

Швейцарсько-український проект

DE S PRO

Підтримка децентралізації в Україні



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Швейцарська Конфедерація

skat Swiss Resource Centre and
Consultancies for Development

УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ЕЛЕКТРОННЕ НАВЧАННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У СПІЛЬНОТІ ПРАКТИК: СТАЛИЙ РОЗВИТОК



СПІЛЬНОТА ПРАКТИК
СТАЛИЙ РОЗВИТОК

УДК 005.94:005.8
У67

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Дніпропетровського регіонального інституту
державного управління Національної академії
державного управління при Президентіві України
(протокол № 1/241 від 04.02.2021 р.)*

Розміщені у виданні інформація та матеріали є вільними для копіювання, перевидання та поширення на території України всіма способами, якщо вони здійснюються безоплатно для кінцевого споживача та якщо за такого копіювання, перевидання й поширення обов'язковою є наявність посилання на авторів і суб'єкт майнового права на цю інформацію та розробку.

Висловлені у цій публікації погляди належать авторам і можуть не відображати офіційну позицію Швейцарсько-українського проєкту «Підтримка децентралізації в Україні» DESPRO.

Рецензенти:

Чикаренко І., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та управління проєктами Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України декан економічного факультету Національної металургійної академії України

Ліпенцев А., кандидат економічних наук, доцент, заслужений працівник освіти України, заступник директора з наукової роботи Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України

Авторський колектив: М. Куля, І. Катерняк, Т. Маматова, О. Нема, В. Лобода, О. Кіреєва, Н. Алюшина, Ю. Лозюк

У67 **Управління знаннями.** Електронне навчання управління проєктами у Спільноті практик: сталий розвиток : практ. посіб. / авт. кол. ; за заг. ред. І. Катерняка, Т. Маматової. – Київ : DESPRO, 2021. – 195 с.

Практичний посібник розроблено за результатами створення Спільноти практик: сталий розвиток (<https://udl.despro.org.ua/>) як середовища, що об'єднало більше 15000 учасників для навчання управління проєктами, обміну досвідом, створення нових знань і просування інновацій. Акумульовано досвід DESPRO з проведення 10 всеукраїнських курсів з управління проєктами місцевого розвитку у форматі електронного навчання в партнерстві з Дніпропетровським регіональним інститутом державного управління НАДУ та ГО «Українська система дистанційного навчання».

Рекомендовано для керівників організацій, які бажають упровадити проєктну культуру, використовуючи такі техніки управління знаннями, як спільноти практик та електронне навчання. Також цільовою аудиторією даного видання є експерти і науковці, які займаються темою управління знаннями і управління проєктами, а також здобувачів освіти галузей знань «Менеджмент» та «Публічне управління та адміністрування».

Видання здійснено у межах реалізації проєкту «Підтримка децентралізації в Україні» DESPRO, що фінансується Швейцарською Конфедерацією через Швейцарську агенцію розвитку та співробітництва (ШАРЦ/SDC) та впроваджується Швейцарським центром ресурсів та консультацій з питань розвитку (Skat).

УДК 005.94:005.8

© Алюшина Н., Катерняк І.,
Кіреєва О., Куля М.,
Лобода В., Лозюк Ю.,
Маматова Т., Нема О.

© DESPRO, 2021

ISBN 978-617-95099-1-9

ЗМІСТ	
ВСТУП..... <i>Мар'яна КУЛЯ</i>	7
1. СПІЛЬНОТА ПРАКТИК В УПРАВЛІННІ ЗНАННЯМИ..... <i>Ігор КАТЕРНЯК</i>	15
2. УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЯК ТЕМА СПІЛЬНОТИ..... <i>Тетяна МАМАТОВА</i>	38
3. ЕЛЕКТРОННЕ НАВЧАННЯ В КОНТЕКСТІ СПІЛЬНОТИ ПРАКТИК..... <i>Олександра НЕМА</i>	62
4. ВЗАЄМООЦІНЮВАННЯ ЯК ОРГАНІЗАЦІЙНА ФОРМА СПІЛЬНОТИ ПРАКТИК..... <i>Вікторія ЛОБОДА</i>	87
5. ПРЕЗЕНТАЦІЯ ПРОЄКТІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВЗАЄМОДІЇ УЧАСНИКІВ СПІЛЬНОТИ..... <i>Ольга КІРЄЄВА</i>	144
6. СПІЛЬНОТА ПРАКТИК – ПЛАТФОРМА РОЗВИТКУ ТА ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ..... <i>Наталія АЛЮШИНА</i> <i>Юлія Лозюк</i>	170

Авторський колектив:

КУЛЯ Мар'яна Володимирівна, експерт з управління знаннями та розбудови спроможності Швейцарсько-українського проєкту «Підтримка децентралізації в Україні» DESPRO.

КАТЕРНЯК Ігор Богданович, кандидат фіз.- мат. наук, доцент кафедри радіофізики і комп'ютерних технологій Львівського національного університету імені Івана Франка (предмет викладання «Інновації та підприємництво»). ІТ підприємець. Засновник ГО «Українська система дистанційного навчання» і ГО «Школа громадянської освіти». Експерт з питань електронного навчання, стратегій інноваційного розвитку і технологічних стартапів.

МАМАТОВА Тетяна Валеріївна, доктор наук з держ. упр., професор, професор кафедри менеджменту та управління проєктами Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. Експерт з питань управління на основі моделей якості, управління проєктами регіонального та місцевого розвитку, електронного навчання. Член спеціалізованої вченої ради Д 08.866.01, член редакційної колегії фахових наукових видань «Аспекти публічного управління», «Державне управління та місцеве самоврядування».

НЄМА Олександра Степанівна, кандидат наук з держ. упр., старший викладач кафедри регіонального управління та місцевого самоврядування Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. Експерт з питань управління проєктами та електронного навчання.

ЛОБОДА Вікторія Віталіївна, кандидат педагог. наук, доцент, доцент кафедри спеціальної освіти та соціальної роботи Львівського національного університету імені Івана Франка. Співзасновник ГО «Українська система дистанційного навчання». Експерт з питань електронного навчання, міжкультурної комунікації, психолінгвістики та психології мовлення.

КІРЄЄВА Ольга Борисівна, кандидат наук з держ. упр., доцент, доцент кафедри менеджменту та управління проектами Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. Експерт з питань управління знаннями, стратегічного управління, управління проектами регіонального та місцевого розвитку, електронного навчання, комунікацій.

АЛЮШИНА Наталія Олександрівна, кандидат психолог. наук, доцент, голова Національного агентства України з питань державної служби. Експерт з управління персоналом та комунікації.

ЛОЗЮК Юлія Володимирівна, директор Генерального департаменту з питань управління персоналом на державній службі та в органах місцевого самоврядування, магістр державного управління, експерт з публічних комунікацій.

ВСТУП

У практичному посібнику «УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ. ЕЛЕКТРОННЕ НАВЧАННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У СПІЛЬНОТІ ПРАКТИК: СТАЛИЙ РОЗВИТОК» зібраний багаторічний досвід команди Швейцарсько-українського проєкту «Підтримка децентралізації в Україні» DESPRO з реалізації концепції «управління знаннями» в публічній сфері України. Сьогодні 15 тисяч учасників Спільноти практик (<https://udl.despro.org.ua/>), об'єднаних цілями сталого розвитку України, є промоутерами реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади, а також реформи державної служби в Україні. Більше половини з них успішно пройшли електронне навчання з управління проєктами, щоб розвивати свої організації, громади, території; кожен п'ятий підготував концепцію проєкту, щоб отримати фінансування і мобілізувати заінтересовані сторони до змін; всі розроблені проєкти пройшли взаємооцінювання і стали загальною знаннєвою базою для взаємодії і «співтворення» серед учасників Спільноти практик: сталий розвиток. Щоб подолати географічні бар'єри, територіальну віддаленість учасників один від одного, було застосовано сучасні технології управління віртуальними навчальними середовищами, розроблено і використано нові методики електронного навчання, соціальної присутності та співтворення в онлайн-мережах.

Ідея спільноти практик, що буде ініційована навколо теми управління проєктами, з'явилася у 2012 році у відповідь на потребу тодішнього Державного фонду сприяння місцевому самоврядуванню та адміністрованого даним фондом Всеукраїнського конкурсу проєктів та програм розвитку місцевого самоврядування. Потреба полягала у покращенні якості заявок, що подавалися на конкурс органами місцевого самоврядування; консультативної допомоги учасникам, які готували заявки чи цікавилися загалом умовами конкурсу; підвищення спроможності ОМС для подальшої реалізації проєктів.

У свою чергу команда Швейцарсько-українського проєкту «Підтримка децентралізації в Україні» DESPRO шукала точки практичного застосування концепту «управління знаннями» у контексті професійного розвитку персоналу місцевих органів влади. Вже налагоджена співпраця проєкту DESPRO з ГО «Українська система дистанційного навчання» та викладачами Національної академії державного управління стала тією основою, на якій зроста синергія ключових партнерів у започаткуванні та подальшому успішному розвитку спільноти: Державного фонду сприяння місцевому самоврядуванню, Національної академії державного управління при Президентові України, ГО «Українська система дистанційного навчання» під парасолькою Швейцарсько-українського проєкту «Підтримка децентралізації в Україні» DESPRO.

Починаючи з 2012 року, Спільнота практик пройшла періоди становлення й пріоритизації діяльності, які віддзеркалювалися у зміні її назви: спочатку назву «Спільнота практиків: інновації та кращі практики у місцевому самоврядуванні» було скорочено до «Спільнота практик місцевого самоврядування», пізніше розширення кола учасників призвело до відповідного відображення у назві як «Спільнота практик місцевого розвитку», і вже останнім часом як «Спільнота практик: сталий розвиток» (англ. Community of Practice 4 Sustainable Development).

За ці роки також чітко вирисувалися основні три етапи, які відображає графік активності учасників впродовж всього періоду роботи онлайн платформи.

Перший етап, 2012-2014 р.р, з кількома «піками» активності - це період співпраці лише з Державним фондом сприяння місцевому самоврядуванню, що був ліквідований у 2014 році, та організації онлайн курсів виключно на тему «Управління проєктами місцевого розвитку».

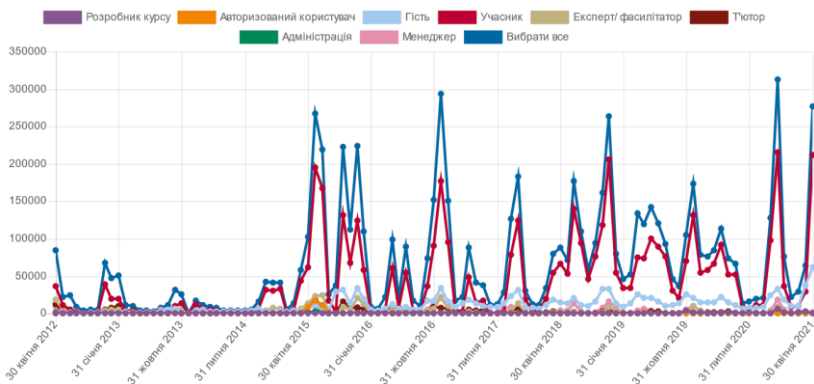


Рис. Графік активності учасників впродовж періоду роботи онлайн платформи у 2012-2021 роках

Другий етап, 2015-2018 р.р, демонструє вже значно вищу активність. Це початок співпраці з новими партнерами та розробка навчальних програм за рядом тематик, дотичних до питань реформування та місцевого розвитку. Впродовж наступних років відбулося більше 100 онлайн курсів на Спільноті, таких як: Місцеві бюджети в контексті реформи бюджетного процесу, Реформування місцевого самоврядування та децентралізація влади, Питання практичного застосування нового антикорупційного законодавства, Староста: лідер, представник інтересів територіальної громади, Створення інтегрованих ЦНАП об'єднаних територіальних громад, Освітній простір громади, Планування локальних та міжмуніципальних систем поводження з твердими побутовими відходами, Місцевий економічний розвиток, Готовність громад до залучення інвестицій, Стартапи в економічному розвитку, Економіка вражень.

Ряд курсів повторювалися неодноразово (для старост, для депутатів). Також було організовано багато курсів у так

званому регіональному форматі, а саме за запитом та при співфінансуванні від обласних рад та обласних державних адміністрацій ряду областей. Найактивнішими областями в контексті такого партнерства багато років були Дніпропетровська, Луганська та Львівська області.

З часом з'явилися такі форми навчання на Спільноті як безт'юторні курси (без постійного залучення т'юторів впродовж тривалості курсу і без обмеження у датах початку-завершення курсів), так і інформаційно-управлінські ресурси. Кількість учасників Спільноти на цьому етапі типово трималася в межах 4-6 тисяч осіб. Важливо зауважити, що за правилами Спільноти, акаунти користувачів, які не заходили на платформу впродовж останніх 2-ох років, видаляються адміністратором. Однак найзатребуванішим курсом і далі залишався курс «Управління проектами».

Третій етап розпочався у 2018 році, і пов'язаний із партнерством з Національним агентством України з питань державної служби (НАДС). Різноманітні курси та ресурси, ініційовані НАДС, залучили нових учасників, кількість яких тепер тримається стабільно біля 13-15 тисяч, і крива активності користувачів платформи взагалі не опускається до нульових показників.

Однак і надалі найбільш затребуваним курсом залишається «Управління проектами місцевого розвитку», і найвищий пік на графіку зверху, власне, і відображає активність учасників впродовж їх роботи на курсі «Управління проектами – 10», якому і приділено у цьому посібнику так багато уваги як ключовій історії успіху Спільноти практик.

Ми пишаємося тим, що результатом Спільноти практик і її зростання стало поширення культури управління за допомогою проектів в місцевих органах влади. Цей практичний посібник дає нам можливість поділитися

нашими розробками, навчальними методиками, та факторами нашого успіху з тими, хто їх потребує.

Зокрема кожен, хто шукає ефективного підходу до покращення операційної діяльності за рахунок нематеріальних активів, впроваджує неперервні процеси застосування знань для успіху організації, потребує дізнатися більше про сучасні техніки управління знаннями, які дозволять ефективно створювати, зберігати, розподіляти й оптимізувати використання знань. У розділі **«СПІЛЬНОТА ПРАКТИК В УПРАВЛІННІ ЗНАННЯМИ»** можна дізнатися про теоретичне підґрунтя і принципи створення спільнот практик (СП). Наявність таких спільнот в організаціях дає можливість глибше зрозуміти існуючі індивідуальні знання персоналу і розбудовувати колективні знання, налагодити діалог і партнерство заради вирішення проблем, поширювати кращі практики та генерувати ідеї для управлінських і технологічних рішень. Корисним буде дізнатися в цій частині посібника про особливості СП у порівнянні з іншими професійними спільнотами чи спільнотами за інтересами і, звичайно, «приміряти форму» СП на організаційну культуру своєї організації. Але й коли СП створена, виникає потреба моніторити виконання нею своєї функції; тому в цьому розділі ми представили критерії моніторингу зростання й оцінювання зрілості СП.

Як основна тема нашої Спільноти практик, розділ **«УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЯК ТЕМА СПІЛЬНОТИ»** буде корисний тим, хто хоче не лише дізнатися про переваги проєктного підходу задля реалізації змін в організаціях, громадах і на територіях, але й організувати навчання з метою розвитку проєктних компетентностей керівників і співробітників організації, лідерів і агентів змін та інших ключових стейкхолдерів. У цьому розділі представлено декілька визначень категорії «проєкт» з авторитетних джерел і подано стислий огляд переваг застосування проєктного підходу у сфері регіонального та місцевого розвитку задля

реалізації глобальних цілей сталого розвитку на рівні громад. Можна дізнатися про п'ять етапів у процесі поширення застосування проєктного підходу у сфері публічного управління в Україні, які призвели до визнання проєктного підходу як провідної методології забезпечення успішності регіонального та місцевого розвитку на рівні територіальних громад. Корисними для розроблення власних програм розвитку проєктних компетентностей будуть огляд складових унікальності всеукраїнського електронного курсу «Управління проєктами місцевого розвитку», що став з 2012 року найбільш популярним серед учасників Спільноти практик: сталий розвиток, а також концепції електронного навчання (е-навчання) у Спільноті практик, підходу до мотивації учасників, досягнення очікуваних результатів навчання та успішно апробованих інструментів навчального середовища. Для організаторів, викладачів/тренерів/т'юторів стане в нагоді навчальна програма е-курсу «Управління проєктами місцевого розвитку – 10» та система оцінювання.

У розділі **«ЕЛЕКТРОННЕ НАВЧАННЯ В КОНТЕКСТІ СПІЛЬНОТИ ПРАКТИК»** розглянуто сутність та передумови успішного електронного навчання. Розкрито особливості віртуального навчального середовища електронного курсу «Управління проєктами місцевого розвитку», що поєднує всі навчальні активності та цілі курсу, створює ефект соціальної присутності та співтворення. Ключові моменти стосовно дизайну курсу показано з огляду на привернення уваги до його тематики, актуалізації кожним його елементом потреби учасників у пізнанні та навчанні, спонукання до дій, співпраці й взаємодії. Висвітлена у розділі інформація буде корисною для усіх тих, кого цікавлять питання розроблення та ефективного впровадження електронного навчання.

Розділ **«ВЗАЄМООЦІНЮВАННЯ ЯК ОРГАНІЗАЦІЙНА ФОРМА СПІЛЬНОТИ ПРАКТИК»** стане у пригоді тим, хто шукає дієвого рішення для формування спільноти практик та налагодження активної і відкритої взаємодії, обміну

досвідом між учасниками в її межах. У розділі представлено вже багаторазово й успішно перевірене на практиці ефективне технологічне та методологічне рішення для організації якісно нової, широкої та багатосторонньої взаємодії між учасниками спільноти, які через навчання інших, вдосконалюються самі, отримують відгуки від колег по спільноті і рекомендації для покращення власної роботи, а також експертну оцінку тьютора, який веде моніторинг цієї взаємодії і підтримує її високий професійний рівень. Така взаємодія стає підґрунтям для організації взаємооцінювання, у якому учасники беруть на себе більш активну і відповідальну роль, розвивають рефлексивну практику, щоб стати більш критичними рецензентами власної роботи.

Розділ **«ПРЕЗЕНТАЦІЯ ПРОЄКТІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВЗАЄМОДІЇ УЧАСНИКІВ СПІЛЬНОТИ»** буде цікавим та корисним для тих, хто хоче розширити простір взаємодії, вийти за межі формального спілкування, посилити інструменти обміну знаннями, навчитися презентувати ідею проєкту з урахуванням цільової аудиторії, подолати страх (бар'єри) виступу перед великою аудиторією та змінити себе на краще. У цьому розділі Ви дізнаєтесь навіщо презентувати проєкт, кому можливо і необхідно презентувати проєкт, про види презентації та їх цілі, особливості онлайн-презентації проєкту, як підготуватися до презентації проєкту і уникнути основних помилок, як зробити презентацію успішною і, в результаті, як підвищити ефективність спільноти практик.

Розділ **«СПІЛЬНОТА ПРАКТИК: ПЛАТФОРМА РОЗВИТКУ ТА ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ»** познайомить читача з напрацьованими НАДС інформаційно-управлінськими ресурсами на Спільноті. Запропоновані Спільнотою інструменти управління знаннями дали поштовх до розвитку нових для державних службовців видів взаємодії; поєднання навчання та обмін кращими

практиками дозволив поширювати сучасні інструменти управління персоналом. Відтак Спільнота практик стала одним із дієвих засобів, які допомагають НАДС у реформуванні державної служби та управління персоналом.

Сподіваємося, що представлений Вашій увазі посібник стане хорошим помічником під час реалізації концепції «управління знаннями» у Вашій організації чи громаді, сприятиме Вашому професійному зростанню, створенню контексту для набуття якісних знань та цікавого досвіду.

1. СПІЛЬНОТА ПРАКТИК В УПРАВЛІННІ ЗНАННЯМИ

*«Ми тут. Ми є. Ми — всі. Ми — гурт.
Єднаймося! Ми той є ґрунт
Подій майбутніх, вирішальних.»
Микола Вінграновський, «Ніч Івана Богуна»*

ВСТУП



Варто розпочати з визначення поняття **«знання»**.

Знання – це людський дар, який проростає завдяки комбінації даних, збору інформації та їх індивідуальній інтерпретації.

Знання – це природний потяг вільної людини до пізнання. Знання конструюється особою завдяки взаємодії з іншими людьми та іншими джерелами інформації, що становить основу для розуміння та вміння.

Знання – це сприйняття факту через міркування, обґрунтована віра в істину, «дух, що тіло рве до бою...» (І.Франко).

Знання – це суб'єктивні уявні моделі дій, які постійно конструюються (пригадуються та/або генеруються) особистістю адекватно певній ситуації життєдіяльності (В.Рач, Т.Маматова).

Знання, розуміння і вміння роблять людину здатною діяти в певному контексті (долати виклики), набувати досвіду й оцінювати його відповідно до ситуації і бачення майбутнього.

Знання у поєднанні з уявою (асоціаціями) – це генерування ідей і вибір підходів, спрямованих на створення цінностей.

Якщо цей термін застосувати до організації, то знання – це сума того, що відомо, і все це знаходиться у

формалізованому вигляді, в інтелекті та компетенції людей (персоналу).

На нашу думку, дуже влучне визначення наведено в Австралійському стандарті з управління знаннями (УЗ) – першому в світі національному стандарті з управління знаннями:

Знання – це основа розуміння та вміння, яке створюють, конструюють люди, і яке зростає завдяки взаємодії з іншими людьми та інформацією.

(The Australian Standard on Knowledge Management (AS 5037 2005))

Звідси випливає тлумачення ***управління знаннями (УЗ) як мультидисциплінарного підходу до покращення організаційних результатів та навчання шляхом створення, зберігання, розподілу та оптимізації використання (застосування) знань.***

У цьому розділі ми розглянемо теоретичне підґрунтя і принципи створення спільнот практик (СП) для усвідомлення та глибшого розуміння існуючих індивідуальних знань, розбудови колективних знань, налагодження діалогу і партнерства, поширення кращих практик та знаходження рішень; особливості СП у порівнянні з іншими професійними спільнотами чи спільнотами за інтересами; форми і складові організаційної культури, які сприяють створенню і зростанню СП, критерії оцінювання зрілості та моніторингу зростання СП.

1.1. Що таке спільнота практик?

Спільнота практик (СП) – це група людей, які неформально об'єднані сферою діяльності, темою чи задачею (т.зв. «доменом»), мають спільне розуміння призначення спільноти і схожі інтереси, діляться подібними проблемами чи досвідом, проявляють зацікавленість чи захоплення тим, що вони роблять, і вчать робити це ще краще шляхом регулярної взаємодії. СП формують люди, які беруть участь у процесах поширення знань, обміну знаннями, колективного навчання у спільній сфері діяльності: для прикладу,

Спільноту практик: сталий розвиток формують у переважній більшості представники органів місцевої влади, які потребують знань з управління проектами (УП) для реалізації проектів розвитку в громадах, для обміну досвідом та налагодження партнерств.

Щоб спільноту можна було назвати СП, необхідна присутність в ній чотирьох характерних складових:

а) **Увага/Домен.** Спільнота практик – це не просто клуб друзів чи професійна мережа. СП має власну ідентичність, що визначається як особливими компетентностями її учасників, так і спільним доменом (сферою діяльності, місією, цінностями, темою та задачею), який представляє інтерес для її членів. Отже, членство передбачає посилену увагу, прихильність, відданість справі (домену), інформування про схожі проблеми та досвід, наявність спільної компетентності, яка вирізняє членів СП серед інших.

Така приналежність до чогось більшого (особливого і важливого) є одним із мотивуючих факторів активної участі у спільноті та підтримки її функціонування.

б) **Актуалізація/Спільнота.** Проявляючи зацікавленість у певному домені, члени спільноти беруть участь у:

- розробці стратегії чи плану дій, постановці цілей і завдань СП;
- спільній діяльності та обговореннях, пропонують один одному допомогу за потреби.

Вони будують відносини, які дозволяють їм навчатись один в одного, а також піклуються про репутацію один одного. Сама по собі веб-платформа (якщо йдеться про віртуальну СП) чи будь-яка інша територія, де збираються люди, не є СП. Виконувати ту саму роботу чи працювати на тій самій посаді ще не означає, що, об'єднавшись, люди створять СП, якщо її учасники не взаємодіють та не навчаються разом. Найкраще, коли СП об'єднує представників усіх зацікавлених сторін домену. Але звертаємо увагу на те, що члени СП не обов'язково мають працювати разом. Наприклад, математики у Львові збиралися разом, щоб формулювати найцікавіші задачі з функціонального аналізу (записуючи їх у т.зв. «Шотландську книгу»

С.Банаха), чи імпресіоністи зустрічались у кав'ярнях та студіях Парижа, щоб обговорити стиль живопису, який вони винаходили разом. Ця взаємодія мала важливе значення для того, щоб сформувати СП, хоча здебільшого після спільних обговорень вони продовжували свою роботу вже окремо: одні розв'язували задачі, а інші писали картини. Учасники таких СП, як правило, внутрішньо мотивовані і повідомляють про відчуття «приналежності» до них.

в) **Привабливість/Практика.** СП – це не просто об'єднання людей за спільним інтересом, наприклад, тих людей, які люблять певні жанри фільмів чи музику. Члени СП є практиками. Вони проводять спільну рефлексію з приводу проблеми, розробляють спільну сукупність ресурсів: досвід, враження, історії, інструменти, виявляють протиріччя і знаходять способи вирішення повторюваних проблем, словом, напрацьовують спільну практику. Це вимагає чимало часу та підкріпленої, стійкої взаємодії. Але учасники вірять у те, що вони дізнаються корисну інформацію внаслідок взаємодії з іншими учасниками спільноти. Розробка спільної практики відбувається, як правило, більш-менш свідомо, хоча це і не є обов'язковою умовою; можливе створення СП ситуативно, на підсвідомому рівні. Так, для прикладу: інженери, які проєктують системи для Інтернету речей («Internet of Things» - IoT), спільними зусиллями збирають та документують технічні хитрощі для відпрацювання взаємодії між пристроями та взяті уроки, формуючи базу знань, підходи, принципи і кращу практику інтеграційних технологій в IoT. І навпаки, вчителі, які регулярно зустрічаються на перерві в учительській, можуть і не розуміти, що їх дискусії за кавою – одне з головних джерел знань про те, як виконувати ті чи інші педагогічні завдання, організовувати ефективну роботу учнів та працювати з батьками. Тим не менш, результатом таких бесід стає набір історій і кейсів, що становить спільний набір рекомендацій для їх подальшої практичної діяльності.

г) **Дія (дієвість і ефективність).** Участь у спільноті практик потребує і часу, і зусиль на аналіз реальних ситуацій, визначення суті проблем, пошуку рішень. Учасники спільноти висловлюють бажання ініціювати зміни і розв'язувати спільні проблеми, реалізовувати нові принципи і створені цінності в політиці, зміні практики, підвищенні продуктивності. Спільнота ефективна, оскільки вона перетворює попереднє розуміння учасників у нові знання і рішення, а взаємодія учасників призводить до генерування ідей. Зрештою, учасники разом розробляють спільну «базу знань», до якої можуть звертатись у майбутньому. Учасники спільноти в процесі участі в ній стають впевненішими у собі і налагоджують міцні зв'язки з іншими у своїй сфері діяльності, навіть за межами СП, та розповсюджують інформацію, отриману у СП.

Отже, поєднання цих чотирьох елементів є необхідною умовою формування СП. Ці спільноти розвиваються через різні види діяльності. Нижче наведемо декілька типових прикладів.

Аналіз ситуації і вирішення проблеми: «Чи можемо ми попрацювати над цією задачею, щоб запропонувати нові ідеї? Я застряг і не знаю, куди рухатися далі.»

Запит інформації: «Де я можу дізнатись про обмеження, які можуть виникати при започаткуванні проєкту?»

Пошук досвіду: «Чи хтось вже стикався з ситуацією, коли розроблене нове, на перший погляд, перспективне рішення не отримало попиту і було проігнороване потенційними клієнтами?»

Повторне використання ресурсів: «У мене є готова пропозиція для проєкту місцевого розвитку нашої громади. Я можу надіслати її Вам, щоб Ви переробили її під свої вимоги.»

Координація і стратегія: «Чи можемо ми об'єднатися для проведення публічних закупівель, щоб отримати максимально низьку ціну?»

Формулювання доводів (аргументів): «Як громади в інших регіонах вирішують цю проблему? Озброєні цією

інформацією, нам легше буде переконати місцеву владу зробити певні зміни чи підтримати наш проєкт.»

Підвищення впевненості: «Оцінюючи досвід інших, я зрозумів, що мені потрібно вдосконалити, і я став впевненішим у своєму проєкті.»

Обговорення нових розробок: «Що Ви думаєте про нові моделі водопостачання? Чи дійсно вони допомагають громадам?»

Документування проєктів: «Ми вже вп'яте стикаємося з цією проблемою. Давайте запишемо взятий урок раз і назавжди.»

Візити: «Чи можемо ми приїхати до Вас подивитись, як Ви запровадили енергоефективні технології в бюджетних організаціях? Нам теж потрібно це зробити в нашому місті.»

Картування знань і визначення прогалін: «Давайте проаналізуємо, якими знаннями ми володіємо, і чого нам ще бракує? З якими ще експертами нам слід контактувати?»

Не у всіх організаціях спільноти практик називаються саме так. Вони відомі під різними назвами, наприклад, навчальні мережі, тематичні групи або технологічні кластери. І хоча у всіх із них присутні три елементи: домен, спільнота та практика - вони можуть набувати різних форм. Часто в них є одна ключова група учасників і велика кількість периферійних членів. Бувають СП корпоративні, місцеві, національні або навіть глобальні. Учасники деяких СП зустрічаються, головним чином, особисто, інших – переважно онлайн. Деякі СП знаходяться в межах організації, а деякі включають членів із різних організацій. Деякі СП є формально визнаними, часто підтримуються за кошти бюджету корпорації чи публічної сфери, а деякі – абсолютно неформальні чи навіть невидимі.

1.2. Звідки походить концепція СП та де вона застосовується?

Соціологи використовують різні варіанти поняття СП у різних аналітичних цілях, але вперше ця концепція була

розроблена та використовувалась у теорії навчання. Антрополог Жан Лав (Jean Lave) і соціолог Етьєн Венґер (Etienne Wenger) запропонували цей термін, коли досліджували проблему професійного навчання на робочому місці. Зазвичай вважають, що у такій моделі навчання йдеться про відносини між учнем та майстром, але дослідження професійного навчання виявляють складніший набір соціальних відносин, за допомогою яких відбувається навчання. Термін «спільнота практик» був запропонований для позначення спільноти, яка діє як «жива» навчальна програма в певному контексті, який забезпечують і учасники з досвідом, і новачки, а практика у такій спільноті є динамічною і передбачає навчання всіх. Концепція СП знайшла низку практичних застосувань у бізнес-організаціях, в органах влади, в освіті, у професійних асоціаціях, у проєктах розвитку та у суспільному житті.

Організації. Ця концепція була з готовністю прийнята в бізнесі, оскільки вона визнає, що знання є критично важливим активом, яким потрібно стратегічно управляти. Перші зусилля, спрямовані на управління знаннями, були зосереджені на інформаційних системах, та цього виявилось замало. СП передбачали новий підхід, який зосереджував увагу на людях та на соціальних структурах, що дають їм змогу навчатися разом та один в одного. Сьогодні вже практично не залишилось великих міжнародних організацій чи компаній, які б не мали в себе певної форми СП. Низка характеристик пояснює це збурення інтересу до СП як засобу розвитку стратегічних можливостей організацій та компаній:

- СП дозволяють практикам брати колективну відповідальність за управління знаннями, які їм потрібні, визнаючи, що за умови належної структури вони в змозі зробити це найкращим чином;
- спільноти для практиків створюють прямий зв'язок між навчанням та виконанням роботи, оскільки ті ж самі люди беруть участь у СП, у командах та бізнес-підрозділах;

- практики можуть застосовувати як приховані та динамічні аспекти створення й обміну знаннями, так і більш явно виражені аспекти;
- спільноти не обмежуються формальними структурами: вони допомагають налагоджувати зв'язки між людьми, долаючи організаційні та територіальні (географічні) межі.

З цієї точки зору, знання організації живуть у сукупності СП, де кожна з них займається певним аспектом компетентностей, необхідних організації. Проте саме ті характеристики, які роблять СП добре пристосованими для управління знаннями, автономія, орієнтованість на практику, неформальність, додання меж, є водночас характеристиками, які роблять їх викликом для традиційних ієрархічних організацій. Як саме ці виклики вплинуть на такі організації – покаже час.

Урядові організації та органи влади. Як і бізнес, урядові організації стикаються з проблемами все більшої складності та масштабу, пов'язаними зі знаннями. Вони перейняли СП з тих самих причин, хоча формальність відносин і забюрократизованість можуть стати перешкодою на шляху до відкритого обміну знаннями. Окрім внутрішніх спільнот, існують типові державні питання, такі як освіта, охорона здоров'я та безпека, які потребують координації та обміну знаннями між органами влади різних рівнів. І знову ж СП дозволяють налагоджувати зв'язки між представниками різних офіційних структур, всіх заінтересованих сторін.

Освіта. Школи та університети є повноправними організаціями, які також стикаються зі зростаючими проблемами в галузі знань. Спочатку СП застосовувались для підготовки вчителів чи для підвищення кваліфікації викладачів. Але в секторі освіти навчання – це не просто засіб для досягнення мети, це кінцевий продукт, який постійно змінюється на вимогу ринку праці. Тому перспектива СП також є актуальною на цьому рівні управління знаннями. У бізнесі зосередження уваги на СП додає організації рівень досконалості, але принципово не змінює сам бізнес. У школах чи університетах зміна теорії

навчання є значно глибшою трансформацією. Це неминуче забере більше часу, так як останні є досить консервативними.

Концепція СП впливає на освітню практику за трьома вимірами:

- *Внутрішній контекст*: як організувати навчальний досвід, який базує навчання на практиці через участь у спільнотах навколо предметних питань?
- *Зовнішній контекст*: як прив'язати досвід учнів / студентів до реальної практичної діяльності через віддалені форми участі у широких спільнотах, за стінами навчального закладу?
- *Навчання впродовж життя*: як задовольнити потреби у навчанні впродовж життя, організовуючи СП, орієнтовані на теми, що постійно цікавлять людей і є актуальними для вивчення?

З цієї точки зору школа, університет втрачають свій привілейований статус / місце для навчання. Це вже не самодостатній, замкнений світ, у якому учні / студенти можуть набути повний спектр компетентностей, які можна застосувати назовні впродовж життя. Освітні заклади потребують активного партнерства з індустріями, публічною сферою і мають бути інтегровані як у національну, так і в глобальну систему освіти.

Асоціації. Все більше асоціацій – професійних і не тільки – шукають шляхів зосередження на навчанні через практику. Щоб підтримувати лояльність своїх членів, асоціації намагаються запропонувати їм багатий на практику контекст для навчання чи висококласні навчальні заходи. Навчальна діяльність у СП є додатковою альтернативою більш традиційним навчальним пропозиціям.

Соціальний сектор. У громадській сфері існує велика зацікавленість у створенні спільнот серед практиків. Наприклад, некомерційні фонди визнають, що благочинна діяльність має зосередитись на управлінні знаннями через документування і максимальне використання вже профінансованих проєктів.

Міжнародний розвиток. Зростає розуміння того, що завдання країн, що розвиваються, - це настільки ж питання знань, наскільки і фінансові питання. Дехто вважає, що підхід, який ґрунтується на СП, може забезпечити нову парадигму для роботи з розвитку. Деякі агенції з розвитку зараз вбачають свою роль як організаторів таких спільнот, а не лише як постачальників знань чи фінансових ресурсів.

Веб. Нові Інтернет-технології розширили можливості нашої взаємодії, долаючи географічні обмеження традиційних спільнот.

Отже, концепція СП впливає на теорію та практику в багатьох сферах діяльності (доменах). Після перших досліджень, що стосувались питань професійного навчання, цю концепцію підхопили компанії, зацікавлені в управлінні знаннями; і тепер вона поступово прокладає собі шлях і в інших секторах. Вона стала основою для розуміння пізнання та навчання, де робляться певні зусилля щодо створення навчальних систем у різних секторах та на різних рівнях: від окремих організацій до партнерських відносин на рівні міст, регіонів та цілого світу.

1.3. Чим СП відрізняється від інших професійних об'єднань?

Групи співпраці бувають різними. Деякі з них підпорядковуються організації (напр., проектні команди, про які йдеться далі); інші ж, як СП, є само-організованими або підпорядковуються окремим особам-лідерам. Детально про те, чим саме різні типи співпраці відрізняються одна від одної, йдеться у статті Я. Кітцманна (2013).

У порівнянні зі спеціалізованими або проектними командами **проектна команда** відрізняється від СП наступними важливими рисами (за Р. Макдермоттом та А. Дугласом):

- проектна команда керується вихідними результатами роботи (*deliverables*), де зазначені спільні цілі, віхи (етапи) та результати;

- проєктна команда зустрічається, щоб поділитися та обмінятися інформацією і досвідом, як і СП, але членство у команді визначається конкретними завданнями;
- у проєктній команді є, як правило, призначені члени, які залишаються постійними у своїх ролях протягом усього проєкту;
- після реалізації проєкту проєктна команда розпускається.

На противагу їй, **спільнота практик**:

- часто створюється органічно і має стільки завдань, скільки є членів у цій спільноті;
- членство в спільноті визначається знаннями її членів; членство в СП змінюється, і її учасники можуть брати на себе нові ролі в межах спільноти, по мірі виникнення нових інтересів та потреб;
- може існувати доти, доки її члени вважають, що мають що привнести в спільноту або отримати від неї.

Крім різниці між СП та іншими типами організаційних груп, які формуються на робочому місці, у деяких випадках варто провести межу між СП та спільнотою за інтересами (англ. *community of interest*).

Спільнота за інтересами (CI) – це:

- група осіб, які зацікавлені в обміні інформацією та обговоренні конкретної теми;
- члени спільноти не обов'язково є експертами або практиками з теми, навколо якої сформована CI;
- мета CI – надати місце, куди люди, які мають спільний інтерес, можуть прийти та обмінятися інформацією, задати питання та висловити свою думку щодо певної теми;
- членство в CI не залежить від досвіду: потрібно лише цікавитись певною темою.

Натомість **спільнота практик**:

- це група осіб, які є активними практиками;
- участь у роботі СП не підходить для не-практиків;
- призначення СП полягає у тому, щоб надати практикам можливість ділитися порадами та передовим досвідом,

ставити питання своїм колегам та надавати підтримку один одному за потреби;

- членство залежить від досвіду: потрібно мати бодай якийсь досвід нещодавньої роботи в ролі чи в предметній сфері СП.

Наприклад: хтось, хто цікавиться фотографією та володіє певним досвідом або пройшов(шла) відповідне навчання, знаходить онлайн-СП для практикуючих фотожурналістів, які використовують цю спільноту для обговорення різних аспектів своєї роботи. Оскільки ця спільнота орієнтована на фотожурналістів-практиків, то внесок фотокореспондента-любителя у дискусію СП не буде доречним. Залежно від структури СП, іноді ті, хто не є членами цієї СП, можуть мати доступ до читання дискусій та до інших матеріалів спільноти.

1.4. Міфи про СП, і якою має бути організаційна культура СП?

Різноманітність типів спільнот у різних секторах показує, що не існує жодного рецепта, який би підходив для всіх. Наведемо деякі твердження-міфи, які стали поширеними, частково в результаті неправильної інтерпретації теоретичних робіт про спільноти.

«Спільноти практик завжди самоорганізовані».

Твердження хибне. Деякі спільноти дійсно самоорганізуються, до того ж дуже ефективно. Але більшість спільнот потребує певної «культивзації» та розвитку, аби їх учасники отримували високу цінність в обмін на свій час. Тому учасники СП активно залучені до визначення її цілей, до розробки стратегії або плану дій, а також допомагають підтримувати спільноту.

«У справжній спільноті практик немає лідерів».

Твердження переважно хибне. У багатьох СП необхідно приймати рішення, необхідно вводити умови, вести стратегічні переговори. Не всі учасники бачать цінність у тому, щоби брати участь у цих процесах. Неважливо, як ви їх називаєте: лідерами чи координаторами, т'юторами чи фасилітаторами, але хтось повинен це зробити, і їх також потрібно відзначити за ту роль, яку вони відіграють.

«Справжні спільноти практик є неформальними».

Твердження хибне. Є багато як неформальних, так і формальних СП. Чим більш цілеспрямовано вони використовуються для розробки стратегічної спроможності певної організації, тим із більшою ймовірністю вони мають пройти через формальний процес, щоб стати такими.

«Роль спільноти практик – ділитися існуючими знаннями».

Твердження частково правдиве. Досвід, яким люди можуть поділитись, є, звичайно, важливим. Але СП також втілюють інновації для розв'язання проблем. Вони розробляють нові практики, створюють нові знання, знаходять нові підходи до задоволення потреб, формують колективну і стратегічну думку.

«Дуже важко оцінити вплив спільнот практик».

Твердження переважно хибне. Можливо, складно абсолютно точно, на 100%, визначити, що діяльність СП дала певний результат. Тим не менше, використовуючи кількісні та якісні дані, можна розробити гарний кейс, щоб виміряти різні типи цінностей, створених спільнотою, і відстежувати, як, в результаті, учасники змінюють свою практику та підвищують продуктивність роботи.

«Якісна фасилітація – це все, що потрібно, щоб учасники брали активну участь».

Твердження хибне. Уміла фасилітація є дуже важливою. Але є багато інших причин, з яких люди можуть не брати участь у СП. По-перше, домен повинен бути значущим і пріоритетним для членів спільноти. По-друге, організація має відзначати цінність участі у СП, інакше учасники не будуть дбати про неї. Члени повинні бачити результати своєї участі і відчувати, що вони щось отримують із цього. Добра фасилітація може допомогти привернути увагу до цих цінностей участі в спільноті.

«Спільноти практик – гармонійні місце, безконфліктний простір».

Можливо. Але якщо вони абсолютно безконфліктні, то вас має занепокоїти той факт, що це, можливо, прояв групового, шаблонного мислення, або того, що немає стимулів до критичного мислення і можливості вільно

висловлюватись. Важливіше і, як правило, важче досягти того, коли розбіжності обговорюються і сприяють навчанню.

«Існує технологія, яка найкраще підходить для спільнот практик».

Твердження хибне. Можливо, вона десь є, але її ще не знайшли. Інтернет-всесвіт переповнений просторами, якими ніхто не користується. В ньому також можна знайти масу сайтів, які називаються спільнотами практик, навіть якщо там нікого немає! Інструмент чи технологія є настільки вдалими, наскільки вони є корисними для тих, хто їх використовує. А форум – це просто форум, допоки його не використає СП.

«Спільноти практик – панацея від усього!»

Твердження хибне. СП не замінюють команд, мереж чи інших об'єднань. Кожна з них посідає певне місце в загальній знаннєвій екосистемі. В останніх розробках теорії навчання йдеться про арену практики-контенту та про створення різних типів навчальних просторів-контекстів, які відкривають нові можливості для розбудови знань та вмінь.

Створюючи СП, не варто починати з питання «які методи УЗ нам використати?» Краще спробувати надати відповіді на питання:

«Що привертає нашу увагу?»

«Які маємо потреби?»

«Чого ми прагнемо досягнути?» і «Які результати хочемо мати на виході?»

«Чи готовий кожен зробити свій внесок в обмін знаннями та досвідом?»

А продовжити роботу над розбудовою ефективної СП можна, шукаючи відповіді на наступні запитання: «Що заважає людям комунікувати, розмовляти один з одним?», «Що заважає людям просити поради та звертатись по допомогу?», «Що заважає людям ділитися тим, що вони знають?» та «Як ми можемо подолати ці бар'єри?»

Відповіддю може бути: відсутність часу чи довіри, складність теми чи об'єктивність оцінки. А це значить, що

контекст – тобто організаційна культура – має більше значення для створення та функціонування СП, ніж використання розрізнених методів чи прийомів.

Як сформувати відкриту організаційну культуру, в якій будуть «проростати» СП? Ось декілька порад:

- організовувати регулярні події, які дозволяють зламати бар'єри та змушують людей призвичаїтися до спілкування один з одним;
- визначити найцінніші знання, запитавши в самих учасників;
- дати можливість кожному бути експертом, виходячи зі своєї практики;
- заохочувати, відзначати за обмін знаннями;
- навчити учасників співтворити – саме через співпрацю і групову оцінку;
- використовувати досвідчених людей, які працюють вже довгий час у спільноті, як фасилітаторів обміну знаннями;
- використовувати веб-платформу для дискусій, без необхідності витрачати час на організацію зустрічей віч-на-віч (що є особливо актуальним у час пандемії);
- проводити «ярмарки знань», конференції, щоб чимось поділитися, щось дізнатися;
- використовувати шаблони (наприклад, шаблони концепцій проєктів), презентації (включаючи фото і відео), щоб зберегти цінні знання;
- виключити конкуренцію за ресурси між проєктами;
- проводити соціальні і навчальні заходи для зміцнення зв'язків між учасниками.

1.5. Як оцінювати і моніторити СП?

Наскільки спільнота є «здоровою» та релевантною – можна оцінити, по-перше, аналізуючи регулярні відгуки самих учасників, а по-друге, шляхом періодичного проведення оцінок результатів. Така оцінка також полегшує виявлення можливих проблем та забезпечує відповідність роботи спільноти потребам її членів та пріоритетам їх організацій/ установ/ галузі. Оцінювати можна наступні досягнуті результати:

- реакція – рівень участі в дискусійних форумах та інших заходах, а також рівень задоволення учасників;
- навчання – підвищення обізнаності та майстерності;
- поведінка – аналіз проблем, спільне розв'язування завдань, просування передового досвіду, кращих практик, їх взаємооцінювання;
- результати – розробка критеріїв та індикаторів кращих практик, трансформація попереднього розуміння у нові знання, створення «бази знань та практик», її поширення.

Ми провели оцінку створеної нами СП, використовуючи наступні критерії (поділені за 4-ма основними елементами: Увага – Актуалізація – Привабливість (залучення) – Дія) та показники, представлені у таблиці 1.1.

КРИТЕРІЙ / показник	бажано, щоб так було (у %)	певною мірою є (з'являється) (у %)	вже так є (реально) (у %)
1. УВАГА – ДОМЕН	5	35	60
1.1. Спільна справа	4	35	61
Чи учасники діляться своїми компетентностями (знаннями, досвідом, уміннями), які вирізняють їх серед інших?	5	43	52
Чи учасники мають спільне розуміння призначення Спільноти?	5	41	54
Чи є в учасників спільні інтереси?	1	32	67
Чи учасники пишуть про подібні проблеми і досвід?	4	24	72
1.2. Диверсифікованість учасників	7	33,5	59,5
Чи учасники представляють весь спектр заінтересованих сторін?	9	55	36

Чи Спільнота долає організаційні та географічні межі?	5	12	83
2. АКТУАЛІЗАЦІЯ – СПІЛЬНОТА	10	40	50
2.1. Принципи участі	12	43	45
Чи учасники активно залучені у постановку цілей Спільноти і завдань?	9	45	46
Чи учасники відповідають за розробку стратегії чи плану дій у Спільноті?	24	49	27
Чи учасники допомагають у підтримці роботи Спільноти?	8	49	43
Чи учасники Спільноти внутрішньо мотивовані?	7	28	65
2.2. Взаємність/Відчуття Спільноти	11,5	48,5	40
Чи учасники Спільноти налагоджують професійні зв'язки один з одним?	9	49	42
Чи учасники залучені у спільні дії (діяльність) і дискусії?	5	33	62
Чи учасники пропонують один одному допомогу за потреби?	9	56	35
Чи учасники повідомляють/ домовляються про зустрічі (на платформі і за її межами), долаючи географічні та організаційні бар'єри?	23	52	25
Чи учасники повідомляють про відчуття «приналежності» до Спільноти?	12	52	36

2.3. Цикл відтворення / неперервність	6	30	64
Чи учасники впевнені, що Спільнота буде надалі зростати (в часі, територіально, за кількістю учасників)?	4	24	72
Чи до СП приєднуються нові учасники?	5	28	67
Чи учасники впевнені, що Спільнота буде корисною і цінною: ...через 6 місяців?	5	27	68
...через рік?	8	25	67
...через 3 роки?	7	33	60
Чи рівень активності учасників у Спільноті є високим і стабільним?	7	44	49
3. ПРИВАБЛИВІСТЬ – ПРАКТИКА	4	38	58
3.1. Поширення знань та обмін знаннями	5,3	34,5	60,2
Чи учасники розказують, діляться досвідом через конкретні історії?	4	35	61
Чи учасники витрачають значний час, щоб поділитися, обмінятися знаннями?	10	51	39
Чи учасники розглядають Спільноту як форум для вільного обміну ідеями та інформацією?	5	29	66
Чи учасники розглядають взаємодію у Спільноті як спілкування, як розмову – на відміну від низки односторонніх повідомлень, звітів?	5	47	48

Чи учасники вірять у те, що вони дізнаються корисну інформацію через взаємодію з іншими у Спільноті?	5	29	66
Чи учасники отримують допомогу від т'юторів-наставників та експертів, які є також учасниками Спільноти?	3	16	81
3.2. Рефлексія	2,5	42,5	55
Чи учасники залучені у спільний аналіз та рефлексію на досвід і проблемні питання – свої та інших?	4	44	52
Чи учасники відчувають, що їх рівень Я-рефлексії (самоаналізу) підвищився завдяки участі у Спільноті?	1	41	58
4. ДІЯ – ЕФЕКТИВНІСТЬ	7	45	48
4.1. Орієнтація на дію	7,3	47,7	45
Чи учасники, перебуваючи у Спільноті, витрачають більшу частину часу, аналізуючи реальні ситуації і проблеми?	8	56	36
Чи учасники Спільноти висловлюють бажання ініціювати зміни?	7	38	55
Чи учасники СП висловлюють бажання розв'язувати спільні проблеми?	7	49	44
4.2. Конструювання нових знань	6,5	39,5	54
Чи Спільнота є успішною у перетворенні принципів/цінностей в	4	39	57

галузі управління проектами на реалізовану політику і практику?			
Чи учасники говорять про те, що їх попереднє розуміння і знання були трансформовані (у нові знання) завдяки участі у Спільноті?	7	32	61
Чи учасники говорять про генерування нових знань, працюючи як група, через взаємодію у Спільноті?	7	40	53
Чи учасники впевнені, що разом розробляють спільну «базу знань», до якої можуть звертатись у майбутньому?	8	47	45
4.3. Розповсюдження знань	7,5	47,5	45
Чи учасники відчувають, що мають добрі зв'язки з іншими у своїй сфері за межами СП?	10	55	35
Чи можуть учасники розповсюджувати інформацію, отриману у Спільноті, серед інших у своїй сфері?	5	40	55

Табл. 1.1. Оцінка *Спільноти практик: сталий розвиток* за визначеними критеріями та показниками
Для кращого унаочнення оцінку нашої віртуальної *Спільноти практик: сталий розвиток*, проведеної у 2020 році, представлено на рис. 1.1.

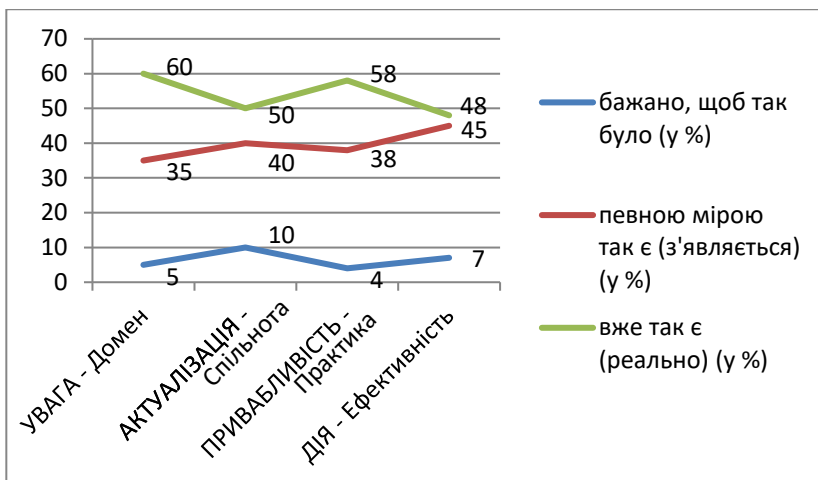


Рис. 1.1. Оцінка Спільноти практик: сталий розвиток за визначеними критеріями та показниками

ВИСНОВОК

У цьому розділі, розпочавши з означення, що таке «управління знаннями», ми визначили характерні складові (Увага, Актуалізація, Привабливість (залучення), Дія) спільноти практик (СП) як засобу управління знаннями. Зробили короткий огляд того, як розвивалася і використовувалася концепція СП у теорії навчання. Визначили риси, за якими можна відрізнити СП від таких об'єднань як проєктна команда чи спільнота за інтересами. Розглянувши міфи про СП, ми запропонували підходи до розвитку організаційної культури СП (її створення, підтримку функціонування). На завершення була представлена система оцінювання (реакція, навчання, поведінка, результати), а також критерії і показники для моніторингу СП.

Використана література

- Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. (2002). *Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge*. Harvard Business School Press.
- Wenger, E., & Snyder, W. (2000, January-February). *Communities of practice: the organizational frontier*. Harvard Business Review, 139-145.
- Wenger, E. (2004, January). Knowledge management is a donut: shaping your knowledge strategy with communities of practice. *Ivey Business Journal*.
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press.
- Wenger-Trayner, E., O'Creevy, M. F., Hutchinson, S., Kubiak, C., & Wenger-Trayner, B. (2014). *Learning in landscapes of practice*. Routledge.
- Wenger, E., Trayner, B., & Laat, M. (2011). *Promoting and assessing value creation in communities and networks: a conceptual framework*. Rapport 18, Ruudde Moor Centrum, Open University of the Netherlands.
- Wenger-Trayner, B. (2014). *Strategic evaluation of network activities. Highlights of the development of the framework and its application to a project in a blogpost*. Retrieved from <https://wenger-trayner.com/resources/publications/strategic-evaluation-of-network-activities/>
- Wenger-Trayner, E. & B. (2015). *Planning and evaluating social learning*. A video and its transcript about the developments of the framework. Retrieved from <https://wenger-trayner.com/resources/planning-and-evaluating-social-learning/>
- Wenger-Trayner, E. & B. *Frequently asked questions about communities of practice, networks, and social learning*. Retrieved from <https://wenger-trayner.com/faqs/>
- Wenger-Trayner, E. & B. (2012). *Leadership groups: a practice for fostering leadership in social learning contexts*. Retrieved from <https://wenger->

- trayner.com/resources/leadership-groups-for-social-learning/
- Katernyak, I., Sheremet, M., & Loboda, V. (2009). eLearning: from social presence to co-creation in virtual education community. *Interactive Technology and Smart Education*, 6 (4), 215-222. Retrieved from www.emeraldinsight.com/toc/itse/6/4
- McDermott, R., & Douglas, A. (2010). Harnessing Your Staff's Informal Networks. *Harvard Business Review*, 88 (3). Retrieved from <https://hbr.org/2010/03/harnessing-your-staffs-informal-networks>
- Kietzmann, J., Plangger, K., Eaton, B., Heilgenberg, K., Pitt, L., & Berthon, P. (2013). Mobility at work: A typology of mobile communities of practice and contextual ambidexterity. *Journal of Strategic Information Systems*, 3 (4): 282-297. Retrieved from https://web.archive.org/web/20131110090809/http://beedie.sfu.ca/files/Research/Journal_Articles/Journal_Articles_2013/2013_Kietzmann_MCOPs_JSIS.pdf

2. УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЯК ТЕМА СПІЛЬНОТИ

Ми або знайдемо спосіб, або винайдемо його.
Ганнібал

*Операційна діяльність тримає на плаву,
стратегія забезпечує світло в кінці тунелю,
а управління проєктами – це двигун потяга,
який рухає організацію вперед.*
Джой Гамз



ВСТУП

Не існує однозначного визначення категорії **«проєкт»**.

Проєкт (означення методологічне) – це тимчасова діяльність для створення цінності завдяки унікальній властивості продукту проєкту в

рамках досягнення місії соціально-економічної системи (Рач, Россошанська, & Медведєва, 2010).

Проєкт (*project*) – тимчасове¹ підприємство/справа (англ. *enterprise*), спрямоване на створення унікального продукту, послуги або результату (PMBOK® Guide, Fifth Edition, 2013).

Проєкт – унікальний процес, що здійснюється для досягнення мети² (ISO 10006:2017).

¹ Тимчасовий характер проєктів вказує на певний початок і закінчення. Закінчення настає тоді, коли цілі проєкту досягнуті або коли проєкт припиняється у зв'язку з тим, що його цілі не будуть або не можуть бути досягнуті, або коли в проєкті більше немає необхідності. Проєкт також може бути припинений, якщо клієнт (замовник, спонсор або відповідальна особа) бажає припинити проєкт.

² Проєкт, як правило, складається з набору скоординованих та контрольованих робіт (видів діяльності) з датами початку та закінчення, що відповідає конкретним вимогам, і містить обмеження щодо строку, вартості та ресурсів.

Проекти протиставляють операційній (поточній, рутинній) діяльності.

Поточна діяльність, як правило, являє собою повторюваний процес, який виконується відповідно до існуючих в організації процедур. Навпаки, за унікального характеру проєктів, можливі невизначеності або відмінності щодо продуктів, послуг або результатів, що створюються під час проєкту.

Специфічні характеристики проєкту:

- тимчасовість;
- унікальність;
- цільова спрямованість;
- цінність результатів;
- разовість (неповторність);
- інноваційність;
- скоординованість і контрольованість діяльності;
- потенційна конфліктність;
- невизначеність;
- обмеженість.

Наведені визначення й окреслені характеристики дозволяють представити **проєктний підхід як системний впорядкований і програмований перехід від вихідного стану системи до заздалегідь визначеного бажаного і можливого її стану з урахуванням заданих обмежень** (Шаров (Ред.), 2017).

У цьому розділі ми розглянемо:

- чому саме проєкти вважають дієвим інструментом, що сприяє сталому розвитку територій і громад;
- складові унікальності всеукраїнського е-курсу «Управління проєктами місцевого розвитку» (УП-10), що був 10 разів реалізований у *Спільноті практик: сталий розвиток* протягом 2012–2020 рр.;
- зміст навчальної програми е-курсу «Управління проєктами місцевого розвитку» та систему оцінювання.

1.6. Проектний підхід як складова забезпечення сталого розвитку територій і громад в Україні

Проектний підхід є визнаним методологічним інструментом підсилення спроможності. Саме проектний підхід у реалізації стратегічних пріоритетів місцевого розвитку сприяє підвищенню ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, а саме:

- формуванню більш гнучкої матричної (проектної) організаційної структури управління, що здатна своєчасно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, і діяльність якої легше оцінити та проконтролювати;
- отриманню громадою «готового продукту» – кінцевого результату проекту, за яким можна оцінити ступінь задоволеності певної потреби або групи потреб, тобто чітко визначити, чи досягнута мета управління та якою мірою;
- формуванню стратегії цільового раціонального використання проектних ресурсів (людських, матеріальних, фінансових тощо) згідно з планом реалізації проекту місцевого розвитку та ефективного управління ними, що є необхідною умовою досягнення кінцевого результату;
- здійсненню рефлексії або зворотного зв'язку безпосередньо від населення (громадські слухання, соціологічні опитування тощо) (Чикаренко, 2007).

Можна визначити певні етапи у процесі поширення застосування проектного підходу у сфері публічного управління в Україні (табл. 2.1).

Період	Зміст	Основні події
1991-1999	Формування наукових та організаційних засад поширення проектного підходу у бізнес-	1991 – створено Українську асоціацію управління проектами (UPMA) як незалежну асоціацію. 1993 – UPMA стає членом Міжнародної асоціації

	середовищі в Україні	управління проектами (IPMA). 1997 – в Україні введено нову навчальну спеціальність – «Проектний менеджмент». 1997 – IPMA укладає пряму угоду про кооперацію з Інститутом проектного менеджменту (PMI, США). 1998-1999 – відбуваються перші сертифікаційні програми проектних менеджерів за критеріями IPMA
2000-2005	Створення підґрунтя для поширення проектного підходу в публічному секторі	2000 – відкрито магістратуру з управління проектами у системі Національної академії державного управління при Президентові України. 2003 – започатковано Всеукраїнський конкурс проектів та програм розвитку місцевого самоврядування
2006-2010	Поступове поширення застосування проектного підходу у сфері публічного управління	2007-2011 – фаза I Проекту ПРООН «Місцевий розвиток, орієнтований на громаду». 2007-2010 – фаза I Швейцарсько-українського проекту «Підтримка децентралізації в Україні» DESPRO. 2010 – початок діяльності Державного фонду сприяння місцевому самоврядуванню в Україні щодо поширення програм та проектів підтримки місцевого самоврядування
2011-2014	Активізація діяльності міжнародних проектів технічної	2012 – утворено Державний фонд регіонального розвитку.

	допомоги щодо популяризації проектного підходу та збільшення обізнаності практиків місцевого розвитку	2012 – створено веб-платформу <i>Спільноти практик</i> професіоналів регіонального та місцевого розвитку (udl.despro.org.ua). 2012 – проведено перший всеукраїнський е-курс «Управління проектами регіонального та місцевого розвитку» на платформі <i>Спільноти практик</i> udl.despro.org.ua. 2013 – створено національну мережу фахівців та практиків з регіонального та місцевого розвитку <i>РегіоНет</i> (regionet.org.ua). 2014 – ліквідовано Державний фонд сприяння місцевому самоврядуванню в Україні. 2014 – затверджено Державну стратегію регіонального розвитку на період до 2020 р.
2015-2020	Визнання проектного підходу як провідної методології забезпечення успішності регіонального та місцевого розвитку на рівні територіальних громад	2015 – прийнято Закон України «Про засади державної регіональної політики»; старт процесів формування спроможних ОТГ, подання ОТГ перших проєктів на фінансування ДФРР. 2015 – введення вимоги щодо впровадження смарт-спеціалізації у стратегічне планування розвитку регіону. 2013-2017 – фаза III проєкту DESPRO. 2016-2020 – фаза I Програми «U-LEAD з Європою».

		2016 – створено веб-платформу Центр управління знаннями «Ресурсний центр зі сталого місцевого розвитку» (rozvytok.in.ua). 2016 – початок програми «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE). 2017-2021 – фаза IV проєкту DESPRO. 2019 – ініціація процесів розроблення регіональних стратегій розвитку на засадах смарт-спеціалізації. 2020 – затверджено Державну стратегію регіонального розвитку на 2021-2027 рр.
--	--	--

Табл. 2.1. Періодизація поширення проєктного підходу в Україні (Чикаренко, & Маматова (Ред.), 2021)

Із прийняттям 5 серпня 2020 р. Постанови Кабінету міністрів України № 695 «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки» розпочинається новий етап поширення в Україні проєктного підходу, який триватиме у 2021-2027 роках. Саме на цей період розробляється більшість регіональних стратегій розвитку та стратегій розвитку територіальних громад.

Як бачимо з табл. 1.3, за участі Швейцарсько-українського проєкту «Підтримка децентралізації в Україні» DESPRO у 2012 році розпочато формування віртуального об'єднання професіоналів регіонального та місцевого розвитку – *Спільноти практик*.

Мета даної веб-платформи – об'єднати практиків з місцевого самоврядування з усіх регіонів України, надати можливість учасниками *Спільноти* обговорювати найактуальніші питання розвитку територій, залучення громад, забезпечити учасникам доступ до консультування

з експертами різного рівня, створити умови для генерування *Спільнотою* нових ідей у сфері вирішення проблем місцевого розвитку, розвинути підходи до набуття учасниками *Спільноти* нових компетентностей через участь у е-навчанні.

Починаючи з 2012 року, *Спільнота практик* пройшла декілька етапів становлення й пріоритизації діяльності, які віддзеркалювалися у зміні її назви: 2012-2014 рр. – Спільнота практиків : інновації та кращі практики у місцевому самоврядуванні; 2015-2016 рр. – Спільнота практик місцевого самоврядування; 2016-2017 рр. – Спільнота практик місцевого розвитку, з 2018 – *Спільнота практик: сталий розвиток* (англ. *Community of Practice 4 Sustainable Development*).

Досвід застосування веб-платформи дозволяє охарактеризувати її як потужний *аутсорсинговий ресурс*, що може результативно використовуватися з метою розвитку компетентності посадових осіб місцевого самоврядування, державних службовців і представників інститутів громадянського суспільства (Маматова & Кіреєва, 2019).

У контексті глобальних викликів системний вплив на процеси регіонального та місцевого розвитку в Україні здійснює концепція сталого розвитку, яку втілено на міжнародному рівні у *Цілях сталого розвитку 2030* (About the Sustainable Development Goals) із визначенням 17 Цілей сталого розвитку (ЦСР) та 169 завдань (United Cities and Local Governments, 2018). Національна доповідь «Цілі Сталого Розвитку: Україна» (Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, 2017) надає бачення орієнтирів досягнення Україною ЦСР.

Зазначене зумовлює надзвичайну актуальність формування у практиків місцевого розвитку розуміння важливості реалізації пріоритетів і поточних цілей сталого розвитку через проекти місцевого розвитку.

Саме цей виклик зумовив зміну фокусування у 2018 році *Спільноти практик: сталий розвиток*, яка є місцем зустрічі

представників органів місцевого самоврядування, виконавчої влади, громадських організацій, активістів та експертів, які готові:

- ділитися власним досвідом, вивчати і поширювати кращі практики місцевого самоврядування;
- використовувати проєктний підхід у знаходженні інноваційних рішень, плануванні ресурсів та мобілізації громад до сталого розвитку;
- навчатися на е-курсах, щоб оволодіти техніками та інструментами управління проєктами, дізнатися про нові моделі надання якісних послуг та можливості розвитку територій (udl.despro.org.ua).

1.7. Складові унікальності всеукраїнського е-курсу «Управління проєктами місцевого розвитку»

Найбільш популярним серед учасників *Спільноти практик: сталий розвиток* є всеукраїнський електронний курс «Управління проєктами місцевого розвитку», що був реалізований десять разів у всеукраїнському форматі і чотири рази – у регіональному.

Як було зазначено у коментарях до статті у фаховому європейському виданні «Higher Education, Skills and Work-Based Learning», яку було підготовлено за результатами проведення у 2017 році всеукраїнського е-курсу «Управління проєктами місцевого розвитку – 7», під час проведення її експертної оцінки та рецензування: «Висновки мають вагоме значення для заінтересованих сторін в галузі електронного навчання та спільноти в цілому, вказуючи на важливість використання електронного навчання та спільноти практик як інструментів управління задля сталого розвитку. Висновки дослідження долають розрив між теорією та практикою, демонструючи синергетичний ефект від двох інструментів управління знаннями (електронного навчання та спільноти практики), та підтверджують правильність вибору навчальних стратегій» (Katernyak, Loboda, & Kulya, 2018).

Концепція е-навчання у Спільноті практик : сталий розвиток:

1. Цільова аудиторія: посадови особи місцевого самоврядування, державні службовці, представники інститутів громадянського суспільства, викладачі та слухачі закладів вищої освіти і центрів підвищення професійної кваліфікації публічних службовців.

2. Форма проведення навчання: не традиційні е-курси, а поєднання просвіти, консультування, спілкування та обміну досвідом під час очних стартових і фінальних сесій (за можливості) та фази дистанційного навчання тривалістю від одного до двох місяців.

3. Формування активного середовища та максимальне залучення й поглинання учасників (окрім опанування е-курсу учасники запрошуються до активного спілкування на форумах та вебінарах *Спільноти практик*).

4. Забезпечення максимальної гнучкості контенту із урахуванням запитів учасників, постійне оновлення популярних е-курсів.

5. Сформована *Спільнота практик* експертів, т'юторів і фасилітаторів, представники якої постійно спілкуються на платформі на спеціальних (закритих від учасників) форумах і генерують новий контент через обмін думками й досвідом.

6. Імплементация інструментів взаємооцінювання (англ. *peer assessment*) з боку колег-практиків задля підсилення складової обміну досвідом і отримання корисних порад щодо подальшого удосконалення.

7. Можливість для активних учасників е-курсів здійснити «віртуальну кар'єру» у *Спільноті*: змінити статус з «учасника» на статус «фасилітатора» або «експерта».

У 2020 році е-курс «Управління проєктами місцевого розвитку – 10» було запропоновано тим, хто:

- шукає ефективне рішення для задоволення потреб громади;
- хоче знати, що таке «правильний» проєкт, як його підготувати;

- має бажання розробити конкурентну проєктну пропозицію для залучення ресурсів і мобілізації громади;
- готовий до обміну досвідом і співпраці з практиками місцевого самоврядування задля сталого розвитку.

Представництво за областями та склад учасників е-курсу «Управління проєктами місцевого розвитку – 10» представлено на рис. 2.1 та 2.2.

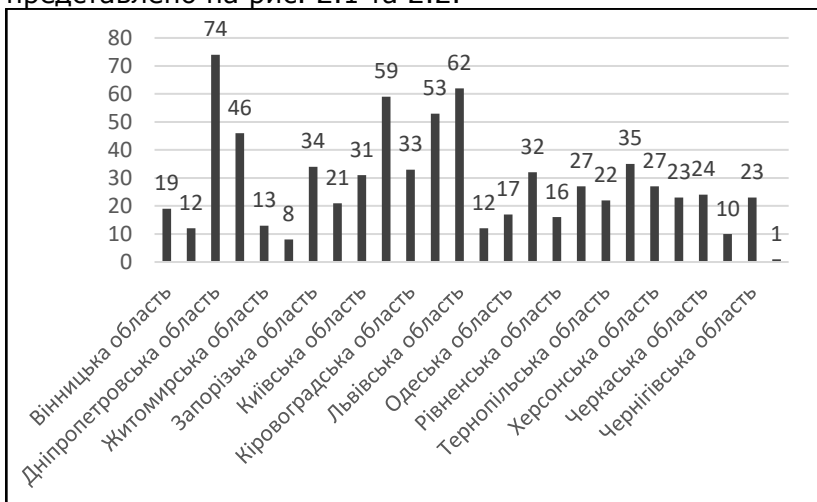


Рис. 2.1. Представництво учасників е-курсу «Управління проєктами місцевого розвитку – 10» (2020 р.) за областями

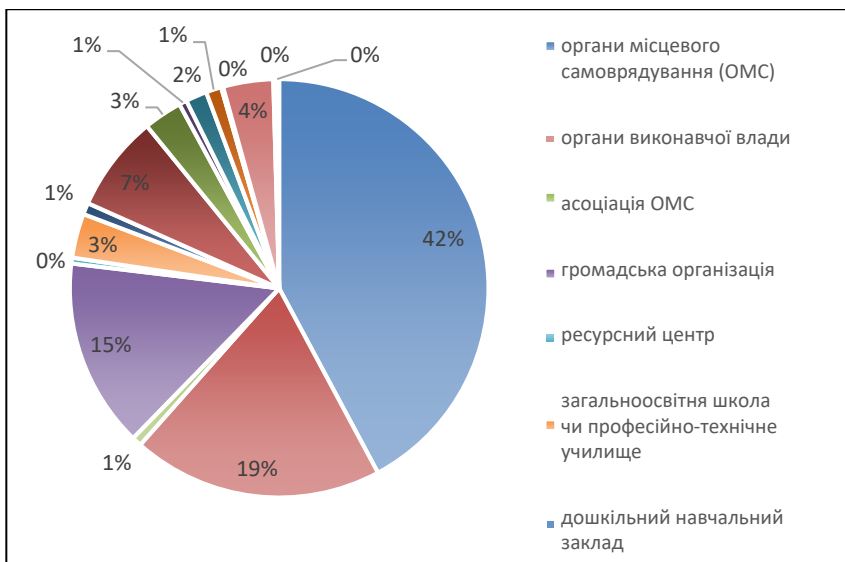


Рис. 2.2. Склад учасників е-курсу «Управління проектами місцевого розвитку – 10» (2020 р.) за сферами діяльності
До участі запрошувалися ті, хто є вмотивованими і мають час для:

- ретельного опрацювання навчальних матеріалів;
- проходження тестування з метою виявлення рівня засвоєння базових понять і основних положень щодо управління проектами;
- розроблення концепції проекту місцевого розвитку, з можливістю ставити запитання т'ютору та обмінюватися досвідом із іншими учасниками курсу;
- участі у взаємооцінюванні розроблених концепцій і отриманні оцінки на власну підготовлену концепцію та коментарів від трьох інших учасників-практиків місцевого розвитку, а також отриманні оцінки за свою роботу в ролі експерта від т'ютора;
- представлення своєї проектної пропозиції на Всеукраїнській онлайн-конференції «Творимо зміни разом».

Важливо зазначити, що запропонована навчальна програма є корисною як для осіб, які вже мають досвід управління проєктами, так і для тих, хто ще не має такого досвіду (рис. 2.3).

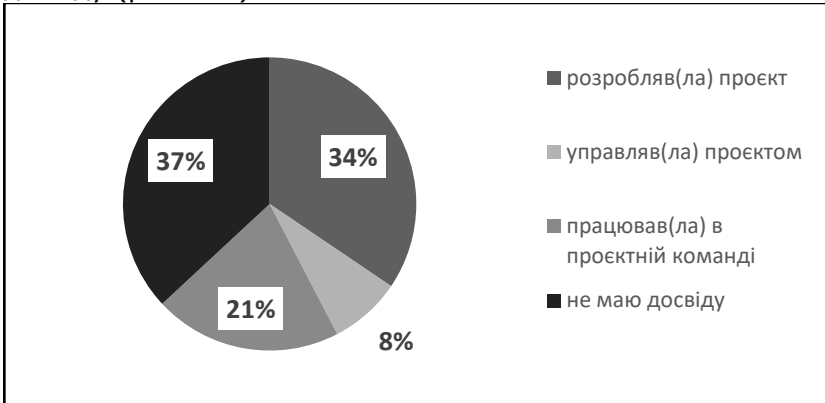


Рис. 2.3. Розподіл учасників е-курсу «Управління проєктами місцевого розвитку – 10» (2020 р.) за досвідом управління проєктами

Очікувані результати навчання – поєднання складників компетентності у сфері управління проєктами, яке забезпечить здатність до:

- виявлення проблем і потреб місцевого розвитку, знаходження нових підходів до задоволення вимог громади відповідно до пріоритетів стратегії її розвитку;
- формулювання складників концепції проєкту, а саме: призначення, мета проєкту, заінтересовані сторони проєкту, їх потреби і вимоги до продукту проєкту, проєктні рішення, очікувані результати, основні види діяльності за проєктом та етапи реалізації проєкту, необхідні ресурси, ризики та фактори забезпечення сталості результатів проєкту;
- оцінювання змісту елементів концепції проєктів місцевого розвитку та надання рекомендацій щодо їх удосконалення;
- комунікації та обміну досвідом із колегами – практиками та експертами у *Спільноті практик*;

- публічного виступу на онлайн-конференції зі своєю ініціативою;
- поширення практики управління за допомогою проєктів у своїх організаціях.

Розподіл відповідей учасників е-курсу «Управління проєктами місцевого розвитку – 10» щодо мети їх участі у е-навчанні представлено на рис. 2.4. Переважна більшість учасників електронного навчання у *Спільноті практик* були вмотивовані потребою оволодіти знаннями і бути в темі управління проєктами (86 %) та вивчити досвід інших учасників курсу в сфері управління проєктами, щоб врахувати його при розробці власного проєкту (64 %). 40 % мали намір знайти ідею для проєкту розвитку. Понад чверть учасників мали намір за результатами навчання отримати готову концепцію проєкту розвитку, яка пройшла оцінку з боку інших учасників курсу.

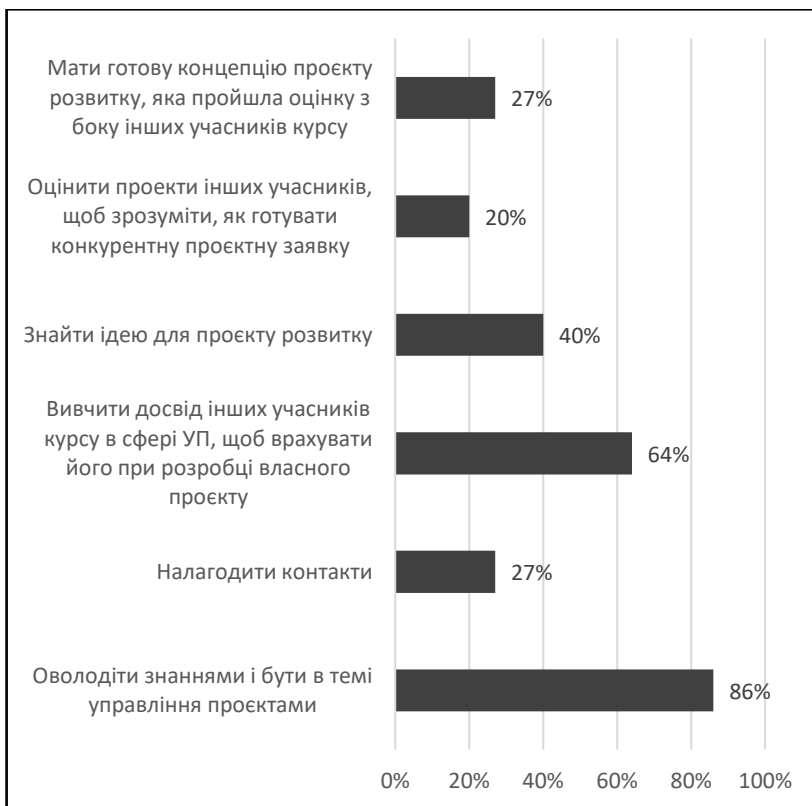


Рис. 2.4. Розподіл відповідей учасників е-курсу «Управління проєктами місцевого розвитку – 10» (2020 р.) щодо мети участі у е-навчанні

Розподіл відповідей учасників е-курсу «Управління проєктами місцевого розвитку – 10» щодо мети підготовки проєктної заявки подано на рис. 2.5.

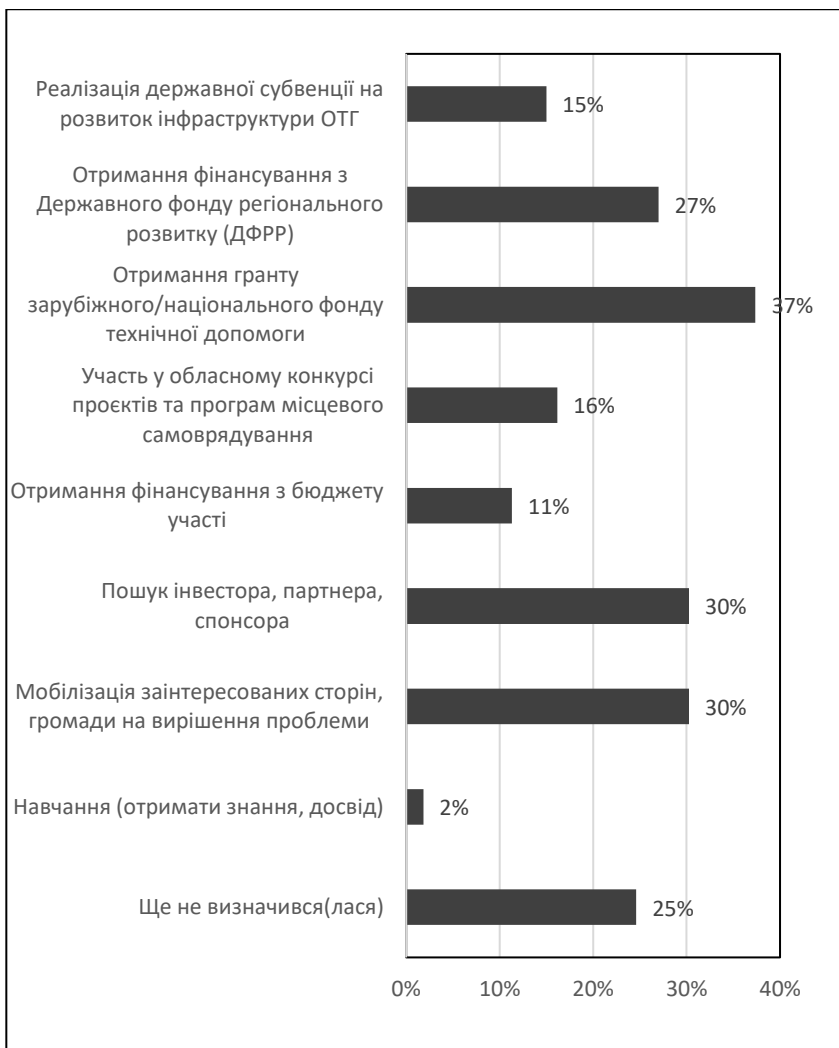


Рис. 2.5. Розподіл відповідей учасників е-курсу «Управління проєктами місцевого розвитку – 10» (2020 р.) щодо мети підготовки проєктної заявки

Під час реалізації е-курсу «Управління проєктами місцевого розвитку – 10» відповідно до запитів учасників було запропоновано такі **інструменти навчального середовища**:

- розміщення інструктивних матеріалів із візуалізацією;
- анкетування на початку, під час та по завершенні курсу;
- розміщення відеороликів із описом навчальних завдань, модулів, матеріалів (контенту) для вивчення;
- розміщення матеріалів для вивчення (основних та додаткових, із можливістю завантаження), зокрема презентацій із «вбудованим» тестуванням;
- розміщення блоків посилань;
- спілкування з т'ютором та іншими учасниками курсу на загальних та тематичних форумах задля кращого вивчення проблемних питань та обміну досвідом;
- спільне формування бази даних «Скарбничка» (ресурс для обміну корисною інформацією, практичними розробками, посібниками. Кожен учасник може доповнювати даний ресурс. Матеріали для додаткового вивчення за навчальними темами т'ютори також розміщують у Скарбничці);
- вебінари;
- онлайн-тестування;
- різноманітні голосування;
- розроблення учасником концепції власного проєкту із використанням шаблону;
- організація практикуму взаємооцінювання: кожен учасник спочатку практикується в оцінюванні прикладу концепції, а потім пробує себе в ролі експерта, оцінюючи дві-три роботи своїх колег та надаючи відгук для автора;
- презентація власного проєкту заінтересованим сторонам під час онлайн-конференції та дискусія.

1.8. Зміст навчальної програми е-курсу «Управління проектами місцевого розвитку» та система оцінювання

Учасникам всеукраїнського е-курсу «Управління проектами місцевого розвитку – 10» пропонувалося вивчення і обговорення ключових положень концепції сталого розвитку із посиланнями на базові документи у цій сфері (About the Sustainable Development Goals; Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, 2017; United Cities and Local Governments, 2018) та п'ять навчальних модулів:

- «Проблеми – Проекти – Програми»;
- «Потреби – Вимоги – Рішення»;
- «Команда – Планування»;
- «Ресурси – Бюджет – Ризики»;
- «Презентація – Валідація».

Кожен із модулів курсу включає:

- матеріали для вивчення (презентації);
- спілкування з іншими учасниками у Загальному форумі та з тьюторами курсу у Тематичному форумі задля кращого вивчення проблемних питань;
- тестування для перевірки знань за модулем, успішне проходження якого (отримання прохідного балу 2,5 із 5 максимальних балів) надає доступ до матеріалів наступного модуля.

Зміст модулів навчальної програми е-курсу «Управління проектами місцевого розвитку – 10» представлений у табл. 2.2.

Назва	Зміст
МОДУЛЬ 1. Проблеми – Проекти – Програми	Що таке проєкт? Чи є те, що я хочу робити, проєктом? У чому полягає різниця між стратегічною, операційною і проєктною діяльністю, між функціональним управлінням і управлінням проєктами? Яким чином пов'язані проєкти місцевого розвитку і стратегія розвитку території? Чим проєкти місцевого розвитку відрізняються

	від бізнес-проектів? Що таке життєвий цикл проекту? Як ідентифікувати проблему місцевого розвитку, визначити її актуальність? Яким чином розглянути альтернативні варіанти розв'язання проблеми? Як сформулювати мету проекту та його назву? Хто є основними заінтересованими сторонами проекту, у чому їх інтереси? З чого розпочати підготовку концепції проекту?
МОДУЛЬ 2. Потреби – Вимоги – Рішення	Яким чином ідентифікувати основні групи заінтересованих у проекті сторін, визначити характер їх участі, групу важливості та впливу? Хто встановлює вимоги до проекту? Як визначити потреби й вимоги ключових заінтересованих у проекті сторін? Яким чином сформулювати проектне рішення на основі реалізації інновації? Що таке очікувані результати проекту? Як визначити індикатори цих результатів? Що таке продукт та специфікація проекту? Як визначити обмеження проекту? Що таке «трикутник управління проектом»: зміст – час / графік виконання – ресурси?
МОДУЛЬ 3. Команда – Планування	Яким чином формувати команду управління проектом? Хто такі проектний менеджер та керівник команди управління проектом, і які складники компетентності вони мають розвинути? Що таке проектний аналіз та коли потрібно його застосовувати для проектів місцевого розвитку? Що таке планування проекту? Як визначити основні види діяльності за проектом (пакети робіт)? Яким чином вони співвідносяться з цілями проекту та складниками продукту проекту? У чому полягає різниця між вихідними результатами проекту, результатами та наслідками діяльності за проектом?

	Як встановити та описати зв'язки між видами діяльності/роботами за проектом та їх групами? Як визначити орієнтовну тривалість проекту і основні періоди (етапи) реалізації проекту в часі? Що таке проєктні віхи?
МОДУЛЬ 4. Ресурси – Бюджет – Ризики – Сталість	Які види ресурсів необхідні для реалізації проекту? Якими можуть бути джерела фінансування проекту? У який спосіб можна отримати фінансову підтримку для реалізації проекту розвитку? На що треба звернути увагу під час пошуку грантодавців / спонсорів і підготовки проєктної пропозиції? Як забезпечити сталість результатів проекту? Як завершити підготовку концепції? Чи є проєкт «чутливим до конфліктів»?
МОДУЛЬ 5. Презентація – Валідація	Кому і як презентувати проєкт? Яким чином здійснювати просування ідеї проекту? Як залучити зацікавлені сторони і налагодити взаємодію з ними? У чому полягає різниця між моніторингом реалізації та оцінюванням успішності проекту? За якими показниками здійснювати моніторинг реалізації проекту? Що таке успішність проекту, як її виміряти? За якою моделлю можна оцінити досконалість проекту? Що таке проєктний офіс?

Табл. 2.2. Зміст модулів навчальної програми е-курсу «Управління проєктами місцевого розвитку – 10» (udl.despro.org.ua)

Матеріали е-курсу побудовані таким чином, щоб допомогти учаснику у розробці концепції власного проєкту місцевого розвитку.

Для чого й коли формується концепція проєкту?

Обґрунтування проєкту – це покроковий процес, який, як правило, розпочинається із розробки концепції проєкту.

Концепція є надзвичайно важливим документом для органу місцевого самоврядування або іншої організації, яка готує проєктну заявку.

Наведені в концепції аргументи, опис інноваційної ідеї, точна та глибока інформація про майбутній проєкт мають переконати в необхідності виділення коштів із місцевого бюджету та фондів на співфінансування проєкту.

Під час першого вебінару учасники мали можливість зрозуміти, «як підготувати конкурентну проєктну пропозицію»: отримати рекомендації тьюторів, поставити запитання, поспілкуватися з колегами і обмінятися досвідом підготовки концепцій проєктів.

За результатами обговорення учасники сформуvalи хмару слів «Складові якісної концепції проєкту» (рис. 2.6).

Які три чинники (по 1-2 слова) для Вас характеризують ЯКІСТЬ КОНЦЕПЦІЇ ПРОЄКТУ?



Press S to show image

Рис. 2.6. Думка учасників УП-10 щодо складових якісної концепції проєкту

Система оцінювання е-курсу «Управління проектами місцевого розвитку – 10» представлена у табл. 2.3.

Вид діяльності, що оцінюється	Макс. оцінка
Тестування (5 модулів) Кожен тест за модуль складається з 10 запитань, прохідна оцінка – 2,5; максимальна – 5 (доступ до матеріалів наступного модуля відкривається, якщо учасник отримав за тест оцінку не менше 2,5). Обмеження у часі на проходження кожного тесту – 20 хвилин. Учасник має 3 спроби для проходження кожного тесту за модулем, причому зараховується результат останньої спроби. Наступна спроба доступна через 30 хвилин після завершення попередньої. При кожній спробі генерується інший набір запитань.	25
Підсумкове тестування Підсумковий тест складається з 20 запитань і охоплює матеріали всіх 5 модулів курсу. Попередньо мають бути успішно складені тести за 5-ма модулями курсу. Обмеження у часі на проходження підсумкового тесту – 30 хвилин. Учасник має 3 спроби, зараховується результат останньої спроби, наступна доступна через 30 хв. після завершення попередньої спроби. Успішне складання – оцінка не нижче 7,5; максимальна оцінка – 15.	15
Вебінари • участь у вебінарі 1 «Як підготувати конкурентну проектну пропозицію» • участь у вебінарі 2 «Як удосконалити концепцію проекту з урахуванням рекомендацій експертів і як підготувати презентацію проекту»	5 5
Практикум (з 2-х частин)	20

Участь у загальному форумі «Ми тут. Ми всі... Ми є той ґрунт подій майбутніх вирішальних»	10
Виконання завдання «Презентація проєкту – підсумковий контроль»	20
УСЬОГО	100

Табл. 2.3. Критерії оцінювання успішності опанування е-курсу «Управління проєктами місцевого розвитку – 10» (udl.despro.org.ua)

Опанування е-курсу вважається успішним за наступних умов:

- учасники, які набрали 50 балів і більше, отримують електронний сертифікат про завершення курсу;
- учасники курсу, які набрали 75 балів і більше, отримують сертифікат від Української школи урядування чи проєкту DESPRO.

Важливо зауважити, що у рамках співпраці проєкту DESPRO, Української школи урядування та Національного агентства України з питань державної служби програма курсу «Управління проєктами місцевого розвитку» у 2020 році пройшла затвердження як загальна короткострокова програма підвищення кваліфікації для державних службовців категорій «Б» та «В» та посадових осіб місцевого самоврядування. Державні службовці категорій «Б» та «В», а також посадові особи місцевого самоврядування, які успішно пройшли усі етапи навчання та набрали 75 балів і більше, отримали сертифікат УШУ (1 кредит ЕКТС). Інші успішні учасники курсу, які набрали 75 балів і більше, отримали сертифікат проєкту DESPRO.

ВИСНОВОК

У цьому розділі, розглянувши декілька визначень категорії «проєкт», ми зробили стислий огляд переваг застосування проєктного підходу у сфері регіонального та місцевого розвитку задля реалізації глобальних цілей сталого розвитку на рівні громад, а також визначили п'ять етапів у процесі поширення застосування проєктного підходу у сфері публічного управління в Україні. Охарактеризували

складові унікальності всеукраїнського е-курсу «Управління проєктами місцевого розвитку», розглянувши концепцію е-навчання у *Спільноті практик: сталий розвиток*, підхід до мотивації учасників, очікувані результати навчання та інструменти навчального середовища. На завершення були представлені зміст навчальної програми е-курсу «Управління проєктами місцевого розвитку – 10» та система оцінювання.

Використана література

- Маматова, Т. В., & Кіреєва, О. Б. (2019). В Підвищення спроможності об'єднаних територіальних громад на платформі Спільноти практик «Сталий розвиток». С. М. Серьогін, І. А. Чикаренко (Ред.), *Децентралізація влади в Україні: оцінювання результатів формування та розвитку самодостатніх громад* (с. 269-279). Дніпро: ДРІДУ НАДУ.
- Міністерство економічного розвитку і торгівлі України (2017). *Національна доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна*. Відновлено з http://un.org.ua/images/SDGs_NationalReportUA_Web_1.pdf
- Рач, В. А., Россошанська, О. В., & Медведєва, О. М. (2010). *Управління проєктами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку*. Київ: К.І.С.
- Серьогін, С. М., & Шаров, Ю. П. (Ред.) (2016). *Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти*. Дніпро: ДРІДУ НАДУ.
- Чикаренко, І. А., & Маматова, Т. В. (Ред.) (2021). *Стратегічний вибір Дніпропетровщини: від сучасних реалій до бажаного майбутнього*. Дніпро: ДРІДУ НАДУ.
- Чемерис, А. (2012). *Розроблення та управління проєктами у публічній сфері: європейський вимір для України*. Київ: Софія-А.

- Чикаренко, І. А. (2007). *Формування проєктно-орієнтованої системи стратегічного управління розвитком міста* (автореф. дис. канд. наук з держ. упр.). Дніпропетровський регіон. ін-т держ. упр. Національної акад. держ. упр. при Президентіві України, Дніпропетровськ.
- Шаров, Ю. П. (Ред.) (2017). *Проєктний менеджмент в публічному управлінні*. Київ: НАДУ.
- Шаров, Ю., & Маматова, Т. (2017). *Підхід щодо виокремлення й визначення базових складових концепції проєкту місцевого розвитку. Розвиток та співробітництво об'єднаних територіальних громад*, Матеріали науково-практичної конференції за міжнародною участю. Дніпро: ДРІДУ НАДУ. Відновлено з http://www.dridu.dp.ua/konf/konf_dridu/2017_11_30_mup.pdf
- About the Sustainable Development Goals*. Retrieved from <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>
- A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (5th ed.) (2013). Project Management Institute, Inc.
- ISO 10006:2017 Quality management — Guidelines for quality management in projects*. Retrieved from <https://www.iso.org/standard/70376.html>
- Katerynak, I., Loboda, V., & M. Kulya (2018). eLearning within the Community of Practice for sustainable development, *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 8 (3), 312 – 322. doi: 10.1108/HESWBL-03-2018-0030
- United Cities and Local Governments (2018). *Цілі сталого розвитку що треба знати органам місцевого самоврядування*. Відновлено з https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/human_development/sdgs-local-governments.html

3. ЕЛЕКТРОННЕ НАВЧАННЯ В КОНТЕКСТІ СПІЛЬНОТИ ПРАКТИК

*Онлайн-навчання не повинно бути легкою прогулянкою з увімкненим автопілотом.
Ключове слово тут - «навчання».*
Крістофер Палм

Навчання ніколи не вичерпує розум.
Леонардо да Вінчі



ВСТУП

Завдяки розвитку мережі Інтернет, платформ для доступу й обміну освітнім контентом, поширенню різноманітних засобів електронного зв'язку та мобільних пристроїв, електронне навчання набуває пріоритетного значення у загальній системі дистанційної освіти.

Електронне навчання (*eLearning*, скорочення від англ. *electronic learning*) – це подання навчальних матеріалів та управління процесом навчання за допомогою нових інформаційно-комунікаційних електронних технологій (Вікіпедія, 2021). Воно охоплює весь спектр дій, починаючи від підтримки процесу навчання і закінчуючи процесом доставки навчального контенту слухачам. У найширшому розумінні електронне навчання може розглядатись як освітній процес, що здійснюється та підтримується за допомогою інформаційних технологій, засобів й електронних (віртуальних) середовищ. Електронне навчання виникає у зв'язку з необхідністю забезпечення безперервного навчання впродовж усього життя та завдяки закладеним у нього специфічним можливостям розвитку найважливіших пізнавальних здібностей і компетентностей тих, хто навчається. Своїм

призначенням зробити освіту доступною 24 години на добу і сім днів на тиждень таке навчання потребує зміни акцентів від «навчаємо того, що міститься у навчальних програмах» – до «навчаємо того, чого потребують потенційні учасники на робочому місці» (Катерняк, 2017). Найбільшою його перевагою є те, що для навчання не треба відвідувати спеціалізовані навчальні заклади. Навчатися можна всюди, де є Інтернет, у власному темпі та у зручний для себе час. Воно забезпечує високу якість навчального процесу та дає можливість гармонійно поєднувати навчання, професійну діяльність і повсякденне життя.

Водночас успішному електронному навчанню передують розуміння кожним учасником потреби у навчанні, власної здатності до навчання та готовності до співпраці у навчальних Інтернет-середовищах. Цілі повинні бути чіткими та зрозумілими для його потенційних учасників, а також мати прив'язку до сфери їх професійних інтересів і викликів, які стоять перед ними вже сьогодні. Тому завданням організаторів електронного навчання є зробити його:

- діяльнісним, щоб кожен учасник мав можливість у результативний та ефективний спосіб досягнути визначених навчальних цілей;
- комфортним, гнучким, емоційно позитивним (Катерняк, 2017).

У цьому розділі ми розглянемо особливості організації віртуального навчального середовища електронного курсу «Управління проектами місцевого розвитку», що пов'язує всі навчальні активності й цілі курсу, створює ефект соціальної присутності та співтворення.

3.1. Віртуальне навчальне середовище

Віртуальне навчальне середовище (англ. *virtual learning environment (VLE)*) можна визначити як цілісну організовану систему інформаційних, технологічних, дидактичних ресурсів, різних форм комп'ютерної та телекомунікаційної інтеракції (взаємодії) освітніх суб'єктів (Скуратівська, & Попадюк).

Це відкрита інформаційна мультифункціональна система, створена для підтримки процесу електронного навчання з наголосом саме на навчання (на відміну від навчально-управлінського середовища, для якого властивий акцент на адмініструванні процесу навчання), що перебуває у стані швидкого перманентного розвитку та має такі основні елементи:

- технології специфічної комунікації між учасниками освітнього процесу, - синхронної (вебінар, онлайн-конференція, чат) та в режимі асинхронного індивідуалізованого навчання (електронна пошта, форум);
- інформаційні масиви (бази даних, глосарії, віртуальні бібліотеки, електронні навчальні курси);
- сучасні програмні засоби (веб-платформи для е-курсів і різноманітні мобільні аплікації, засоби електронної комунікації).

Віртуальне навчальне середовище є мережевим сервісом для щоденного користування, що містить усі необхідні елементи для засвоєння теоретичних і практичних знань, контролю і самооцінки навчальної діяльності, форми організації адаптації, мотивації і творчої спрямованості (Віртуальне навчальне середовище, 2021).

Характеристиками віртуального навчального середовища є його телекомунікаційний характер і сфокусованість не навколо того, хто навчає, а навколо того, хто навчається. Це передбачає транслявання навчальної інформації через комп'ютер і використання специфічних засобів – віртуальних медіаресурсів мережі Інтернет, високої інтерактивності комунікації, наявності постійного зворотного зв'язку, особистісної спрямованості навчального процесу.

Система віртуального навчального середовища передбачає наявність традиційних навчальних компонентів – мети, завдань, змісту навчання, навчальних методів, форм організації, засобів навчання та очікуваних результатів (продуктів) навчання. Утім втілюються вони специфічними інформаційно-комунікаційними технологіями та їх інструментами.

У віртуальному навчальному середовищі реалізуються також основні освітні функції:

- навчальна (база навчального матеріалу);
- комунікаційна (віртуальний інтерактивний діалог учасників навчального процесу);
- дієва і контрольна (заходи демонстрації і контролю знань, умінь, навичок, коректування, прогнозування навчальних досягнень, рефлексія як самоаналіз результатів навчання);
- управлінська (організація та адміністрування навчального процесу) тощо.

Навчання у віртуальному навчальному середовищі є активним процесом його учасників. Модель електронного навчання лише створює основу для конструктивних зусиль тих, хто навчається, із самостійного засвоєння знань, розглядаючи їх як активних суб'єктів навчання, спроможних самостійно впливати на свій освітній розвиток. Таке навчання буде успішним та результативним за умови його ефективної організації та забезпечення якісного контенту, високої внутрішньої мотивації, емоційного підйому та позитивного настрою учасників.

Саме активність учасника навчання і є обліковою одиницею навчання у віртуальному навчальному середовищі. Це стосується сприйняття навчальної інформації й усіх продуктивних дій, які з нею можна здійснювати – перегляд основних і додаткових навчальних матеріалів, виконання завдань, тестування з метою самоперевірки засвоєння інформації, коментування й взаємне оцінювання робіт інших учасників електронного курсу.

Систему електронного курсу утворюють окремі модулі (розділи). Вони формують індивідуальну освітню траєкторію учасника навчання. Активність учасника означає проходження (опанування) певного розділу, тобто опрацювання матеріалу, виконання завдання, надання правильних відповідей на тестові запитання, підготовка власної презентації, внесок у роботу групи (команди).

Віртуальне навчальне середовище враховує також основні механізми соціальної взаємодії – спілкування, кооперацію (співробітництво), конкуренцію (суперництво), взаємне оцінювання, мережевий етикет. Саме у форматі сумісної діяльності учасники електронного курсу опановують методи коректної міжособистісної онлайн-комунікації – конструктивної ділової взаємодії та зворотного зв'язку, ведення дискусії, правильного сприйняття критики. Також розвиваються специфічні форми Інтернет-комунікації через спілкування у чатах, на форумах, через спільну діяльність на wiki-сторінках, участь у вебінарах та онлайн-конференціях.

Діагностика знань у віртуальному навчальному середовищі відбувається систематично та паралельно з процесом навчання. Це дозволяє порівняти рівень знань учасників навчання, побачити динаміку змін, спрогнозувати їх успішність, вчасно надати учасникам навчання необхідну поточну підтримку. А контрольні заходи з оцінювання знань, умінь і навичок учасників навчання не виступають таким «стресовим» фактором, як традиційні очні підсумкові іспити.

Зворотний зв'язок надає можливість учасникам навчання об'єктивно оцінити свій прогрес, навчальні досягнення та зрозуміти, чи в правильному напрямі вони рухаються, скільки вже засвоєно та скільки ще треба вивчити.

Віртуальне навчальне середовище формується освітніми суб'єктами, а не технічними засобами чи електронними навчальними виданнями та матеріалами. Тому існування віртуального навчального середовища поза комунікацією учасників, тьюторів, фасилітаторів, адміністраторів, розробників е-курсів, експертів неможливе (Скуратівська, & Попадюк).

Для проектування віртуальних навчальних середовищ важливий не лише контент, але і його дизайн. Для цього успішно застосовується підхід управління мотивацією «4А» (Attention (увага), Actualisation (актуалізація),

Attraction (привабливість, залучення) та Action (дія)³ (Катерняк, 2017), який дозволяє, з одного боку, перевірити кожний інформаційний ресурс, кожен навчальну дію з огляду на навчальні цілі, а з іншого боку, – створити ефект соціальної присутності й співтворення. Такими є контент (види діяльності та засоби, які допомагають учасникам набутти досвід, необхідний для досягнення навчальних цілей) і архітектура електронного курсу «Управління проєктами місцевого розвитку», де кожен його елемент певною мірою актуалізує потребу в пізнанні та навчанні, в залученні, діях, співпраці та взаємодії.

3.2. Увага до курсу та її утримання

Цільова аудиторія учасників електронного курсу – представники органів місцевого самоврядування та виконавчої влади, депутати місцевих рад, лідери громад, активісти громадського сектору зі всієї України; тобто це доросла аудиторія, для якої дистанційна форма навчання є найбільш придатною, щоб здобути додаткову освіту чи пройти перепідготовку та підвищення кваліфікації.

Учасники е-курсу є цілеспрямовані та здатні краще контролювати процес навчання, планувати свою самостійну діяльність. Їх пізнавальна мотивація тісно пов'язана з їх професійними потребами. Вони добре уявляють, які саме знання їм можуть знадобитись, тому обирають власну навчальну траєкторію та готові витрачати час на здобуття професійних знань і навичок. Ефективним підходом до вирішення великої кількості завдань соціально-економічного розвитку є реалізація цих завдань через проєкти й управління ними. Саме

³ Використання в електронному навчанні цього підходу спрямоване на те, щоб забезпечити соціальну та когнітивну присутність учасників навчання, починаючи від роботи на їхніх електронних профілях і опитувальниках, що дозволяє визначити прогалини в знаннях, продовжуючи самооцінюванням та позиціонуванням серед інших учасників, складанням індивідуальних навчальних траєкторій для досягнення цілей навчання, моніторингу прогресу в навчанні, а також оцінюванням його кінцевого результату.

актуальність тематики курсу (можливість отримати відповідь на питання «як підготувати «правильний» проєкт» та розробити конкурентну проєктну пропозицію для залучення ресурсів і мобілізації громади), а також зручна форма навчання стали першими факторами, що привернули увагу більшості учасників навчання до електронного курсу «Управління проєктами місцевого розвитку-10» та викликали у них емоційний відгук (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Основні мотиви, які привернули увагу учасників навчання до е-курсу (<https://udl.despro.org.ua>)

На стимулювання і підсилення мотивації до навчально-пізнавальної діяльності учасників електронного курсу орієнтовані всі активності вступного блоку (рис. 3.2).

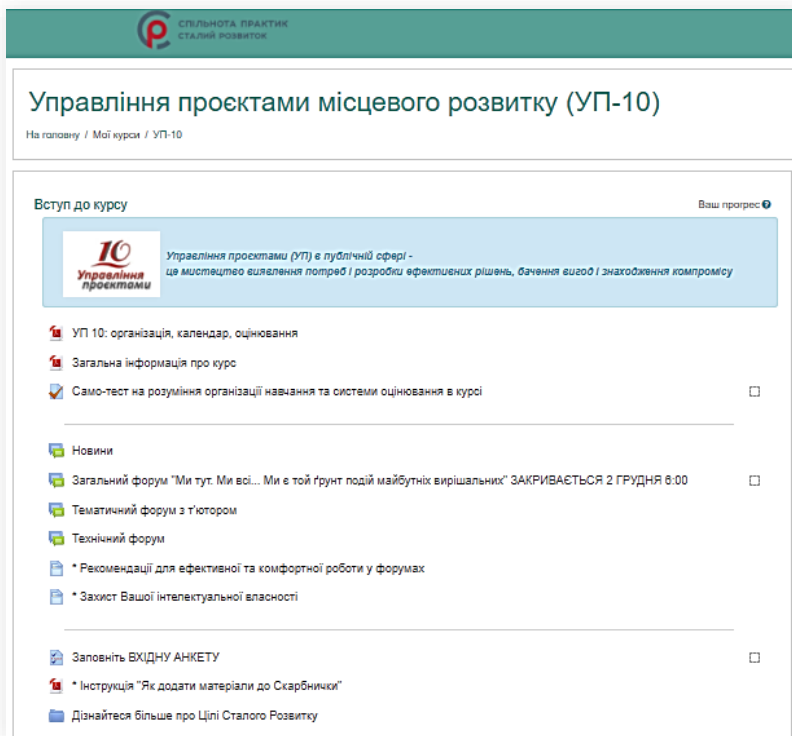


Рис. 3.2. Фрагмент контенту вступного блоку е-курсу (<https://udl.despro.org.ua>)

Після зарахування на е-курс та заповнення вхідної анкети його учасники мають змогу ознайомитися з принципами навчання, рекомендаціями для ефективної роботи на форумах, інформацією стосовно захисту інтелектуальної власності. Тут привертається увага до теми курсу, формується загальне уявлення про його зміст, завдання, види роботи, детально розкривається система оцінювання, акцентується увага на важливості та корисності не лише

проходження курсу загалом, а й виконання кожного завдання чи виду роботи.

Кожен учасник(-ця) навчання визначається з потребами, які б він/вона хотів(-ла) задовольнити (рис. 3.3).

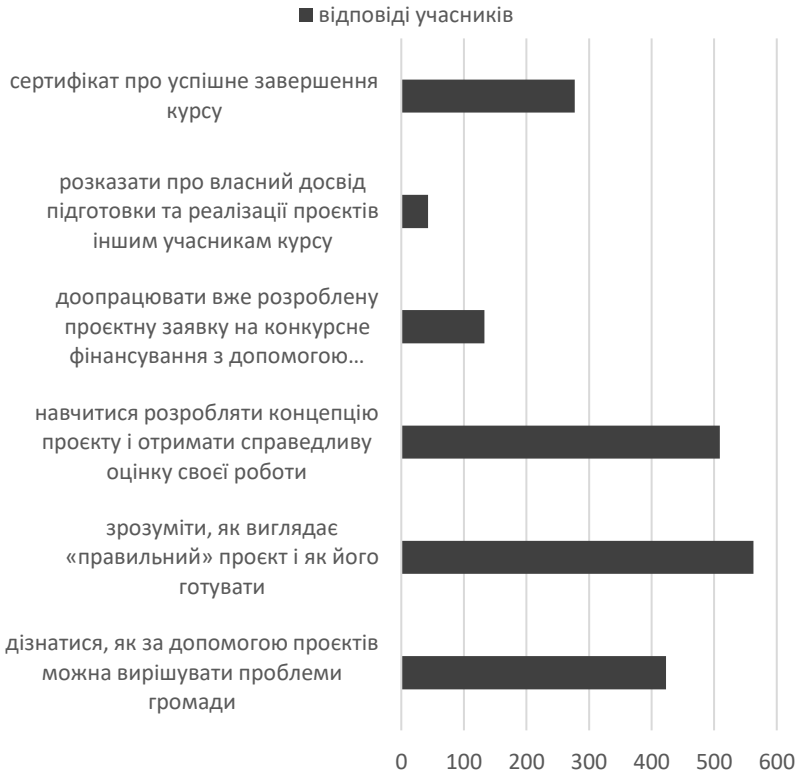


Рис. 3.3. Основні потреби учасників е-курсу «Управління проектами місцевого розвитку-10» (результати вхідного анкетування, <https://udl.despro.org.ua>)

На підсилення уваги спрямований і самотест на розуміння цілей та способу організації навчання, граничних термінів виконання основних видів діяльності й системи оцінювання в курсі.

Забезпеченню «соціальної та когнітивної присутності кожного учасника в навчальному процесі та їх «занурення» у навчання, спілкування, творчість, співпрацю» (Garnets, Katernyak, Loboda, & Kulya, 2016; Катерняк, 2017) сприяють:

- адаптивний дизайн курсу;
- прості у використанні технології, зрозуміла навігація;
- різні способи представлення елементів контенту;
- логічний та не перевантажений план і календар подій;
- чіткі вступні настанови перед початком навчання, візуальні інструкції та доступні пояснення як виконувати заплановані активності, короткі анотації з окресленими результатами опанування кожного модуля.

На початку кожного навчального модуля розміщено інформацію про його цілі та завдання. Також у форумі «Новини» в курсі робиться інформаційне повідомлення про його початок, з обов'язковою розсилкою на електронні адреси, за якими зареєструвались учасники. У цьому форумі розміщуються повідомлення про початок усіх навчальних видів діяльності та наближення крайніх термінів їх виконання (рис. 3.4).

Новини				
Новини й оголошення				
ДОДАТИ НОВУ ТЕМУ				
Обговорення	Почато користувачем	Останнє повідомлення	Відповідей	
☆ Вітаємо на курсі УП-10!	 Маматова ... 1 лис 2020	 Маматова ... 1 лис 2020	0	↓
☆ Практикум стартував! «Етап здачі робіт: 5-15.11.2020»	 Маматова ... 5 лис 2020	 Маматова ... 5 лис 2020	0	↓
☆ Другий тиждень е-курсу УП-10: завершення зарахування 10.11.20, продовження Практикуму, Вебінар 1	 Маматова ... 9 лис 2020	 Маматова ... 9 лис 2020	0	↓
☆ Чому не можна втратити шанс на проєкт, оцінку, презентацію?	 Маматова ... 11 лис 2020	 Маматова ... 11 лис 2020	0	↓
☆ ЕТАП ОЦІНЮВАННЯ РОБІТ: 17.11 – 22.11 6-00 ранку	 Маматова ... 17 лис 2020	 Маматова ... 17 лис 2020	0	↓
☆ Етап оцінювання проєктів колег підходить до завершення!	 Маматова ... 20 лис 2020	 Маматова ... 20 лис 2020	0	↓
☆ Тестування завершувється!	 Маматова ... 22 лис 2020	 Маматова ... 22 лис 2020	0	↓
☆ Підготовка презентації проєктів!	 Маматова ... 27 лис 2020	 Маматова ... 27 лис 2020	0	↓
☆ Презентація проєкту- підсумковий контроль	 Маматова ... 29 лис 2020	 Маматова ... 29 лис 2020	0	↓
☆ ФІНІШ, який є початком ВЕЛИКИХ ЗМІН!	 Маматова ... 5 gru 2020	 Маматова ... 5 gru 2020	0	↓
☆ розіслано друковані сертифікати	 DESPRO П... 23 gru 2020	 DESPRO П... 23 gru 2020	0	↓

Рис. 3.4. Інформаційні «новинні» повідомлення е-курсу
«Управління проєктами місцевого розвитку-10»
(<https://udl.despro.org.ua>)

Для орієнтації в часі учасникам навчання допомагають блоки «Календар», де зазначено всі події, що стосуються навчального процесу, і «Незабаром», де міститься інформацію та нагадування про події, що заплановані в курсі на найближчий час.

3.3. Актуалізація мотивів учасників навчання

Актуалізація мотивів учасників навчання визначає рівень спрямування їх зусиль для виконання навчальних видів діяльності (активностей) задля ефективного досягнення навчальних цілей.

В основі актуалізації лежить заохочення до пізнання, мобілізація ресурсів, пошук можливостей реалізувати знання при вирішенні навчальних завдань, об'єктивній і

швидкій оцінці отриманих результатів, аналізу самого навчального процесу. Якщо заохочення можна визначити за допомогою певних цілей на майбутнє чи цілей курсу, то мобілізація має відбуватися в кожний момент навчання, коли учасник повинен зібратися і продемонструвати всі свої здібності для знаходження рішення і розв'язання завдання. Володіння інформацією і здатність вчитися, жага до мети і здатність бачити у викликах можливості – ось те, що визначає налаштування на розвиток, що і при успіхах та помилках у навчанні зберігає мотивацію до навчання (Катерняк, 2017).

Навчальний контент електронного курсу формують такі блоки:

- інструктивний (відеоролики з представленням змісту кожного модуля з навчальними завданнями, важливою інформацією; короткі описи, чіткі візуальні інструкції та пояснення для виконання всіх запланованих у курсі активностей);
- інформативний (анотація стосовно основних результатів опанування кожного модуля, матеріали для вивчення (доступні для скачування презентації), скарбничка⁴ з додатковими ресурсами курсу, яку формують його учасники в процесі навчання, глосарій, приклад заповненого шаблону концепції проєкту);
- комунікативний (спілкування на форумах⁵ та у чатах упродовж навчання, онлайн-консультації);
- контрольний (тести за усіма 5-ма модулями курсу та підсумкове тестування);
- завдання для виконання у практикумі.

Активний навчальний процес розпочинається з опрацювання першого модуля (рис. 3.5). Кожен наступний модуль (усі модулі мають типову структуру та види навчальної діяльності) є логічним продовженням

⁴ Скарбничка – ресурс (база даних) для обміну корисною інформацією, практичними розробками, посібниками. Кожен учасник може доповнювати даний ресурс. Матеріали для додаткового вивчення за навчальними темами тьютори також розміщують у скарбничці.

⁵ Місце для спілкування, отримання інформації, пошуку партнерів, обміну досвідом.

- Доступно після 1 листопада 2020, 06:00
- Діяльність Заповніть ВХІДНУ АНКЕТУ не позначено виконаною

які є альтернативні варіанти розв'язання актуальної проблеми, які потреби можуть бути задоволені з допомогою проєкту в контексті стратегічних пріоритетів та цілей громади

матеріалів сприяє досягненню навчальних цілей, створює

середовищі

Різноманітні навчальні активності, змістовні презентації, можливість предметного спілкування на форумах об'єднали на електронному курсі людей, які мають спільні інтереси, прагнення та цілі.

участь у спільній побудові знань та досягненні навчальних цілей.

Розробники курсу особливо акцентують увагу на досягненні довіри між усіма учасниками навчального процесу. Під час реєстрації на курс потрібно підтвердити, що його учасник(-ця) розділяє цінності, які декларуються в такому віртуальному середовищі. Відсутність психологічних і географічних бар'єрів комунікації, інтерактивний характер взаємодії щодо обміну актуальною інформацією та практиками, можливість самопрезентації та самореалізації, налагодження корисних контактів сприяє соціальній присутності кожного учасника на навчальній веб-платформі (рис. 3.6 і 3.7).

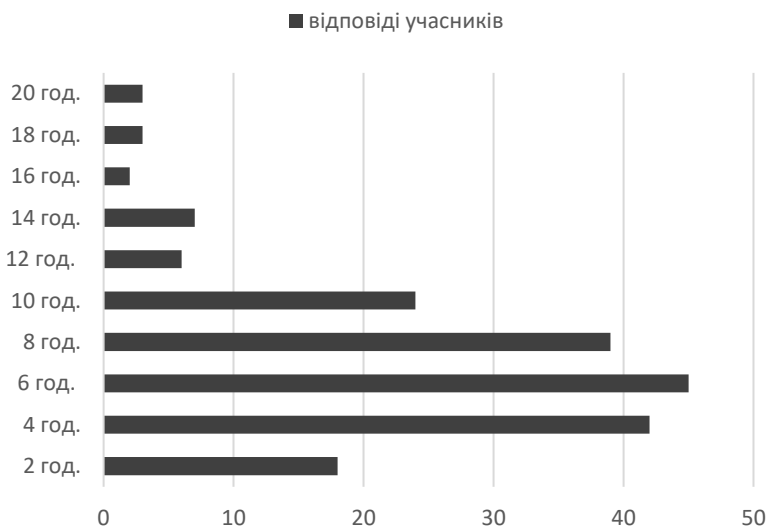


Рис. 3.6. Середній час, витрачений на навчання учасниками е-курсу «Управління проєктами місцевого розвитку-10», (год. на тиждень)
(<https://udl.despro.org.ua>)

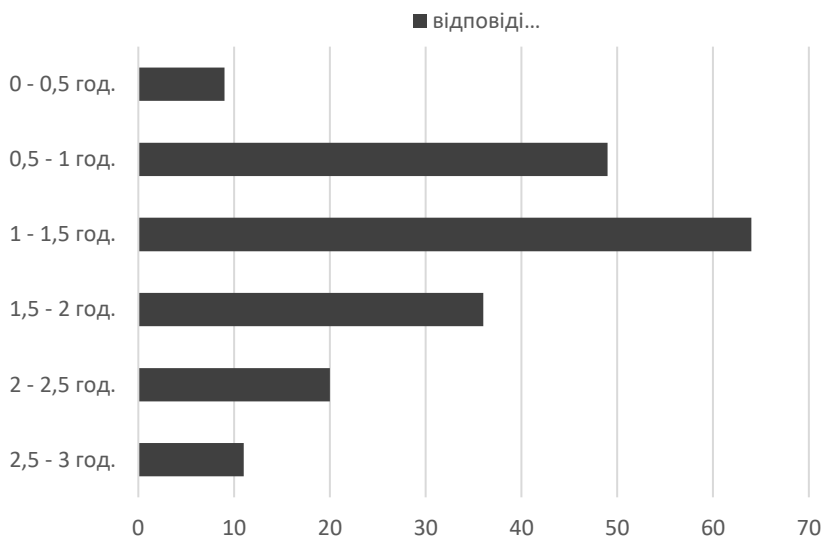


Рис. 3.7. Середня тривалість перебування учасників е-курсу на навчальній веб-платформі за один сеанс (<https://udl.despro.org.ua>)

Супровід електронного курсу здійснюється т'юторами. Вони актуалізують потреби учасників у пізнавальній, навчальній та комунікативній діяльності, здійснюють підтримку, спрямовують і залучають учасників у навчальний процес, сприяють забезпеченню взаємодії всіх суб'єктів навчання, використовуючи навчально-інформаційні ресурси та технічні засоби комунікації, передачі інформації й управління навчальним середовищем. Це вимагає відповідних компетентностей, що дозволяють зробити навчання результативним та ефективним як за кожним видом діяльності, так і в курсі загалом.

Т'ютор – експерт, який розміщує на платформі навчальні матеріали для самостійного вивчення; якщо у процесі навчання виникають прогалини, він/вона доповнює чи вказує на джерело інформації, уточнює будь-які

непорозуміння при роботі учасників із навчальними матеріалами і, якщо необхідно, дає роз'яснення.

Т'ютор – наставник, завданням якого/якої є допомогти тим, хто навчається, досягти навчальних цілей, ставлячи перед ними виклики, заохочуючи їх і надаючи конструктивний зворотний зв'язок.

Т'ютор – оцінювач, який допомагає тому, хто навчається, моніторити навчальний прогрес, дізнатися і зрозуміти, чи досягнуті учасником навчальні цілі і які нові навички та компетенції мають бути набуті після закінчення курсу (Катерняк, 2017).

Т'ютор – спостерігач, який слідкує за деталями перебігу навчання задля завчасного проектування і застосування того, що може допомогти як процесу загалом, так і окремим його учасникам (Педагогічні аспекти відкритого дистанційного навчання, 2013).

Т'ютор відповідальний за формування віртуального навчального середовища. Перед ним/нею стоять завдання оптимізувати навчальний процес, у вимірах «довіра» й «емоції» створити умови для співтворчості, в результаті якої відбувається процес генерування ідей, розвиваються нові компетентності, формується життєвий досвід і враження. Задля забезпечення максимальної присутності та активності учасників навчання в електронному курсі т'ютор повинен:

- сформувати позитивний емоційний мікроклімат, який сприяв би вільному спілкуванню і навчанню учасників;
- створити та підтримувати атмосферу довіри, що базується на спільних цінностях учасників і сприяє обміну думками, співпраці, позиціонуванню в колективі;
- забезпечити приватність, враховувати почуття учасників, уникати різкої критики (використовуючи приховану критику), а також застосовувати електронні паралінгвістичні засоби спілкування, що передають настрій та ставлення (Катерняк, 2017).

Т'ютор своєчасно і уважно реагує на всі «бар'єри», потреби та запитання учасників щодо організації

навчального процесу, консультує щодо змісту навчально-інформаційних матеріалів, стосовно виконання практикуму – заповнення шаблону концепції проєкту та взаємооцінювання. На початку навчання він/вона бере на себе ініціативу з ведення комунікативної діяльності, забезпечує обмін інформацією між усіма учасниками навчального процесу.

Посиленню комунікації між учасниками навчання, налагодженню взаємодії між ними незалежно від їх попереднього досвіду, тьюторам допомагають фасилітатори.

Фасилітатор підтримує атмосферу спільності, взаємодії, професійного розвитку на навчальній платформі, запобігає порушенням мережевого етикету учасниками дискусій. До фасилітації залучені випускники попередніх електронних курсів – активні учасники *Спільноти практик : сталий розвиток*, які мають ґрунтовні знання та практичний досвід у сфері місцевого самоврядування.

Два основні фактори успіху фасилітатора електронного навчання полягають у наступному:

- забезпечення соціальної присутності кожного учасника у віртуальній спільноті, коли кожен має право бути залученим, а залучення кожного є належним чином оцінено; кожен може поставити запитання, відповідь кожного буде «почута»; кожен має право висловитися, і у навчанні немає фатальних помилок;
- створення сприятливого середовища («екосистеми») навколо кожного учасника, яке стимулюватиме обмін досвідом, співпрацю, генерування нових ідей, розробку моделей і знаходження шляхів їх реалізації (Катерняк, 2017).

Центром комунікації та взаємодії учасників навчання, генерування нових ідей і створення нових знань є форуми електронного курсу. Вони сприяють пошуку ідей та односторонніх, є місцем активного спілкування та співпраці, безконфліктного обговорення альтернативних поглядів, стимулювання мотивації й ініціативи учасників для

досягнення навчальних цілей, виконання завдань, набуття компетентностей.

Впродовж усього навчання в електронному курсі «Управління проєктами місцевого розвитку» його учасники можуть комунікувати стосовно актуальних професійних тем на загальному форумі «Ми тут. Ми всі... Ми є той ґрунт подій майбутніх вирішальних» (рис. 3.8). Кожен учасник(-ця) може додати для обговорення одну тему, розказати про себе, поділитись власним досвідом вирішення проблем у громаді, критичними ситуаціями, своїми ідеями, цікавими підходами, рішеннями і наміром щось змінити в житті громади, щоб забезпечити сталий розвиток. Водночас він/вона може відслідковувати обговорення усіх відкритих колегами тем, залишати коментарі та ділитись досвідом. Розгорнуті та конструктивні коментарі створюють особливу цінність для учасників навчання.

Учасники можуть оперативно отримати відповіді на питання чи чіткі роз'яснення стосовно технічних труднощів у роботі (навігації) на платформі *Спільноти практик* чи в електронному курсі («Технічний форум»), консультацію щодо навчального процесу, змісту навчально-інформаційних матеріалів, стосовно виконання практикуму – заповнення шаблону концепції свого проєкту та у процесі взаємооцінювання («Тематичний форум з т'ютором»).

Обговорення	Почато користувачем	Останнє повідомлення	Відповідей ↓ ✓
☆ Сортуння сміття - шлях до цивілізованого життя	 Стецюк Галина 3 лис 2020	 Лаврук Тетяна 2 гру 2020	46
☆ Перший досвід у створенні проєкту	 Точена Ірина 5 лис 2020	 Чурілович Ма... 1 гру 2020	46
☆ Робота з дітьми та підлітками у громадах	 Дмитренко Юлія 2 лис 2020	 Суханова Тетя... 30 лис 2020	35
☆ Соцімерекі. Комунікація з громадськістю	 Пилипенко Ан... 23 лис 2020	 Стадінська Вік... 1 гру 2020	35
☆ Дистанційне навчання	 Шиліна Галина 6 лис 2020	 Демченко Ніна 1 гру 2020	31
☆ Проєкти до ДФРР	 Колобова Тет... 10 лис 2020	 Стадінська Вік... 30 лис 2020	31
☆ Молодіжні ради у громадах	 Шлендак Катє... 12 лис 2020	 Демченко Ніна 1 гру 2020	30
☆ Створення гуртків та секцій для дітей шкільного віку	 Багірова Анас... 8 лис 2020	 Демченко Ніна 1 гру 2020	26
☆ Розвиток людського потенціалу	 Гайворон Нат... 28 жов 2020	 Нестрова Ма... 30 лис 2020	24
☆ Відповідальне споживання	 Михайлишина... 30 жов 2020	 Пугачова Яна 30 лис 2020	24
☆ підтримка людей з інвалідністю	 Разумова Тетя... 1 лис 2020	 Кращенко Оле... 1 гру 2020	21
☆ Проєкти на основі міжмуніципальної співпраці громад	 Баран Марія 1 лис 2020	 Сущенко Світ... 23 лис 2020	21
☆ Залучення інвестицій для покращення добробуту громади	 Зайцев В'ячес... 2 лис 2020	 Атаманенко А... 30 лис 2020	20
☆ Недопіки громадського бюджету та як їх подолати	 Горин Володи... 5 лис 2020	 Гетманчук Олег 30 лис 2020	20
☆ Створення Центру надання адміністративних послуг у сільській громаді	 Качмар Тетяна 10 лис 2020	 Кращенко Оле... 1 гру 2020	20
☆ Туристичний потенціал громади	 Рудницька На... 1 лис 2020	 Демченко Ніна 30 лис 2020	19

Рис. 3.8. Обговорення у загальному форумі е-курсу
«Управління проєктами місцевого розвитку-10»
(фрагмент) (<https://udl.despro.org.ua>)

Позитивна реакція на навчальний процес допомагає учасникам зосереджувати увагу, комфортно навчатись і взаємодіяти. Під час навчання учасники можуть висловити свої відчуття й емоції після завершення виконання навчальних завдань (складання тестів, виконання практикуму) (рис. 3.9).



Рис. 3.9. Емоційний стан учасників е-курсу «Управління проєктами місцевого розвитку-10» під час виконання навчальних завдань (<https://udl.despro.org.ua>)

Запропоновані різні актуальні види навчальної діяльності, професійні дії т'юторів і фасилітаторів сприяють високій навчальній і комунікативній активності учасників упродовж усього електронного курсу (рис. 3.10 і 3.11):

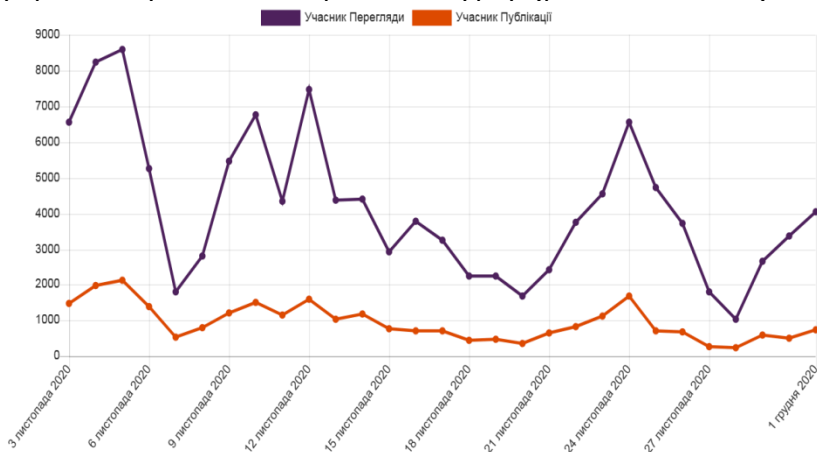


Рис. 3.10. Активність учасників е-курсу «Управління проектами місцевого розвитку-10» (перегляди ресурсів та публікації) (<https://udl.despro.org.ua>)

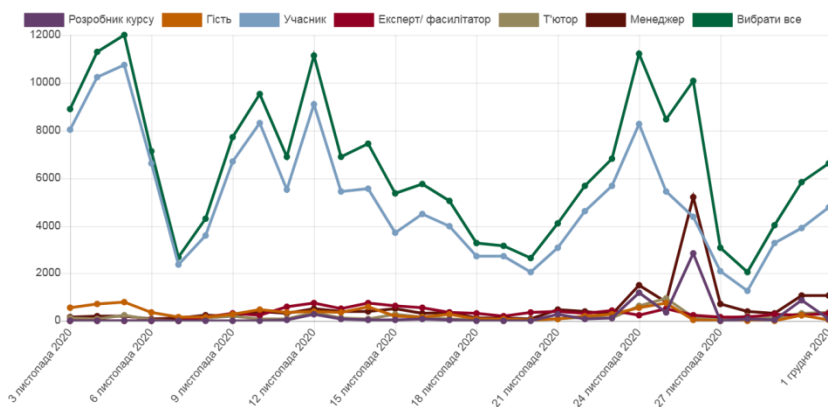


Рис. 3.11. Фрагмент звіту стосовно загальної активності в е-курсі «Управління проектами місцевого розвитку-10» (<https://udl.despro.org.ua>)

Нові знання та ідеї, що генерують учасники курсу в процесі навчання, комунікації та конструктивної взаємодії, сприяють досягненню навчальних цілей і розбудові спільноти практик.

3.5. Практичні дії з реалізації набутих знань

Усі навчально-інформаційні ресурси та види діяльності в електронному курсі створюють можливості для задоволення різноманітних пізнавальних, професійних та соціальних потреб учасників навчання. Для розвинення складових компетентності у сфері управління проектами й застосування здобутих у процесі навчання знань, паралельно з опрацюванням матеріалів модулів курсу, учасників заохочують до виконання практикуму (рис. 3.12):

- розробки концепції проекту місцевого розвитку (навчального);
- взаємооцінювання підготовлених концепцій, обміну рекомендаціями щодо їх вдосконалення.

ПРАКТИКУМ З ПІДГОТОВКИ ТА ВЗАЄМООЦІНЮВАННЯ КОНЦЕПЦІЙ ПРОЄКТІВ

1. Підготовка (розробка) концепцій проєктів місцевого розвитку для взаємооцінювання (до 15 листопада, 6 ранку);
2. Робота в ролі експертів з оцінювання концепцій (з 17 до 22 листопада, 6 ранку);
3. Обмін рекомендаціями щодо вдосконалення проєктів (з 25 листопада);
4. Допрацювання проєктів та їх валідація серед цільових груп (з 17 листопада);
5. Презентація проєкту під час онлайн конференції "Творимо зміни разом" (3-5 грудня).

Рекомендуємо одночасно вивчати навчальні матеріали за модулями!

ВЗАЄМООЦІНЮВАННЯ

Отриманий бал - вже в розділі "Оцінки" у Вашому персональному профайлі та в блоці "Статус завершення курсу" (див. блок справа)!

Ви можете (1) детально ознайомитись із оцінками та коментарями інших учасників на свою роботу (концепцію проєкту); для цього натисніть на свою здану роботу та прокрутіть сторінку нижче; а також (2) дізнатись свою оцінку за роботу в ролі експерта.

9 користувачів зараз на сайті (останні 5 хвилин)

- Катерина Ігор
- Варава Вікторія
- Микитин Тарас
- Гішка Ірина
- Радченко Інна
- Плевако Олена
- Фесюк Маріна
- Слободська Софія
- Новосел Яна

Календар

грудня 2020

Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Нд
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31			

Рис. 3.12. Короткий опис завдань практикуму на веб-сторінці е-курсу «Управління проектами місцевого розвитку-10» (<https://udl.despro.org.ua>)

Для формулювання концепції власного проекту учасники заповнюють усі складові запропонованого шаблону (призначення проекту, проектні альтернативи, мета, заінтересовані сторони проекту, потреби і вимоги бенефіціарів, проектні рішення, очікувані результати, валідація проектних рішень, продукт і специфікація проекту, основні види діяльності (групи робіт) за проектом, орієнтовна тривалість, ресурси, бюджет, ризики проекту, сталість результатів) та завантажують його для взаємооцінювання.

Учасники навчання, котрі відповідно до встановлених вимог підготували і завантажили для взаємооцінювання концепцію свого проекту місцевого розвитку, продовжують роботу в практикумі у ролі експертів. Вони оцінюють за визначеними чіткими критеріями по три концепції своїх колег та пишуть розгорнуті відгуки з рекомендаціями, як ці концепції можна покращити. Попереднє пробне оцінювання запропонованого прикладу заповненого шаблону концепції проекту місцевого розвитку, з можливістю ознайомитись із оцінкою та коментарями тьютора на цю концепцію, дозволяє учасникам почувати себе впевненіше в ролі експертів.

Взаємооцінювання є важливим етапом практичних дій із реалізації набутих знань, адже експертна робота не лише дозволяє сформулювати конкретні цінні поради стосовно доопрацювання концепцій колег, але й побачити можливості для покращення власної концепції.

Навчальною програмою курсу передбачено також нагоду удосконалити або продемонструвати вміння публічної презентації та представити концепцію власного проекту на підсумковій конференції. Багато учасників курсу використовують цей шанс аби привернути увагу до проекту та отримати відгук на свою роботу.

ВИСНОВОК

У цьому розділі розкрито сутність та передумови успішного електронного навчання, організації віртуального навчального середовища. Коротко охарактеризовано специфіку забезпечення навчання на електронному курсі «Управління проєктами місцевого розвитку» на веб-платформі *Спільноти практик : сталий розвиток*. Ключові моменти щодо дизайну електронного курсу та його контенту показано з огляду на привернення та утримання уваги до курсу, актуалізацію потреби у пізнанні та навчанні, у залученні, співпраці й взаємодії, рефлексії та практичних діях із реалізації набутих знань.

Використана література

Вікіпедія (2021). *Електронне навчання*. Відновлено з http://uk.wikipedia.org/wiki/Електронне_навчання

Віртуальне навчальне середовище (2021). Відновлено з <http://lp.edu.ua>

Катерняк І. (2017). *Посібник з підготовки та організації електронного навчання*. К.: ФОП Демчинський О.В., 52 с.

Педагогічні аспекти відкритого дистанційного навчання (2013). Андреев О.О., Бугайчук К.Л., Каліненко Н.О., Колгатін О.Г., Кухаренко В.М., Люлькун Н.А., Ляхощька Л.Л., Сиротенко Н.Г., & Твердохлебова Н.Є. (Ред.) О.О Андреева, В.М. Кухаренко. ХНАДУ, Харків: «Міськдрук», 212 с.

Скуратівська М. О., & Попадюк С. С. (2017). Віртуальне освітнє середовище як інноваційна складова навчального процесу у вищій школі. *Збірник наукових праць «Педагогічні науки»*, Херсонський державний університет, Вип. LXXX, Том 2, 251–255. Херсон: Видавничий дім «Гельветика». Відновлено з [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znppn_2017_80\(2\)_53](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znppn_2017_80(2)_53)

Спільнота практиків: інновації в місцевому самоврядуванні (на прикладі організації електронного навчання посадових осіб місцевого самоврядування у рамках Всеукраїнського конкурсу проєктів і програм розвитку місцевого самоврядування: навч. посіб.

- (2012) (Ред.) О.Рафальський, С. Маліков. К.: Державний фонд сприяння місцевому самоврядуванню в Україні; К.: Швейцарсько-український проєкт «Підтримка децентралізації в Україні» DESPRO, 152 с.
- Garnets O., Katernyak I., Loboda V., & Kulya M. (2016). Knowledge management and the effect of immersion in virtual learning environments. *Proceedings of Global Learn 2016*. Association for the Advancement of Computing in Education (AACE), 234-239.
- Katernyak I. & Loboda V. (2016). Cognitive presence and effect of immersion in virtual learning environment. *Universal Journal of Educational Research*, 4 (11), 2568–2573. Retrieved from <https://doi.org/10.13189/ujer.2016.041109>

4. ВЗАЄМООЦІНЮВАННЯ ЯК ОРГАНІЗАЦІЙНА ФОРМА СПІЛЬНОТИ ПРАКТИК

*«Навіть у товаристві двох інших осіб
я неодмінно знайду, чому в них повчитися.
Достоїнства одного з них я наслідуватиму,
а недоліки іншого я виправлю у собі.»*
Конфуцій (Кун-цзи)



ВСТУП

Найбільшою цінністю і «фундаментом» будь-якої спільноти практик є взаємодія, спілкування, обмін досвідом між її

учасниками. І конструювання нових знань та їх розповсюдження можливі лише за умови їх постійного поширення та обміну через взаємодію учасників Спільноти, обмін практиками на конкретних реальних прикладах, вільний обмін ідеями, надання допомоги та порад одне одному, а також через рефлексію на набутий досвід, свій та інших учасників.

У створеній віртуальній Спільноті практик: сталий розвиток під час проведення щорічного онлайн навчання за програмою «Управління проектами місцевого розвитку», одним із важливих елементів такої взаємодії учасників став Практикум з підготовки та взаємооцінювання концепцій проєктів.

4.1. Основні етапи проходження е-курсу

Якщо подивитись на логічну поетапність проходження е-курсу, то в ньому можна виділити такі чотири основні етапи, які можна умовно назвати за відомим і вже дещо адаптованим висловом Конфуція: *«Скажи мені – і я*

забуду, покажи мені – і я запам'ятаю, дай мені діяти самому – і я навчусь... Дай мені навчити іншого – і я досягну досконалості»:

Етап I - «Скажи мені...»

Знайомство з презентаціями та матеріалами для поглибленого вивчення кожного модулю (теми) курсу. Участь у тематичних форумах – для з'ясування певних теоретичних питань.

Проходження тестування – для перевірки запам'ятовування теоретичного матеріалу. Виконання завдань – для перевірки запам'ятовування структури складових концепції проєкту.

Етап II - «Покажи мені...»

Знайомство з прикладом розробленої концепції проєкту як еталоном, «бенчмарком», який служить для учасників цільовим орієнтиром і зразком кращої практики для порівняння при розробці власної концепції проєкту.

Етап III - «Дай мені діяти...» («Залучи мене...»)

Покрокова розробка власної концепції проєкту місцевого розвитку, відповідно до запропонованих критеріїв.

Ознайомлення з прикладом концепції проєкту місцевого розвитку, на якому учасник практикується в оцінюванні за встановленими критеріями, беручи до уваги повноту і коректність змістовного наповнення кожної складової концепції-прикладу.

Порівняння власної оцінки концепції-прикладу з оцінкою, наданою т'ютором. Ще глибший аналіз концепції-прикладу.

+ Етап IV - «Дай навчити іншого»

Оцінювання та надання коментарів щодо удосконалення концепцій трьох інших учасників Спільноти: при цьому учасник використовує всі набуті знання і відпрацьовує навички з підготовки та оцінювання концепції проєкту місцевого розвитку, «приміряючи» на себе роль експерта. В результаті учасник отримує оцінки і відгуки на свою концепцію від 3-х учасників, а також оцінку від т'ютора за якість наданих оцінок і рекомендацій іншим учасникам. Це

дозволяє поглянути на концепцію власного проєкту «незамуленим оком», якісно удосконалити її та перейти до підготовки презентації і впровадження проєктної ідеї.

Саме III і IV етапи навчання відбуваються у Практикумі, у вправі з взаємооцінювання.

4.2. Взаємооцінювання як ефективна педагогічна стратегія

Для організації взаємооцінювання серед великої кількості учасників (бл. 200-300) на допомогу приходить технічне рішення, доступне у віртуальному навчальному середовищі Moodle:

- взаємооцінювання – це партнерська взаємодія, коли учасники допомагають один одному покращувати свої навчальні результати;
- взаємооцінювання передбачає не порівняння себе з іншими, а порівняння власного поточного рівня успішності із попередніми показниками;
- взаємооцінювання розвиває навички критичного мислення та активного «слухання»;
- взаємооцінювання вимагає від учасників прояву поваги до своїх колег, коректного добирання слів і способів формулювання коментарів.

Отже, це ефективна педагогічна стратегія та потужний вид навчальної діяльності, що дозволяє учасникам, переглядаючи та оцінюючи роботи одне одного, на практиці застосувати набуті знання, надати відгуки про якість роботи своїх колег та про те, як її можна вдосконалити, поділитись досвідом і рекомендаціями та, як результат, покращити власну роботу. Цей вид навчальної діяльності покращує та персоналізує навчальний досвід і, як показує практика, підвищує зацікавленість та мотивацію учасників. Взаємооцінювання пропонує учасникам глибше вчитатися у навчальний контент і сформулювати своє розуміння, а не лише запам'ятати певні факти. Ця діяльність також дозволяє зрозуміти власний підхід у порівнянні зі своїми колегами по навчанню. Для тьютора/викладача ця стратегія може

надати важливу інформацію про розвиток навичок і прогрес у навчанні учасників, а також може допомогти заощадити час, особливо у великих онлайн-курсах.

4.3. Перший крок організації взаємооцінювання серед учасників *Спільноти практик*

Робота учасників Спільноти практик у взаємооцінюванні складається з двох основних кроків.

На першому кроці учасники готують концепцію проєкту місцевого розвитку за запропонованим шаблоном (табл. 4.1.): заповнюють його даними власного навчального проєкту.

Складник концепції проєкту	Ваші пропозиції щодо формулювання складників концепції проєкту
Назва проєкту <i>Title of the project</i> <i>Заповнюється в останню чергу після уточнення всіх складників</i>	Формулюються не на початку, а поступово (ітеративно) у процесі написання концепції і остаточно визначаються наприкінці її розробки. Підготуйте назву проєкту у двох форматах: повна назва і назва-гасло. Повна назва: уміщує такі елементи: • ГЛОБАЛЬНА ДІЯ, яку необхідно реалізувати під час проєкту для отримання продукту проєкту в матеріальному вигляді (удосконалення, покращення, впровадження, ліквідація, створення, розробка, побудова); • уявлення про майбутній ПРОДУКТ проєкту (система опалення, реконструйований будинок, система поводження з ТПВ тощо); • визначення ГЕОГРАФІЧНОГО РОЗМІЩЕННЯ продукту проєкту (населений пункт, район, область). Назва – гасло: являє собою «бренд» проєкту і має сприяти просуванню ідеї проєкту.
Назва організації, яка подає заявку	Впишіть назву основної /головної організації, яка подає заявку / презентує проєкт, а також

Name of the lead applicant	назви організацій-співзаявників та пов'язаних організацій/структур, якщо такі є.
1. Глобальні цілі сталого розвитку, яким відповідає проєкт <i>Global Goals for Sustainable Development</i> 	 Подайте назву однієї чи кількох цілей сталого розвитку (ЦСР), яким відповідає Ваш проєкт. Для кожної із визначених ЦСР вказуєте, на виконання якого саме завдання даної ЦСР, спрямований проєкт. (рекомендуємо скористатися документом: Національна доповідь «Цілі Сталого Розвитку: Україна»).
2. Призначення проєкту <i>Purpose</i> Обмеження обсягу тексту в цій секції – до 500 слів	Охарактеризуйте передумови виникнення проєкту розвитку Вашої громади. Вкажіть, на досягнення яких стратегічних пріоритетів розвитку Вашої громади та/або пріоритетів стратегій більш високого рівня спрямований цей проєкт. Проблему визначте як розбіжність між бажаним і існуючим станом системи. Подайте системний опис проблеми, на вирішення якої цей проєкт спрямований (її актуальність) за такими складниками: - симптоми проблеми у співставленні з потребами населення; - причини проблеми; - масштаб проблеми; - прогнозовані наслідки невирішення проблеми. Дайте уявлення про внесок проєкту в досягнення цілей розвитку громади.

	Визначте призначення проєкту: які зміни мають відбутися після реалізації цього проєкту, які потреби Вашої громади будуть задоволені.
3. Проєктні альтернативи <i>Project alternatives</i>	Подайте результати аналізування і оцінювання альтернативних варіантів розв'язання проблеми і обґрунтування вибору найбільш привабливої (опорної) альтернативи.
4. Мета проєкту <i>Objectives</i>	Мета проєкту – описова модель майбутнього продукту проєкту, умов, обмежень та вимог проєкту, виконання яких забезпечує задоволеність учасників проєкту. Мета породжує (зумовлює) назву проєкту. Сформулюйте мету проєкту за логічною структурою: - глобальна дія, яку необхідно реалізувати під час проєкту для отримання продукту проєкту в матеріальному вигляді (удосконалення, покращення, впровадження, ліквідація, створення, розробка, побудова); - уявлення про майбутній продукт проєкту (система опалення, реконструйований будинок, система поводження з ТПВ тощо); - бажані показники реалізації проєкту в часі, вартості (у термін до __ місяців із дотриманням бюджету __ тис. грн.) та за можливості особливості його реалізації (територіальні – визначення географічного розміщення продукту проєкту (населений пункт, район, область), оточення тощо). Застосуйте підхід SMART до визначення/ уточнення/ перевіряння належності мети проєкту.
5. Заінтересовані сторони <i>Stakeholders</i>	Подайте перелік ключових заінтересованих сторін проєкту. Для кожної з груп заінтересованих сторін проєкту зазначте характер участі

	(ініціатор, партнер, виконавець робіт, спонсор, бенефіціар тощо), а також групу важливості та впливу .
6. Потреби і вимоги бенефіціарів <i>Needs&Requirements</i>	Визначте, які саме потреби цільових груп будуть задоволені, які саме блага/нову цінність отримають бенефіціари проєкту. Показується, яким чином сформовано перелік вимог. Подайте результати розроблення «дерева вимог». Визначте основні обмеження (специфічні вимоги) ключових заінтересованих сторін щодо якості продукту проєкту та ходу реалізації проєкту (щодо змісту діяльності (робіт) за проєктом, термінів та графіку реалізації проєкту, фінансових витрат за проєктом).
7. Проєктні рішення <i>Project solutions</i>	Визначте проєктні рішення на основі реалізації інновації з урахуванням визначених вимог і встановлених обмежень, тобто засоби (технічні, організаційні, економічні, фінансові, управлінські тощо), за допомогою яких буде вирішуватися проблема проєкту.
8. Очікувані результати проєкту <i>Estimated results</i>	Покажіть, як вплине реалізація знайденого специфічного рішення на задоволення потреб бенефіціарів і вимог ключових заінтересованих сторін. Сформулюйте очікувані результати проєкту через індикатори успішності («буде зменшено (збільшено) на...», «становитиме...», «досягатиме рівня...» «на ...% краще за стандарт»; «додаткові надходження до бюджету становитимуть...»; «кількість новостворених робочих місць...»). Локальні зміни бажано описувати в кількісному виразі; довгострокові зміни (ефекти проєкту) можуть описуватися і в

	якісному вигляді. Рекомендується для системного визначення результатних індикаторів проєкту використовувати детальний опис симптомів проблеми в аспектах потенційних ефектів. Можна подати у вигляді дерева з індикаторами для визначених вимог. Опишіть передбачувані довгострокові ефекти при реалізації (використанні, експлуатації) продукту проєкту – наслідки проєкту.
9. Валідація проєктних рішень <i>Project solutions' validation</i>	Покажіть, яким чином здійснено валідацію проєктних рішень (інтерв'ю, фокус-група, пілотне тестування тощо). Подайте результати валідації бенефіціарами «прототипу продукту проєкту»: якою мірою запропонований зміст продукту проєкту і підхід до його отримання/користування ним відповідає потребам бенефіціарів; які зміни/уточнення було внесено у проєктне рішення.
10. Продукт і специфікація проєкту <i>Project product & Specification</i>	Подайте опис продукту проєкту як об'єкта реального світу, який буде отриманий на «виході» проєкту – матеріальний (будівля, споруда, технічна система тощо) чи нематеріальний (система управління, бізнес-процес надання послуги, організаційно-управлінський захід) із визначенням його складників (ці складники мають відповідати цілям проєкту). Продукт проєкту є передумовою отримання результатів проєкту. Подайте специфікацію проєкту.
11. Основні види діяльності (групи робіт) за проєктом <i>Main activities</i>	Визначте основні види діяльності за проєктом (пакети робіт). Покажіть пов'язані очікувані вихідні результати (складники продукту) проєкту, результати та наслідки реалізації проєкту з описом

	взаємозв'язків між видами діяльності (роботами та пакетами робіт) за проектом
12. Орієнтовна тривалість проекту, основні періоди (етапи) реалізації проекту в часі, віхи <i>Milestones</i>	Укажіть: - орієнтовну тривалість проекту (в місяцях); - основні періоди (етапи) реалізації проекту в часі; - віхи проекту.
13. Ресурси <i>Resources</i>	Надайте загальну характеристику ресурсів, необхідних для реалізації проекту: 1. Людські ресурси. 2. Матеріально-технічні ресурси.
14. Бюджет <i>Financial resources</i>	Визначте ОРІЄНТОВНУ ВАРТІСТЬ проекту, та джерела фінансування: Фінансові ресурси із визначенням таких елементів: - орієнтовна вартість проекту; - потенційні джерела фінансування проекту; - доля кожного учасника фінансування.
15. Ризики проекту <i>Risks</i>	Наведіть: - перелік основних ризиків , які можуть виникнути в процесі реалізації проекту і вплинути на досягнення мети проекту; - характеристику реагування на ризики - варіант структури робіт проекту для реалізації в умовах підсилення карантинних обмежень .
16. Сталість результатів проекту <i>Sustainability</i>	Охарактеризуйте положення щодо політичної, інституційної, фінансової сталості результатів проекту.

Табл. 4.1. Таблиця-шаблон «Концепція проекту місцевого розвитку»

Також учасники знайомляться з прикладом заповнення шаблону концепції проекту (табл. 4.2.), запропонованим у Практикумі:

Складник концепції проекту	Ваші пропозиції щодо формулювання складників концепції проекту
Назва проекту <i>Title of the project</i>	Створення Інформаційно-туристичного центру у Н-ській міській ОТГ М-ської обл. Назва – гасло: <i>Пройдись із нами «Стежками рідного краю»</i>
Назва організації, яка подає заявку <i>Name of the lead applicant</i>	Н-ська міська рада Н-ської міської ОТГ М-ської обл.
1. Глобальні цілі сталого розвитку, яким відповідає проєкт <i>Global Goals for Sustainable Development</i> 	1 ПОДОЛАННЯ БІДНОСТІ  2 ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ ГОЛОДУ  3 ПІДТРИМАННЯ ХОРОШОГО ЗДОРОВ'Я  4 ЯКОБНА ОСВІТА  5 ҐЕНДЕРНА РІВНІСТЬ  6 ЧИСТА ВОДА І ПАЛЮЩІ СУДИННІ РАДИ  7 ВИКОРИСТАННЯ ВИДАВЛЮВАНОЇ ЕНЕРГІЇ  8 ДОСЯГННЯ РІВНОСТІ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ  9 ІННОВАЦІЇ І ІНФРАСТРУКТУРА  10 ЗМЕНШЕННЯ НЕРІВНОСТІ  11 МОДІЛІ СУСПІЛЬНОСТІ, ЯКІ ВИКЛИКАЮТЬ ПЕРЕКЛАД ДО ПРИНЦИПІВ СТОЛОВО РОЗВИТКУ  12 ВІДПОВІДАЛЬНЕ СПОЖИВАННЯ  13 ЗДОРОВ'Я ПЛАНЕТИ  14 ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЖИТТЯ ПІД ВОДОЮ  15 ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЖИТТЯ НА ЗЕМЛІ  16 МИР І СПРАВЕДИВІСТЬ  17 СПІВТРАДИЦІЙНІ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ  
	Проект відповідає Глобальним цілям сталого розвитку: 8 та 11. Завдання 8.6. Створити інституційні та фінансові можливості для самореалізації потенціалу економічно активної частини населення та розвитку креативної економіки Завдання 11.3. Забезпечити збереження культурної і природної спадщини із залученням приватного сектору Завдання 11.6. Забезпечити розробку і

	<i>реалізацію стратегій місцевого розвитку, спрямованих на економічне зростання, створення робочих місць, розвиток туризму, рекреації, місцевої культури і виробництва місцевої продукції</i>
2. Призначення проекту <i>Purpose</i>	Н-ська міська ОТГ утворилася 05.08.2015 року відповідно до Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» шляхом об'єднання міської та 23 сільських рад. На даний час територія громади складає 681,17 км², налічує 48 населених пунктів, де проживає 37810 жителів, в тому числі у місті Н-ськ – 15900 жителів. ОТГ Н-ської міської ради знаходиться на півдні М-ської області. Протяжність ОТГ Н-ської міської ради з півночі на південь — 31 км, із заходу на схід — 35.6 км. Географічний центр громади збігається із розташуванням міста Н-ськ, що є вигідним чинником соціально-економічного розвитку території. ОТГ Н-ської міської ради розташована на височині в зоні лісостепу. Рельєф, ґрунтові та агрокліматичні умови території сприятливі. Географічне розміщення громади є досить важливим чинником для її розвитку, а ОТГ Н-ської міської ради розміщена на перетині найбільших міжнародних автомобільних ліній сполучення, які знаходяться в М-ській області та сполучають Україну з європейськими державами. На території ОТГ розташовано багато красивих та мальовничих місць, таких як водоспад Гургун (розташований в каньйоні річки Гоборівка в с.Лисогори за 20 км від м.Н-ськ), дендропарк в с.Великівці, архітектурні пам'ятки: палац Красінських, палацовий комплекс Скибневських-Завойко у м. Н-ськ, залишки фортифікаційних споруд Миньковецької держави (існувала у XVIII-XIX ст.) у с.Миньківці, палац Хельмінських у с.Малий Жванчик та багато інших. Багато майстрів, які займаються різним ремеслом:

	гончарством, ковальством, лозоплетінням, різьбою по дереву, вишивкою та іншим. Проблема полягає в тому, що туристичний потенціал існує, але популяризація краю практично відсутня. Гості та туристи на шляху до міст туристичного значення не зупиняються у місті, жителі громади самі не відвідували вищевказані місця, дехто навіть не здогадується про їх наявність. Молоде покоління не бажає відвідувати краєзнавчі музеї через їх застарілі методи експонування та презентації історії краю, зокрема громади. А відвідувати історичні місця у іншій місцевості частина мешканців не має можливості. Проблема відповідає «Стратегії розвитку ОТГ N-ської міської ради до 2020 року» Стратегічній цілі 1, Операційній цілі 1.2. Заходу 1.2.3. «Дбайливе ставлення до соціально-історичних особливостей території та збереження національних традицій.» та Стратегічній цілі 2, Операційній цілі 2.1. Заходу 2.1.4. «Стимулювання розвитку туризму». Насьогодні 80% будівель, які несуть архітектурну цінність, потребують реставрації, але, на жаль, бюджет громади є обмеженим, що в свою чергу з плином часу призводить до ще більших руйнацій, тому є потреба у розвитку туризму.
3. Проектні альтернативи <i>Project alternatives</i>	Вирішити проблему розвитку туризму можна такими шляхами: <u>Альтернатива 1.</u> Створення інформаційного туристичного центру у двох приміщеннях Будинку культури у м. N-ськ, де будуть постійні та змінні виставки, інтерактивні екрани, де кожний охочий може вибрати інформаційну чи історичну довідку про громаду з ілюстраціями та фото. Також будуть формуватися групи для туристичних походів, відвідування майстер-класів, для відвідування історичних місць, зеленого туризму, навчання верховій їзді та інших видів проведення

	активного відпочинку та дозвілля. <u>Альтернатива 2.</u> Розвиток окремо кожного виду проведення дозвілля, дислокація яких буде зосереджена «на місцях». Так, інформація та туристичні маршрути по Миньковецькій державі будуть формуватися у с.Миньківці у музеї Мархоцького Миньковецької держави, про пам'ятки Н-ська у краєзнавчому музеї. Майстер-класи проводяться самостійно майстрами та на місцевих ярмарках та святкуваннях. Перевагу має перша альтернатива, тому що: - проблема є сталою та має тенденцію до посилення і загострення (руйнація пам'яток архітектури та природних об'єктів; талановиті майстри та ремісники не можуть розвиватися, і справа залишається лише як хобі або нерентабельною); - центр буде візиткою громади; - сконцентрована інформація про громаду; - допомога малому бізнесу шляхом популяризації майстрів та їх справи; - виховання свідомого населення, яке знає своє минуле, тому буде мати майбутнє; - пропаганда проведення активного відпочинку, розширення кругозору та навчання нових навичок; - отримання доходу від мешканців та гостей громади для реалізації масштабних проєктів для розвитку туризму та відновлення існуючих пам'яток культури. Реалізація проєкту стане суттєвим кроком до популяризації громади, розкриє туристичний потенціал, приверне увагу й інших громад. Дасть платформу для розвитку місцевих майстрів та підвищить їх матеріальний стан, а отже, і рівень життя громади.
4. Мета проєкту <i>Objectives</i>	Створити інформаційний туристичний центр Н-ській міській ОТГ М-ської обл. «стежками рідного краю» у м. Н-ськ в приміщенні комунальної установи Н-ської міської ради «Міський культурно-мистецький,

	просвітницький центр» у термін до 12 місяців із дотриманням бюджету 380 тис. грн. S – «Створити інформаційний туристичний центр N-ський міській ОТГ M-ської обл. «Стежками рідного краю» у м. N-ськ у приміщенні комунальної установи N-ської міської ради «Міський культурно-мистецький, просвітницький центр» M – бюджет не перевищує 380 тис. грн. A – проектне рішення обговорено із ключовими стейкхолдерами, погоджено специфікацію, внесено коригування у прототип продукту R – для реалізації проекту наявні усі необхідні ресурси T – «термін реалізації - до 12 місяців»
5. Заінтересовані сторони <i>Stakeholders</i>	<i>Перелік ключових заінтересованих сторін проекту.</i> 1. N-ська міська рада, фінансування проекту з бюджету громади та управління ним; 2. працівники комунальних установ «Міський культурно-мистецький, просвітницький центр» та «Станція юних туристів» – ініціатор, виконавець робіт здійснює організаційну роботу, капітальний ремонт двох приміщень міського культурно-мистецького, просвітницького центру та отримання нового робочого місця та додаткової зайнятості; 3. мешканці N-ської міської ОТГ – цільова група. <i>Заінтересовані сторони мають високу важливість для проекту, але низький вплив:</i> • потенційні туристи та відвідувачі інформаційного туристичного центру – бенефіціари; • вихованці комунальної установи N-ської міської ради «Станція юних туристів» – бенефіціари. <i>Заінтересовані сторони з високим впливом на проект, але результати на них безпосередньо не спрямовані:</i> • комунальна установа N-ський районний краєзнавчий музей – сприяння отриманню

	інформації про історію громади, співпраця в формуванні інформаційної бази, надання в користування деяких експонатів – партнер; • будівельна організація «Цивілпромбуд» - здійснює ремонтно-відновлювальні роботи у 2 приміщеннях КУ «Міський культурно-мистецький просвітницький центр» – виконавець робіт; • районна рада – спонсор, партнер; • приватні інвестори, фонди – співфінансування проєкту – спонсори; • волонтери – організаційно-господарська допомога – виконавці робіт; • ЗМІ – партнери, виконавці робіт. <i>Заінтересовані сторони з високим впливом на проєкт, результати спрямовані безпосередньо на них:</i> - майстри, ремісники, тренери – проводять навчання та майстер-класи – виконавці робіт, бенефіціари.
6. Потреби і вимоги бенефіціарів <i>Needs&Requirements</i>	Потреби цільових груп: • мешканці N-ської міської ОТГ – потреба у якісній інформації та ідентифікації себе із N-ською громадою, через підвищення бренду громади; • потенційні туристи та відвідувачі інформаційного туристичного центру – потреба у отримання якісної, сучасної інформації щодо історії краю та проведення активного дозвілля; • вихованці комунальної установи N-ської міської ради «Станція юних туристів» – потреба у сучасній, цікавій освіті; • майстри, ремісники, тренери – потреба у популяризації своїх робіт, поповнення клієнтської бази; • N-ська міська рада та КУ «Міський культурно-мистецький, просвітницький центр» – потрібно відремонтувати занедбані приміщення у МКМПЦ та створити нові робочі місця. Блага/нова цінність, що отримують бенефіціари проєкту:

	• потенційні туристи та відвідувачі інформаційного туристичного центру – отримання якісної, сучасної інформації щодо історії краю, проведення активного відпочинку та отримання нових навичок; • вихованці комунальної установи N-ської міської ради «Станція юних туристів» – отримання цікавої, інтерактивної інформації, можливість безкоштовно відвідувати туристичні маршрути, майстер-класи та виставки; • майстри, ремісники, тренери – можливість реалізації своєї роботи, просунення власного бренду, покращення навичок тренування. <i>Основні обмеження (специфічні вимоги) ключових заінтересованих сторін щодо якості продукту проекту та ходу реалізації проекту (щодо змісту діяльності (робіт) за проектом, термінів та графіку реалізації проекту, фінансових витрат за проектом).</i> «Дерево вимог»: Діючий інформаційно-туристичний Центр розташування: Центр має бути розташований у центральній частині м. N-ськ – центрі N-ської міської ОТГ; оснащення: приміщення Центру мають бути відремонтовані; Центр має бути оснащений сучасною технікою із застосуванням інтерактивних технологій; має бути розроблений веб-сайт Центру; фахівці: Центр має бути укомплектований кваліфікованими фахівцями; послуги, майстер-класи, тренування надаються досвідченими майстрами; фінансові особливості діяльності Центру: надання пільг на платні послуги дітям до 10 років, багатодітним сім'ям, сім'ям воїнів АТО, особам з інвалідністю, пенсіонерам, вихованцям «Станції юних туристів» та інші; 70% коштів отриманих з майстер-класів віддаються майстрам;
--	---

	термін реалізації – проєкт не може тривати більше одного року. ЗМІСТ: відремонтувати та оздобити, укомплектувати персоналом, забезпечити належність надання послуг та відкрити Інформаційно-туристичний центр «Стежками рідного краю» та залучитись підтримкою мешканців ОТГ. ЧАС/ГРАФІК виконання: відкриття через 12 місяців від старту проєкту. РЕСУРСИ: бюджет проєкту не має перебільшувати 400 тис. грн.
7. Проєктні рішення <i>Project solutions</i>	Проєктне рішення: Інформаційно-туристичний центр буде створено на базі міського культурно-мистецького, просвітницького центру», 2 приміщення якого знаходяться в занедбаному стані та не використовуються за призначенням. Центр буде осередком, де зібрана повна інформація про громаду (новизна), що сприятиме істотному підсиленню туристичного потенціалу N-ської ОТГ. Істотність змін: - вся інформація про історію, туристичні маршрути, визначні місця та майстрів достовірна та знаходиться в одному місці; - одне з небагатьох місць для культурного, фізичного дозвілля у невеликому місті; - надання майстрам та тренерами потенціалу для реалізації; - більші можливості розвитку та подорожування для вихованців «Станції юних туристів» на безоплатній основі; - створення нових робочих місць; - перенесення всієї відомої інформації та історичної довідки з паперової в електронний вигляд, збереження інформації.
8. Очікувані результати проєкту	Використання продукту проєкту забезпечуватиме такі очікувані локальні результати: ❖ за індикаторами соціальних ефектів:

<i>Estimated results</i>	- 350 осіб – мешканців N-ської ОТГ відвідали інформаційно-туристичний центр за перший місяць; - 50 осіб інших територій відвідали інформаційно-туристичний центр; - 25 учнів «Станції юних туристів» відвідали майстер-класи та пройшли туристичні маршрути; - 10 виставок пройшло у Центрі, на яких було 120 відвідувачів; - 15 майстрів громади взяли участь у роботі Центру; - створено 2 нових робочих місця; - на 15% підвищився дохід майстрів та тренерів; ❖ за індикаторами фінансово-економічних ефектів: - на 20% зменшено вартість надання туристичних послуг порівняно з приватними туристичними центрами; - 25 учнів «Станції юних туристів» безкоштовно подорожували громадою та відвідували майстер-класи; - на 15% збільшився місцевий бюджет за рахунок відвідування Центру та користування його послугами; - 50 тис. грн. склали додаткові надходження до бюджету N-ської міської ОТГ (від спонсорів та меценатів); ❖ за індикаторами політичних ефектів: - з 5% до 25% підвищилася задоволеність мешканців N-ської міської ОТГ туристичними місцями громади (опитування); - з 2% до 36% підвищилася обізнаність про туристичні місця громади (опитування); - 85% опитуваних задоволені, що створений інформаційно-туристичний центр (опитування); - з 5% до 15% мешканців ідентифікують себе з громадою (опитування). У більш віддаленій перспективі проєкт може забезпечити такі ефекти:
---------------------------------	--

	- розширення туристичного потенціалу області, про Н-ську міську ОТГ чують на телебаченні; - туристичний центр – візитівка Н-ської міської ОТГ; - покращення соціально-культурного клімату, новий громадський простір, місцеві hand-made товари стали популярними серед мешканців; - до збереження культурної і природної спадщини залучаються приватні підприємці.
9. Валідація проєктних рішень <i>Project solutions' validation</i>	Здійснено валідацію проєктного рішення: - проведено «Кафе знань» з вихованцями комунальної установи Н-ської міської ради «Станція юних туристів»; - проведено структуроване інтерв'ю з 25 майстрами, ремісниками, тренерами, які будуть задіяні у діяльності Центру; - проведено фокус-групу (дистанційно) з потенціальними відвідувачами інформаційного туристичного центру. Результати валідації бенефіціарами «прототипу продукту проєкту»: - підтверджено відповідність продукту потребам бенефіціарів у цілому; - уточнення до проєктного рішення: на прохання вихованців комунальної установи Н-ської міської ради «Станція юних туристів», додано вимогу створити мобільну версію веб-сайту Центру. «Дерево індикаторів визначених вимог» (уточнене): Діючий інформаційно-туристичний Центр; розташування – Центр має бути розташований у центральній частині м. Н-ськ – центру Н-ської міської ОТГ; оснащення: приміщення Центру мають бути відремонтовані; Центр має бути оснащений сучасною технікою із застосуванням інтерактивних технологій; Центр має власний веб-сайт; розроблено мобільну версію веб-сайту Центру;

	фахівці: Центр має бути укомплектований кваліфікованими фахівцями; послуги, майстер-класи, тренування надаються досвідченими майстрами; фінансові особливості діяльності Центру: надання пільг на платні послуги дітям до 10 років, багатодітним сім'ям, сім'ям воїнів АТО, особам з інвалідністю, пенсіонерам, вихованцям «Станції юних туристів» та інші; 70 % коштів, отриманих з майстер-класів, віддаються майстрам; термін реалізації – проєкт не може тривати більше одного року.
10. Продукт і специфікація проєкту <i>Project product & Specification</i>	Продукт проєкту: - Інформаційний туристичний центр Н-ської міської громади М-ської області «Стежками рідного краю» у м. Н-ськ у приміщенні комунальної установи Н-ської міської ради «Міський культурно-мистецький, просвітницький центр»; - приміщення відремонтовані, оснащені сучасним технічним обладнанням із інтерактивними та сенсорними екранами, проєкторами, які будуть створювати ефект присутності (транслявання визначних місць, туристичних маршрутів та мальовничих куточків); - із можливістю проведення змінних виставок, на яких будуть викладати історичні експонати, роботи майстрів та учнів, фото- та відео-виставок, проведення презентацій та майстер класів; - укомплектований кваліфікованими фахівцями; - встановлено домовленості / укладено угоди щодо надання послуг, проведення майстер-класів, тренувань досвідченими майстрами; - створено систему надання пільг на платні послуги дітям до 10 років, багатодітним сім'ям, сім'ям героїв АТО, особам з інвалідністю,

	пенсіонерам, вихованцям «станції юних туристів» тощо; • Центр має власний веб-сайт; • створено мобільну версію веб-сайту Центру; • проведено інформаційну кампанію щодо популяризації Центру. Специфікація проекту			
	Інформаційний туристичний центр N-ської міської громади M-ської області «Стежками рідного краю» (фрагмент)			
	Розташування	Центральна частина м. N-ськ – центру N-ської міської ОТГ	Приміщення комунальної установи N-ської міської ради «Міський культурно - мистецький, просвітницький центр»	
	Оснащення	Відремонтовані приміщення	Ремонтно-будівельні роботи у 2 приміщеннях «Міського культурно - мистецького, просвітницького центру»	Деталізація за роботами, матеріалами тощо ...
		Техніка та	Обладнання для	Деталізація ...

		обладнання	інтерактивних заходів (мультимедійний проєктор, СМАРТ-дошка, ноутбук) Спеціальне обладнання для майстер-класів.	
		Меблі	Столи, стільці, шафи, ...	Деталізація ...
	Веб-сайт	Веб-сайт	Веб-сайт	Деталізація ТЗ ...
		Мобільна версія веб-сайту	Мобільна версія веб-сайту	Деталізація ТЗ ...
	Інформаційна кампанія			
	Культурно-масовий захід			
11. Основні види діяльності (групи робіт) за проєктом <i>Main activities</i>	Основні види діяльності за проєктом (пакети робіт): 1. Підготовчі роботи за проєктом (розробка проєкту, проведення переговорів та укладання контрактів з виконавцями). 2. Виконання ремонтно-будівельних робіт. 3. Збір інформації про історико-культурне та креативне середовище громади. 4. Підбір працівників Центру та укладання угод із майстрами/тренерами.			

	5. Закупівлі (обладнання, меблі, техніка) та облаштування 2 приміщень. 6. Проведення інформаційної кампанії у ЗМІ, створення власного сайту та його мобільної версії. 7. Відкриття Інформаційно-туристичного центру «Стежками рідного краю». 8. Відпрацювання технології обслуговування клієнтів. 9. Проведення культурно-масового заходу для мешканців ОТГ. 10. Підведення підсумків проекту. Пакети робіт 2–8 формують складові продукту проекту, які у сукупності утворюють діючий інформаційно-туристичний центр «Стежками рідного краю», функціонування якого забезпечить отримання очікуваних локальних результатів (див. Розділ 6) та позитивних наслідків реалізації проекту, зокрема, покращення туристичного потенціалу N-ської міської ОТГ, підвищення матеріального становища майстрів, тренерів громади, створення бренду громади. Під час виконання ремонтних робіт можуть реалізовуватись роботи з підбору персоналу та збору інформації. Відкриття Центру може відбутись після виконання пакетів 1–6.
12. Орієнтовна тривалість проекту, основні періоди (етапи) реалізації проекту в часі, віхи Milestones	<i>Орієнтовна тривалість проекту (в місяцях) – 12 міс.</i> <i>Основні періоди (етапи) реалізації проекту у часі:</i> 1 етап. Розробка проекту, проведення переговорів та укладання контрактів з виконавцями – 2 місяці. 2 етап. Виконання ремонтно-будівельних робіт у 2 приміщеннях «міського культурно-мистецького, просвітницького центру», підбір персоналу та збір інформації – 5 місяці. 3 етап. Закупівлі спеціального обладнання, меблів для облаштування Центру – 1 місяць. 4 етап. Відпрацювання технології обслуговування клієнтів, проведення

	культурно-масового заходу серед мешканців ОТГ – 2 місяці. 5 етап: підведення підсумків проєкту – 2 місяці. <i>Віхи проєкту:</i> - підготовчий етап завершено; - ремонтно-будівельні роботи та підбір персоналу завершено; - облаштування Центру завершено; - Центр відкрито; - проєкт завершено.
13. Ресурси <i>Resources</i>	1. Людські ресурси, які мають критичний вплив на отримання якісного продукту проєкту: - історики, працівники Краєзнавчого музею у м. Н-ськ; - персонал ОМС, який управлятиме проєктом; - персонал організації виконавця ремонтно-будівельних робіт; - персонал організації постачальника обладнання; - розробники веб-сайту та його мобільної версії; - фахівці роботи з ЗМІ та фото-/відео-оператори. 2. Матеріально-технічні ресурси: - матеріали та обладнання для проведення ремонтних робіт; - обладнання.
14. Бюджет <i>Financial resources</i>	Фінансові ресурси із визначенням таких елементів: Орієнтовна вартість проєкту: 380 000 грн. Витрати за етапами проведення робіт за проєктом та виконавці робіт: - розробка проєкту (з урахуванням короткотермінового навчання працівників ОМС з управління проєктами) – 15 000 грн. - фахівці ОМС; - проведення переговорів та укладання контрактів з виконавцями – 3 000 грн. - фахівці ОМС;

	- виконання ремонтно-будівельних робіт у 2 приміщеннях «Міського культурно-мистецького, просвітницького центру» - 220 000 грн. – спільне фінансування: майстри, інвестори, меценати – 20 000 грн., бюджет ОТГ – 100 000 грн., інфраструктурна субвенція – 100 000 грн.; - добір та підготовка персоналу центру – бюджет ОТГ – 15 000 грн.; - закупівлі спеціального обладнання для Центру – 75 000 грн.; - розроблення веб-сайту та мобільної версії – 10 000 волонтерські організації; - відкриття інформаційно-туристичного центру, відпрацювання технології обслуговування клієнтів, проведення інформаційної кампанії – 20 000 грн. – бюджет ОТГ; - проведення культурно-масового заходу для мешканців ОТГ – 20 000 грн. волонтерські організації, інвестори, місцевий бюджет; - підведення підсумків проєкту – 2 000 грн. – бюджет ОТГ. Потенційні джерела фінансування проєкту та доля кожного учасника фінансування: - бюджет ОТГ – 260 000 грн.; - інвестори – 20 000 грн.; - Державний фонд регіонального розвитку – 100 000 грн.
15. Ризики проєкту <i>Risks</i>	Найбільш ймовірними та небезпечними ризиками проєкту є: Фінансові – небезпека нестачі фінансування для реалізації проєкту у повному обсязі. Заходи – пошук додаткових джерел фінансування, зокрема на шляхах співробітництва з прилеглими громадами (перетворення Інформаційно-туристичного центру на спільний об'єкт комунальної власності), додаткове залучення приватних інвесторів, фондів міжнародної технічної допомоги.

	Кадрові – нестача кваліфікованих кадрів, які знають історію краю. Заходи – пошук спеціалістів серед випускників історичних факультетів вищих та середніх начальних закладів. Управлінські – некваліфіковане управління проектом, недостатній рівень комунікацій зі структурами з культури районної ради та облдержадміністрації, музеями, громадськими організаціями. Заходи – проведення короткострокового навчання з основ управління проектами для команди проекту, можливо за дистанційною формою; залучення кваліфікованих функціональних спеціалістів ОМС під загальним керівництвом голови ОТГ. Розроблено варіант структури робіт проекту для реалізації в умовах підсилення карантинних обмежень (для пакетів робіт 7, 9 – зміна сценаріїв проведення, додаткові заходи із забезпечення дистанціювання тощо; пакет 8 – відпрацювання дистанційного обслуговування та заходів на відкритому повітрі).
16. Сталість результатів проекту <i>Sustainability</i>	Критичні фактори сталості проекту – фінансово-економічні, інституційні, соціальні. Фінансово-економічна сталість – забезпечення постійної підтримки (комунікаційної, PR у ЗМІ здійснення ОМС бюджетних витрат на реабілітацію із забезпеченням одночасного поповнення бюджету за рахунок діяльності туристичного центру; постійні комунікації із майстрами з метою підтримки фінансової сторони співробітництва. Інституційна сталість – формування передумов переведення інформаційно-туристичного центру на організацію зі статусом спільного об'єкту комунальної власності прилеглих територіальних громад. Соціальна сталість – формування суспільної думки на підтримку діяльності Центру як суспільно-корисного для громади закладу з метою зміцнення локальної ідентичності мешканців.

Табл. 4.2. Приклад заповнення таблиці-шаблону
«Концепція проекту місцевого розвитку»

Якщо в учасників виникають труднощі чи запитання під час роботи над власною концепцією проєкту, вони звертаються по допомогу до т'ютора у Форумі «Консультуємось із питань концепції проєкту з т'ютором». У рамках ювілейного 10-го е-курсу з управління проєктами для учасників був організований і проведений вебінар «Як підготувати конкурентну проєктну пропозицію?»

Також учасники знайомляться з детальними критеріями оцінювання концепції проєкту (табл. 4.3) і за потреби доопрацьовують свою роботу.

Складник концепції проєкту	Рівень оцінки у балах (критерії оцінювання подано в кожній клітинці)		
	0,5	0,25	0
Назва проєкту <i>Title of the project</i> Не оцінюється	Рекомендації щодо формування назви: підготуйте назву проєкту у двох форматах: повна назва і назва-гасло Повна назва уміщує такі елементи: • ГЛОБАЛЬНА ДІЯ, яку необхідно реалізувати під час проєкту для отримання продукту проєкту в матеріальному вигляді (удосконалення, покращення, впровадження, ліквідація, створення, розробка, побудова); • уявлення про майбутній ПРОДУКТ проєкту (система опалення, реконструйований будинок, система поводження з ТПВ тощо); • визначення ГЕОГРАФІЧНОГО РОЗМІЩЕННЯ продукту проєкту (населений пункт, район, область); Назва гасло являє собою «бренд» проєкту і має сприяти просуванню ідеї проєкту		
Назва організації, яка подає заявку <i>Name of the lead applicant</i> Не оцінюється	Формулювання складника вміщує: • назву основної /головної організації, яка подає заявку / презентує проєкт; • назви організацій-співзаявників та пов'язаних організацій/структур, якщо такі є.		

1. Глобальні цілі сталого розвитку <i>Global Goals for Sustainable Development</i>	Визначено одну чи кілька цілей сталого розвитку (ЦСР) , яким відповідає проєкт. Для кожної із визначених ЦСР вказано: на виконання якого саме завдання даної ЦСР, спрямовани й проєкт	Визначено одну чи кілька цілей сталого розвитку , яким відповідає проєкт	Формулювання складника концепції не подано
2. Призначення проєкту <i>Purpose</i>	Вичерпно охарактеризовано передумови виникнення проєкту . Вказано, на досягнення яких стратегічних пріоритетів розвитку Вашої громади та/або пріоритетів стратегій більш високого рівня,	У цілому охарактеризовано передумови виникнення проєкту та актуальність його реалізації. Вказано, на досягнення яких стратегічних пріоритетів розвитку Вашої громади та/або пріоритетів стратегій більш високого рівня,	Формулювання складника концепції не подано АБО Неможливо встановити відповідність проєкту пріоритету стратегії розвитку адміністративно-територіальної одиниці та/або стратегіям більш

	спрямований цей проєкт. Проблему визначено як розбіжність між бажаним і існуючим станом системи. Подано системний опис проблеми проєкту (актуальність): - симптоми проблеми у співставленні з потребами населення; - причини проблеми; - масштаб проблеми; - прогнозовані наслідки невирішення проблеми. Надано уявлення про внесок проєкту в досягнення цілей розвитку громади	спрямований цей проєкт. Визначено проблему як розбіжність між бажаним і існуючим станом системи АЛЕ Бракує одного/кількох /усіх елементів системного опису проблеми (актуальність): - симптоми проблеми у співставленні з потребами населення; - причини проблеми; - масштаб проблеми; - прогнозовані наслідки невирішення проблеми	високого рівня. Не надано уявлення про внесок проєкту в досягнення цілей розвитку громади. Замість визначення проблеми, яку можна вирішити за допомогою проєкту, подано опис можливих результатів проєкту
--	--	---	---

3. Проектні альтернативи <i>Project alternatives</i>	Подано результати аналізування і оцінювання альтернатив і обґрунтування вибору найбільш привабливої (опорної) альтернативи	Недостатньою мірою подано результати аналізування і оцінювання альтернатив і обґрунтування вибору найбільш привабливої (опорної) альтернативи	Не подано результати аналізування і оцінювання альтернатив і обґрунтування вибору найбільш привабливої (опорної) альтернативи
4. Мета проекту <i>Objectives</i>	Мета проекту містить всі необхідні складники : - глобальна дія, яку необхідно реалізувати через проект для отримання продукту проекту; - уявлення про майбутній продукт проекту , що кореспондується з назвою проекту; - бажані показники реалізації проекту в	Мета проекту містить не всі необхідні складники АБО Не застосований підхід SMART до визначення/уточнення/перевірка належності мети проекту	Формулювання складника концепції не подано АБО Замість формулювання мети проекту, подано опис окремих наслідків , виникненню яких сприятимуть результати функціонування продукту проекту

	часі, вартості (у термін до __ місяців із дотриманням бюджету __ тис. грн.). Застосовано підхід SMART до визначення/ уточнення/ перевіряння належності мети проєкту		
5. Заінтересовані сторони <i>Stakeholders</i>	Подано перелік ключових заінтересованих сторін проєкту. Для кожної з груп заінтересованих сторін проєкту зазначено: - характер участі (ініціатор, партнер, учасник, спонсор, бенефіціар тощо); - групу важливості та впливу	Подано неповний перелік ключових заінтересованих сторін проєкту АБО Не для кожної з груп зазначено характер їх участі і групу важливості та впливу	Формулювання складника концепції не подано АБО Подано обмежений перелік організацій та соціальних груп. Важко встановити їх роль у проєкті

6. Потреби і вимоги <i>Needs & Requirements</i>	Показано, які потреби цільових груп будуть задоволені, які саме блага/нову цінність отримають бенефіціари проекту під час та за результатами реалізації проекту. Показано, яким чином сформовано перелік вимог. Подано результати розроблення «дерева вимог». Визначено основні обмеження (специфічні вимоги) ключових заінтересованих сторін щодо якості продукту проекту та ходу реалізації проекту (щодо змісту діяльності	Визначено, які потреби цільових груп будуть задоволені під час та за результатами реалізації проекту, але важко зрозуміти, які саме блага отримають бенефіціари (кінцеві споживачі цінностей/благ, що створюються за проектом). АБО Не показано, яким чином сформовано перелік вимог до проекту. АБО Сформульовано основні обмеження ключових заінтересованих сторін до якості продукту проекту та	Формулювання складника концепції не подано. АБО Некоректно визначено потреби цільових груп, не сформовано перелік вимог, не визначено основні обмеження щодо якості продукту та ходу реалізації проекту АБО Сформульовано обмеження не стосуються даного проекту
---	---	--	---

	(робіт) за проектом, термінів та графіку реалізації проекту, фінансових витрат за проектом). Попередньо встановлено обмеження за форматом: «Трикутник: ЗМІСТ–ЧАС/ГРАФІК РЕАЛІЗАЦІЇ–ВАРТІСТЬ/РЕСУРСИ»	ходу реалізації проекту. АЛЕ Попередньо НЕ встановлено обмеження за форматом: «Трикутник: ЗМІСТ–ЧАС/ГРАФІК РЕАЛІЗАЦІЇ–ВАРТІСТЬ/РЕСУРСИ»	
7. Проектні рішення <i>Project solutions</i>	Визначено проектні рішення на основі реалізації інновації (зазначено, якої саме) з урахуванням визначених вимог і встановлених обмежень, тобто засоби (технічні, організаційні,	Недостатньо чітко визначено проектні рішення . АБО Важко зрозуміти, на основі реалізації якої інновації буде вирішуватися проблема проекту	Формулювання складника концепції не подано. АБО Некоректно визначено проектні рішення на основі реалізації інновації (не вказано, якої саме). Не враховано

	економічні, фінансові, управлінські тощо), за допомогою яких буде вирішуватися проблема проєкту		визначені вимоги та встановлені обмеження
8. Очікувані результати проєкту <i>Estimated results</i>	Результати проєкту виражені через індикатори успішності («буде зменшено (збільшено) на...», «становитиме...», «досягатиме рівня...» «на ...% краще за стандарт»; «додаткові надходження до бюджету становитимуть...»; «кількість новостворених робочих місць...»). Подано дерево з індикаторами для визначених вимог.	Не всі результати проєкту виражені через індикатори успішності . АБО Недостатньо чітко окреслено передбачувані довгострокові ефекти при реалізації (використанні, експлуатації) продукту проєкту	Формулювання складника концепції не подано. АБО Переважна більшість результатів проєкту НЕ виражені через індикатори успішності . Важко зрозуміти , які відбудуться зміни при реалізації (використанні, експлуатації) продукту проєкту

	Подано передбачувані довгострокові ефекти при реалізації (використанні, експлуатації) продукту проєкту		
9. Валідація проєктних рішень <i>Project solutions' validation</i>	Показано, яким чином здійснено валідацію проєктних рішень (інтерв'ю, фокус-група, пілотне тестування тощо). Подано результати валідації бенефіціарам «прототипу продукту проєкту»: якою мірою запропонований зміст продукту проєкту і підхід до його отримання/користування ним	Подано загальні результати валідації бенефіціарам и «прототипу продукту проєкту»: якою мірою запропонований зміст продукту проєкту і підхід до його отримання/користування ним відповідає потребам бенефіціарів; які зміни/уточнення було внесено у проєктне рішення АЛЕ Не показано, яким чином здійснено валідацію	Формулювання складника концепції не подано

	відповідає потребам бенефіціарів ; які зміни/ уточнення було внесено у проєктне рішення	проєктних рішень (інтерв'ю, фокус-група, пілотне тестування тощо).	
10. Продукт і специфікація проєкту <i>Project product & Specification</i>	Продукт проєкту визначено як об'єкт реального світу , який буде отримано на «виході» проєкту – матеріальний (будівля, споруда, технічна система тощо) чи нематеріальний (система управління, бізнес-процес надання послуги, організаційно-управлінський захід) із визначенням його складників	Подано загальний опис продукту проєкту, який буде отримано на «виході» проєкту але опис його складників не подано . АБО Не подано специфікацію проєкту	Формулювання складника концепції не подано. АБО Важко зрозуміти , що є продуктом проєкту і з яких частин він складається. АБО Надана специфікація іншого проєкту

	Подано специфікацію проєкту		
11. Основні види діяльності / групи робіт за проєктом <i>Main activities</i>	Визначено основні види діяльності за проєктом (пакети робіт). Показано пов'язані очікувані вихідні результати (складники продукту) проєкту, результати та наслідки реалізації проєкту з описом взаємозв'язків між видами діяльності (роботами та пакетами робіт) за проєктом	Визначено основні види діяльності за проєктом (пакети робіт) АЛЕ Не показано або неповною мірою відображено пов'язані очікувані вихідні результати (складники продукту) проєкту, результати та наслідки реалізації проєкту з описом взаємозв'язків між видами діяльності (роботами та пакетами робіт) за проєктом	Формулювання складника концепції не подано АБО Некоректно визначено основні види діяльності за проєктом (пакети робіт)
12. Орієнтовна тривалість проєкту, основні періоди (етапи) реалізації	Визначено: - орієнтовну тривалість проєкту в місяцях; - основні періоди	Визначено орієнтовну тривалість проєкту в місяцях, але не чітко подано основні	Формулювання складника концепції не подано АБО

проєкту в часі, віхи <i>Milestones</i>	(етапи) реалізації проєкту в часі; - віхи	періоди (етапи) реалізації проєкту в часі АБО Подано основні періоди (етапи) реалізації проєкту в часі, але не визначено загальну тривалість проєкту в місяцях АБО Не визначено віхи	З поданої інформації важко зрозуміти орієнтовну тривалість проєкту та його етапи
13. Ресурси <i>Resources</i>	Надано загальну характеристику ресурсів, необхідних для реалізації проєкту: 1. Людські ресурси. 2. Матеріальн о-технічні ресурси.	Охарактеризовано не всі групи ресурсів, необхідних для реалізації проєкту	Формулювання складника концепції не подано АБО З поданої інформації важко зрозуміти , які ресурси необхідні для реалізації даного проєкту
14. Бюджет <i>Financial resources</i>	Визначено ОРІЄНТОВНУ ВАРТІСТЬ проєкту та	Опис фінансових ресурсів проєкту містить не всі	Формулювання складника концепції не подано

	джерела фінансування: Фінансові ресурси із визначення м таких елементів: - орієнтовна вартість проєкту; - потенційні джерела фінансування проєкту; - частка кожного учасника фінансування	необхідні складники. Наприклад, не визначена орієнтовна вартість, подано лише припущення щодо потенційних джерел фінансування проєкту, не визначена доля кожного учасника фінансування	
15. Ризики проєкту <i>Risks</i>	Наведено: - перелік основних ризиків, які можуть виникнути в процесі реалізації проєкту і вплинути на досягнення мети проєкту; - характеристики реагування	Наведено перелік ризиків проєкту, але не подано характеристик у реагування на ризики АБО Наведено неповний перелік ризиків проєкту з / або без характеристики реагування на ризики	Формулювання складника концепції не подано АБО Замість переліку ризиків проєкту, наведено перелік ризиків функціонування

	я на ризики. Розроблено варіант структури робіт проєкту для реалізації в умовах підсилення карантинних обмежень	АБО Не розроблено варіант структури робіт проєкту для реалізації в умовах підсилення карантинних обмежень	продукту проєкту
16. Сталість результаті в проєкту <i>Sustainability</i>	Вичерпно охарактеризовано положення щодо політичної, інституційної, фінансової сталості результатів проєкту	Положення щодо політичної, інституційної, фінансової сталості результатів проєкту охарактеризовано за окремими елементами (наприклад, лише фінансова сталість) або недостатньо аргументовані	Формулювання складника концепції не подано АБО Зазначені положення не характеризують сталість результатів даного проєкту

Табл. 4.3. Критерії оцінювання концепції проєкту місцевого розвитку

Коли концепція проєкту готова, учасники до визначеного крайнього терміну здачі робіт (дедлайну) подають свою роботу на взаємооцінювання: у заголовку зазначають назву проєкту, у блоці «Анотація проєкту» вказують призначення проєкту (внесок проєкту в досягнення цілей

розвитку громади), мету проєкту та організацію, яка ініціює цей проєкт, і прикріплюють файл із заповненим шаблоном концепції проєкту. Щоб забезпечити анонімність оцінювання, учасникам рекомендують у заголовку, змісті і назві файлу із заповненим шаблоном концепції не вказувати власних прізвищ. Також учасники мають можливість редагувати свою роботу (вносити корективи і замінювати завантажений файл) до зазначеного крайнього терміну.

4.4. Емоції та емоційні стани учасників взаємооцінювання у ролі розробника проєкту

Щоб зрозуміти, наскільки комфортно почувались учасники на цьому етапі навчання, ми попросили їх зазначити власні відчуття та емоції у ролі розробника проєкту та надати відповідь на запитання: *«Виберіть відчуття та емоції, які Вас наповнювали при роботі над концепцією проєкту у Практикумі»*, зробивши свій вибір, зазначивши 1 або 2 варіанти, серед наступних запропонованих:

- захоплення і насолода, майстерність та успіх, свобода та радість, сфокусованість та концентрація;
- пробудження, «в тонусі», змобілізованість і моральна готовність ризикувати, підвищена увага й активна обробка інформації;
- практикування щойно здобутих знань та вмінь, впевненість, все «під контролем»;
- відчуваюся розслаблено, «без напруги», це розвага, задоволення;
- тривога, клопіт, страх;
- занепокоєння, хвилювання, невпевненість, очікування негативного наслідку;
- мені нудно, нецікаво, важко зосередитися, все тривіально;
- відчуваю апатію, байдужість, відсутність інтересу.

Отримані результати цього короткого опитування представлені на рис. 4.1.:



Рис. 4.1. Емоції та відчуття учасників взаємооцінювання під час розробки власної концепції проекту

Як бачимо, більшість учасників (79,4%) перебувають «у тонусі», відчувають пробудження, підвищену увагу, активно обробляють інформацію, змобілізовані і морально готові ризикувати; (52,4%) практикують щойно здобуті

знання та вміння і впевнені, що все «під контролем», (33,3%) відчують захоплення і насолоду, майстерність та успіх, свободу та радість, сфокусованість та концентрацію, а також (3,2%) почуваються розслаблено, «без напруги», для них це розвага і задоволення. Відносно невелика кількість учасників (11,1%) відчують негативні емоції, такі як: занепокоєння, хвилювання, невпевненість, очікування негативних наслідків, та (6,4%) тривогу, клопіт і страх.

4.5. Другий крок організації взаємооцінювання серед учасників Спільноти практик

Кожен учасник, який виконав 1-й крок, тепер виступає в ролі експерта й оцінює концепції 3-х проєктів інших учасників на основі визначених заздалегідь критеріїв та показників/шкали оцінок (анонімні роботи для оцінювання розподіляються серед учасників системою у випадковому порядку).

Спочатку учасники практикуються в оцінюванні запропонованого прикладу концепції: тренуються як експерти в оцінці «Роботи-зразка для пробного оцінювання», використовуючи надані критерії до кожного складника концепції і добираючи відповідне твердження, що відображає повноту відповіді, що максимально відповідає оцінці змісту складника концепції. Оцінювання здійснюється за 16 складниками концепції проєкту, при цьому учасник взаємооцінювання добирає до кожного складника одне з трьох тверджень, що характеризує повноту і коректність змістовного наповнення відповідного складника концепції. Наприкінці їм пропонується написати загальний відгук автору на концепцію проєкту, вказавши на недоліки та надавши рекомендації щодо її вдосконалення. Після оцінки «Роботи-зразка» учасники порівнюють свою оцінку з (рекомендованою) оцінкою та коментарем т'ютора і, таким чином, можуть вдосконалити свої навички експерта.

Так учасники ще раз нагадують собі критерії оцінювання концепції проєкту та набувають перший досвід застосування цих критеріїв для оцінювання роботи. Це пробне оцінювання є обов'язковим, але не впливає на їх оцінку.

Після цього кожен учасник отримує для експертного оцінювання три роботи – концепції проєктів, підготовлені іншими учасниками Спільноти (роботи розподілені системою поміж учасниками для взаємооцінювання випадковим чином), і пише свій відгук на кожну роботу (обґрунтовує свою оцінку і надає принаймні три рекомендації щодо вдосконалення).

Оцінювання здійснюється за аналогічними критеріями: до кожного з 16 складників концепції слід добрати одне з трьох тверджень, що характеризує повноту і коректність змістовного наповнення відповідного складника концепції. Наприкінці важливо написати загальний відгук на концепцію проєкту із визначенням недоліків та рекомендації щодо її поліпшення, обґрунтувавши таким чином свою оцінку. Максимальний бал, який учасники можуть виставити за концепцію свого колеги, – 8, який розраховується автоматично за результатами оцінювання кожного з 16 складників концепції.

Після того як учасники (до визначеного крайнього терміну) оцінили три роботи інших учасників, тьютор виставляє їм оцінку за роботу в ролі експерта з оцінювання концепцій проєктів.

Максимальний бал за роботу в ролі експерта – 12. При цьому тьютори керуються наступними вимірами у балах та критеріями для оцінювання роботи учасника в ролі експерта:

12 - надано оцінку, написано Загальний відгук, у якому обґрунтовано оцінку (вказано на сильні і слабкі сторони концепції), сформульовано не менше, ніж ТРИ конкретні рекомендації для поліпшення концепції;

9 - надано оцінку, написано Загальний відгук, у якому обґрунтовано оцінку (вказано на сильні і слабкі сторони

концепції), сформульовано ОДНУ чи ДВІ конкретні рекомендації для поліпшення концепції;

6 - надано оцінку, написано Загальний відгук, у якому або обґрунтовано оцінку (вказано на сильні і слабкі сторони концепції), але не сформульовано жодної рекомендації для поліпшення концепції, або не обґрунтовано оцінку (не вказано на сильні і слабкі сторони концепції), хоча сформульовано рекомендації для поліпшення концепції;

3 - надано оцінку, але без загального відгуку;

0 - роботу не оцінено.

4.6. Емоції та емоційні стани учасників взаємооцінювання у ролі експерта

Аналогічним чином, щоб зрозуміти, наскільки комфортно почувались учасники на цьому етапі взаємооцінювання, виконуючи експертну оцінку своїх колег, ми знову попросили їх зазначити власні відчуття та емоції у ролі експерта та надати відповідь на запитання: *«Виберіть відчуття та емоції, які Вас наповнювали при роботі в ролі експерта при оцінці концепцій проєкту»*, і результати цього опитування представлені на рис. 4.2.

Як можна побачити з результатів опитування, на цьому етапі більшість учасників (79,7%) практикують щойно здобуті знання та вміння і впевнені, що все «під контролем». Також багато учасників (67,2%) відчують пробудження, підвищену увагу, активно обробляють інформацію, перебувають «у тонусі», є мобілізованими і морально готові ризикувати; (31,3%) відчують захоплення і насолоду, майстерність та успіх, свободу та радість, сфокусованість та концентрацію; а також (9,4%) почуваться розслаблено, «без напруги», для них це розвага і задоволення; проте незначна кількість учасників (4,7%) відчуває занепокоєння, хвилювання, невпевненість, очікування негативних наслідків; та (3,1%) тривогу, клопіт, страх.



Рис. 4.2. Емоції та відчуття учасників взаємооцінювання під час оцінювання концепцій колег по навчанню

Емоційні стани та емоції, які відчують учасники навчання, перебувають у прямій взаємозалежності від (1) складності запропонованого завдання та (2) рівня готовності учасника до його виконання. І перші три емоційні стани вказують, власне, на оптимальне співвідношення цих двох показників. Тому, порівнюючи результати двох опитувань (рис. 4.3.), можна побачити, що загалом складність завдання «Взаємооцінювання» у Практикумі здебільшого відповідає рівню підготовки учасників до його виконання:

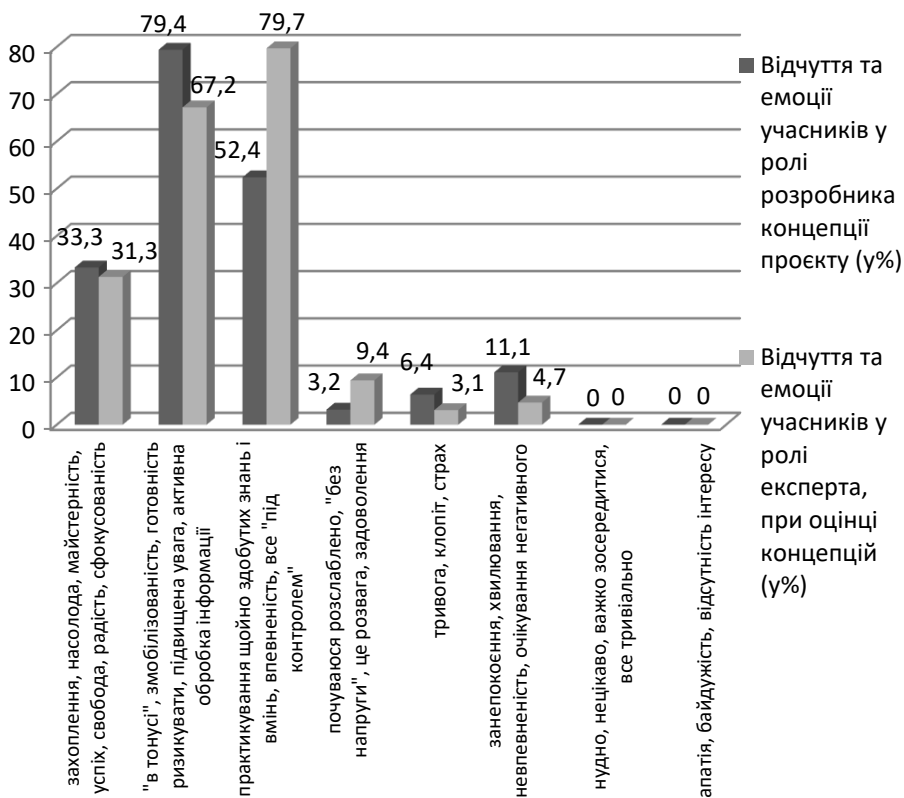


Рис. 4.3. Порівняння емоційного стану учасників взаємооцінювання на різних етапах виконання завдання

Отже, близько третини учасників перебували у стані «поток», беручи участь у взаємооцінюванні. Це вказує на те, що виконання обох кроків завдання поглинуло учасників, змусило повністю сфокусуватись на ньому і відчувати радість, свободу і насолоду від власної майстерності.

Важливим результатом є й те, що на першому кроці виконання взаємооцінювання учасники здебільшого є «в тонусі», змобілізовані, активно опрацьовують надану інформацію, а на другому кроці, перебуваючи в ролі експерта, учасники Спільноти, які практикують здобуті знання і навички, значно частіше відчувають впевненість, що «все під контролем». Власне, другий етап взаємооцінювання призначений для випробування учасниками своїх сил при виконанні дуже відповідального оцінювання робіт своїх колег по навчанню та отримання ширшого бачення можливостей вдосконалення власної концепції.

Хоча на другому кроці взаємооцінювання для 9,4% учасників це завдання виявилось надто легким (або ж вони не надто серйозно поставились до нього, у порівнянні з виконанням першого етапу – підготовки власної концепції проєкту, де лише 3% учасників дуже легко впоралися з ним), проте для учасників підготовка власної концепції проєкту вдвічі частіше була складнішим випробуванням, ніж оцінка чужих концепцій (17,5% у порівнянні з 7,8%).

Дуже позитивним результатом є те, що жоден з учасників взаємооцінювання не відчував, що йому/їй нудно, нецікаво, все дуже тривіально і зрозуміло, а також не відчував апатії, байдужості чи відсутності інтересу.

4.7. Завершення взаємооцінювання та підведення підсумків

Практикум вважається виконаним, якщо учасник отримав бали (>0) і за власну концепцію, і за роботу в ролі експерта. У журналі курсу виставляються дві оцінки: перша – за розроблену учасником концепцію проєкту

(середній бал від 3-х учасників Практикуму, які оцінювали цю роботу, максимальний – 8), а друга оцінка – від т'ютора, за роботу учасника в ролі експерта – за якість оцінювання трьох робіт колег та наданих коментарів до кожної з 3-х концепцій (середній бал від кожної оцінки т'ютора за роботу в ролі експерта, максимальний – 12). Після завершення обох кроків взаємооцінювання учасник може переглянути результати взаємооцінювання (рис. 4.4.), детально ознайомитись із оцінками та коментарями інших учасників на свою роботу (концепцію проєкту), а також дізнатись оцінку від т'ютора за свою роботу в ролі експерта.

Ми переконані, що в результаті виконання Взаємооцінювання Ви отримали безцінний досвід, другі поради і корисні рекомендації, завдяки чому Ваші проєкти будуть реалізовані! А це, в свою чергу, зробить Ваші громади спроможними та успішними! Змінюємо разом життя на краще!

"Ми тут. Ми всі. Ми є. Ми зурт. Єднаймося. Ми є той ґрунт подій майбутніх вирішальних"

Ваші оцінки ▾

Оцінка за роботу

6,3 / 8,0

Бали за оцінювання

12,0 / 12,0

Ваша робота >

Роботи надані для оцінювання ▾

Створення зарядної станції для електромобілів у м.Н, Н-ської області.
дата надісл 15 листопада 2020 05:51

Створення мережі тематичних, літніх наметових таборів для дітей (підлітків) на територіях паркових зон м. Северодонецька
дата надісл 15 листопада 2020 05:57

«Сильна громада» - створення ресурсного центру розвитку N___ селищної територіальної громади
дата надісл 11 листопада 2020 13:08
візимо сиреди 17 листопада 2020 13:09

◀ 6 ГРУДНЯ, 10:00-12:00 ПРОГРАМА СЕКЦІЇ

Перейти до...

ПРЕЗЕНТАЦІЯ ПРОЄКТУ- ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ ▶

Рис. 4.4. Вигляд результатів завершеного завдання із взаємооцінювання з боку учасника віртуальної Спільноти практик

Серед потенційних загроз при використанні взаємооцінювання в рамках навчального курсу є можливе невиконання учасниками 2-го кроку власне взаємооцінювання. Тоді є ризик, що деякі роботи учасників отримають не по 3, а по 2 чи менше оцінок. Тут на допомогу приходять фасилітатори, які підтримують постійний контакт із учасниками, нагадують про

важливість вчасного і якісного виконання всіх кроків Практикуму. У критичних випадках роль експертів можуть виконувати тьютори. Проте ми завжди намагаємось мінімізувати кількість таких випадків.

Ще одним з обмежень в технічному плані, при автоматичному розподілі робіт поміж учасниками для взаємооцінювання, є відсутність функціональних можливостей додавання якихось критеріїв для точнішого розподілу робіт. Однак це обмеження можна також виправити шляхом формування груп (наприклад, за проблематикою концепцій проєктів, за географічним принципом, за рівнем підготовки і досвіду учасників тощо, в залежності від поставленої мети) та розподілу робіт вже в межах окремих груп учасників.

Загалом, робота кожного учасника в Практикумі е-курсу з управління проєктами місцевого розвитку (УП-10) складалася з: (1) підготовки (розробки) концепції проєкту місцевого розвитку (одночасно з вивченням теоретичних навчальних матеріалів за модулями курсу) та її подачі на взаємооцінювання; (2) роботи в ролі експерта з оцінювання трьох концепцій колег по навчанню; (3) обміну рекомендаціями щодо вдосконалення проєктів; (4) доопрацювання проєкту та його валідації серед цільових груп; а також (5) презентації проєкту під час триденної онлайн-конференції «Творимо зміни разом».

Оскільки ми прагнемо створити Спільноту практик, де кожен щось цінне привносить і щось бере для себе корисне, наприкінці взаємооцінювання ми попросили учасників поділитись своїми думками щодо корисності тих рекомендацій, які надали їм колеги під час взаємооцінювання концепцій (Рис. 4.5. – 4.9.). В ході опитування були отримані наступні відповіді (у%) на такі запитання:

1. Чи були рекомендації, надані Вам колегами у Взаємооцінюванні:

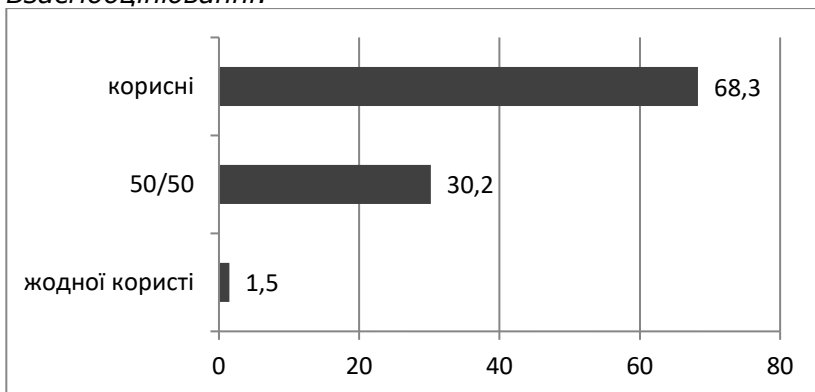


Рис. 4.5. Оцінка учасниками корисності отриманих рекомендацій на власну концепцію проєкту

68,3% опитаних учасників підтвердили, що отримані від колег рекомендації на свою концепцію проєкту вони вважають корисними, а 30,2% вважають їх відносно корисними (50/50).

2. На Ваш погляд, Ваша концепція отримала при Взаємооцінюванні оцінку:

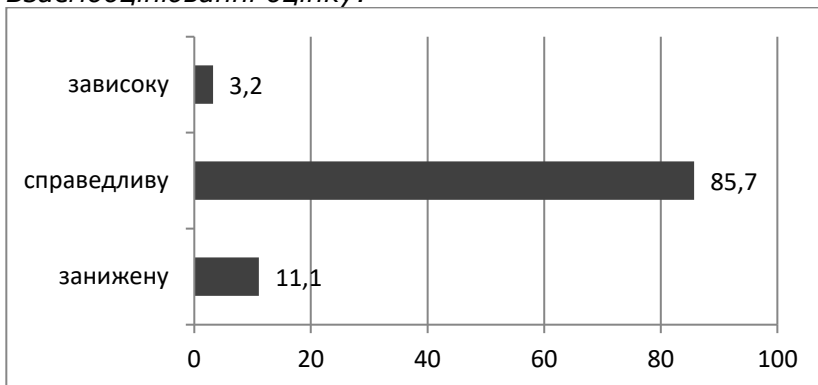


Рис. 4.6. Оцінка учасниками справедливості отриманої оцінки за власну концепцію проєкту

85,7% учасників вважають, що отримали справедливу оцінку за свою концепцію проєкту від колег по навчанню, а на думку 11,1% учасників їх концепція проєкту заслуговує на вищу оцінку.

3. На Ваш погляд, чи вдалося Вам надати цінні рекомендації щодо вдосконалення проєктів, які Ви оцінювали?

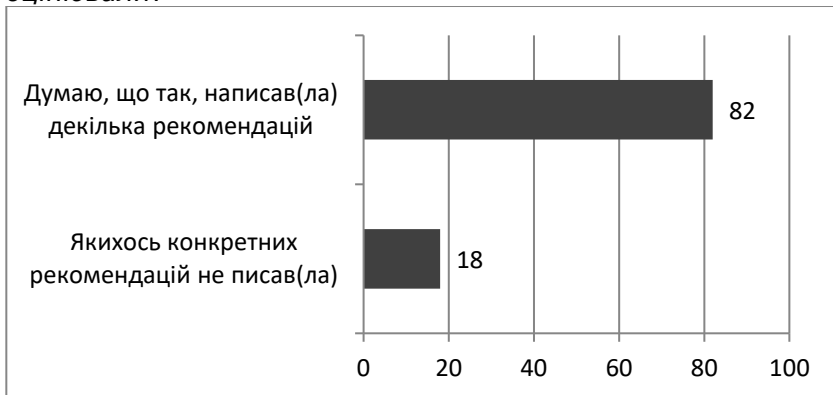


Рис. 4.7. Оцінка учасниками корисності наданих ними рекомендацій на роботи колег по навчання

Цікаво, що порівнюючи з відповідями на перше запитання цього опитування, значно більша кількість учасників (82%, тобто майже на 14% більше учасників) вважають, що надали цінні рекомендації своїм колегам, оцінюючи їх концепції проєктів, аніж отримали від колег на свою роботу.

4. На Ваш погляд, Ваша робота в ролі експерта отримала оцінку від т'ютора:

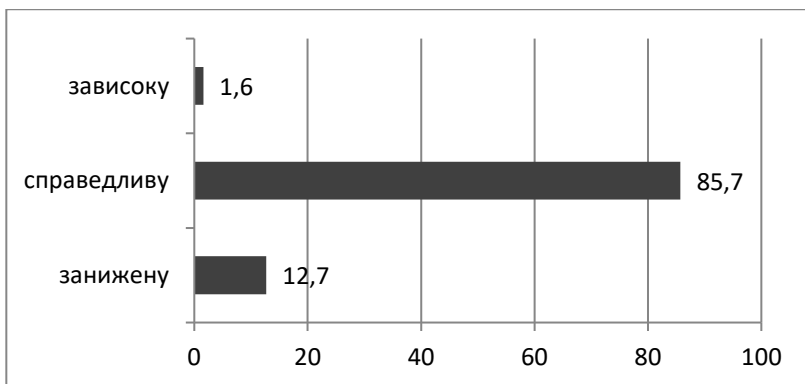


Рис. 4.8. Оцінка учасниками справедливості отриманої оцінки за свою роботу в ролі експерта

Тут, як і у відповіді на друге запитання опитування, аналогічна кількість (85,7%) учасників вважають, що отримали від т'ютора справедливу оцінку за свою роботу в ролі експерта у взаємооцінюванні.

5. Чи очікуєте Ви користь від участі з презентацією свого проєкту перед колегами з курсу на конференції?

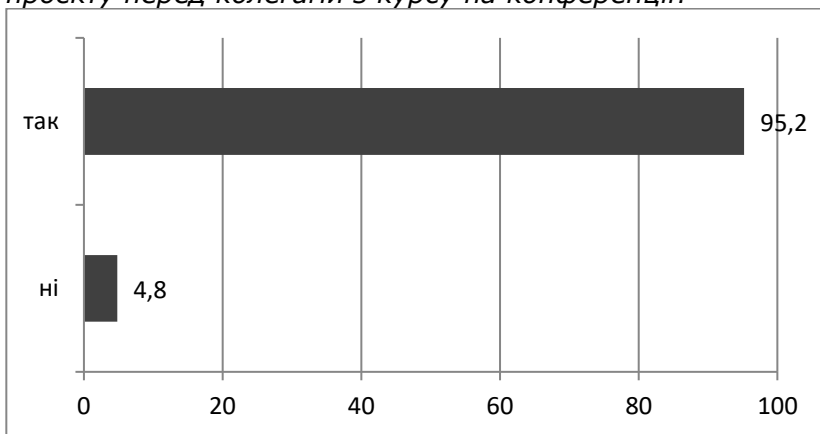


Рис. 4.9. Оцінка учасниками очікуваної користі від участі в онлайн-конференції з презентацією свого проєкту

Також майже однотайно (95,2%) учасники, які взяли участь у взаємооцінюванні, чекали на можливість доопрацювати свою концепцію проєкту (дізнатись думку потенційних користувачів свого проєктного рішення / продукту проєкту, зробити уточнення чи внести відповідні зміни в проєктну пропозицію) і представити її перед своїми колегами під час онлайн-конференції.

Отже, на завершення Практикуму учасники тримають в руках концепцію проєкту розвитку з усіма необхідними складовими, які підготовлені відповідно до критеріїв і на яку вони отримали оцінку та рекомендації від учасників курсу, і яку вони вдосконалили з врахуванням вимог цільових груп.

Нижче наведемо деякі відгуки учасників стосовно їх участі у Практикумі з взаємооцінювання:

«Важливим компонентом стало «взаємооцінювання», де є можливість виступити в якості експерта.»

«Сучасний дистанційно-інтерактивний формат та прикладна орієнтація навчання, запровадження взаємооцінювання концепцій проєктів своїх колег, а також підготовка рекомендації щодо вдосконалення розроблених концепцій сприяли отриманню учасниками знань та практичних навиків, необхідних для подальшої підготовки та реалізації проєктів, налагодженню контактів для подальшої співпраці.»

«Курс «УП місцевого розвитку» був насичений інноваціями у поєднанні з практикумом, завдяки яким склалося інше бачення «написання проєкту», заповнення складових концепції, визначення заінтересованих сторін, фінансування, обмежень, ризиків та сталості проєкту. Цікавою та відповідальною була роль експерта, де потрібно було не лише оцінити, але й надати доцільний та суттєвий коментар. Працюючи над власною концепцією та у ролі експерта, багато цікавого взяла на замітку для себе.»

«Особисто для мене цікаво було готувати концепцію проекту, потім змінювати її з врахуванням вивченої за презентаціями інформації, а потім візуалізувати її в презентації. Цей процес наче тест-драйв, моделювання реальної життєвої ситуації, але із 100% підтримкою.»

«Найбільші враження отримав від складання власної концепції. Дізнався багато нового і корисного, за що велике спасибі організаторам курсу. Ще дізнався, що на рівні органів місцевого самоврядування працює багато дійсно ініціативних та розумних людей, з якими хочеться спілкуватися і обмінюватись досвідом.»

«Можливість отримати знання з управління проектами та застосувати на практиці, підготувати концепцію проекту та отримати оцінку експертом та колегами.»

«Цінний досвід у створенні власної концепції проекту. Взаємооцінювання – відповідальність за адекватну і, можливо, в чомусь корисну оцінку інших проектів.»

«Найприємнішим було отримати "11" за взаємооцінювання, в тому числі формулювати рекомендації іншим учасникам, висловлювати свої міркування, як удосконалити проект.»

«Найцінніше – оцінювання моєї концепції іншими, їх зауваження та пропозиції; розгляд та оцінювання концепцій інших учасників, що допомогло побачити свої помилки.»

ВИСНОВОК

Таким чином, під час роботи в Практикумі з взаємооцінювання учасники можуть розвинути складові компетентності у сфері управління проектами місцевого розвитку: вони мають унікальну можливість не тільки підготувати свою концепцію проекту, а й ознайомитися з концепціями інших проектів, що дозволяє подивитись по-іншому і на свій проект.

У результаті участі у взаємооцінюванні учасники:

- мають системне уявлення про проект, вміють аналізувати ситуацію, формулювати базові складові

концепції проєкту, критично мислити (оцінювання інших);

- готові здійснити наступний крок – удосконалити свій проєкт і зробити його презентацію;
- готові просувати культуру управління за допомогою проєктів у свої організації;
- отримали безцінний досвід, дружні поради і корисні рекомендації, завдяки чому їх проєкти будуть реалізовані. А це, в свою чергу, зробить громади спроможними та успішними, змінить життя на краще.

Отже, взаємооцінювання – це навчальна діяльність, орієнтована насамперед на учасників; однак тьютор скеровує роботу учасників, задає часові рамки, надає шаблон, приклади, визначає критерії оцінювання, дає поради тощо, а на завершення Практикуму з взаємооцінювання може опублікувати (за згодою авторів) кілька кращих прикладів концепцій проєктів.

Участь у взаємооцінюванні дає учасникам низку переваг, дозволяючи їм:

- взяти на себе активну та відповідальну роль у Спільноті практик;
- ретельно ознайомитись із конкретними критеріями оцінювання, які можуть використовуватися у їх подальшій практичній роботі;
- брати участь в оцінці своїх колег, які працюють над розробкою інших проєктів, і таким чином обмінюватись досвідом;
- розвивати рефлексивну практику та стати більш критичними рецензентами власних робіт, побачивши позитивні та негативні аспекти підготовки концепцій своїх колег по навчанню.

Тому взаємооцінювання сприяє навчанню на майбутнє, як загалом з метою сприяння самоефективності, так і в професійному плані, залучаючи учасників до практичної роботи.

Використана література

- Спільнота практиків: інновації в місцевому самоврядуванні (на прикладі організації дистанційного навчання посадових осіб місцевого самоврядування у рамках Всеукраїнського конкурсу проєктів та програм розвитку місцевого самоврядування) : навч. посіб.* (2012). (Ред.) О. Рафальський, С. Маліков. К. : Державний фонд сприяння місцевому самоврядуванню в Україні; Швейцарсько-український проєкт "Підтримка децентралізації в Україні" DESPRO. 160 с.
- Beck, L. A. (1992), Csikszentmihalyi, M. (1990). Flow: The Psychology of Optimal Experience. *Journal of Leisure Research*, 24 (1), 93 – 94.
DOI: 10.1080/00222216.1992.11969876
- Katernyak, I., Loboda, V., & M. Kulya. (2018). eLearning within the Community of Practice for sustainable development. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 8 (3), 312 – 322.
DOI: 10.1108/HESWBL-03-2018-0030
- Peerwork Activity in Moodle*. Retrieved from https://docs.moodle.org/310/en/Peerwork_Activity

5. ПРЕЗЕНТАЦІЯ ПРОЄКТІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВЗАЄМОДІЇ УЧАСНИКІВ СПІЛЬНОТИ

*Слухайте, нам не вистачає трьох речей. Перша –
якість наших знань. Друга – дозвілля, щоб продумати,
засвоїти ці знання. А третя – просто діяти на основі того,
що ми почерпнули із взаємодії двох перших.*
Рей Бредбері

*Майстерність приходить тільки з практикою і не
може з'явитися лише в ході читання інструкцій.*
Наполеон Хілл

*Скажи мені – і я забуду, покажи мені – і я не
зможу запам'ятати, залучи мене – і я зрозумію.*
Індійське прислів'я



ВСТУП

Головна особливість Спільноти практик: сталий розвиток – це навчання як інтегруючий компонент, фундамент спільноти. Учасники здебільшого прагнуть не просто отримати нову інформацію, знання, а ставлять за мету розвинути ключові навички, так звані «*soft skills*» (м'які навички) – це гнучкі

навички, їх ще називають «навичками майбутнього». Підтвердженням цього є той факт, що серед учасників, які взяли участь у курсі «Управління проєктами місцевого розвитку – 10», 21 % склали учасники, які вже проходили відповідне навчання у попередні роки, а також ті, хто є членами Спільноти більше двох років (*Спільнота практик: сталий розвиток, 2020*). І цьому є пояснення.

Світ, у якому ми живемо, змінюється настільки швидко, що знання інколи з часом втрачають свою цінність. Вони

просто не встигають за цими змінами у світі і швидко втрачають актуальність. Крім того, знання стали дуже доступними – зараз існує мільйон способів дізнатися про будь-що. У сучасному світі, де майже все автоматизовано, вже не так важливо, як багато ми знаємо. Важливо – якими є ми. Чи здатні швидко вчитися, системно мислити, генерувати ідеї, адаптуватися до змін? Чи можемо ми бути гнучкими, чуйними, емпатійними? Чи можемо ми ефективно взаємодіяти та спілкуватися?

Чим краще розвинуті наші гнучкі навички, тим комфортніше ми відчуваємо себе в цьому світі. М'які навички – це таке тонке налаштування, завдяки якому людина швидко розвиває кар'єру, формує теплі відносини з іншими, будує успіх... (Коуч-книга Smart Reading 12 soft skills 21 века, 2020).

Спільнота поступово йшла до того, щоб у повній мірі сприяти та допомагати учасникам ефективно діяти одразу в трьох напрямках розвитку гнучких навичок:

- ключові якості: емоційний інтелект, управління проблемами, сміливість робити помилки, твердість характеру;
- особливості мислення: швидкість, креативність, гнучкість, системність;
- взаємодія: управління змінами, адаптивність, комунікація, співпраця.

Розвинути м'які навички можна в будь-якому віці, у будь-якій ситуації, постійно вдосконалюючи себе і отримуючи нові переваги.

Що є визначальним для успіху Спільноти?

Згадаймо визначення поняття «знання», зокрема такі:

- знання конструється особою завдяки взаємодії з іншими людьми та іншими джерелами інформації, що становить основу для розуміння та вміння;
- знання – це основа розуміння та вміння, яке створюють, конструють люди, і яке зростає завдяки взаємодії з іншими людьми та з інформацією (The Australian Standard on Knowledge Management, 2005).

І в першому, і в другому визначенні ключовим є поняття «взаємодії» – поняття, що є визначальним для успіху будь-якої спільноти практик. Саме у створенні середовища взаємодії, результатом якої є формування основи для управління знаннями, одне з основних завдань розбудови спільноти практик. І саме ця взаємодія дозволяє оцінити ідеї, розширює межі пошуку варіантів/альтернатив вирішення проблем, сприяє удосконаленню підходів, дає можливість об'єднання зусиль. Все це веде до вибору оптимального ефективного рішення, що покладено в основу проекту розвитку.

Також треба повернутися і до ключових складових спільноти практик: власна ідентичність; відносини, які дозволяють учасникам навчатись один в одного, а також піклуватися про репутацію один одного; члени спільноти є практиками, що проводять спільну рефлексію з приводу проблеми, розробляють спільну сукупність ресурсів, виявляють протиріччя і знаходять способи вирішення повторюваних проблем – словом, напрацьовують спільну практику; спільнота перетворює попереднє розуміння учасників у нові знання і рішення, а взаємодія учасників дозволяє генерувати ідеї.

Спільноти не обмежуються формальними структурами, вони налагоджують зв'язки між людьми, виходячи за межі організацій та територій. Нові Інтернет-технології розширили можливості для взаємодії практиків, долаючи географічні обмеження традиційних спільнот.

Як розширити поле взаємодії учасників?

Під час розробки кожного (чергового) курсу «Управління проектами місцевого розвитку» стояло завдання розширення можливостей/інструментів взаємодії учасників *Спільноти*. Вдосконалення веб-платформи та інструментів електронного навчання дозволило додати ще одну активність – проведення онлайн-конференції, у межах якої учасники мали можливість презентувати основні складові розробленої концепції проекту. Тим

самим ми додали реальну можливість покращити проекти і наблизити їх до площини реалізації.

Така «практичність» учасників є найбільшою цінністю *Спільноти*. Головне завдання – створити та підтримувати умови, за яких ця «практичність»/досвід окремого учасника перетворюватиметься у надбання кожного.

4.8. Сутність презентації ідеї проекту. Навіщо презентувати проект?

Валідація проектних рішень, визначення факторів сталості проекту та проектних ризиків завершує етап збору даних для підготовки концепції проекту.

Особливий акцент зроблено саме на валідації проектних рішень – визначенні відповідності передбаченого продукту проекту очікуванням і потребам бенефіціарів, їх вимогам. Валідація є одним із основних етапів «тестування» продукту проекту. Вона може бути здійснена за допомогою таких інструментів, як інтерв'ю, фокус-група, пілотне тестування тощо. Даний процес дозволяє перевірити «прототип продукту проекту»: якою мірою запропонований зміст продукту проекту і підхід до його отримання / користування ним відповідає потребам бенефіціарів; які зміни / уточнення можна чи необхідно внести у проектне рішення.

За результати вищезазначених дій необхідно:

- уточнити мету проекту з урахуванням опису продукту проекту та його складників, обмежень проекту; бажані показники реалізації проекту в часі, вартості та особливості його реалізації;
- уточнити назву проекту на основі оновленої мети проекту;
- підготувати матеріали для презентації проекту ключовим заінтересованим сторонам;
- продумати питання щодо формування майбутньої команди управління проектом.

Розробивши проект, уточнивши, скорегувавши та задокументувавши всі його основні складові, залишається ще одне важливе питання – донесення ідеї до

потенційного споживача продукту проєкту, інших заінтересованих сторін. Йдеться про не менш важливий етап підготовки проєкту – його презентацію.

У межах навчання *Спільнота практик* виступила своєрідною цільовою групою, певною моделлю бенефіціарів проєкту / потенційного споживача продукту. Учасники отримали свого роду «бонусний ефект»: через презентацію проєкту представлені в концепціях продукти пройшли додаткову валідацію. Таким чином, була надана ще одна можливість покращити концепцію розробленого проєкту.

Часто здається, що для проведення успішної презентації необхідно «осягнути неосяжне»; але, як найскладніші музичні композиції складаються з семи нот, так само навіть найбільш видовищні й ефективні презентації – це збалансоване і розумне використання всього трьох інструментів:

- зміст з урахуванням потреб і переваг потенційного клієнта, інвестора або споживача;
- емоційний вплив – враження, яке залишиться надовго і, не менше за зміст, сформує ставлення до проблеми;
- інформаційні, супровідні та візуальні матеріали – матеріали, які залишаються з аудиторією після презентації або ілюструють дію, виступ тощо.

Презентація проєкту – це лише один із видів публічних виступів, але вид особливий, найвимогливіший з огляду на підготовку, підтримку і форму інформації. Специфіка презентацій обумовлена, перш за все, тим, що метою презентації проєкту є не стільки подача інформації, скільки формування позитивного ставлення слухачів та донесення сутності ідеї, покладеної в основу проєкту.

4.9. Цільова аудиторія презентації проєкту. Кому можна / необхідно презентувати проєкт?

Існує безліч видів презентацій, зокрема:

- презентація громадської організації (фірми, акціонерного товариства, корпорації тощо), мета – створення іміджу;
- презентація товару, мета – створення знання про нову марку, товар або послугу на цільовому ринку, ознайомлення споживачів із новими можливостями товару;
- **презентація проєкту**, мета – інформування про певний проєкт, визначення зворотної реакції на проєкт, пошук тих, хто зацікавлений у підтримці розробки та реалізації проєкту;
- презентація обсягу і змісту виконаних робіт (звіт), мета – ознайомити, показати певній невеликій групі людей результати робіт;
- презентація плану майбутніх робіт, мета – ознайомити, показати певній невеликій групі людей заплановану на майбутнє діяльність організації або особи.

Презентація проєкту місцевого розвитку орієнтована на різноманітність заінтересованих сторін, серед яких основними є наступні:

- громадськість;
- керівництво громади;
- депутати місцевих рад;
- інвестори, спонсори, донори і т.п.;
- бенефіціари.

Особливості таких презентацій у частині мети, основних акцентів та очікуваних результатів представлені на рисунках 5.1. – 5.4.

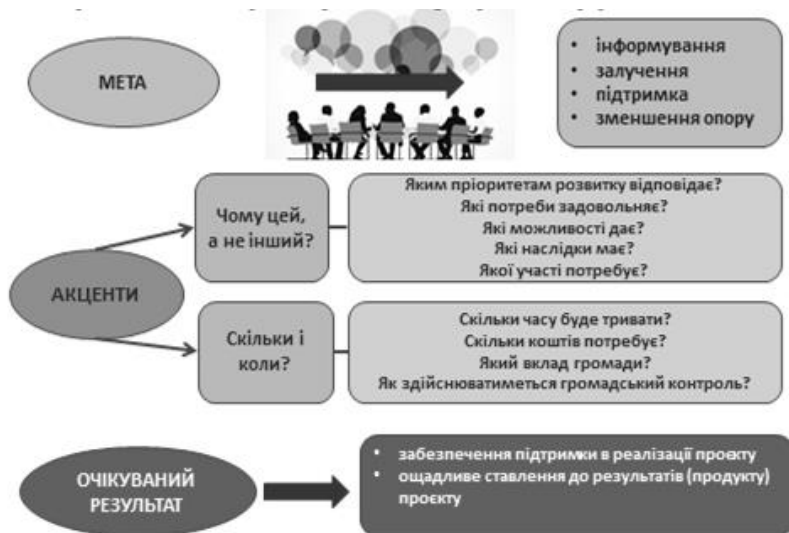


Рис. 5.1. Презентація проєкту громадськості



Рис. 5.2. Презентація проєкту керівництву громади

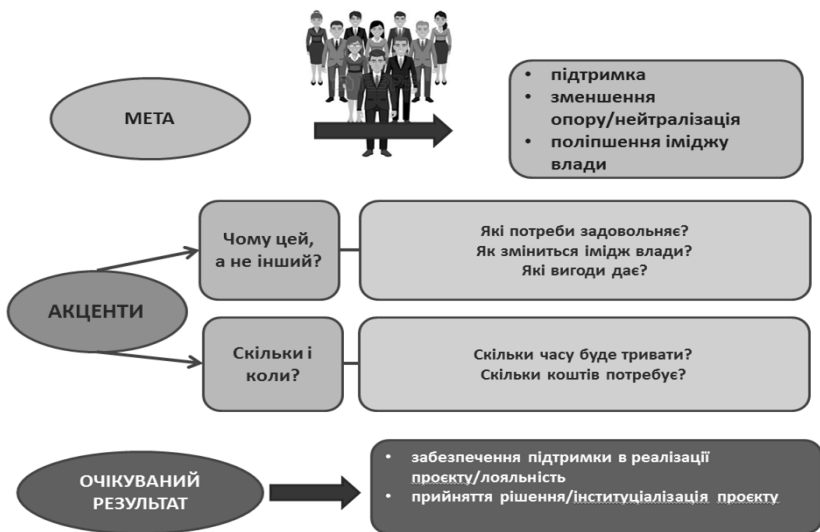


Рис. 5.3. Презентація проєкту депутатам місцевих рад

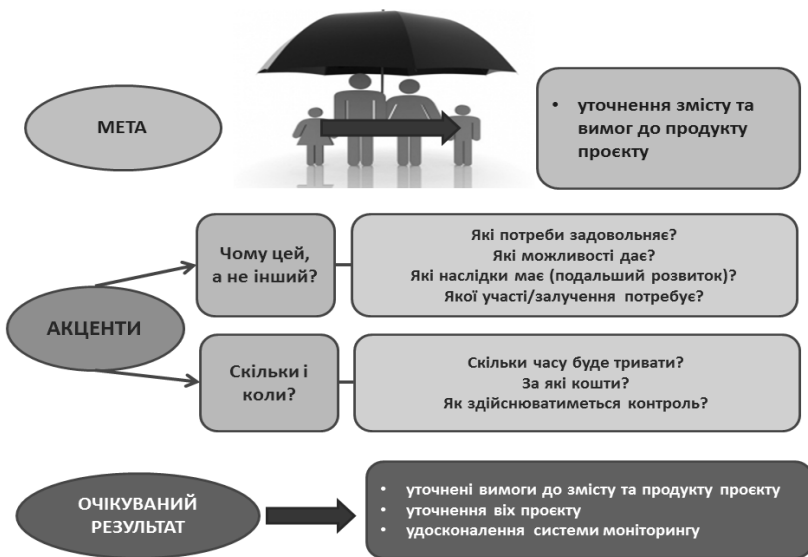


Рис. 5.4. Презентація проєкту бенефіціарам

4.10. Види презентацій та її цілі

Враховуючи різнобарвність аудиторій, можуть різнитися і варіанти презентації проєкту:

- презентація перед великою аудиторією;
- «елеватор» (від англ. *elevator pitch*, «презентація в ліфті» – дуже короткий виступ перед потрібною людиною), коли у вас є всього 20-30 секунд, щоб зацікавити людину, і ще 3-5 хвилин, щоб трохи розповісти про себе і проєкт та обмінятися контактами для подальшого спілкування;
- презентації проєкту під час приватної зустрічі.

Проте у всіх трьох випадках основне завдання – зацікавити слухача, звернути на себе увагу, запам'ятатися і, головне, зробити так, щоб потенційний «покупець» – інвестор захотів дізнатися «додаткові подробиці про проєкт».

Головне – донести свою ідею, адже будь-яка презентація – це певний процес залучення. Потрібно спочатку пояснити, кому він потрібен, чи є в нього ринок, чи є споживач. Потрібно пояснити аудиторії, що є проблеми та потреби, і є продукт, який відповідає цій потребі.

Серед цілей презентації проєкту можна виділити:

- привернення уваги та пробудження цікавості до проєкту;
- формування необхідного відношення до проєкту в цілому, надання найважливіших відповідей;
- демонстрація серйозного відношення до справи, професіоналізму, згуртованості та кваліфікації тих, хто залучений до реалізації проєкту (членів команди);
- пробудження активного інтересу, провокація потрібних питань;
- підведення до розуміння необхідності конкретних кроків щодо проєкту.

4.11. Особливості презентації проєкту в спільноті практик.

У чому особливості презентації проєкту на онлайн-конференції *Спільноти практик : сталий розвиток?*

«Родзинкою» електронного курсу «Управління проєктами місцевого розвитку – 10» стало проведення для учасників *Спільноти* двох вебінарів та пропозиція представити презентацію власного проєкту на онлайн-конференції.

Таким чином було розширено поле взаємодії учасників та можливості допомогти один одному покращити розроблені у межах курсу концепції проєктів. Досить важливо було навчити учасників конструктивно сприймати критичні зауваження та пропозиції щодо своїх ідей. Як зазначають у своїй книзі «Спасибі за відгук. Як навчитися приймати зворотний зв'язок» Дуглас Стоун та Шейла Хін (Douglas Stone, Sheila Heen, 2014), ми живемо у світі зворотного зв'язку; і бути одержувачем зворотного зв'язку, як і його джерелом, – це серйозне випробування.

Зворотний зв'язок корисний. Люди, відкриті до зворотного зв'язку, є ефективнішими. Навіть несправедливі оцінки допомагають нам змінюватися на краще. Тільки від нас залежить, чи піде цей «фідбек» (зворотний зв'язок) нам на користь. Потрібно вчитися розпізнавати і долати свій природний опір зворотному зв'язку, ставити запитання і вибирати корисні відомості з кожного відгуку, навіть якщо він здається неправильним.

4.12. Основні складові підготовки презентації проєкту.

Підготовка до он-лайн презентації – просто чи складно?

Розуміючи, що бажаючих презентувати свій проєкт серед понад 1000 учасників може виявитися забагато, були сформульовані умови та правила презентації проєкту на онлайн-конференції.

По-перше, це обмежені терміни завантаження підготовленої презентації. По-друге, вимоги до якості презентації (наявність всіх необхідних складових,

оригінальність, якісна візуалізованість). По-третє, присутність у спікера всіх технічних можливостей для презентації (працююча камера та мікрофон). По-четверте, тривалість виступу не більше 5 хвилин + до 2 хвилин на запитання від учасників.

Серед основних складових проєкту учасникам було запропоновано звернути увагу на такі моменти, представлені у табл. 5.1:

Розділ презентації	Рекомендації щодо підготовки презентацій
НАЗВА-ГАСЛО (меседж)	Назва проєкту Привабливе гасло
ПРОБЛЕМА / ПОТРЕБА	Фактаж Причини необхідності реалізації проєкту Опис наявної ситуації
	Опис того, що станеться, якщо ця проблема не буде вирішена
	Ця частина повинна логічно впливати з попередніх (до чого зводиться все вищесказане)
РІШЕННЯ ЗМІСТ (ПРОДУКТ) – ЧАС – ВАРТІСТЬ	Що пропонується зробити, щоб вирішити зазначену проблему У чому полягає інноваційність ідеї проєкту Представлення продукту проєкту Опис головного ефекту від реалізації проєкту Вартість проєкту і термін його реалізації
ВИГОДИ ВІД РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТУ ДЛЯ КЛЮЧОВИХ СТЕЙКХОЛДЕРІВ	Увага на всі переваги, які і Ви, і все суспільство матимете в разі реалізації проєкту (з акцентом на конкретних вигодах для заінтересованих сторін, цільових груп та бенефіціарів)
ВАЛІДАЦІЯ: ЯКИМ ЧИНОМ БУЛА ПРОВЕДЕНА, РЕЗУЛЬТАТИ	Яким чином здійснено валідацію проєктних рішень (інтерв'ю, фокус-група, пілотне тестування тощо) Характеристика подальших позитивних змін Опис головного ефекту від реалізації проєкту

Табл. 5.1. Запропонована структура презентації

Для зручності учасникам було надано шаблон презентації (рис. 5.5.) та наведено приклад використання різних інструментів представлення інформації (умовний приклад підготовленої презентації) (рис. 5.6.):

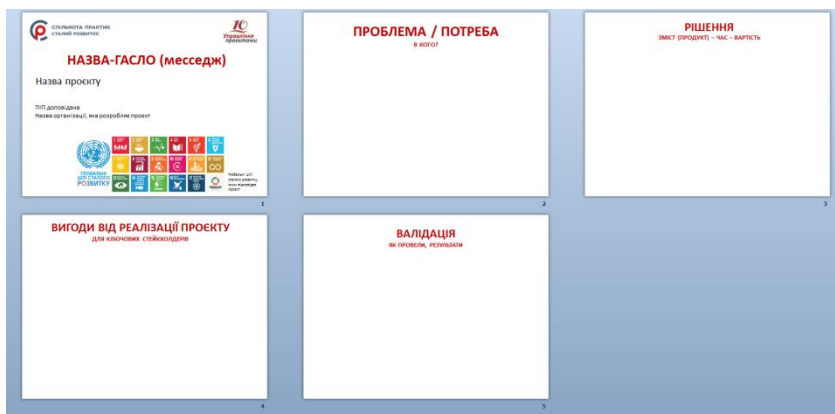


Рис. 5.5. Шаблон презентації проєкту



Рис. 5.6. Приклад наповнення презентації проєкту

Також учасники отримали поради щодо підготовки якісної презентації:

- усвідомлювати мету презентації;
- декілька разів продивитись її і оцінити з огляду на зрозумілість і логічність;
- перевірити сприйняття ідеї проєкту, мати власне переконання в успішності проєкту та впевненість;
- скласти «портрет» об'єкту презентації (кому будемо презентувати – обрати цільову аудиторію презентації:

громадськість, керівництво громади, депутати місцевих рад, інвестори, спонсори, донори і т.п., бенефіціари);

- вибудувати логіку викладення ідеї, враховуючи необхідність переконання, важливість озвучення основних аргументів на користь проєкту;
- попрацювати над своїм зовнішнім іміджем, стилем мовлення, візуалізацією, щоб виступ був живим та енергійним;
- підготуватись до можливих запитань та дискусій.

Завжди треба пам'ятати, що саме через презентацію можна донести ключові думки до аудиторії. Для цього презентація повинна відповідати таким ключовим характеристикам:

- чіткість: зрозуміле і логічне викладення;
- емоційність: заволодіти увагою аудиторії;
- інформативність: надати слухачам ту інформацію, якої вони раніше не знали;
- запам'ятовуваність: люди повинні згодом згадати, хто Ви і що пропонуєте.

4.13. Можливі помилки презентації

Зробити якісну презентацію – це певний вид мистецтва. Особливо, коли йдеться про необхідність презентувати ідею у чітко обмежений час. Доступно викласти таку складну інформацію непросто. Цьому треба навчатися. І саме в рамках онлайн-конференції ми намагалися відпрацювати з учасниками необхідні навички.

При підготовці будь-якої презентації можна припуститися низки помилок, серед яких найтипівішими є ті, що наведені нижче.

- **Акцент тільки на візуалізації, без підготовленого тексту до неї.**

Будь-яка хороша презентація починається з підготовленого тексту. Це може бути щось, на кшталт, плану викладення, певний «скелет» промови, який слугуватиме орієнтиром при доповіді і зробить її зрозумілою та логічною.

- **Читання слайдів, а не розповідь.**

Такий підхід заважає досягти контакту з аудиторією. Тут є небезпека втратити зв'язок зі слухачем. Необхідно, щоб всі, до кого доповідач звертається, відчули, що звертаються саме до них. Це слугує зміцненню впевненості і довіри аудиторії до ідеї, якою з ними діляться. Саме розповідь дозволяє підключати ще й емоції, які пробуджують у інших відчуття залучення. Основна мета – переконати слухачів.

- **Думка про зайвість попередньої «репетиції» (тренування).**

Недостатньо просто мати презентацію та текст до неї. Це лише початок. Щоб виступ пройшов добре, треба його прорепетирувати (проговорити) декілька разів. Потім під час самої презентації це сприятиме відчуттю легкості та невимушеності. Знову ж таки під час репетиції можна виявити недоліки і вчасно їх відкоригувати. А це в підсумку покращить презентацію.

- **Невкладання у відведений час.**

Коли доповідач говорить дуже мало і коротко, то складається враження, що він/вона поверхнево і несерйозно ставиться до предмету презентації. Якщо ж доповідач перебирає час, то виникає враження, що він/вона не може сформулювати ключові меседжі та не поважає аудиторію. Щоб уникнути цього, під час репетицій варто користуватися таймером. Треба бути впевненим щодо часу презентації.

- **Неякісні, нецікаві, непрофесійні слайди.**

Вже з першого слайду необхідно захопити аудиторію. Тому треба подумати, як її краще зацікавити. Тут треба ще пам'ятати про баланс ілюстрацій та тексту. Все, що

демонструється, повинно бути «читабельним» та відповідати змісту. Тобто необхідно, щоб слайди у презентації донесли правильну інформацію і добре підходили до думок, які викладаються.

- **Необізнаність щодо технічних моментів (неволодіння інструментами презентації).**

Треба чітко знати, які технічні умови будуть наявні для презентації, і відпрацювати всі нюанси. А також варто мати, про всяк випадок, план «Б». Треба перевірити налаштування відео, аудіо (мікрофону), особливості трансляції презентації на екрані.

- **Слайди перевантажені текстом.**

Найкращі слайди презентації зазвичай прості і зрозумілі. Варто уникати яскравих переходів між слайдами, нескінченних списків, надмірностей у вигляді звукових ефектів і відео. Намагайтеся, щоб був один слайд для однієї думки чи аргументу. Це допоможе аудиторії слідувати за ходом думки. Кожен слайд – це візуальна опора, вона підтримує думку чи є ілюстрацією того, про що ви говорите.

- **Неврахування специфіки аудиторії.**

В ідеальному варіанті контент презентації повинен бути адаптований з урахуванням знань, досвіду і особливостей конкретної аудиторії. Від розуміння цього залежить і вигляд презентації, і доповідь, і основні акценти.

- **Нехтування утриманням уваги аудиторії.**

Не тільки гарні змістовні слайди можуть привертати увагу, а й мова, жести тощо. Необхідно пам'ятати про те, що голос, його гучність, паузи, ритм та інші паравербальні засоби також можуть або заволодіти увагою аудиторії, або ж її приспати.

- **Відсутність висновків.**

Якщо є ключова думка, то необхідно повторити / закріпити її наприкінці. Презентація повинна певним чином спонукати людей до дії.

Єрун ван Гейл у своїй книзі «Продай ідею. Як закохати інших у те, що ти придумав» (Jeroen van Geel, 2018) зазначає, що успіх презентації ідеї лише на 10 % залежить

від об'єктивних переваг, а на 90 % він залежить від людей – самого доповідача і його слухачів. Презентацію треба будувати навколо потреб та інтересів слухачів, орієнтуючись насамперед на людей, які приймають рішення. Ідея має захопити слухачів із самого початку. Розповідайте про неї просто, використовуйте знайомі образи і зрозумілі порівняння. Не вивчайте презентацію напам'ять, будьте спонтанні й не забувайте про доречні жарти.

4.14. Презентації проектів на онлайн-конференції *Спільноти практик : сталий розвиток.*

Час настав. Чи вдасться захопити та переконати?

Учасниками було підготовлено більше 100 презентацій власних концепцій проектів, і 98 із них скористалися можливістю відпрацювати навички публічного виступу, переконання, зацікавлення тощо.

Онлайн-конференція тривала три дні, учасники були розподілені на групи за напрямками:

- економічний розвиток;
- туризм;
- екологія;
- соціальний розвиток;
- здоров'я (зміцнення) громад;
- різне.

Такий принцип поділу було використано для посилення взаємодії учасників, які мають тотожні проблеми у своїх громадах і які могли бути найбільш корисними один одному. При цьому будь-який учасник мав можливість долучитися до роботи тої чи іншої секції (за вподобанням) та взяти участь в обговоренні.

Дивлячись на приклади підготовлених презентацій (рис. 5.7 – 5.14), можна впевнено сказати, що поставлена мета щодо створення поля посиленої взаємодії була досягнута.



Рис. 5.7. Приклади презентації концепцій проєктів на напрямом «Екологія» (1)



Рис. 5.8. Приклади презентації концепцій проєктів на напрямом «Екологія» (2)



Рис. 5.9. Приклади презентації концепцій проєктів на напрямом «Економіка» (1)



Рис. 5.10. Приклади презентації концепцій проєктів на напрямом «Економіка» (2)

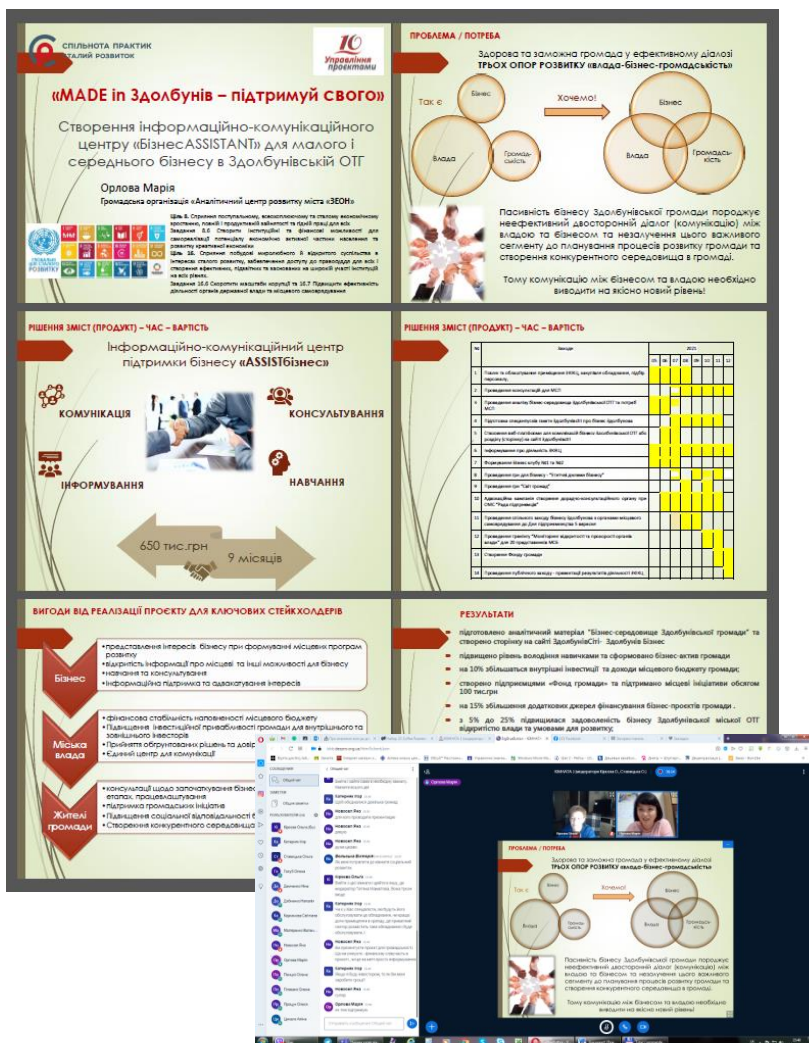


Рис. 5.11. Приклади презентації концепцій проєктів на напрямом «Здоров'я (зміцнення) громади»

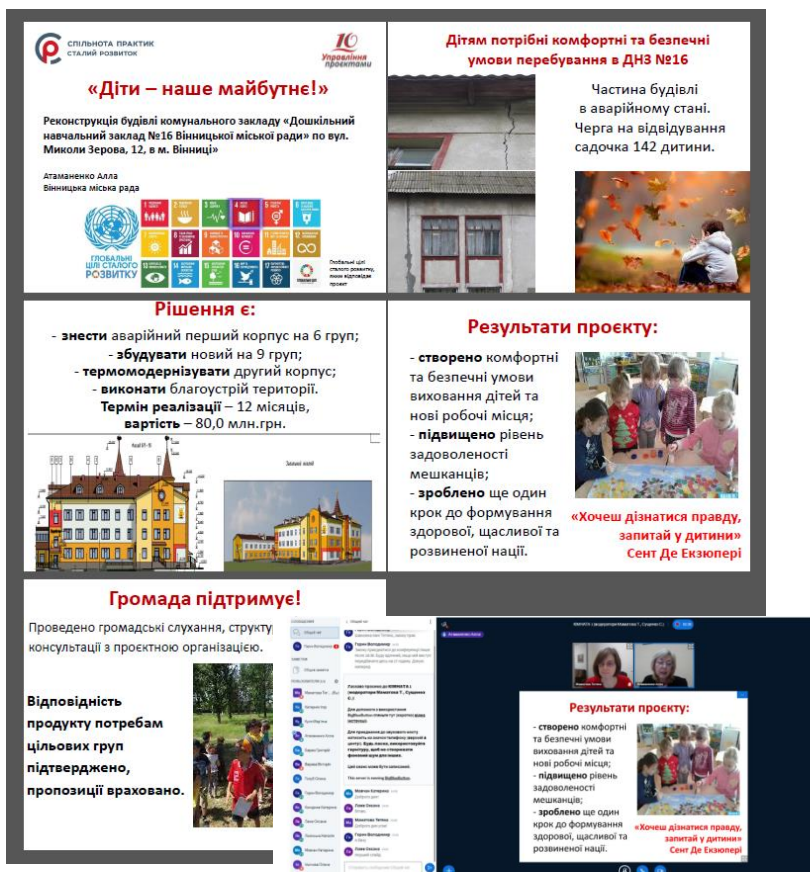


Рис. 5.12. Приклади презентації концепцій проектів на напрямом «Соціальний розвиток» (1)



Рис. 5.14. Приклади презентації концепцій проєктів на напрямом «Туризм»

ВИСНОВОК

У результаті маємо:

презентація + активне обговорення + конструктивні
поради =

удосконалена концепція проєкту місцевого розвитку.

Найбільшою цінністю такого обміну ідеями, думками, судженнями, міркуваннями є наповнення багажу кожного учасника новими знаннями, досвідом, контактами і т.п. Відбулася своєрідна інтеграція кращих практик, де результатом є не тільки слушні поради від «досвідченіших» колег, а й знаходження майбутніх партнерів, об'єднання зусиль щодо вирішення спільних проблем, підказки щодо можливих помилок, а головне – оцінка і підтримка запропонованої ідеї – власної ідеї!!! Тобто таке «покращення і удосконалення» один одного із зарядженням на майбутній успіх.

У контексті цього, для підтвердження вищезазначеного, хочеться навести декілька цитат – висловів учасників *Спільноти практик : сталий розвиток за 2020 рік*.

Варава Вікторія: «Презентації інших учасників запам'ятались найбільше, тому що є можливість почути багато креативних і цікавих ідей».

Суханова Тетяна: «Заключна конференція була для мене найприємнішою подією у курсі».

Гончаренко Ігор: «Особисто для мене цікаво було готувати концепцію проєкту, потім змінювати її з врахуванням вивченої за презентаціями інформації, а потім візуалізувати її в презентації. Цей процес – наче тест-драйв, моделювання реальної життєвої ситуації, але із 100% підтримкою».

Отже, у цьому розділі ми оглянути новий вид активності *Спільноти практик* – презентацію проєкту, зокрема підкреслили її значущість і взаємозв'язок із валідацією проєктних рішень; окреслили особливості, цільові групи і специфіку представлення саме проєктів місцевого розвитку; зазначили складові успішної презентації та застерегли від типових помилок. Також описали цінний комунікаційний досвід учасників.

Таким чином, розширення видів активності і простору для взаємодії учасників за рахунок використання інтерактивного інструменту онлайн-конференції дозволило створити додаткові можливості для учасників отримати оцінку власних ідей, провести валідацію проєктних рішень, а головне – покращити розроблену концепцію і навіть допрацювати її, довести до «стану реальності». Крім того, учасники змогли відпрацювати навички креативного мислення, гнучкості, системності, комунікації. Також, у результаті було отримано не тільки слушні поради та рекомендації від колег, а й закладено основу для майбутньої співпраці щодо вирішення проблем місцевого розвитку.

Використана література

Спільнота практик: сталий розвиток. Режим доступу
<https://udl.despro.org.ua/mod/questionnaire/report.php?instance=94&group=0>

Коуч-книга Smart Reading 12 soft skills 21 века. (2020).
Москва : Сمارт Ридинг.

Douglas Stone, Sheila Heen (2014). *Thanks for the Feedback: The Science and Art of Receiving Feedback Well.* Retrieved from
<https://www.amazon.com/Thanks-Feedback-Science-Receiving-Well/dp/0670014664>

Jeroen van Geel (2018). *Pitching Ideas: Make People Fall in Love with your Ideas.* Retrieved from
<https://www.amazon.com/Pitching-Ideas-Make-People-Fall/dp/9063694865>

The Australian Standard on Knowledge Management (AS 5037 2005). Retrieved from
<https://www.standards.org.au/standards-catalogue/sa-snz/publicsafety/mb-007>

6. СПІЛЬНОТА ПРАКТИК – ПЛАТФОРМА РОЗВИТКУ ТА ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

*Можна йти різними шляхами,
шукаючи відповіді на свої запитання.
А можна зайти на Спільноту практик: сталий
розвиток і отримати більше, ніж просто відповіді,
знайти людей, котрі підтримають,
надихнуть, поділяться досвідом та допоможуть
знайти необхідні відповіді самостійно.*
Наталія Алюшина



ВСТУП

У 2016 році Уряд розробив та затвердив Стратегію реформування державного управління України на період до 2021 року, що відповідає сучасним європейським стандартам належного урядування. Одним з ключових напрямів Стратегії реформування

державного управління стала модернізація державної служби та управління людськими ресурсами. Це дало поштовх для розробки ряду заходів на базі сталих принципів: професійності, рівності, незалежності, прозорості, справедливості та доброчесності.

Коли представники Генерального департаменту, який займався формуванням політики у сфері управління персоналом на державній службі, постали перед проблемою, пов'язаною з необхідністю у найкоротші строки поширити інформацію щодо затвердження завдань та ключових показників, і зробити це не через просте

інформування, а й забезпечивши зворотний зв'язок, обмін досвідом – виникла ідея створити інформаційний ресурс «Ключові показники ефективності». Отож в грудні 2017 року до Спільноти практик: сталий розвиток почали долучатися представники служб управління персоналом.

Згодом невеликий інформаційний ресурс, спрямований на поширення інформації щодо підготовки та затвердження завдань та ключових показників в рамках щорічного оцінювання результатів службової діяльності державних службовців – перетворився в комунікаційну платформу, де напрацьовують спільне бачення та інструменти управління персоналом на державній службі, інформують про актуальні зміни, обговорюють проекти нормативно-правових документів, обмінюються досвідом та спільно працюють над вирішенням проблемних питань. Так, маленька ідея, дала поштовх створенню цілої низки інформаційних ресурсів та навчальних курсів Національного агентства України з питань державної служби.

За цей період платформа Спільноти стала для НАДС ефективним та дієвим інструментом взаємодії з працівниками державних органів та органів місцевого самоврядування.

Переваги використання платформи Спільноти для НАДС очевидні: адже її технічні можливості дозволяють відкрито ділитися знаннями та консолідовано поширювати необхідну, для державних службовців, інформацію.

Вільний та швидкий доступ до актуальної інформації для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування вкрай важливий. Реєстрація на платформі відбувається у кілька простих кроків, після чого матеріали, які розміщено на інформаційно-управлінських ресурсах стають доступними для використання у роботі.

НАДС активно використовує можливості платформи як для налагодження комунікації і отримання зворотного зв'язку, так і для підвищення рівня професійної компетентності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

У 2020 році платформа, як інструмент для здійснення якісного дистанційного навчання, набула особливої ваги. Адже в часи пандемії гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2 дистанційне опрацювання інформаційних та навчальних матеріалів стало незамінною складовою життя службовців.

За час співпраці НАДС та проєкту DESPRO було реалізовано багато важливих для державного управління проєктів, які позитивно вплинули на розбудову спроможних служб управління персоналом у органах державної влади та місцевого самоврядування. Серед яких, зокрема 6 інформаційних ресурсів, доступ до яких відкрито для всіх бажаючих. Окремої уваги заслуговують Внутрішній портал НАДС та Національна програма стажування в ЦОВВ.

Враховуючи зазначене, зупинимося більш детально на кожному з них.

6.1. Актуально про державну службу та управління персоналом

Інформаційно-управлінський ресурс «Актуально про державну службу та управління персоналом» – комунікаційна платформа для представників служб управління персоналом, державних службовців, мета якої полягає у напрацюванні спільного бачення та інструментів управління персоналом на державній службі, інформування про актуальні зміни, обговорення проєктів нормативно-правових документів, обмін досвідом та вирішення проблемних питань.

Це перший інформаційний ресурс, який наприкінці 2017 року було розміщено під назвою «Ключові показники ефективності» на Спільноті практик: сталий розвиток.

На ресурсі розміщено інформацію, яка стане у нагоді для представників служб управління персоналом державних органів, керівників державної служби, державних службовців, науковців та студентів.

У свою чергу НАДС забезпечує постійне наповнення та актуалізацію інформації, публікує для ознайомлення розроблені методичні документи та пропонує свої напрацювання для учасників ресурсу.

Загальні налаштування інформаційно-управлінського ресурсу:

- створено та розміщено інструкції з користування ресурсом;
- «Глосарій термінів» та «Скарбничка»;
- підтримуються робота форумів «Новини» та «Технічні питання».

Залежно від актуальності того чи іншого питання, ресурс доповнюють новими або ж забирають розділи (теми) з неактуальною або застарілою інформацією. Разом з тим, ресурс містить і незмінні теми.

Актуальні розділи ресурсу:

- *Всеукраїнський конкурс «Кращі практики управління персоналом».*

У 2018 році НАДС започаткував Всеукраїнський конкурс «Кращі практики управління персоналом», який проводиться щорічно.

Мета проведення Конкурсу – впровадження в державних органах кращих практик, досвіду у сфері управління персоналом на державній службі, популяризація сучасних інструментів та технологій з управління персоналом, а також підвищення престижу діяльності служб управління персоналом державних органів, відзначення переможців

Конкурсу, демонстрація їх досягнень та професійного розвитку.

Участь у конкурсі беруть служби управління персоналом державних органів на трьох рівнях:

I рівень – служби управління персоналом органів державної влади, юрисдикція яких поширюється на територію одного або кількох районів, міст обласного значення;

II рівень – служби управління персоналом органів державної влади, юрисдикція яких поширюється на територію однієї або кількох областей, м. Києва або м. Севастополя;

III рівень – служби управління персоналом центральних органів виконавчої влади, органів державної влади, юрисдикція яких поширюється на всю територію України (включаючи служби управління персоналом Адміністрації Президента України, Апарату Верховної Ради України, Секретаріату Кабінету Міністрів України та Державної судової адміністрації України).

У цьому розділі інформаційного ресурсу розміщено інформацію про умови конкурсу, документи для заповнення, критерії оцінювання кращих практик. Ще однією важливою складовою цієї теми – є огляд кращих практик переможців Конкурсу попередніх років.

Також для інформаційної та технічної підтримки даного розділу діє форум «Відповідаємо на запитання щодо участі у Всеукраїнському конкурсі «Кращі практики управління персоналом».

- *Професійні стандарти для посад державної служби.*

В розділі розміщена інформація щодо необхідності розроблення професійних стандартів, що дасть змогу якісно оновити систему державного управління та державної служби відповідно до європейських стандартів та кращих практик управління

Розміщено актуальні нормативно-правові акти, методичні документи, описаний досвід НАДС з розробки таких

стандартів, а також запропоновано презентаційні матеріали та створено форум для обговорення актуальних питань.

- *Дисциплінарна відповідальність державного службовця.*

Тема дисциплінарної відповідальності на державній службі вимагає детального опрацювання. Саме з цією метою створено окремий розділ в рамках інформаційно-управлінського ресурсу «Актуально про державну службу та управління персоналом», який містить посилання на нормативно-правові акти, що регулюють питання дисциплінарної відповідальності, роз'яснення НАДС, а також надано практичний посібник для служб управління персоналом «Дисциплінарна відповідальність державних службовців». Окремо створено тематичний форум для обговорення актуальних питань.

- *Рада управління людськими ресурсами державної служби при НАДС.*

В зазначеному розділі розміщено нормативно-правові акти, які регламентують діяльність Ради управління людськими ресурсами державної служби при НАДС, а також матеріали її засідань. Створено форум для такого обговорення. Також в цьому розділі розміщуються роз'яснення з питань, не висвітлених в інших модулях цього ресурсу.

- *Визначення рівня спроможності служб управління персоналом державних органів.*

В рамках цієї теми учасники мають можливість пройти опитування, яке дозволяє визначити рівень спроможності служб управління персоналом державного органу. Результати опитування мають на меті допомогти працівникам служб управління персоналом проаналізувати обсяг щоденної роботи, визначити "тонкі" місця та зрозуміти, що ж саме потребує покращення.

Тест містить 50 тверджень, до кожного з яких запропоновано три варіанти відповіді – «Так», «Частково», «Ні».

Після проходження самотестування учасники отримували розгорнуту відповідь, який один із трьох рівнів спроможності має їхня служба управління персоналом. Також залежно від рівня спроможності, учасники отримували рекомендації щодо покращення роботи в майбутньому

Окремо розміщено форум для обговорення питань учасників.

- *Професійні вимоги та компетентності для державних службовців служб управління персоналом.*

Сьогодні, в період реформи державного управління в цілому та державної служби зокрема, багато поглядів прикуто до служб управління персоналом: наскільки ефективно, результативно та якісно вони справляються із поставленими завданнями. Особливої уваги заслуговує питання професійних вимог та компетентностей представників служб управління персоналу.

Забезпечуючи залучення представників служб управління персоналом до формування портрету сучасного HR-фахівця, у 2018 році було розміщено до обговорення перелік професійних вимог до компетентності державних службовців служб управління персоналом державних органів, а також перелік вимог до професійних знань, сучасних вимог управління персоналом.

Окрім цього, було створено форум, на якому представники служб управління персоналом отримали можливість висловити свої пропозиції, зауваження, бачення щодо запропонованого переліку.

Наразі напрацьована інформація залишається актуальною та є одним із ключових розділів інформаційного ресурсу.

- *Інтегрована інформаційна система управління людськими ресурсами на державній службі «HRMIS».*

Особливої актуальності для сучасної державної служби набуває питання автоматизації процесів управління людськими ресурсами. І ситуація, що виникла у зв'язку з карантинними обмеженнями, спричиненими поширенням гострої респіраторної хвороби COVID-19 вкотре це підтвердила. За підтримки Європейського Союзу та Світового банку НАДС реалізовує Грантову угоду, ціллю якої є впровадження Інформаційної системи управління людськими ресурсами – складової реформи державної служби та реформи державного управління в цілому. Так, з лютого 2019 року розпочато активну фазу її розробки та впровадження.

HRMIS забезпечує комплексну автоматизацію процесів: обліку та управління персоналом; розрахунку заробітної плати персоналу державних органів України; ефективний моніторинг державної служби; запровадження єдиних підходів та механізмів управлінських процесів; підвищення контролю діяльності, якості підбору персоналу та прозорості кадрових рішень; прозорість витрат на персонал; створення сервісів для працівників з метою самостійного отримання/подання необхідної інформації; надання доступу до публічної інформації.

На цьому ресурсі розміщено матеріали, починаючи з перших кроків підготовки розробки інформаційної системи HRMIS: нормативно-правові документи, що регламентують її підготовку, матеріали робочих зустрічей, описи схем процесів «Як є» та багато іншого.

- *Оцінювання вимог до компетентності кандидата на зайняття вакантної посади державної служби.*

Відповідно до пункту 2 статті 22 Закону України «Про державну службу» проведення конкурсу здійснюється з урахуванням рівня професійної компетентності, особистих якостей і досягнень кандидатів на зайняття посади. З метою напрацювання методичних документів щодо оцінювання вимог до компетентності кандидата на зайняття вакантної посади державної служби та її

поширення серед служб управління персоналом державних органів і конкурсних комісій у НАДС в 2019 році було ініційовано створення Міжвідомчої робочої групи з розробки методичних документів щодо оцінювання вимог до компетентності кандидата на зайняття вакантної посади державної служби. До її складу якої увійшли представники служб управління персоналом центральних органів виконавчої влади, місцевих державних адміністрацій та експерти з управління персоналом. Робочою групою було прийнято рішення стосовно спілкування та взаємодії між засіданнями і в онлайн форматі на Спільноті. Саме з цією метою було відкрито окрему тему «Оцінювання вимог до компетентності кандидата на зайняття вакантної посади державної служби», в якій розміщено форум та опитування, доступні лише членам робочої групи. Відтак планування діяльності, обмін робочими документами, голосування за вибір вимог до компетентності та включення їх до методичних матеріалів – все це відбувалося за допомогою платформи у режимі реального часу.

Додатково, даний розділ містить інформацію щодо проведення конкурсу на зайняття вакантних посад державної служби з урахуванням рівня професійної компетентності, особистих якостей і досягнень кандидатів на зайняття посади, яка доступна усім учасникам інформаційного ресурсу.

6.2. Визначення результатів оцінювання службової діяльності державних службовців: алгоритм дій

Зазначений інформаційно-управлінський ресурс розроблено та розміщено на платформі як складову частину загальної короткострокової програми НАДС та УШУ. Програма проводилася з 01 по 20 жовтня 2020 року та складалася з двох частин: самостійного опрацювання матеріалів курсу на платформі Спільнота практик: сталий розвиток та проходження вебінару в режимі реального часу.

Розміщені матеріали залишаються у відкритому доступі й сьогодні, дозволяючи учасникам ресурсу скласти підсумковий тест та отримати електронний сертифікат 0,2 кредити ЄКТС за підсумками їх опрацювання.

Матеріали опубліковані на інформаційно-управлінському ресурсі містять інформацію про:

- основні засади визначення результатів виконання завдань в державному органі;
- підготовку проекту наказу (розпорядження) про визначення результатів виконання завдань;
- організацію консультативного супроводу державних службовців в державному органі;
- процедури затвердження висновку щодо оцінювання результатів службової.

Загалом 1200 учасників отримали електронні сертифікати, з них 632 державних службовців отримали сертифікати за успішне проходження загальної короткострокової програми «Визначення результатів оцінювання службової діяльності державних службовців: алгоритм дій».

Загальні налаштування інформаційно-управлінського ресурсу:

- розміщено посилання на нормативно-правові акти, методичні рекомендації та роз'яснення НАДС;
- зібрано бланки та приклади документів;
- після завершення загальної короткострокової програми розміщено відповіді на ТОП-10 актуальних запитань;
- підтримуються робота форумів: «Новини», «Актуальні питання визначення результатів виконання завдань» та «Технічні питання»;
- для самоконтролю на ресурсі розміщено додаткові розділи «Підсумковий тест» та «Сертифікат».

Актуальні розділи ресурсу:

- *Тема 1. Основні засади визначення результатів виконання завдань в державному органі.*

Матеріали зібрані у першому розділі спрямовані на розширення знань про учасників процесу оцінювання, заповнення державним службовцем форми «Результати виконання завдань державним службовцем, який займає посаду державної служби категорії «Б» або «В», конструктивний діалог під час оціночної співбесіди, а також підготовку звіту та усних пояснень, виставлення балів, визначення оцінки та їх обґрунтування.

Окрім цього у розділі розміщено три презентації для самостійного опрацювання.

- *Тема 2. Підготовка службою управління персоналом проєкту наказу (розпорядження) про визначення результатів виконання завдань.*

Матеріали зібрані в другому розділі допомагають учасникам відпрацювати практичні навички щодо підготовки наказу (розпорядження) про визначення результатів виконання завдання державними службовцями, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В», формування списку державних службовців, результати діяльності яких підлягають оцінюванню у поточному звітному році та конкретизація строків визначення результатів виконання завдань.

Також у розділі розміщено окремий файл з презентацією для самостійного опрацювання.

- *Тема 3. Консультативний супровід державних службовців в державному органі.*

Матеріали зібрані в третьому розділі допомагають учасникам з організацією внутрішнього навчання та наданням консультативної допомоги державним службовцям щодо проведення процедури оцінювання та супроводом процедури оцінювання в державному органі. Довідково у розділі розміщено презентаційні матеріали для самостійного опрацювання з двох частин.

- *Тема 4. Затвердження висновку щодо оцінювання результатів службової діяльності.*

Матеріали зібрані в четвертому розділі допомагають дізнатися більше про організацію збору оформлених в установленому порядку форм щодо результатів виконання завдань державних службовців та узагальнення таких результатів, інформування суб'єкта призначення про виставлення негативної оцінки та передача йому матеріалів оцінювання державного службовця, якому за підсумками визначення результатів виконання завдань виставлено негативну оцінку, підготовку проекту висновку за формою згідно з додатком 5 до Порядку та проекту наказу (розпорядження) про його затвердження.

Зазначений розділ також містить окремий файл з двома презентаціями для самостійного опрацювання.

Тест для самооцінювання складається з 20 контрольних запитань до кожного з яких запропоновано три варіанти відповіді. Прохідний бал для зарахування успішного проходження тестування – 50% вірних відповідей. Кожен учасник, який має бажання пройти контрольний тест та отримати електронний сертифікат, отримує 2 спроби та обмеження у часі 20 хвилин.

6.3. Визначення завдань і ключових показників державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В»

Зазначений інформаційно-управлінський ресурс створений для служб управління персоналом державних органів та всіх охочих детальніше розібратися з темою визначення завдань і ключових показників діяльності державних службовців. Навчання проводилося в два етапи: самостійне опрацювання матеріалів розміщених на платформі Спільноти та проходження вебінару в режимі реального часу. Доступ до матеріалів ресурсу було відкрито з 07 грудня 2020 року.

Розміщені матеріали залишаються у відкритому доступі, дозволяючи учасникам ресурсу скласти підсумковий тест

та отримати електронний сертифікат 0,2 кредити ЄКТС за підсумками їх опрацювання. Такі матеріали містять інформацію про:

- послідовність дій у процесі визначення завдань і ключових показників;
- учасників процесу оцінювання;
- строки визначення завдань і ключових показників;
- алгоритм формулювання завдань та KPI's;
- організацію системи моніторингу виконання завдань і ключових показників;
- підстави для перегляду завдань і ключових показників.

Загалом за результатами складання підсумкового тесту 160 учасників отримали електронні сертифікати.

Загальні налаштування інформаційно-управлінського ресурсу:

- розміщено посилання на нормативно-правові акти, методичні рекомендації та роз'яснення НАДС;
- зібрано бланки та приклади документів;
- після завершення загальної короткострокової програми розміщено відповіді на ТОП-10 актуальних запитань;
- підтримується робота форумів: «Новини», «Форум запитань щодо визначення завдань і ключових показників» та «Технічні питання»;
- для самоконтролю на ресурсі розміщено окремі розділи «Підсумковий тест» та «Сертифікат».

Презентаційні матеріали розміщені на ресурсі.

Навчальний матеріал, для зручності опрацювання, розділено за такими темами:

- основні засади визначення завдань і ключових показників (частина 1);
- основні засади визначення завдань і ключових показників (частина 2);
- зміст завдань і ключових показників (частина 1);
- зміст завдань і ключових показників (частина 2);

- моніторинг виконання та перегляд (уточнення) завдань, ключових показників.

Тест для самооцінювання містить 10 контрольних запитань, до кожного з яких запропоновано три варіанти відповіді. Прохідний бал для зарахування успішного проходження тестування – 50% правильних відповідей. Кожен учасник, який хоче пройти контрольний тест та отримати електронний сертифікат, отримує 2 спроби та обмеження у часі 10 хвилин.

6.4. Культура державної служби

Розроблений та розміщений на платформі інформаційно-управлінський ресурс є складовою частиною загальної короткострокової програми підвищення кваліфікації «Культура державної служби». Програма розроблена та реалізується у співпраці Координатора проєктів ОБСЄ в Україні, НАДС та УШУ. Зазначена програма проводилася з 11 по 30 листопада 2020 року та складалася з двох частин: розміщених матеріалів для самостійного опрацювання матеріалів курсу на платформі Спільноти та участі у 4 навчальних вебінарах, які проводилися у режимі реального часу.

На даний момент розміщені матеріали залишаються у відкритому доступі, опрацювавши які, учасники ресурсу мають можливість скласти підсумковий тест та отримати електронний сертифікат 0,2 кредити ЄКТС.

Після вивчення запропонованого матеріалу учасники дізнаються:

- як формувати позитивну організаційну культуру у державному органі;
- навіщо для публічного органу HR-стратегія та як її підготувати;
- як застосовувати у роботі такі сучасні технології вирішення конфліктів як медіація та діалог.

За результатами опрацювання матеріалів та складання тесту 350 учасників отримали електронні сертифікати, з яких 100 державних службовців отримали сертифікати за

успішне проходження загальної короткострокової програми «Культура державної служби».

Загальні налаштування інформаційно-управлінського ресурсу:

- розміщено «Корисні матеріали» серед яких: звіти з дослідження організаційної культури на державній службі, презентації спікерів Ради управління людськими ресурсами при НАДС;
- підтримуються форуми: «Новини», «Тематичний форум» та «Технічні питання»;
- для самоконтролю на ресурсі розміщено окремі розділи «Підсумковий тест» та «Сертифікат».

Актуальні розділи ресурсу:

- *Тема 1. Формування сприятливої організаційної культури в органі публічної влади.*

Матеріали зібрані в першому розділі допомагають учасникам розібратися у таких поняттях, як «організаційна культура» та «корпоративна культура», дізнатися про особливості формування організаційної культури в органі публічної влади, визначити основні елементи організаційної культури в органі публічної влади, дізнатися, як впливають етичні норми та правила на культуру в цілому, з'ясувати, що собою являє культура внутрішньої комунікації та яка її роль в органі публічної влади.

В розділі розміщені чотири презентації для самостійного опрацювання, а також відеозвернення Голови НАДС Наталії Алюшиної.

- *Тема 2. Підготовка HR-стратегії.*

Вивчення матеріалів, що розміщені у другому розділі, спрямоване на визначення основних складових та завдань Стратегії розвитку персоналу в державному органі, роботі над артикуляцією основних акцентів, що мають звучати при розробці HR-стратегії, отримання інформації щодо кроків, необхідних для розробки HR-стратегії, а також поняття HR-брендинг та визначення його ролі для органу публічної влади, опанування інструментами управління

персоналом, які мають увійти до Стратегії розвитку персоналу в органі публічної влади.

В розділі розміщено чотири презентації та шаблон структури HR-стратегії.

- *Тема 3. Збереження доброзичливої робочої атмосфери. Управління конфліктами.*

Після опрацювання матеріалів розміщених у третьому розділі учасники опанують необхідні знання щодо попередження конфлікту, ознайомляться з сучасними технологіями медіації та діалогу, навчаться вибудувати ефективну систему вирішення та трансформації конфліктів в органі публічної влади.

В розділі розміщено чотири презентації для самостійного опрацювання.

- *Тема 4. Діагностика конфлікту в органі публічної влади.*

Матеріали зібрані в четвертому розділі мають на меті допомогти засвоїти прийоми ранньої діагностики конфлікту, навчитись аналізувати конфліктні ситуації за допомогою техніки картографування, ознайомитись з особливостями прояву конфліктів на публічній службі, опанувати найбільш важливі теоретичні уявлення щодо природи конфліктних ситуацій та закономірностей їхнього розвитку.

В розділі розміщено дві презентації для самостійного опрацювання.

Тест для самооцінювання містить 20 контрольних запитань до кожного з яких запропоновано три варіанти відповіді. Прохідний бал для зарахування успішного проходження тестування – 50% правильних відповідей. Кожен учасник, який бажає пройти контрольний тест та отримати електронний сертифікат, отримує 2 спроби та 20-ти хвилинне обмеження у часі.

6.5. Нова державна служба: доступно про головне

Інформаційно-управлінський ресурс створено з метою сприяння залученню на державну службу лідерів змін та

допомогою їм у підготовці до проходження конкурсної процедури на посади державної служби, зокрема на посади фахівців з питань реформ.

Учасники можуть самостійно опрацювати навчальні матеріали, перевіряти свої знання за допомогою тестування та отримують можливість пройти пробне тестування, розробленому спеціально для цього ресурсу симуляторі тестування, яке складають кандидати на посади фахівців з питань реформ.

Початково, у 2018 році, цей ресурс створювався лише для кандидатів на посади фахівців реформ та був презентований на першому Дні відкритих дверей НАДС. Проте вже через рік, заважаючи на популярність ресурсу та запит кандидатів його було доопрацьовано та розміщено інформацію про конкурси на усі посади державної служби.

Станом на сьогодні, кандидати на посади державної служби подають документи онлайн через Єдиний портал вакансій державної служби <https://career.gov.ua/>, де також розміщено інформацію, що отримати відповіді на запитання щодо процедури проходження конкурсу, а також спробувати свої сили у пробному тестуванні на знання законодавства, роботу з абстрактною та текстовою інформацією для підготовки до проходження конкурсу на посади фахівців з питань реформ, можливо відвідавши інформаційний онлайн ресурс «Нова державна служба: доступно про головне».

Загальні налаштування інформаційно-управлінського ресурсу:

- розміщено посилання на нормативно-правові акти;
- розміщена «Анкета» для учасника та «Глосарій термінів»;
- містяться «Інструкції» з користування платформою;
- підтримується робота форумів: «Новини» та «Технічні питання».

Важливою частиною цього ресурсу є спеціальна «Анкета», яка пропонує учасникам відповісти на запитання щодо

досвіду проходження конкурсної процедури. Результати цього опитування використовуються під час актуалізації Порядку проведення конкурсу на посади державної служби, розробки методології, наданні офіційних роз'яснень НАДС.

Відтак інструменти, які використовуються Спільнотою, сприяють у формуванні політики з питань державної служби та управління персоналом.

Актуальні розділи ресурсу:

- *Модуль 1. Про реформу державного управління*

Матеріали, зібрані в першому розділі, спрямовані на розширення знань про мету та завдання реформи державного управління, основні нормативно-правові акти, спрямовані на реалізацію реформи, завдання та функції новостворених «Директоратів» та «Генеральних департаментів», місію фахівців з питань реформ.

В розділі розміщені чотири презентації для самостійного опрацювання. Окремо зібрані довідкові матеріали та корисні посилання.

- *Модуль 2. Базові знання, необхідні для фахівців з питань реформ*

Матеріали, зібрані в другому розділі, допомагають відпрацьовувати практичні навички щодо основ аналізу політики, етапів аналізу політики та види аналітичних документів, правил вироблення політики, основ стратегічного планування, ролі комунікації в державному управлінні.

В розділі розміщено презентаційні матеріали для самостійного опрацювання та тест для самооцінювання.

- *Модуль 3. Підготовка до конкурсу: що необхідно, щоб стати кандидатом на вакантну посаду державної служби*

Матеріали зібрані в третьому модулі направлені на ознайомлення кандидатів на вакантні посади державної служби з переліком необхідної інформації, що подається кандидатом на посаду, з порядком проведення конкурсу, а також необхідними умовами проведення конкурсу.

Розділ містить презентаційні матеріали для самостійного опрацювання та тест для самооцінювання.

Окремо зібрано та розміщено роз'яснення Національного агентства України з питань державної служби щодо конкурсу.

- *Модуль 4. Основні етапи конкурсу: до чого маєте бути готові*

Матеріали, які зібрано у четвертому розділі, спрямовані на підготовку кандидатів на вакантні посади державної служби до проходження етапів конкурсу та стосуються, зокрема тестування на абстрактне мислення, тестування на вербальне мислення, тестування на числове мислення, тестування на знання законодавства та визначення його результатів, розв'язання ситуаційних завдань та визначення їх результатів, співбесіди та визначення її результатів.

В розділі розміщено чотири презентації для самостійного опрацювання, а також типові завдання для перевірки професійних знань.

Варто зазначити, що учасники курсу отримують можливість пройти пробне тестування на знання законодавства, яке є максимально наближеним до реальної конкурсної процедури.

6.6. Актуальні питання управління персоналом в органі місцевого самоврядування

Зазначений інформаційно-управлінський ресурс створено для посадових осіб органів місцевого самоврядування, зокрема для служб управління персоналом органів місцевого самоврядування. Навчальні матеріали розміщено для самостійного опрацювання учасниками на платформі Спільнота практик: сталий розвиток. Доступ до матеріалів ресурсу було відкрито з 30 березня 2021 року. Розміщені матеріали залишаються у відкритому доступі, а учасники ресурсу, які їх опрацювали мають можливість скласти підсумковий тест та отримати за його результатами електронний сертифікат 0,2 кредити ЄКТС.

Також після вивчення запропонованого матеріалу учасники дізнаються:

- про актуальні питання щодо вступу та проходження служби в органах місцевого самоврядування;
- забезпечення розвитку професійної компетентності службовців;
- оцінку їх службової діяльності.

Близько 300 учасників отримали електронні сертифікати, що підтверджують успішне проходження курсу.

Загальні налаштування інформаційно-управлінського ресурсу:

- розміщено тематичний розділ «Корисні матеріали», який містить актуальні питання до кожної з запропонованих тем, нормативно-правові акти, тематичні роз'яснення та статті;
- підтримується робота форумів: «Новини», «Тематичні форуми» та «Технічні питання»;
- для самоконтролю на ресурсі розміщені «Підсумковий тест» та «Сертифікат».

Актуальні розділи ресурсу:

- *Тема 1. Прийняття на службу в органи місцевого самоврядування.*

Після опрацювання матеріалів першої теми учасники дізнаються більше про порядок проведення конкурсного відбору на зайняття вакантної посади в органах місцевого самоврядування, стажування в органах місцевого самоврядування, а також про кадровий резерв та складання строкових договорів.

Розділ містить шість презентацій для самостійного опрацювання, корисні матеріали та посилання, а також методичні рекомендації підготовлені експертами Програми Ради Європи «Децентралізація і реформа публічної адміністрації в Україні».

- *Тема 2. Проходження служби в органах місцевого самоврядування.*

Після опрацювання матеріалів другої теми учасники дізнаються більше про адаптацію новопризначених

працівників в органах місцевого самоврядування, присвоєння рангу посадових осіб органів місцевого самоврядування, алгоритм переведення посадової особи органів місцевого самоврядування, умови складання посадових інструкцій та обчислення стажу служби в органах місцевого самоврядування.

В розділі розміщено дві презентації, корисні матеріали та посилання, а також актуальні питання до теми.

- *Тема 3. Оцінювання діяльності посадових осіб місцевого самоврядування.*

Матеріали, зібрані у третьому розділі, спрямовані на ознайомлення учасників з проведенням самооцінки та оцінки виконання посадовою особою покладених на нього обов'язків і завдань безпосереднім керівником, оформленням результатів щорічної оцінки; організацією роботи атестаційної комісії та проведенням атестації посадових осіб місцевого самоврядування.

Розділ містить дві презентації для самостійного опрацювання.

- *Тема 4. Професійний розвиток посадових осіб органів місцевого самоврядування.*

Матеріали, зібрані в четвертому розділі, покликані допомогти ознайомитися з організацією професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування, процедурою визначення загальних потреб у професійному навчанні посадових осіб місцевого самоврядування та використанням порталу управління знаннями.

В розділі розміщено три підтеми та п'ять презентацій для самостійного опрацювання, а також корисні матеріали та посилання.

Тест для самооцінювання містить 10 контрольних запитань до кожного з яких запропоновано три варіанти відповіді. Прохідний бал для зарахування успішного проходження тестування – 50% правильних відповідей. Кожен учасник, який бажає скласти контрольний тест та отримати електронний сертифікат, має 2 спроби та обмеження у часі тривалістю 15 хвилин.

6.7. Реформа системи оплати праці державних службовців

Зазначений інформаційно-управлінський ресурс створено для державних службовців та всіх охочих детальніше розібратися з темою реформи оплати праці на державній службі. Ресурс містить матеріали для самостійного опрацювання та підсумкове оцінювання для перевірки засвоєних знань. Доступ до матеріалів ресурсу було відкрито у квітні 2021 року.

Розміщені матеріали залишаються у відкритому доступі для опрацювання учасниками ресурсу, за результатами якого вони можуть скласти підсумковий тест та отримати електронний сертифікат 0,2 кредити ЄКТС.

Матеріали опубліковані на інформаційно-управлінському ресурсі містять інформацію про актуальні питання реформи системи оплати праці державних службовців та відповіді на них.

Загальні налаштування інформаційно-управлінського ресурсу:

- розміщено посилання на нормативно-правові акти, методичні рекомендації та роз'яснення НАДС;
- підбірки актуальних питань щодо реформи оплати праці на державній службі;
- звіт «Система оплати праці державних службовців» та ряд корисних матеріалів;
- розміщено матеріали з підсумками засідання Міжвідомчої робочої групи з напрацювання та апробації класифікації посад на державній службі;
- підтримується робота форумів: «Новини», «Форум запитань щодо визначення завдань і ключових показників» та «Технічні питання»;
- для самоконтролю на ресурсі розміщено додаткові розділи «Підсумковий тест» та «Сертифікат».

Структура інформаційно-управлінського ресурсу розподілена на два основних розділи:

1. Основні питання щодо реформи

2. Класифікація посад державної служби

Тест для самооцінювання містить 10 контрольних запитань до кожного з яких запропоновано три варіанти відповіді. Прохідний бал для зарахування успішного проходження тестування – 50% правильних відповідей. Кожен учасник, який бажає скласти контрольний тест та отримати електронний сертифікат, має 2 спроби та обмеження у часі тривалістю 15 хвилин.

6.8. Національна програма стажування в ЦОВВ

У 2018-2019 роках реалізовувалася започаткована Урядом Національна програма стажувань у центральних органах виконавчої влади під час реалізації якої було передбачено можливість стажування в 17-ти міністерствах, Секретаріаті Кабінету Міністрів України, Національному агентстві з питань державної служби, Національній службі здоров'я України і Державному агентстві резерву України. Участь у програмі могли взяти громадяни України, які на момент оголошення про початок відбору були студентами 3-4 курсів бакалаврату, студентами-магістрами, або здобули вищу освіту не раніше 2014 року. Відбір стажерів відбувався у три етапи:

- заповнення анкети;
- онлайн-тестування;
- співбесіда.

З метою здійснення онлайн-тестування кандидатів у стажери, на Спільноті практик: сталий розвиток у 2018 році було впроваджено ресурс «Національна програма стажувань в ЦОВВ», який складався з загального модулю та модулю онлайн-тестування.

Перший модуль містив інформацію про строки, порядок оголошення результатів тестування, інформаційно-роз'яснювальні матеріали для кандидатів.

У другому модулі було завантажено тестові завдання: на загальну ерудицію, логіку, аналітичне та вербальне мислення.

Під час роботи зазначеного ресурсу було забезпечено супровід реєстрації кандидатів на ресурсі для тестування, надання відповідей на запитання на тематичних гілках форуму «Технічні та організаційні питання».

Протягом 3 місяців роботи учасники Програми мали можливість долучитися до формування політик та реалізації окремих проєктів, працюючи під керівництвом своїх наставників: міністрів, заступників міністрів, директорів департаментів, генеральних директорів директоратів.

За підсумками Нацпрограми стажувань – понад 20% учасників, які завершили свої стажування, успішно пройшли конкурси та працюють в міністерствах, проєктних офісах та інших державних установах.

6.9. Внутрішній портал НАДС

На платформі Спільнота практик: сталий розвиток, окрім інформаційних та навчальних ресурсів, розроблено та впроваджено Внутрішній портал НАДС для співробітників Агентства.

Метою створення такого ресурсу стала підтримка високого рівня залученості та задоволеності персоналу апарату шляхом забезпечення ефективної комунікації та взаємодії між працівниками та структурними підрозділами, а також створення можливостей для постійного професійного та особистісного розвитку персоналу. Внутрішній портал НАДС є сучасним інструментом управління персоналом, адаптованим до умов та потреб державної служби.

На Внутрішньому порталі НАДС створено актуальні для працівників рубрики, де можна дізнатися про останні новини, інформацію про командоутворюючі заходи, цікаві навчальні ресурси, корисні документи для використання у роботі, а також адаптацію нових працівників. Окремо на

порталі було забезпечено функціонування тематичних форумів для спілкування та розсилку актуальних новин, а також розміщено матеріали для внутрішнього навчання, зокрема щодо проходження оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, заповнення індивідуальних програм, організації роботи за межами адміністративної будівлі.

Окрім того, працівники НАДС отримали можливість ознайомитися із різними методиками та інструментами самодіагностики (тести, опитувальники).

Загальні налаштування інформаційно-управлінського ресурсу:

- додано «Інструкції з користування порталом»;
- розміщено «Скарбничку» для обміну корисною інформацією та практичними розробками;
- підтримується робота форумів: «Новини», «Форум для спілкування» та «Технічні питання»

Актуальні розділи ресурсу:

- інформація щодо COVID-19;
- реформа системи оплати праці державних службовців;
- адаптація або ж «Ласкаво просимо в НАДС»;
- корисні документи;
- індивідуальна програма професійного розвитку державного службовця (ІППР);
- завдання і ключові показники результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців (КПР);
- можливості для саморозвитку.

Окрім того, у 2021 році на Спільноті практик: сталий розвиток стартували ще два навчальні курси:

«Політична освіта публічних службовців в Україні», навчальний курс, е-сертифікат;

«Підвищення ефективності та якості менеджменту в сфері державного управління та місцевого самоврядування шляхом застосування моделі загальної схеми оцінювання (Common Assessment Framework, CAF)», навчальний курс, е-сертифікат.

ВИСНОВОК

З 2018 року команда НАДС активно користується можливостями онлайн платформи Спільнота практик: сталий розвиток та створює інформаційно-управлінські ресурси, що допомагають втілювати цілі реформи державного управління в життя.

За цей час до учасників Спільноти долучилася значна кількість державних службовців.

Запропоновані Спільнотою інструменти управління знаннями дали поштовх до розвитку нових для державних службовців видів взаємодії. Поєднання навчання та обмін кращими практиками дозволив поширювати сучасні інструменти управління персоналом, витрачаючи при цьому невеликі часові та людські ресурси Агентства.

Підтвердженням затребуваності та успішного використання існуючих ресурсів, стала низка колаборацій з іншими партнерами, серед яких Програма Ради Європи «Децентралізація і реформа публічної адміністрації в Україні», Координатор проектів ОБСЄ в Україні, Фонд Ганса Зайделя в Україні.

Інформаційно-управлінські та навчальні ресурси трансформувалися в нові комунікаційні платформи. Станом на сьогодні, Спільнота є місцем формування організаційної культури, спілкування, навчання, обміну досвідом, налагодження контактів, створення спільних проєктів, перетворення слів у дії, а знань у навики.

Відтак, Спільнота практик стала дієвим засобом у реформуванні державної служби та управління персоналом. Зміна парадигми використання сучасних інструментів управління знаннями в щоденній роботі державних службовців дозволяє оцінити позитивні зміни та нові тенденції в діяльності державних органів, у розвитку культури постійного професійного зростання та залучення кращого досвіду.

У67 **Управління знаннями:** електронне навчання управління проектами у Спільноті практик: сталий розвиток : практ. посіб. / авт. кол. ; за заг. ред. І. Катерняка, Т. Маматової. – Київ : DESPRO, 2021. – 196 с.

Авторський колектив: М. Куля, І. Катерняк, Т. Маматова, О. Нема, В. Лобода, О. Кіреєва, Н. Алюшина, Ю. Лозюк

Видавництво ТОВ «Поліпрінт»

Надруковано: ФОП Сенько Д.В. тел. 067-444-56-38

Формат: 60x84/16 умов.друк.арк 11,43

Наклад 150 прим.

Зам. № 4568/21