнюють розвиток програми та привертання людських ресурсів. Навіть при наявності амбітних планів та розроблених напрямків, програма знаходиться під загрозою "заморозки", якщо не буде забезпечена фінансова стійкість. Розвиток демократії та підтримка демократичних програм значною мірою залежать від зовнішньої та внутрішньої політики, а також ситуації на фронті. Відсутність актуальності розвитку демократичного мислення громадян може закріпити існуючий політичний розподіл країни та утвердити патерналістське ставлення людей до своєї ролі в державі.

## 2.4 Аналіз громадянської обізнаності та потреб в громадянській освіті громад Харківської, Дніпропетровської, Львівської областей

Громадянська освіта означає не лише засвоєння знань, але й розвиток навичок і вмінь, які допомагають ефективно взаємодіяти з сучасними викликами. Згідно із Національним опитуванням про громадянське залучення [27], проведеним у 2017 році, жодному з 2054 опитаних українців не вдалося відповісти вірно на всі 13 питань щодо громадянської освіти [28].

### Громадянська освіта

Для того, щоб вважатися освіченим у громадянській сфері, респондент мав правильно відповісти на мінімум 10 із 13 запитань:

1. Який законодавчий документ містить формулювання основних прав українців? (*Конституція України*)
2. Які основні права і свободи є у Вас як у громадянина України? (*Життя, здоров'я, честь, гідність, недоторканність та безпека*)
3. Хто є єдиним джерелом державної влади та носієм суверенітету в Україні відповідно до Конституції України? (*Народ України*)
4. Кого у Преамбулі Конституції України 1996 року визначено як "українську націю"? (*Громадяни України всіх національностей*)
5. Які три гілки влади є в Україні? (*Виконавча, законодавча, судова*)
6. Хто має право приймати закони в Україні? (*Верховна Рада*)
7. Як формуються органи місцевого самоврядування? (*Обирається виборцями певних територій*)
8. Будь ласка, виберіть місцеві органи виконавчої влади зі списку (*бласні, районні та місцеві адміністрації*)
9. Яка ставка податку на прибуток для фізичних осіб діє в Україні відповідно до законодавства? (*18%*)
10. Який орган влади затверджує державний бюджет України? (*Верховна Рада*)
11. Який орган влади затверджує місцевий бюджет вашої громади? (*Місцева рада*)
12. Чи потрібно мати дозвіл місцевої влади на проведення мирних зборів або демонстрацій? (*Ні*)
13. На яких підставах місцева адміністрація може заборонити проведення мітингу? (*Якщо це загрожує правам інших людей*)



© GfK for Pact, Inc., 2015-2017 | Опитування громадської думки щодо оцінки змін в обізнаності громадян щодо громадських організацій та їхньої діяльності

Рисунок 2.4 Питання, які показують рівень знань українців у громадянській освіті.

*Джерело [27]*

Різні дослідження щодо усвідомлення своїх прав, дій у випадку різних ситуацій та участі у громадській діяльності показують, що українці не завжди вміють відрізнити права громадянина від прав людини. Більшість вважає, що не має впливу на державне управління та має обмежені можливості брати участь у суспільному житті. Крім того, багато мають слабку орієнтацію в системі податків та утворенні бюджетів на різних рівнях. Ця ситуація з низькою обізнаністю призводить до того, що багато громадян легко піддаються

передвиборчим обіцянкам, особливо тим, що стосуються підвищення соціальних виплат.

Загальна частка тих, кого можна вважати освіченим у громадянській сфері, складає 8%. На Півночі найменше – 5%, у Південному регіоні найбільше – 16%.

#### Громадянська освіта: за регіонами

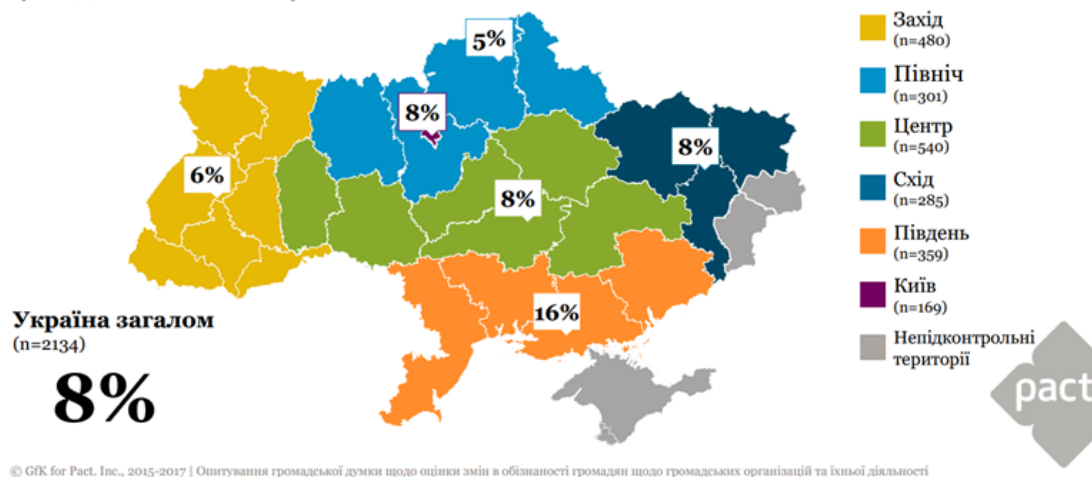


Рис. 2.5 Рівень громадянської освіти за регіонами

*Джерело [27]*

З моменту запуску програми СЕР ми також намагались зрозуміти потреби регіонів та виявити прогалини в громадянській освіті, для того щоб запропонувати власне бачення наповнення програми СЕР, яка на той момент була на етапі запуску.

В якості аналізу потреб регіонів, ми обрали фокус-групові зустрічі з активними представниками громад та з представниками нашої мережі Опорних центрів та Опорних точок.

В статті "Nonprofit Strategic Planning: Develop a Plan That Will Actually Be Used!" автор Джудіт Шаркен Саймон пише про користь інструменту фокус-груп при роботі з громадами що "...не менш важливим для бюджетної некомерційної організації є те, що фокус-групи відносно недорогі та прості у проведенні. Більшість людей люблять, коли у них запитують їхню думку, і вони, як правило, не соромляться її висловлювати. Некомерційні організації, як правило, використовують фокус-групи під час планування, маркетингу чи

оцінки або для покращення певного продукту чи послуги, або, у більш глобальному плані, під час розробки стратегічних планів чи заяв про місію...” [7].

Ми ставили собі за ціль перевірити припущення щодо зростання потреб українців в громадянській освіті та заохотити учасників до обговорення категорій громадянської просвіти, в яких би вони хотіли покращити свої знання.

1 лютого 2023 року в Харкові відбулися фокус-групові дискусії УОП, які мали на меті оцінити інтерес до освіти з громадянського врядування, за участю представників Опорного центру у Харкові БО «Мирне Небо» та семи партнерів менших організацій, що складала мережу - Опорних точок. Усі представники мережі проявили інтерес і навіть відчуття терміновості – особливо з боку волонтерів – забезпечити навчання громадянської освіти з кількох причин:

- Потреба розуміння, як вести діалог чи співпрацювати з місцевою владою, щоб краще задовольняти критичні потреби великої кількості деокупованих громад, а також громад із критичними демографічними змінами (великий приплив внутрішньо переміщених осіб та втрата місцевого населення, які були частиною робочої сили) і загалом для термінового відродження громади.
- Практичне розуміння активістами та представниками ОМС механізмів місцевого самоврядування, які необхідні для швидкого відновлення громад та зруйнованої інфраструктури.
- Потреба відновлення прав людини, які були грубо порушені під час окупації російськими військовими і свідками яких считали волонтери Харківської області. Представники фокус групи прагнули відновити надію на права людини, право на справедливість, добробут та гідність людини та донести цю інформацію до інших мешканців області дітям і дорослим їхнє право на справедливість і добробут – і як цього досягти.
- Розуміння можливостей, які виходять з національної єдності українців та уваги світу до України, що ведуть до справжньої незалежності, свободи та демократії, через зміну старих звичок

управління громадами, та навчання політичної компетентності нинішніх та майбутніх лідерів.

Разом з виявленими потребами, та побажаннями в напрямку громадянської освіти, фокус група вказала на слабкі сторони або проблеми, які притаманні Харківському регіону. Серед них:

1. Свідоме чи несвідоме порушення депутатами різних рівнів законів України, невиконання своїх прямих обов'язків, зловживання повноваженнями, високий рівень корупції.

2. Низький рівень знань представників органів державної влади різних рівнів про свої права та обов'язки.

3. Низький рівень активності громадян України у громадській діяльності та місцевому самоврядуванні.

4. Низький рівень знань громадян України про права та обов'язки громадянина України, основні положення Конституції України, основні механізми місцевого самоврядування. Низький рівень мотивації до громадської діяльності.

5. Через вищезазначені проблеми формується проблема вкрай низького рівня довіри до влади, політиків загалом, спотворення іміджів членів політичних партій, депутатів усіх рівнів, голів громад, державних службовців.

3-4 лютого у місті Дніпро відбулась друга зустріч з представниками Опорних центрів шести областей (Дніпропетровська, Харківська, Запорізька, Черкаська, Кропивницька, Миколаївська), під час якої була проведена фасилітаційна сесія на визначення потреби та фокусу громадянської просвіти.

Фасилітаційна сесія з фокус-групою була проведена з метою вивчення проблем, що виникають у громадянській освіті та політичній культурі в Україні, а також ідентифікації необхідних навичок та знань для подолання цих проблем та можливостей впливу на систему.

Учасники фокус-групи визначили наступні проблеми:

- Військовий стан: Військові події та конфлікти створюють нестабільність та погіршують громадянську освіту.
- Стереотипи "радянщини": Застарілі уявлення та стереотипи про радянську епоху ускладнюють процес громадянської освіти.
- Споживницьке ставлення: Споживацький підхід громадян веде до недостатнього зацікавлення у політичних питаннях.
- Недоступність влади: Громадяни вважають, що влада не доступна та відокремлена від них.
- Низька обізнаність громадян: Брак інформованості щодо політичних процесів та структур управління.
- Страх брати відповідальність: Громадяни воліють уникати відповідальності у громадських справах.
- Відсутність державної підтримки та політичної волі: Брак підтримки та ініціатив влади для впровадження системної громадянської освіти.
- Низька залученість ВПО до прийняття рішень: Громадські організації неактивні у впливі на політичні рішення.
- Низький рівень добробуту: Економічні проблеми впливають на активність у громадських справах.
- Безпекові проблеми та зневіра щодо влади: Загрози безпеки та недовіра до дій влади.
- Складний доступ до влади: Громадяни стикаються з труднощами у взаємодії з владою.
- Непрацюючі важелі впливу на владу: Засоби впливу на владу неефективні або відсутні.
- Політика не в тренді: Громадяни вважають політику неактуальною та нецікавою.
- Низька політична культура: Громадяни мають обмежені знання та розуміння політичних процесів.
- Ідеологічне та політичне протистояння: Розділена громадянська

спільнота через ідеологічні та політичні розбіжності.

- Бюрократичні перепони: Перешкоди у взаємодії громадян з владою через бюрократичні обмеження.
- Відсутні систематичні освітні програми: Відсутність структурованих та систематичних освітніх програм у громадянській освіті.
- Погана якість існуючих освітніх програм: Існуючі програми не відповідають високим стандартам якості.

Учасники фокус-групи визначили необхідні навички та знання для ефективної громадянської освіти:

- Правова обізнаність: Розуміння основних законів та правових норм.
- Структура управління та повноваження влади: Знання про органи влади та їх функції.
- Інструменти взаємодії та моніторингу влади: Вміння взаємодіяти з владою та відстежувати її дії.
- Критичне мислення: Здатність аналізувати інформацію та приймати обґрунтовані рішення.
- Основи громадянства та прийняття рішень громадянами: Розуміння громадянських обов'язків та вміння приймати участь у прийнятті рішень.
- Комунікація з владою та іншими стейкхолдерами: Ефективна комунікація з представниками влади та іншими учасниками.
- Базові юридичні та правові знання: Розуміння основних юридичних понять та процедур.
- Конституційні знання: Знання про основний закон країни.
- Базові знання функціонування суспільства: Розуміння процесів у суспільстві та їх взаємозв'язків.
- Проектний менеджмент: Вміння організовувати та впроваджувати громадські проекти.
- Комунікаційні стратегії, SMM, PR: Знання методів комунікації та

просування ідей.

- Знання про історичну ідентичність: Розуміння власної історії та культурної спадщини.

Проаналізувавши потреби обох фокус груп ми виділили шість категорій, які необхідно включити в програму Громадянської Просвіти СЕР.

- 1) *Громадянська освіта*: включає правову обізнаність, конституційні знання, та основи громадянства;
- 2) *Знання про місцеве самоврядування*: включає основи прийняття рішень, основи та управління громадою;
- 3) *Повноваження та обов'язки влади*: включає знання про структуру управління та повноваження влади, та знання про органи влади та їх функції;
- 4) *Громадська участь*: включає комунікацію та співпрацю з владою, прийняття участі в управлінні громадою громадянами;
- 5) *Інструменти громадської участі*: включає інструменти взаємодії та моніторингу влади та вміння взаємодіяти з владою та відстежувати її дії;
- 6) *Відповідальність громадян*: включає розуміння своєї ролі в громаді, що базується на критичному мисленні та особистісних підходах та навичках по управлінню суспільними та громадськими проектами;

23-24 листопада в Оброшино та Жовкві Львівської області ми провели дослідження рівня знань з громадянської освіти серед фокус-груп, які склалися з молодіжних представників, вчителів, та представників міських та сільських рад.

Для цього дослідження ми виділили шість категорій, які сформуливали після поїздок у Дніпро та Харків.

В дослідженні взяли участь 20 респондентів з села Оброшино та 40 респондентів з міста Жовква. В таблиці 2.1 вказані середні значення голосування групи по кожній з категорії, яке оцінювалось від 0 до 10.



Табл. 2.1 Рівень оцінювання знань з громадянської освіти громадами Оброшино та Жовква

Громади	Категорія I	Категорія II	Категорія III	Категорія IV	Категорія V	Категорія VI
	Громадянська освіта	Знання про місцеве самоврядування	Повноваження та обов'язки влади	Громадська участь	Інструменти громадської участі	Відповідальність громадян
	від 0 до 10	від 0 до 10	від 0 до 10	від 0 до 10	від 0 до 10	від 0 до 10
Оброшино	7	5	4	4	3	6
Жовква	5	7	4	4	4	6
Загальна сума	12	12	8	8	7	12

З огляду на представлені результати, найменше балів отримала категорія “Інструменти громадської участі”, яка включає інструменти взаємодії та моніторингу влади та вміння взаємодіяти з владою та відстежувати її дії. Друге та третє місце по найменшій кількості балів посіли категорії “Повноваження та обов'язок влади”, а також категорія “Громадська участь”, що включає комунікацію та співпрацю з владою, прийняття участі в управлінні громадою громадянами.

## **РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРОГРАМИ ГРОМАДЯНСЬКОЇ ПРОСВІТИ БО «УКРАЇНСЬКА ОСВІТНЯ ПЛАТФОРМА»**

### **3.1 Розробка проекту стратегії розвитку програми громадянської просвіти БО «Українська освітня платформа»**

Мета програми СЕР полягає в тому, щоб кожна особа в Україні розуміла свою здатність впливати на місцеве врядування та політику і брала за це відповідальність, в тому числі в ролі обраних лідерів. Програма СЕР має сприяти зростанню нового покоління відповідальних обраних лідерів, які виходять з політично освічених громад.

Цілями програми є підвищення обізнаності громадян про місцеве та державне врядування, збільшення кількості громадян, які активно взаємодіють у місцевому та державному врядуванні, включаючи роль обраних лідерів, а також поліпшення мислення громадян щодо демократичної політики в Україні.

Ми фокусуємося на тому, щоби Програма розгорнулася в чотирьох областях (Харківська, Дніпропетровська, Львівська, Одеська) через малі ініціативні групи Громадянської просвіти та опорні центри. Цільові групи, які ми розглядаємо, включають громадян віком від 14 до 60 років, громадські та благодійні організації, молодіжні та шкільні ради, опорні центри та опорні точки УОП.

Ключові фокуси програми визначаємо як:

- ролі і вплив кожної особи,
- зміна мислення,
- політична грамотність,
- психосоціальне підсилення,
- фокус на створенні руху малих команд (ініціативних груп),
- підготовка кадрів ОМС та майбутніх депутатів,
- навчання через практику.

Короткострокові та довгострокові вимірювані параметри успіху програми є розроблений комплексний пакет методологій та технологій СЕР, розроблена та поширені методології ТРР підготовки тренерів МІГ, використання технологій СЕР опорними центрами, інтеграція технологій СЕР в проекти програм УОП, підвищення рівня громадянської активності та покращення співпраці між громадськістю та владою.

Партнерство програми включає співпрацю з організаціями, такими як "Навчай для України", ІСАР Єднання, БФ МХП Громаді, опорні центри УОП, БО "Доброчинець", ГО "Змістом", та ми плануємо залучити нових партнерів таких, як EED, NED, Council of Europe та інші.

Аналіз конкурентних програм в першому розділі диплому, допоміг визначити унікальність програми Громадянської освіти, яка полягає у включенні до програми елементів психосоціального підтримки та у готовій мережі Опорних центрів та Опорних точок, яка може сприяти поширенню технологій Програми.

Протягом року практичного розвитку Програми, ми виділили "червоні лінії", за які не плануємо заходити. Зазначимо, що програма утримується від піару політичних партій та поважає вибір громадян у розвитку програм в їхніх громадах, не перевищуючи свої повноваження та не роблячи роботу за ініціативні групи Свідомого громадянства. Важливими викликами для реалізації Програми СЕР є заборона на проведення заходів в громадах біля зони бойових дій, упереджені погляди адміністрації громад щодо демократичного розвитку, а також низький рівень компетенцій у громадянській освіті у мешканців та представників ОМС, що ускладнює реалізацію програми.

Щоби досягти теорії змін ми визначили що програма СЕР має працювати через Малі ініціативні групи (далі МІГ), для забезпечення доступу громадянської освіти на локальному рівні, в тому числі в малих громадах та селах. Для досягнення поставлених цілей та переміщення з точки "А" у точку "В" пропонуємо до розгляду модель стратегії розвитку програми громадянської освіти, що відображена на рисунку 3.1.

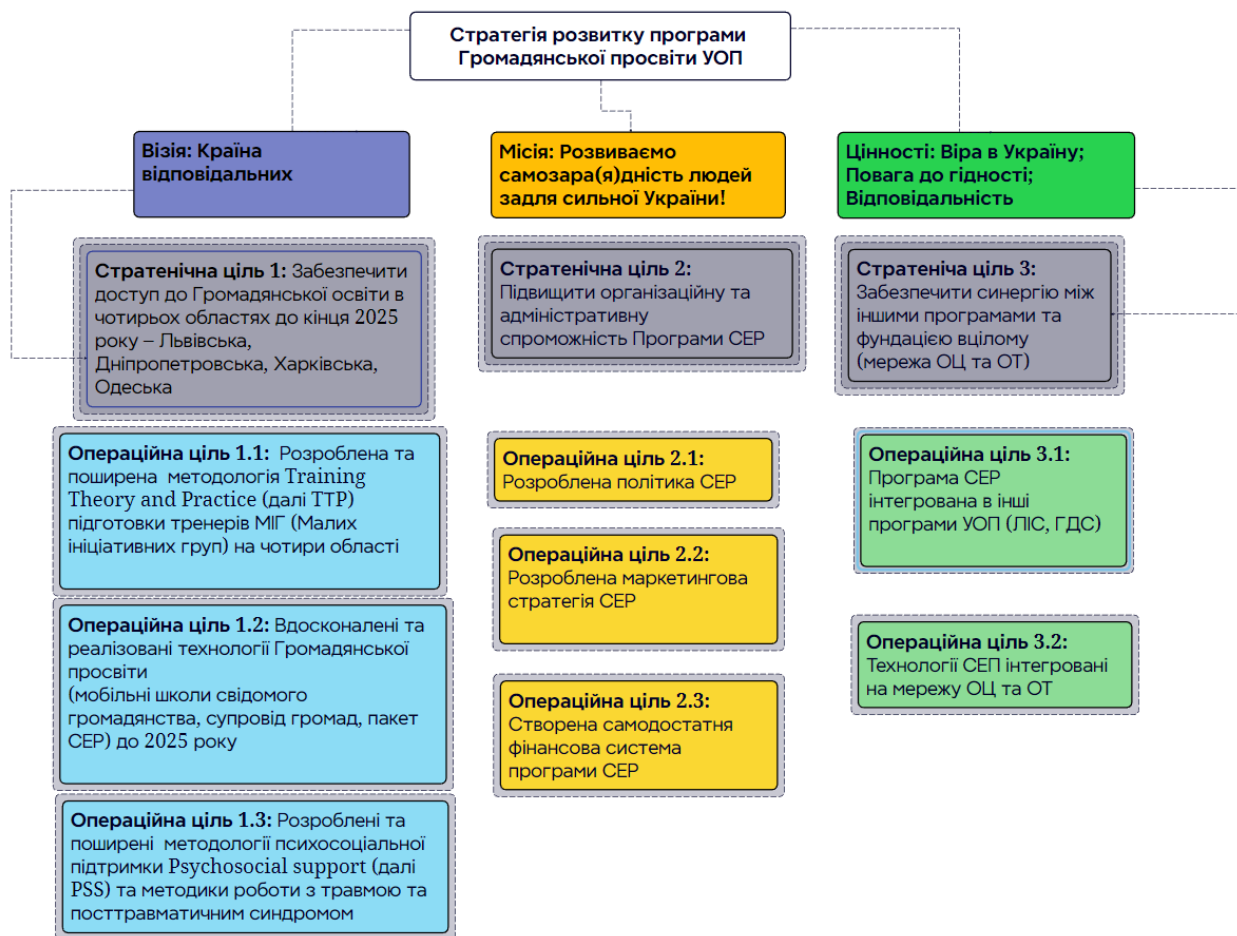


Рис. 3.1 Стратегія розвитку програми Громадянської освіти до 31 грудня 2025 року

*Джерело: створено автором*

**Стратегічна ціль 1.** Забезпечити доступ до Громадянської освіти в чотирьох областях до кінця 2025 року – Львівська, Дніпропетровська, Харківська, Одеська

Щоб забезпечити виконання стратегічної цілі 1, пропоную розділити ціль на три операційні цілі.

Операційна ціль 1.1 передбачає розробку та поширення методології Training Theory and Practice (далі ТТР) підготовки тренерів МІГ (Малих ініціативних груп) на чотири області. В таблиці 3.1 розглянемо завдання та індикатори успіху, які допоможуть досягти поставленої цілі.

Таблиця 3.1. Операційна ціль 1.1

Завдання	Індикатори успіху	Відповідальний орган
3.1.1. Затвердити експертів по розробці методички підготовки тренерів ТРР (Theory plus practice) з врахуванням психосоціальної підтримки	Сформована група експертів; Розроблена методологія ТРР з врахуванням психосоціальної підтримки; Створена методологія ТРР сертифікована	Керівник СЕР, Директор програмного відділу УОП
3.1.2 Підготувати 30 тренерів ТРР	Затверджено 30 учасників з 4-х областей 70 відсотків тренерів, пройшли ТРР та володіють навичками психосоціальної підтримки; Якість знань тренерів відповідає критеріям методички ТРР	Програмний відділ - СЕР
3.1.3 Розробити критерії відбору (тренерів, громад)	Сформована робоча група по розробці критеріїв відбору Сформований документ критеріїв відбору тренерів	Програмний відділ - СЕР
3.1.4 Розробити критерії моніторингу та оцінки навчання ToT	Розроблений документ моніторингу та оцінки ТРР Запровадити перехресну оцінку якості надання тренерських послуг між малими ініціативними групами тренерів.	Програмний відділ - СЕР

3.1.5	Створити спільноту тренерів Свідомого громадянства	Презентована спільнота амбасадорів тренерів Свідомого громадянства на мережу УОП Створений event plan спільноти на 1 рік	Програмний відділ - СЕР
-------	--	---	-------------------------

Операційна ціль 1.2 передбачає вдосконалення та реалізацію технологій Громадянської просвіти (мобільні школи свідомого громадянства, супровід громад, пакет СЕР) до 2025 року. В таблиці 3.2 розглянемо завдання та індикатори успіху, які допоможуть досягти поставленої цілі.

Таблиця 3.2. Операційна ціль 1.2

Завдання	Індикатори успіху	Відповідальний орган
3.2.1. Створити методичку по технологіям СЕР, яка включатиме мобільні школи, ТРР, супровід громад, пакет СЕР, "Простір ініціатив" на хабах	Розроблена та затверджена методичка СЕР Рівень проінформованості керівників УОП та мережі опорних центрів	Програмний відділ - СЕР
3.2.2 Запустити проекти СЕР (Мобільні школи, Супровід громад, ТРР, "Простір ініціатив" на хабах)	Проекти отримали фінансування та реалізуються Чотири проекти реалізовані до кінця 2025 року; Якість реалізованих проектів; Рівень охоплення бенефіціарів в чотирьох областях	Відділ розвитку, Програмний відділ - СЕР

3.2.3 Розробити комплексний пакет СЕР	Затверджений вміст пакету - гра "7 принципів Свідомого громадянства", практичний курс свідомого громадянина, дорожня карта свідомого громадянина, рекомендований список джерел	Програмний відділ - СЕР
3.2.4 Створити гру на основі 7 принципів свідомого громадянства	Розроблена гра 7 принципів свідомого громадянства; Гра пройшла сертифікацію.	Програмний відділ-СЕР
3.2.5 Дослідити та скласти список рекомендованих джерел-літератури, фільмів, статей, тощо	Затверджений список рекомендованих джерел пакету СЕР	Програмний відділ - СЕР
3.2.6 Дослідити готові матеріали та розробити практичний курс Свідомого громадянства	Розроблений практичний курс Свідомого громадянства	Програмний відділ - СЕР
3.2.7 Створити дорожню карту Свідомого громадянина	Розроблена дорожня карта Свідомого громадянина	Програмний відділ - СЕР

Операційна ціль 1.3 передбачає розробку та поширення методологій психосоціальної підтримки (Psychosocial support-далі PSS) та методики роботи з травмою та посттравматичним синдромом. В таблиці 3.3 розглянемо завдання та індикатори успіху, які допоможуть досягти поставленої цілі.

Таблиця 3.3.Операційна ціль 1.3

Завдання	Індикатори успіху	Відповідальний орган

3.3.1. Дослідити існуючі методології PSS	Затверджені рекомендації до застосування PSS у тренерській діяльності	Програмний відділ - СЕР
3.3.2 Затвердити експерта з психосоціальної підтримки	Експерт психосоціальної підтримки відповідає кваліфікації	Програмний відділ -СЕР, Керівник СЕР
3.3.3 Додати методики PSS в методологію підготовки тренерів ТРР	Документ ТРР з доповненими методиками PSS	Програмний відділ - СЕР, Керівник СЕР
3.3.4 Додати та інтегрувати методики PSS в розробку практичного курсу Свідомого громадянства	Навчені тренери згідно методикам PSS; Програма курсу адаптована під методики PSS	Програмний відділ - СЕР, Керівник СЕР
3.3.5 Підвищити обізнаність тренерів ТРР по методикам роботи з травмою та постравмою	70% тренерів демонструють знання щодо психосоціальної підтримки	Програмний відділ - СЕР, Керівник СЕР

У загальному три таблиці (3.1, 3.2, 3.3) висвітлюють стратегічний підхід до досягнення Цілі 1, яка забезпечує доступ до Громадянської освіти в чотирьох областях. Наша теорія змін полягає в тому, що розвиток громадянської освіти може бути впроваджений через Малі ініціативні групи тренерів (табл.3.1), які зрештою отримують підтримку та сталість свого розвитку через побудову спільноти тренерів Свідомого громадянства. Індикатори успіху визначаються у вигляді кількості затверджених експертів, учасників та якості знань тренерів.

Таблиця 3.2 висвітлює завдання та індикатори успіху для операційної цілі 1.2, яка спрямована на вдосконалення та реалізацію технологій Громадянської просвіти. Планується створення методички, запуск проєктів, розробка комплексного пакету та створення гри на основі принципів Свідомого



громадянства. Індикатори успіху включають реалізацію проєктів та якість їх впровадження.

Таблиця 3.3 описує завдання та індикатори успіху для операційної цілі 1.3, спрямованої на розробку та поширення методологій психосоціальної підтримки та методик роботи з травмою та посттравматичним синдромом. Завдання включають дослідження існуючих методологій, затвердження експерта, додавання методик до підготовки тренерів та розробку практичного курсу. Індикатори успіху визначаються рівнем обізнаності тренерів щодо психосоціальної підтримки.

**Стратегічна ціль 2.** Підвищити організаційну спроможність Програми СЕР. Щоб забезпечити виконання стратегічної цілі 2, пропоную розділити ціль на три операційні цілі.

Операційна ціль 2.1 передбачає розробку політики СЕР В таблиці 3.2 розглянемо завдання та індикатори успіху, які допоможуть досягти поставленої цілі.

Таблиця 3.4. Операційна ціль 2.1

<b>Завдання</b>	<b>Індикатори успіху</b>	<b>Відповідальний орган</b>
3.4.1 Розробити та поширити єдиний глосарій програми СЕР	Затверджений документ з глосарієм СЕР; Документ презентований серед керівників УОП	Програмний відділ - СЕР, Керівник СЕР
3.4.2 Створити робочу групу по розробці політики	Затверджений склад робочої групи та дедлайни	Програмний відділ - СЕР, Керівник СЕР, Програмний відділ УОП
3.4.3 Розробити, затвердити та поширити політику СЕР	Розроблена та затверджена політика СЕР; Керівники УОП проінформовані	Програмний відділ - СЕР, Керівник СЕР, Програмний відділ УОП

Операційна ціль 2.2 передбачає розробку маркетингової стратегії СЕР В таблиці 3.5 розглянемо завдання та індикатори успіху, які допоможуть досягти поставленої цілі.

Таблиця 3.5. Операційна ціль 2.2

Завдання	Індикатори успіху	Відповідальний орган
3.5.1 Сформувати комунікаційні повідомлення	Рівень охоплення на кінець 2025 року; Комунікаційні повідомлення затверджені відділом комунікацій УОП; Кількість реакцій в соціальних мережах	Відділ комунікацій, Керівник СЕР
3.5.2 Сформувати візуальний стиль СЕР	Створений бренд бук програми СЕР	Відділ комунікацій, Керівник СЕР
3.5.3 Створити контент план на рік	Затверджений комунікаційник СЕР; Документ з контент планом	Відділ комунікацій, Керівник СЕР
3.5.4 Розробити ціннісну пропозицію для різних ЦА (релігійних спільнот, ОМС, соціальних працівників, громадського суспільства, ГО, БО, гуманітарних організацій, бізнесу)	Затверджені месенджі з ціннісною пропозицією для різних ЦА; ЦА демонструють зацікавленість до програми СЕР; Керівники програм УОП проінформовані; Програми ЛІС та ГДС використовують месенджі в роботі зі своїми ЦА.	Відділ комунікацій, Керівник СЕР

Операційна ціль 2.3 передбачає створення самодостатньої фінансової системи програми СЕР. В таблиці 3.5 розглянемо завдання та індикатори успіху, які допоможуть досягти поставленої цілі.

Таблиця 3.6. Операційна ціль 2.3

Завдання	Індикатори успіху	Відповідальний орган
3.6.1 Розробити та реалізувати фандрейзингову стратегію на 2 роки	Створена робоча група на базі відділу розвитку УОП; Затверджено спеціаліста 3 фандрейзингу; Розроблений документ 3 фандрейзинговою стратегією; Складений перелік фандрейзингових заходів; Затверджено спеціаліста 3 фандрейзингу Запущений соціальний бізнес.	Відділ розвитку, Керівник СЕР
3.6.2 Запущена фандрейзингова кампанія в США через сайт UCSР	За допомогою фандрейзингових заходів до кінця 2024 року зібрано 20 тис. дол	Відділ розвитку, Керівник СЕР
3.6.3 Написати та отримати грантові проекти	Підтримані щонайменше чотири грантові проекти до кінця 2025 року на суму більше 200 тис. дол	Відділ розвитку, Керівник СЕР
3.6.4 Запустити краудфандинговий збір коштів	Реалізований щонайменше один краудфандинговий збір коштів	Відділ розвитку, Керівник СЕР
3.6.5 Запустити соціальний бізнес	Визначений бізнес продукт Визначені канали продажів Запущена реклама продажу	Відділ розвитку, Керівник СЕР

Таблиці 3.4, 3.5, 3.6 висвітлюють стратегічний підхід до досягнення Цілі 2, яка полягає у підвищенні організаційної спроможності Програми СЕР.

Таблиця 3.4 висвітлює завдання та індикатори успіху для операційної цілі 2.1,

Операційна ціль 2.1 визначає завдання, які спрямовані на розробку та впровадження політики СЕР. Завдання включають створення єдиного глосарію, формування робочої групи, а також розробку та поширення політики СЕР. Індикатори успіху полягають у затвердженні глосарію, формуванні робочої групи та успішній розробці та затвердженні політики.

Операційна ціль 2.2 визначає завдання для розробки маркетингової стратегії СЕР. Задачі включають формування комунікаційних повідомлень, створення візуального стилю, розробку контент-плану та ціннісної пропозиції для різних ЦА. Індикатори успіху полягають у рівні охоплення, створенні бренд-буку, затвердженні контент-плану та взаємодії з різними ЦА.

Операційна ціль 2.3 спрямована на створення самодостатньої фінансової системи програми СЕР. Завдання включають розробку та реалізацію фандрейзингової стратегії, фандрейзингової кампанії в США, написання та отримання грантових проєктів, запуск краудфандингового збору коштів та соціального бізнесу. Індикатори успіху включають створення робочої групи, збір необхідної суми коштів, отримання грантів та реалізацію соціального бізнесу.

**Стратегічна ціль 3.** Забезпечити синергію між іншими програмами та фундацією вцілому (мережа ОЦ та ОТ)

Щоб забезпечити виконання стратегічної цілі 3, пропонуємо розділити ціль на дві операційні цілі.

Операційна ціль 3.1 передбачає інтеграцію програми СЕР в інші програми УОП – Лідерство та служіння та Громада для сім'ї (ЛІС та ГДС). В таблиці 3.1 розглянемо завдання та індикатори успіху, які допоможуть досягти поставленої цілі.

Таблиця 3.7. Операційна ціль 3.1

Завдання	Індикатори успіху	Відповідальний орган
3.7.1 Презентувати та затвердити технології СЕР керівникам програм (ЛІС, ГДС)	Кількість зустрічей та навчань з керівниками УОП Затверджений план інтеграції СЕР і програми ЛІС та ГДС	Керівник СЕР
3.7.2 Поширити технології та методології СЕР на проекти програм ЛІС та ГДС	Рівень охоплення ЦА ЛІС та ГДС Якість методології СЕР серед цільових аудиторій програм ЛІС та ГДС згідно таблиці моніторингу та оцінки Рівень знань по громадянській освіті серед ЦА ЛІС та ГДС Відсоток людей, які свідчать про досвід співпраці з владою Кількість проектів УОП, які застосовують в діяльності елементи комплексного пакету СЕР	Програмні відділи - СЕР, ГДС, ЛІС, Керівники СЕР, ГДС, ЛІС
3.7.3 Розробити систему моніторингу та оцінки виконання програми СЕР програмами УОП	Затверджений виконавець з надання послуги розробки документу Залучені кошти на розробку моніторингу та оцінки Документ з моніторингу та оцінки	Відділ моніторингу, Керівник СЕР

3.7.4 Запозичити вдалі технології програм ЛІС та ГДС	Кількість зустрічей з обміну досвідом з керівниками ЛІС та ГДС Затвердити перелік технологій та методик ЛІС та ГДС, які відповідають цілям СЕР Затвердити щоквартальні зустрічі керівників з обміну досвіду між програмами УОП	Програмні відділи - СЕР, ГДС, ЛІС, Керівники СЕР, ГДС, ЛІС
--	--	--

Операційна ціль 3.1 передбачає інтеграцію програми СЕР в мережу Опорних центрів та Опорних точок. В таблиці 3.8 розглянемо завдання та індикатори успіху, які допоможуть досягти поставленої цілі.

Таблиця 3.8. Операційна ціль 3.2

Завдання	Індикатори успіху	Відповідальний орган
3.8.1 Презентувати Опорним центрам та Опорним точкам технології та методології СЕР	Проведені зустрічі з презентацією та навчанням	Керівник СЕР, Керівник Національних партнерств
3.8.2 Розробити разом з Відділом Національних партнерств конкурс субгрантів по програмі СЕР	Кількість Опорних центрів та Опорних точок, які прийняли участь в конкурсі Кількість ОЦ та ОТ, які реалізували субгрантингові проекти СЕР	Відділ національних партнерств, відділ розвитку, програмний відділ - СЕР

Таблиці 3.7, 3.8 висвітлюють стратегічний підхід до досягнення Цілі 3, яка полягає забезпеченні синергії між іншими програмами УОП (ЛІС, ГДС) та фундацією вцілому (мережа ОЦ та ОТ)

Таблиця 3.7 висвітлює завдання та індикатори успіху для операційної цілі 3.1,

Операційна ціль 3.1 спрямована на інтеграцію програми СЕР в програми УОП – ЛІС та ГДС. Завдання включають презентацію та затвердження технологій СЕР серед керівників програм, поширення методологій СЕР на проекти ЛІС та ГДС, розробку системи моніторингу та оцінки, а також впровадження вдалих технологій програм ЛІС та ГДС. Індикатори успіху полягають в кількості зустрічей та навчань, рівні охоплення ЦА, якість методології, рівні знань по громадянській освіті та застосуванні елементів комплексного пакету СЕР в проектах УОП.

Операційна ціль 3.2 передбачає інтеграцію СЕР в мережу Опорних центрів та Опорних точок. Завдання включають презентацію та навчання технологій СЕР Опорним центрам та Опорним точкам, а також розробку конкурсу субгрантів по програмі СЕР. Індикатори успіху визначаються проведенням зустрічей з презентацією, кількістю учасників у конкурсі та реалізацією субгрантових проектів.

### **3.2 Моніторинг та оцінювання стратегії розвитку громадянської просвіти**

Українська освітня платформа - це благодійна організація, що функціонує як драйвер суспільних змін в Україні, спрямовує свою діяльність на втілення інноваційних соціальних проектів та створення освітніх програм для громадських лідерів та організацій.

Головною темою моніторингу та оцінки є дослідження належності розробки та впровадження програми Громадянської просвіти. Метою даного моніторингу та оцінки є оцінка належності розробки та ефективності впровадження вказаної програми. Завданням є розробка критеріїв моніторингу та оцінки для визначення ефективності програми СЕР.

Об'єктом моніторингу та оцінки є розвиток громадянського суспільства, в той час як предметом дослідження є стратегія розвитку програми Громадянської просвіти (СЕР). Обґрунтування проведення моніторингу та оцінки пов'язане з

розробкою стратегії розвитку СЕР, контролем виконання поставлених задач та коригуванням напрямків діяльності програми в разі необхідності.

Часові рамки дослідження охоплюють період з 01.01.2024 по 31.12.2025 року. Ресурсне забезпечення передбачає використання найкращих ресурсів та мотивації, зокрема розвитку самої програми в найближчі два роки.

Очікуваний результат при успішній реалізації рішення/проекту – програма СЕР успішно функціонує в чотирьох областях через малі ініціативні групи, а технології та методології програми використовуються в 5 Опорних центрах та 2 програмах УОП (ЛІС, ГДС).

Аналітичний звіт за результатами дослідження буде підготовлений, а головні питання та тези для моніторингу включають у себе питання щодо імплементації програми в діючі програми УОП, технологій та методологій, ціннісної пропозиції для різних цільових аудиторій, передачі технологій на мережу Опорних центрів та забезпечення сталого фінансування програми. Очікувані результати моніторингу та оцінки будуть використані для вимірювання успішного розвитку програми СЕР протягом двох років.

Запропоновану система МіО та індикаторів дивіться в Додатку 1

УВАГА!					
1. Якщо Вам необхідно внести декілька індикаторів до однієї/завдання, то повторіть ціль/завдання в декількох строках					
2. Матриця бере дані із попередніх таблиць, дані вводити лише в поля зеленого кольору					
КРОК №3	СФОРМУЙТЕ ФІНАЛЬНИЙ ВАРІАНТ ІНДИКАТОРІВ, ВІДПОВІДАЮЧИ НА ЗАПИТАННЯ				
ОБЕРІТЬ ЦІЛЬ АБО ЗАВДАННЯ	Що робимо? (діяльність, activities)	Як робимо? (вклад, ресурси, input)	Короткотерміновий результат (продукт, outputs)	Довготерміновий результат (досягнення, outcams)	Вплив (impact)
5	6	7	8	9	10
Ц: Розвиток Програми Громадянської просвіти	Створити стратегічний план розвитку СЕР на 1 рік	Робоча група по розробці плану СЕР	Затверджений документ стратегії розвитку СЕР	Стратегічний план реалізовано на кінець 2024 року	Відсоток громадян які розуміють свою потужну роль у місцевому та державному урядуванні, підвищити свій вплив на прийняття рішень, в тому числі в ролі обраних лідерів
3: Затвердити експертіє по розробці методички підготовки тренерів ТРР (Theory plus practice) з врахуванням психо-соціальної підтримки	Сформуувати робочу групу експертів та психологів, для розробки ТРР	Робоча група по розробці ТРР	Розроблена методологія ТРР підготовки тренерів МІГ (Малих ініціативних груп)	Області в яких працюють тренери МІГ до кінця 2024 року	Кількість бенефіціарів, охоплені тренерами ТРР
3: Підготувати 30 тренерів ТРР	Підготувати тренерів ТРР в 4-х областях (5 тренерів Львова з числа випускників УОП)	Інтерв'ю та опитування для відбору тренерів	70 % тренерів ТРР пройшли навчання	Тренери ТРР відповідають своїй кваліфікації	Якість знань тренерів відповідає критеріям методички
3: Розробити критерії відбору (тренерів, громад)	Сформуувати робочу групу по розробці критеріїв відбору	Робоча група по розробці критеріїв відбору	Сформований документ критеріїв відбору тренерів	Рівень мотивації тренерів ТРР на кінець 2024 року	Сформовані успішні кейси ТРР
3: Створити методичку по технології СЕР, яка включатиме мобільні школи, ТРР, супровід громад, пакет СЕР "Простір ініціатив" на хабах)	Розроблена та затверджена методичка СЕР	Робоча група по розробці методички СЕР	Рівень проінформованості керівників УОП та мережі опорних центрів	Програми УОП та Опорні центри застосовують методичку в діяльності	Загальний рівень інтересу до технологій СЕР
3: Запустити проекти СЕР (Мобільні школи, Супровід громад, ТРР)	Проекти СЕР запущені в регіонах	Залучені гранти під проекти СЕР	Учасники проектів СЕР підвищили свої знання з громадянської просвіти	Відсоток учасників, які приймають участь у місцевому урядуванні	Підвищився рівень довіри та співпраці між владою та обраними громадами
3: Розробити комплексний пакет СЕР	Створений вміст пакету - гра "7 принципів Свідомого громадянства", практичний курс свідомого	Експертна група	Комплексний пакета СЕР	Керівники програм УОП та ОЦ інформовані про можливості комплексного	Програми УОП та ОЦ застосовують в діяльності елементи пакету СЕР

Рис. 3.2 Фрагмент матриці індикаторів програми СЕР

Джерело: Власна розробка



Матриця розробки системи МіО										
УВАГА! 1. ВВОДИТИ ІНФОРМАЦІЮ ЛИШЕ В ПОЛЯ ЗЕЛЕНОГО КОЛЬОРУ 2. МАТРИЦЯ БЕРЕ ІНФОРМАЦІЮ ІЗ ПОПЕРЕДНІХ ТАБЛИЦЬ										
№	Індикатор (перелік)	Одиниця виміру	Показники			Джерело даних	Стейкхолдери	Розподіл даних	Метод збору інформації	Періодичність збору інформації
			Базові (початкові)	Проміжні (за певний період)	Планові (цільові)					
X	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Створити стратегічний план розвитку СЕР на 1 рік	документ	0	0	1	Звітність	Керівники УОП	За професією	Аналіз наявної інформації	Один раз за період
2	Сформувати робочу групу експертів та психологів для розробки ТРР	особи	0	2	4	Звітність	Керівники УОП	За професією	Самооцінка	Один раз за період
3	Підготувати тренерів ТРР в 4-х областях (5 тренерів Львова з числа випускників УОП)	відсоток	5	5	30	Звітність	Молодь Дніпропетровської, Харківської, Львівської областей	За географією	Індивідуальне інтерв'ю	Щоквартально
4	Сформувати робочу групу по розробці критеріїв відбору	особи	2	2	3	Звітність	Керівники УОП	За професією	Самооцінка	Один раз за період
5	Розроблена та затверджена методика СЕР	документ	0	0	1	Звітність	Керівники УОП, Опорні центри	За політикою	Аналіз змісту документів	Один раз за період
6	Проекти СЕР запущені в регіонах	кількість	1	1	3	Звітність	Громадяни Львівської, Харківської, Дніпропетровської обл	За географією	Зустріч із громадою	Щоквартально
7	Створений вміст пакету - гра "7 принципів Свідомого громадянства", практичний курс свідомого громадянина, дорожню карту свідомого громадянина, рекомендований список джерел	особи	2	2	3	Звітність	Керівники УОП	За професією	Самооцінка	Один раз за період
8	Провести презентацію технологій СЕР для керівників СЕР (ЛіС, ГІС)	особи	2	2	3	Звітність	експерти УОП	За професією	Самооцінка	Один раз за період
9	Розробити загальну систему моніторингу та оцінки програми СЕР	кількість	5	5	30	Опитування	Молодь Дніпропетровської, Харківської, Львівської областей	За віком	Індивідуальне інтерв'ю	Щоквартально
10	Робоча група по розробці плану СЕР	особи	1	1	2	Звітність	Експерти УОП	За професією	Самооцінка	Один раз за період
11	Робоча група по розробці ТРР	особи	2	2	3	Звітність	Експерти УОП	За професією	Самооцінка	Один раз за період
12	Інтерв'ю та опитування для відбору тренерів	кількість	1	1	3	Звітність	Опорні центри, УОП	За професією	Самооцінка	Щоквартально

Рис. 3.3 Фрагмент матриці розробки системи МіО програми СЕР  
Джерело: Власна розробка

## ВИСНОВКИ

Аналіз конкурентних програм в першому розділі диплому, допоміг визначити унікальність програми Громадянської просвіти, яка полягає у включенні до програми елементів психосоціального підтримки та у готовій мережі Опорних центрів та Опорних точок, яка може сприяти поширенню технологій програми.

Аналіз закордонного досвіду, зокрема скандинавських країн, продемонстрував нам перевагу розгалуженої мережі, яка допомагає імплементувати бачення організації на всю країну, а також допоміг зрозуміти яким чином впроваджувати програму у складній системі, на прикладі шведської асоціації просвіти ABF.

Важливо відзначити, що шведська програма громадянської освіти ABF успішно враховує як індивідуальні, так і колективні інтереси учасників, розглядаючи їхню взаємодію в складній системі. Програма створює поле для творчості, мінімально регулюючи зміст, що сприяє розвитку креативності в локальних громадах. Навчання громадянській просвіті спрямоване на покращення існуючих знань і контексту ком'юніті, підкреслюючи важливість не нав'язування вчень «зверху». Культурні гуртки, хоча на перший погляд не пов'язані з громадянською просвітою, виконують важливу роль у збереженні культури та створенні нових форм вираження в суспільстві.

Припускаємо, що якщо врахувати індивідуальні та колективні інтереси учасників, врахувати контекст ком'юніті, а також елементи психосоціальної підтримки, ми зможемо забезпечити вірусне поширення програми громадянської просвіти через готову мережу УОП.

Другий розділ диплому допоміг зрозуміти потреби цільових груп та визначити, які знання з громадянської освіти вони б хотіли мати. Завдяки фасилітаційним сесіям в Оброшино, Жовкві, Дніпрі та Харкові, ми визначили шість категорій, які необхідно включити в методології та технології програми CEP:

- 1) Громадянська освіта
- 2) Знання про місцеве самоврядування
- 3) Повноваження та обов'язки влади
- 4) Громадська участь
- 5) Інструменти громадської участі
- 6) Відповідальність громадян

Аналіз організаційної спроможності програми СЕР та організації УОП допоміг виявити сильні та слабкі сторони, підсвітити виклики та загрози.

В третьому розділі диплому ми запропонували стратегію розвитку програми громадянської просвіти, яка базується на внутрішньому та зовнішньому аналізі програми та організації в цілому.

У висновку можемо констатувати, що стратегічний підхід до досягнення поставлених цілей програми громадянської освіти визначається трьома стратегічними цілями. Перша стратегічна ціль висвітлює теорію змін, яка фокусується на ролі Малих ініціативних груп тренерів у впровадженні громадянської освіти, зокрема через побудову спільноти тренерів Свідомого громадянства. Тоді як шлях досягнення теорії змін полягає у вдосконаленні та реалізації технологій громадянської просвіти, з врахування психо-соціальної підтримки та методик роботи з травмою і постравмою.

Друга стратегічна ціль передбачає підвищення організаційної та адміністративної спроможності Програми СЕР. Шлях до реалізації другої цілі включає завдання та індикатори успіху для операційних цілей, таких як розробка політики, маркетингової стратегії та створення самодостатньої фінансової системи.

Третя стратегічна ціль включає в себе забезпечення синергії між іншими програмами УОП та фундацією в цілому, через інтеграцію СЕР в програми ЛІС та ГДС, а також в мережу Опорних центрів та Опорних точок.

Можемо стверджувати, що програма громадянської просвіти проявляє великий потенціал і може стати вірусною, вже маючи основу для розширення. Інтерес громадян України до розвитку демократії та демократичного мислення є

високим, існує підтримка як зі сторони внутрішніх громадян, так і з боку міжнародних партнерів, зокрема США, які надають значну військову допомогу. Однак важливо враховувати низьку організаційну спроможність та залежність від фінансування і грантів, які ускладнюють розвиток програми та привертання людських ресурсів. Невизначеність фінансової стійкості може призвести до "замороження" програми, не дивлячись на її амбітні плани. Розвиток демократії та демократичних програм тісно пов'язаний з внутрішньою та зовнішньою політикою, а також ситуацією на фронті. Забезпечення актуальності розвитку демократичного мислення громадян визначатиме подальший політичний розвиток країни та ставлення громадян до своєї ролі в державі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакланова О. Матеріали лекції «Стратегічне управління» . Львів, ІЛУ УКУ, 2022 р.
2. Michael Ogonji. Strategic Planning in Nonprofit Organizations: A Content Analysis of Best Practices, Trinity Washington University, <https://discover.trinitydc.edu/bgs/wp-content/uploads/sites/43/2014/07/Ogonji-Michael-Final-Publication-Copy.pdf>. У ТЕКСТІ:[3, с. 28]
3. Oster S. M. Strategic management for nonprofit organizations: Theory and cases. New York : Oxford University Press, 1995. 350 p. - ця стаття пропонує огляд теорії та випадків стратегічного управління в неприбуткових організаціях.
4. Kaye J., Allison M. Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide for Dynamic Times. Wiley & Sons, Incorporated, John, 2015. 304 p - ця книга надає конкретні поради та інструменти для розробки стратегії в благодійних організаціях, а також зазначає про особливості стратегування в неприбуткових організаціях)
5. Насирова С. Матеріали лекції «Маркетинг у сфері діяльності» . Львів, ІЛУ УКУ, 2022
6. Porter M.E. Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, 1990. 426 p.
7. "Nonprofit Strategic Planning: Develop a Plan That Will Actually Be Used!" by Judith Sharken Simon - Автор ділиться своїм досвідом у розробці практичних та ефективних стратегій для неприбуткових організацій.
8. Bell J., Zimmerman S. Sustainability Mindset. Wiley & Sons, Incorporated, John, 2014 - Книга пропонує підхід до стратегічного планування, спрямований на створення стійких та ефективних стратегій для неприбуткових організацій.
9. Інформація про програму стажування IRI. URL: <https://iri.org.ua/programi/istorii-uspihu/molod-khoche-rozvyvaty-krayinu-prohrama-stazhuvannya-v-orhanakh-mistsevoho> (дата звернення: 22.11.2023). У тексті: [9]
10. Інформація про програму “Долучайся”. URL: <https://engage.org.ua/prohrama-spryiannia-hromadskij-aktyvnosti-doluchajsia/> (дата звернення: 22.11.2023). У тексті: [10]
11. Інформація про програму IRI. URL: <https://iri.org.ua/programi/gromadskist> (дата звернення: 22.11.2023). У тексті: [11]
12. Інформація про програму IFES. URL: <https://www.ifesukraine.org/> (дата звернення: 22.11.2023). У тексті: [12]
13. Інформація про програму IPO. URL: <https://ipo.org.ua/projects/> (дата звернення: 22.11.2023). У тексті: [13]
14. Інформація про програму УШПС. URL: <https://usps.org.ua/> (дата звернення: 22.11.2023). У тексті: [14]
15. Інформація про проєкт Ради Європи. URL: <https://www.coe.int/uk/web/kyiv/promoting-civil-participation-in-democratic-decision-making-in-ukraine#%7B%2247092042%22%3A%5B%7D> (дата звернення: 16.11.2023). У тексті: [15]

16. Інформація про програму підтримки освітніх реформ в Україні “Демократична школа”. URL: <https://www.schools-for-democracy.org/about-program/pro-programu> (дата звернення: 26.12.2023). У тексті: [16]
17. Інформація про проекти “Нова доба”. URL: <https://www.novadoba.org.ua/programi-ua> (дата звернення: 26.12.2023). У тексті: [17]
18. Мирослав Маринович «Андрей Шептицький і принцип «позитивної суми», У тексті: [18 с.55]
19. Rerum Novarum «Нові речі» – Енцикліка Папи Лева XIII. URL: [https://dc.lviv.ua/zhuttya\\_v\\_isusi\\_hrikti/nauka\\_cerkvy/2391-rerum-novarum-nov-r-ech-enciklka-papi-leva-h.html](https://dc.lviv.ua/zhuttya_v_isusi_hrikti/nauka_cerkvy/2391-rerum-novarum-nov-r-ech-enciklka-papi-leva-h.html) (дата звернення: 26.12.2023). У тексті: [19]
20. Стаття “Шведський феномен. Україні є чого повчитися”. URL: <https://glavcom.ua/columns/olexkochetkov/shvedskij-fenomen-ukrajini-je-choho-povchitisja-957400.html> (дата звернення: 20.11.2023) У тексті: [20]
21. Інформація про мережу більдунгу та вплив навчальних гуртків на вимір влади. URL: [https://bildung.in.ua/2023/03/29/power-and-study-circles/?fbclid=IwAR3dDxagzhtgrsx3xtsx\\_ghMPOubLCG9UYjYCttr7iN1do1cFAxZDU-ZRT4](https://bildung.in.ua/2023/03/29/power-and-study-circles/?fbclid=IwAR3dDxagzhtgrsx3xtsx_ghMPOubLCG9UYjYCttr7iN1do1cFAxZDU-ZRT4) (дата звернення: 22.11.2023). У тексті: [21]
22. ABFs värdegrund. URL: <https://www.abf.se/om-abf/vardegrund/> (дата звернення: 22.11.2023). У тексті: [22]
23. ABFs idéprogram Gör en annan värld möjlig. URL: <https://www.abf.se/globalassets/distrikt--avdelningar/abf-forbundsexpedition/abf-id-program-2023-aug-a4.pdf> У тексті: [23]
24. Demokratia, ihmisoikeudet ja osallisuus. URL: <https://www.oph.fi/fi/opettajille/demokratia-ihmisoikeudet-ja-osallisuus> (date of access: 22.11.2023). У тексті: [24]
25. Demokratia- ja ihmisoikeuskasvatuksen pilottihanke peruskouluille. URL: <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/demokratia-ja-ihmisoikeuskasvatuksen-pilottihanke-peruskouluille> У тексті: [25]
26. Інформація про БО “Українська освітня платформа” URL: <https://www.ukredu.org/> (дата звернення: 22.11.2023). У тексті: [26]
27. Звіт “Опитування громадської думки щодо громадянського залучення” URL: <https://dif.org.ua/uploads/pdf/1304371255645e01a83f8740.75872543.pdf> (дата звернення: 27.12.2023). У тексті: [27]
28. Стаття “Громадянська освіта – це про компетенції, які допомагають будувати успішну країну”. URL: <https://life.pravda.com.ua/projects/hromadianska-osvita/2021/02/16/243780/> (дата звернення: 27.12.2023). У тексті: [28]
29. Nonprofit Life Stage Assessment. Автори: Judith Sharken Simon, J. Terence Donovan Вид-во: Turner Publishing Company Рік: 2001

30. SWOT Analysis. *SessionLab*. URL: <https://www.sessionlab.com/methods/swot-analysis-wtwj60> (date of access: 26.12.2023).
31. Simon J. S. The Wilder Nonprofit Field Guide to Conducting Successful Focus Groups. Amherst N. Wilder Foundation, 1999. 70 p.
32. Маринович М. Українська ідея і християнство або коли гарцюють кольорові коні апокаліпсису. Київ : Дух і Літера, 2003. 544 с.
33. Strategy | Deloitte | Strategy Services. *Deloitte Montenegro*. URL: <https://www2.deloitte.com/me/en/pages/strategy/solutions/strategy-consulting.html> (date of access: 30.10.2023).
34. Maier F., Meyer M., Steinbereithner M. Nonprofit Organizations Becoming Business-Like. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 2014. Vol. 45, no. 1. P. 64–86. URL: <https://doi.org/10.1177/0899764014561796> (date of access: 30.10.2023).
35. Адізес І. К. Управління життєвим циклом корпорацій / пер. з англ. Н. Палій. Книжк. клуб "Клуб Сімейн. Дозвілля", 2018. 496 с.
36. Пекар В. Різнобарвний менеджмент : Еволюція мислення, лідерства та керування. Харків : Фоліо, 2016. 191 с.
37. Drucker P. Managing the Non-Profit Organization. Routledge, 2012. URL: <https://doi.org/10.4324/9780080938493> (date of access: 30.10.2023).
38. Брайсон Дж. М. Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій / ред. В. Вакуленко ; пер. з англ. А. Кам'янець. Львів : Літопис, 2004. 352 с.
39. Баланович А. М. СУЧАСНІ НАПРЯМИ КЛАСИФІКАЦІЇ СТРАТЕГ. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 19. С. 134–137. URL: <http://global-national.in.ua/archive/19-2017/28.pdf> (дата звернення: 30.10.2023).
40. Статут Благодійної організації “Українська освітня платформа”.
41. Бордун Н. Матеріали курсу «Organizational Development». Львів, ІЛУ УКУ, 2023.
42. Drucker P. Managing the Non-Profit Organization. Routledge, 2012. URL: <https://doi.org/10.4324/9780080938493> (date of access: 30.10.2023).
43. Chang H.-H., Huang W.-C. Application of a quantification SWOT analytical method. *Mathematical and Computer Modelling*. 2006. Vol. 43, no. 1-2. P. 158–169. URL: <https://doi.org/10.1016/j.mcm.2005.08.016> (date of access: 26.12.2023).
44. SWOT Analysis. *SessionLab*. URL: <https://www.sessionlab.com/methods/swot-analysis-wtwj60> (date of access: 26.12.2023).
45. Вілкінсон М. «Секрети фасилітації: SMART-посібник із результативної роботи в групі / пер. з англ. Я. Машико. Фабула, 2021. 512 с.

## ДОДАТКИ

## Додаток А.

«Розробка стратегії розвитку програми громадянської освіти для БО  
«Українська освітня платформа» на період січень 2024-грудень 2025 роки

**Розділ 3. Моніторинг та оцінювання стратегії розвитку громадянської освіти**

Матриця розробки системи МІО									
УВАГА!									
1. ВВОДИТИ ІНФОРМАЦІЮ ЛИШЕ В ПОЛЯ ЗЕЛЕНОГО КОЛЬОРУ									
2. МАТРИЦЯ БЕРЕ ІНФОРМАЦІЮ ІЗ ПОПЕРЕДНІХ ТАБЛИЦЬ									
№	Індикатор (перелік)	Одиниця виміру	Показники			Джерело даних	Стейкхолдери	Метод збору інформації	Періодичність збору інформації
			Базові (початкові)	Проміжні (за певний період)	Планові (цільові)				
X	1	2	3	4	5	6	7	9	10
1	Затвердити експерте по розробці методички підготовки тренерів TRP (Theory plus practice)	особи	0	1	2	Звітність	Керівники УОП	Аналіз наявної інформації	Один раз за період
2	Створити методичку TRP	документ	0	0	1	Звітність	УОП, програма СЕР	Самооцінка	Один раз за період
3	Провести відбір тренерів TRP	особи	0	0	50	Звітність	Молодь Дніпропетровської, Харківської, Львівської, Одеської областей та спільнота випускників УОП	Індивідуальне інтерв'ю	Щоквартально
4	Створити критерії відбору (тренерів, громад)	документ	0	0	1	Звітність	Керівники УОП	Самооцінка	Один раз за період
5	Розробити методичку СЕР	документ	0	0	1	Звітність	Керівники УОП	Аналіз наявної інформації	Один раз за період
6	Залучити гранти під проекти СЕР	кількість	0	0	4	Звітність	УОП, програма СЕР	Зустріч із громадою	Щоквартально
7	Створити гру на основі 7 принципів свідомого громадянства	послуга (розробка гри)	0	0	1	Звітність	УОП, програма СЕР громади, ОМС	Спостереження	Один раз за період
8	Створити дорожню карту Свідомого громадянина	методичка	0	0	1	Звітність	ГДС, ЛІС, Національні партнерства, тренери TRP	Самооцінка	Один раз за період
9	Затвердити список рекомендованих джерел-літератури, фільмів, статей, тощо	документ	0	0	1	Дослідження на замовлення	Тренери TRP	Дослідження	Один раз за період
10	Розробити практичний курс Свідомого громадянства	курс	0	0	1	Експертний аналіз	Громади, УОП, програма СЕР, ГДС, ЛІС	Самооцінка	Один раз за період
11	Проведене навчання тренерів по методологіям PSS	особи	0	0	50	Звітність	Молодь Дніпропетровської, Харківської, Львівської, Одеської областей та спільнота випускників УОП	Опитування електронне	Щоквартально
12	Затверджений експерт PSS	кількість	0	1	1	Звітність	Програма СЕР	Самооцінка	Один раз за період
13	Розробити політику СЕР	документ	0	0	1	Звітність	Програма СЕР, УОП	Самооцінка	Один раз за період
14	Розробити маркетингову стратегію	документ	0	0	1	Звітність	УОП, програма СЕР	Самооцінка	Один раз за період
15	Розробити фандрейзингову стратегію СЕР	документ	0	0	1	Звітність	УОП, програма СЕР	Аналіз змісту документів	Раз на пів року
16	Запустити соціальний краудфандинг	проект	0	0	1	Звітність	УОП, програма СЕР	Самооцінка	Один раз за період
17	Запустити фандрейзингову кампанію на УОП	доп	0	3000	20000	Звітність	УОП, програма СЕР	Аналіз наявної інформації	Один раз за період
18	Сертифікувати комерційний ігровий продукт	продукт	0	0	1	Звітність	УОП, програма СЕР	Аналіз наявної інформації	Один раз за період
19	Презентувати та затвердити технології СЕР керівникам програм (ЛІС, ГДС)	зустрічі	0	0	4	Звітність	Керівники УОП	Аналіз наявної інформації	Щотижнево
20	Створити систему моніторингу якості виконання програми СЕР програмами УОП	документ	0	0	1	Звітність	УОП, програма СЕР	Аналіз наявної інформації	Один раз за період
21	Включити методології та технології СЕР в нові проекти програм ЛІС та ГДС	проекти	0	0	5	Звітність	Громади, УОП, програма СЕР, ГДС, ЛІС	Індивідуальне інтерв'ю	Два рази за період
22	Провести презентаційні зустрічі з ОЦ та ОТ	зустрічі	0	0	1	Звітність	ОЦ, ОТ, відділ Національних партнерств	Фокус-групи	Два рази за період
23	Запустити субгрантингову програму СЕР від Національних партнерств на мережу ОЦ та ОТ	субгрантинговий конкурс	0	0	1	Опитування	ОЦ, ОТ, відділ Національних партнерств	Спостереження	Один раз за період
24	Робоча група по розробці методички підготовки тренерів TRP	особи	0	3	3	Експертний аналіз	Програма СЕР	Діалогові зустрічі	Щотижнево
25	Проведення інтерв'ю та навчання тренерів	кількість тренерів	0	0	50	Експертний аналіз	Програма СЕР	Діалогові зустрічі	Щотижнево
26	Робоча група по розробці критеріїв відбору	особи	0	3	3	Звітність	Молодь Дніпропетровської, Харківської, Львівської, Одеської областей та спільнота випускників УОП	Аналіз наявної інформації	Один раз за період
27	Робоча група по розробці методички СЕР	особи	0	3	3	Експертний аналіз	Програма СЕР, УОП	Аналіз наявної інформації	Один раз за період
28	Написання грантових заявок	кількість підтриманих грантів	0	0	4	Звітність	Програма СЕР, УОП	Самооцінка	Щоквартально
29	Експертна група по розробці пакету СЕР	кількість експертів	0	3	3	Звітність	Програма СЕР, УОП	Аналіз змісту документів	Один раз за період
30	Дослідження готових матеріалів громадянської освіти	дослідження	0	0	1	Звітність	Програма СЕР, УОП	Аналіз змісту документів	Щорічно
31	Інтерв'ю на посаду експерта психосоціальної підтримки	наявність	ні	ні	так	Експертний аналіз	Програма СЕР	Самооцінка	Один раз за період



32	Експертна група з розробки політики	кількість експертів	0	0	3	Дані глибоких інтерв'ю	Програма СЕР УОП	Самооцінка	Один раз за період
33	Експертна група з розробки маркетингової стратегії	план зустрічей	ні	ні	так	Звітність	Програма СЕР УОП	Самооцінка	Раз на пів року
34	Створити робочу групу з відділом розвитку	план зустрічей	ні	ні	так	Звітність	Програма СЕР УОП, відділ розвитку	Самооцінка	Щомісячно
35	Залучити менеджера з краудфіндингу	особи	0	0	1	Звітність	Програма СЕР УОП, відділ розвитку, мешканці Львівської, Харківської, Одеської, Дніпропетровської областей	Самооцінка	Один раз за період
36	Залучити менеджера з фандрейзінгу	особи	0	0	1	Звітність	Програма СЕР УОП, відділ розвитку, мешканці Львівської, Харківської, Одеської, Дніпропетровської областей	Самооцінка	Один раз за період
37	Залучити експерта з соціального бізнесу	особи	0	0	1	Звітність	Програма СЕР УОП, відділ розвитку, мешканці Львівської, Харківської, Одеської, Дніпропетровської областей	Самооцінка	Один раз за період
38	План зустрічей з керівниками ЛІС та ГДС	план зустрічей	ні	ні	так	Звітність	Програми ЛІС, ГДС, СЕР	Самооцінка	Один раз за період
39	Створити робочу групу з відділом моніторингу	план зустрічей	ні	ні	так	Звітність	Відділ моніторингу, програма СЕР	Самооцінка	Один раз за період
40	План зустрічей з керівниками національних партнерств	план зустрічей	ні	ні	так	Звітність	Національні партнерства, СЕР	Самооцінка	Щомісячно
41	Залучити фінансування для запуску субгрантового конкурсу СЕР разом з Нац. партнерствами	дол	0	0	100000	Звітність	Національні партнерства, СЕР	Аналіз наявної інформації	Щорічно
42	Створена методика ТРР	методика	0	0	1	Звітність	СЕР УОП	Аналіз змісту документів	Один раз за період
43	Кількість тренерів, які пройшли навчання ТРР та отримали рекомендацію до тренерства	відсоток	0	0	70	Звітність	Молодь Дніпропетровської, Харківської, Львівської, Одеської областей та спільнота випускників УОП	Опитування електронне	Щоквартально
44	Сформований документ критеріїв відбору тренерів	документ	0	0	1	Звітність	СЕР УОП	Аналіз наявної інформації	Один раз за період
45	Затверджена методика СЕР	методика	0	0	1	Звітність	СЕР УОП	Аналіз наявної інформації	Один раз за період
46	Проекти отримали фінансування та реалізуються	підтримані гранти	0	0	4	Звітність	Програма СЕР УОП, відділ розвитку, мешканці Львівської, Харківської, Одеської, Дніпропетровської областей	Аналіз наявної інформації	Щоквартально
47	Гра на основі 7 принципів свідомого громадянства	гра	0	0	1	Звітність	Програма СЕР УОП, тренери ТРР	Аналіз наявної інформації	Один раз за період
48	Дорожня карта свідомого громадянина	методика	0	0	1	Звітність	Програма СЕР УОП, тренери ТРР	Аналіз наявної інформації	Один раз за період
49	Затверджений список рекомендованих джерел-літератури, фільмів, статей	документ	0	0	1	Звітність	Програма СЕР УОП, тренери ТРР	Аналіз наявної інформації	Один раз за період
50	Розроблений практичний курс Свідомого громадянства	курс	0	0	1	Звітність	Програма СЕР УОП, тренери ТРР	Аналіз наявної інформації	Один раз за період
51	Тренери навчені по PSS	відсоток	0	0	70	Звітність	тренери ТРР, громади	Опитування електронне	Щоквартально
52	Затверджені рекомендації до застосування PSS у тренерській діяльності	методика	0	0	1	Звітність	Програма СЕР УОП	Аналіз наявної інформації	Один раз за період
53	Розроблена політика СЕР	документ	0	0	1	Експертний аналіз	СЕР УОП	Аналіз наявної інформації	Один раз за період
54	Затверджена маркетингова стратегія	документ	ні	ні	так	Експертний аналіз	СЕР УОП, відділ комунікацій	Аналіз змісту документів	Один раз за період
55	Затверджена фандрейзінгова стратегія	документ	ні	ні	так	Експертний аналіз	СЕР УОП, відділ розвитку	Аналіз змісту документів	Один раз за період
56	Написаний один проєкт для краудфіндингу	краудфіндинговий проєкт	0	0	1	Звітність	СЕР УОП, відділ розвитку	Аналіз наявної інформації	Щорічно
57	Створений відеоролик для збору коштів для СЕР	відеоролик	0	0	1	Звітність	СЕР УОП, відділ розвитку	Аналіз наявної інформації	Раз на пів року
58	Гра сертифікована	сертифікація	ні	ні	так	Експертний аналіз	СЕР УОП	Аналіз наявної інформації	Один раз за період
59	Затверджений план інтеграції СЕР в ГДС та ЛІС	план	0	0	1	Звітність	СЕР УОП, ЛІС, ГДС	Диалогові зустрічі	Один раз за період
60	Затверджений документ моніторингу та оцінки	документ	ні	ні	так	Експертний аналіз	СЕР УОП, відділ моніторингу	Аналіз змісту документів	Один раз за період
61	Написані заявки ЛІС та ГДС, які включають технології СЕР	грантові заявки	0	1	12	Звітність	СЕР УОП, ЛІС, ГДС	Аналіз наявної інформації	Щоквартально
62	Технології СЕР презентовані мережі ОЦ та ОТ	зустрічі	0	0	1	Звітність	СЕР УОП, ОЦ, ОТ	Аналіз наявної інформації	Один раз за період
63	ОЦ та ОТ взяли участь в конкурсі субгрантингу СЕР	організації	0	0	30	Звітність	СЕР УОП, ОЦ, ОТ	Опитування електронне	Щорічно
64	Методика ТРР сертифікована	сертифікація	ні	ні	так	Експертний аналіз	СЕР УОП	Аналіз наявної інформації	Один раз за період
65	Тренери провели навчання в регіонах за методологією ТРР	відсоток	0	0	50	Опитування	громади 4-х областей	Опитування електронне	Щоквартально
66	Відібрані громади для проведення ТРР	відсоток	0	1	12	Звітність	громади чотирьох областей	Анкетування очне	Щоквартально
67	Методика СЕР сертифікована	сертифікація	ні	ні	так	Експертний аналіз	СЕР УОП	Аналіз наявної інформації	Один раз за період
68	Зміна поведінки - підвищення відсоток людей залучених до активного громадянства та управління громадою	відсоток	0	0	30	Опитування	громади 4-х областей	Опитування електронне	Щорічно
69	Тренери Свідомого громадянства використовують карту в роботі	відсоток	0	0	70	Опитування	тренери ТРР, громади	Опитування електронне	Щоквартально
70	Тренери Свідомого громадянства володіють інформацією зі списку	відсоток	0	0	70	Опитування	тренери ТРР, громади	Опитування електронне	Щоквартально
71	Курс сертифікований	сертифікація	ні	ні	так	Експертний аналіз	СЕР УОП	Аналіз наявної інформації	Один раз за період
72	Тренери ТРР демонструють знання PSS	відсоток	0	0	50	Опитування	тренери ТРР, СЕР, громади	Опитування електронне	Щоквартально
73	PSS інтегровано в пакет СЕР та ТРР	наявність	ні	ні	так	Звітність	тренери ТРР, СЕР, громади	Аналіз наявної інформації	Один раз за період
74	Політика поширена на всі методології та технології СЕР	наявність	ні	ні	так	Звітність	СЕР УОП	Аналіз наявної інформації	Раз на пів року
75	Збільшився рівень охоплення серед ЦА програм ГДС та ГДС шляхом поширення ціннісної пропозиції	відсоток	0	0	30	Опитування	відділ комунікацій, СЕР УОП	Опитування електронне	Щорічно
76	За напрямком СЕР закріплені фандрейзер	особа	0	0	1	Звітність	відділ розвитку, СЕР УОП	Аналіз наявної інформації	Один раз за період
77	Реалізований один краудфіндинговий проєкт	дол	0	0	5000	Звітність	відділ розвитку, СЕР УОП, громади 4-х областей	Аналіз наявної інформації	Щорічно
78	За допомогою фандрейзінгових заходів до кінця 2024 року зібрано 20 тис. дол	дол	0	3000	20000	Звітність	відділ розвитку, СЕР УОП, громади 4-х областей	Аналіз наявної інформації	Раз на пів року
79	Проведені платні ігри	замовлення	0	0	12	Звітність	громади 4-х областей	Аналіз наявної інформації	Щоквартально
80	Програми ЛІС та ГДС використовують технології СЕР в своїх проєктах	наявність	ні	ні	так	Звітність	ЛІС, ГДС, СЕР	Опитування електронне	Один раз за період
81	ЦА програми ЛІС та ГДС змінили ставлення до свідомого громадянства	відсоток	0	0	30	Опитування	релігійні громади, соціальні працівники та інші ЦА програм ГДС та ЛІС	Опитування електронне	Щорічно
82	ОЦ та ОТ використовують технології СЕР в своїй діяльності	наявність	ні	ні	30	Звітність	Національні партнерства, СЕР, ОЦ, ОТ	Спостереження	Щорічно
83	Реалізовані проєкти СЕР через мережу ОЦ та ОТ	громади	0	0	12	Звітність	Національні партнерства, СЕР, ОЦ, ОТ	Аналіз наявної інформації	Щоквартально
84	Тренери підвищили свою кваліфікацію	відсоток	0	0	50	Опитування	Тренери ТРР	Індивідуальне інтерв'ю	Щоквартально
85	Відсоток громадян які розуміють свою потужну роль у місцевому та державному урядуванні, підвищити свій вплив на прийняття рішень, в тому числі в ролі обраних лідерів	відсоток	0	0	30	Опитування	громади 4-х областей	Опитування електронне	Щорічно
86	Забезпечений доступ до громадянської освіти в 4 областях	охоплення людей	0	0	500000	Звітність	громади 4-х областей	Аналіз наявної інформації	Раз на пів року
87	Сформовані успішні кейси ТРР в громадах	заходи	0	0	10	Звітність	громади 4-х областей	Аналіз наявної інформації	Раз на пів року
88	МОН рекомендує методичку СЕР	сертифікат	ні	ні	так	Експертний аналіз	УОП, СЕР	Аналіз наявної інформації	Один раз за період
89	Програми УОП та ОЦ та тренери ТРР застосовують пакет СЕР в діяльності	відсоток	0	0	50	Звітність	тренери ТРР, УОП, СЕР	Спостереження	Раз на пів року
90	Бенефіціари покращили ментальний стан	відсоток	0	0	70	Опитування	громади 4-х областей	Спостереження	Раз на пів року
91	Підвищена фінансова спроможність СЕР	дол	0	0	200000	Звітність	СЕР УОП	Аналіз наявної інформації	Щорічно
92	Підвищився рівень впізнаваності СЕР	охоплення/відсоток	0	10	100	Звітність	СЕР УОП	Аналіз наявної інформації	Раз на пів року
93	Забезпечена синергія між відділами УОП	зустрічі/міс	0	0	2	Звітність	СЕР УОП, ЛІС, ГДС	Спостереження	Два рази за період
94	Забезпечена синергія між фундацією ОЦ	зустрічі/міс	0	0	1	Звітність	СЕР УОП, ОЦ, ОТ	Спостереження	Один раз за період

