

Заклад вищої освіти «Український католицький університет»

Факультет суспільних наук

Кафедра управління та організаційного розвитку

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до дипломного проекту (магістерської роботи)

магістр

(освітній ступінь)

**на тему: «Удосконалення систем управління молодіжних центрів в
малих громадах областей Сходу України»**

Виконала: студентка II курсу, групи СУН19/М

Спеціальності 073 «Менеджмент»

Світлична М.В.

Керівниця: к.е.н., доцентка Щурко У.В.

Рецензентка: к.е.н., доцентка Вуйцик О.І.

Львів -2021

Світлична М.В. Удосконалення систем управління молодіжних центрів в малих громадах областей Сходу України: Магістерська робота: (073 «Менеджмент») / М.В. Світлична/ Український католицький університет. Кафедра управління та організаційного розвитку; Наук. кер: к.е.н., доцентка Щурко У.В. – Львів: УКУ, 2021. – 96с.

Анотація. У роботі проведено аналіз актуального стану молодіжних центрів малих громад областей Сходу України з акцентом на системи управління командою, програмною та проектною діяльністю, стратегічного управління, рівня молодіжної участі. Базуючись на результатах власного дослідження вироблено рекомендації для удосконалення систем управління для зацікавлених сторін на різних щаблях взаємодії.

Ключові слова: молодь, молодіжна робота, молодіжна політика, молодіжні центри, участь молоді, система управління, спроможність молодіжних центрів, малі громади.

Abstract. The paper analyzes the current state of youth centers of small communities in the regions of Eastern Ukraine in terms of team management system, management of program and project activities, strategic management and level of youth participation. Based on the result of our own research, recommendations have been developed for improving management systems for stakeholders at different levels of interaction.

Key words: youth, youth work, youth policy, youth centers, youth participation, management system, capacity of youth centers, small communities.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1	7
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ З МОЛОДДЮ В УКРАЇНІ	7
1.1. Суть та складові молодіжної роботи та молодіжної політики на національному та місцевому рівнях.....	7
1.2. Демократична участь молоді у суспільно – політичному житті	13
1.3. Молодіжні центри: регулювання, завдання, системи управління та критерії оцінки їх спроможності	19
РОЗДІЛ 2	26
ДОСЛІДЖЕННЯ АКТУАЛЬНОГО СТАНУ МОЛОДІЖНИХ ЦЕНТРІВ В МАЛИХ ГРОМАДАХ ОБЛАСТЕЙ СХОДУ УКРАЇНИ	26
2.1. Актуальний стан молодіжних центрів областей сходу України.....	26
2.2. Характеристика малих громад та їх взаємодії з місцевими молодіжним центрами.....	29
2.3. Аналіз системи управління та спроможності молодіжних центрів.....	32
РОЗДІЛ 3	54
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ МОЛОДІЖНИХ ЦЕНТРІВ МАЛИХ ГРОМАД ОБЛАСТЕЙ СХОДУ УКРАЇНИ	54
3.1. Програма діяльності для інституцій, що працюють над зміцненням спроможності молодіжних центрів малих громад областей Сходу України	54
3.2. Модель стратегічної канви молодіжних хабів для удосконалення управлінської системи	61
3.3. Рекомендації для молодіжних працівників щодо створення особистого плану дій розвитку необхідних компетенцій	68
ВИСНОВКИ.....	71
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76
ДОДАТКИ.....	84

ВСТУП

Реалізація молодіжної політики в Україні здійснюється через установи та заклади, що працюють з молоддю, у тому числі молодіжні центри та молодіжних працівників, молодіжну роботу, яку здійснює молодь або яка здійснюється разом із молоддю і орієнтована на її всебічний розвиток[1]. Сьогодні в Україні функціонує понад 300 молодіжних центрів при тому, що майже 40% з них територіально розміщуються в областях Сходу України, а саме Запорізькій, Донецькій, Луганській областях і лише 9% в обласних центрах[2]. Така стрімка розбудова мережі молодіжних центрів на Сході України дозволила залучити в малі громади додаткові ресурси у вигляді матеріально – технічного забезпечення для провадження локально молодіжної політики, але не забезпечила відповідні компетенції необхідні для молодіжних працівників, які врегульовують програмну діяльність центрів. Брак досвіду та компетенцій у команд центрів, відсутність стратегій не раціональне використання ресурсів є причиною того, що в центрах не створюються умови для навчання, можливостей і досвіду, які б дозволили молодим людям розвивати знання, навички та компетенції демократичної участі та інтеграції в суспільство, зокрема допомогли б відігравати роль як у громадянському суспільстві, так і на ринку праці[3]. Зважаючи на те, що підвищення якості діяльності молодіжних центрів, які допомагають молодим людям отримати відповідні компетенції для самореалізації та розвитку, здобуття досвіду реалізації суспільних ініціатив є одним із пріоритетів зазначених в Стратегії розвитку молодіжної політики до 2030 року[1], то доцільним є дослідження систем управління в молодіжних центрах областей Сходу України з метою їх удосконалення щоб сприяти підсиленню спроможностей центрів реалізовувати локальну молодіжну політику.

Мета роботи: розробка управлінських рекомендацій стосовно зміцнення спроможності молодіжних центрів розвивати місцеву молодіжну політику для формування навичок демократичної участі у молоді малих громад.

Об'єктом дослідження є системи управління в молодіжних центрах областей Сходу України.

Предмет дослідження: методи удосконалення систем управління молодіжних центрів для підсилення спроможностей центру реалізувати локальну молодіжну політику.

Цільова аудиторія: молодіжні центри малих громад областей Сходу України (Запорізька, Донецька, Луганська області).

Завдання роботи:

- Вивчити теоретичні засади молодіжної роботи та молодіжної політики в Україні, значення молодіжної участі.
- Розглянути розбудову молодіжних центрів, як один із пріоритетів молодіжної політики.
- Описати особливості створення та функціонування молодіжних центрів на сході України.
- Дослідити та проаналізувати актуальний стан молодіжних центрів у питаннях системи управління командою, програмною та проектною діяльністю, стратегічного управління, спроможності залучати молодь.
- Дослідити особливості та виклики місцевих молодіжних центрів на сході України, в тому числі взаємодії з громадою.
- На основі аналізу розробити рекомендації для удосконалення систем управління для зацікавлених сторін на різних щаблях взаємодії:
- для зовнішніх стейкхолдерів (інституцій, що працюють над зміцненням спроможності молодіжних центрів східної України) – програму розвитку, що базується на потребах молодіжних центрів з малих громад областей сходу України.
- для внутрішніх стейкхолдерів (лідерів та команд центрів) - модель стратегічної канви молодіжних центрів для удосконалення управлінської системи.

- для внутрішніх стейкхолдерів (молодіжних працівників) - рекомендації щодо створення особистого плану дій розвитку необхідних компетенцій.

Для проведення дослідження актуального стану молодіжних центрів було проаналізовано 24 молодіжних центри різних організаційно-правових форм, що територіально базуються в малих громадах та селах областей Сходу України, а саме Запорізької, Донецької та Луганської областей. Для збору матеріалу для аналізу було розроблено опитувальник для молодіжних центрів, проводилися інтерв'ю з лідерами молодіжних центрів, що досліджувались, інтерв'ю з представниками громадської спілки «Асоціація молодіжних центрів України» та відбувався аналіз звітів складених після проведення ознайомчих візитів та сесій стратегічного планування для молодіжних центрів на сході України громадською організацією «Запоріжжя – місто можливостей». На основі цього були створені візуальні матеріали, що демонструють актуальний стан діяльності молодіжних центрів та розроблено рекомендації для удосконалення систем управління для зацікавлених сторін на різних щаблях взаємодії.

Розробка управлінських рекомендацій для молодіжних центрів малих громад Сходу України та їх подальша імплементація дозволить зміцнити їх інституційну спроможність для підвищення участі молоді у суспільно – політичному житті, враховуючи, що положення національного законодавства щодо демократичної участі молоді не сприяють повноцінній участі молоді ані на регіональному, ані на місцевому рівнях[4].

Обсяг та структура роботи. Магістерська робота містить вступ і три розділи: I. Теоретичні засади організації роботи з молоддю в Україні; II. Дослідження актуального стану молодіжних центрів в малих громадах областей Сходу України; III. Шляхи удосконалення систем управління молодіжних центрів малих громад областей Сходу України; висновки, перелік використаних джерел, додатки. Загальний обсяг роботи складає 96 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ З МОЛОДДЮ В УКРАЇНІ

1.1. Суть та складові молодіжної роботи та молодіжної політики на національному та місцевому рівнях

Молодь є важливою складовою сучасного українського суспільства, носієм інтелектуального потенціалу, визначальним фактором соціально – економічного прогресу[5].

Поняття «молодь» значною мірою базується на врахуванні особливостей психологічного розвитку людини. М. Головатий та Ю.Криворучко вважають, що приблизно з 14 років особа починає усвідомлювати свої соціальні зв'язки, своє місце в суспільстві. До 18 років практично завершується формування основних психофізичних особливостей людини, а до 24 років закінчуються процеси росту в людському організмі і формується соціальний статус особи, що в умовах України пов'язано з отриманням на цей час освіти, демобілізації з армії і набуттям фахових знань. Так, Н. Паніна і М. Головатий роблять акцент на питанні соціалізації молоді та визначають її як соціально-демографічну групу, що переживає період становлення соціальної зрілості, адаптації до світу дорослих і майбутні зміни. Ю. Криворучко та В.Вербець акцентують увагу на визначенні молоді, як частини суспільства, з точки зору суспільного розвитку. Молодь – продукт історії та певної культури і водночас їх рушійна сила і чинник змін, соціальна цінність як частина різних класів, соціальних прошарків та націй[6].

Молодь є суспільно диференційованою соціально-демографічною спільнотою, якій притаманні специфічні фізіологічні, соціально – психологічні, теоретико – пізнавальні, культурно-освітні та інші властивості, що характеризують її біосоціальне дозрівання як здійснення самовиразу її внутрішніх сутнісних сил і соціальних якостей[7].

Звертаючись до Вікіпедії, знаходимо схоже визначення, де говориться, що молодь визначається, як соціально – демографічна група, відокремлена на основі сукупності вікових характеристик і особливостей соціального стану. Молодість, як певна визначена фаза, етап життєвого циклу біологічно універсальна, але її конкретні вікові рамки, пов'язаний з нею соціальний статус і соціально – психологічні особливості мають соціально – історичну природу і залежать від суспільного ладу, культури та властивих даному суспільству закономірностей соціалізації[8].

Як окрема однорідна група молодь не існує, оскільки в різних країнах вікові обмеження для молоді визначаються самостійно. Відповідно до Закону України «Про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді в Україні», молодими людьми вважаються особи віком від 14 до 35 років [9]. Станом на 01.01.2017 чисельність молодих людей віком від 14 до 35 років в Україні становила 40,2% загальної чисельності економічно активного населення працездатного віку. Також в контексті роботи важливо зазначити, що 30% молоді проживає у селах [10].

Для того, щоб розкривати потенціал молоді, надавати їй можливості для розвитку та становлення існує молодіжна робота.

На разі не існує єдиного визначення для терміну «молодіжна робота». В різних країн відповідно до різного історичного контексту та діючої нормативно-правової бази, значення, яке вкладається в цей термін, не є ідентичним. Відповідно до визначення, яке надає Рада Європи, молодіжна робота – це сукупність заходів, що проводяться з молоддю та для молоді в соціальній, освітній, культурній або політичній сферах[11]. Основною метою молодіжної роботи є надання молодим людям можливостей формувати своє майбутнє. Згідно з Резолюцією про молодіжну роботу Ради Європи, узагальнено можна сказати, що молодіжна базується на неформальній та інформальній освіті, проводиться поза межами формальної освіти, організовується силами молоді та спеціалістами з молодіжної роботи[6]. Загальними цілями молодіжної роботи є інтеграція та залучення молоді до

суспільства. Вона також може спрямовуватись на особистий та соціальний розвиток, зміцнення інтелектуального потенціалу, самостійності та незалежності[12].

В Україні нормативно-правовими актами не затверджено чіткого визначення терміну «молодіжна робота». Відповідно до проекту Закону України Про молодь від 05.09.2019 №2076, молодіжна робота - це діяльність молодіжних працівників, громадських об'єднань і благодійних організацій з реалізації заходів молодіжної політики, що проводиться разом із молоддю та орієнтована на її всебічний розвиток [13]. Також тут доцільно буде розглянути і трактування терміна «молодіжний працівник», що подається в проекті Закону України про молодь. Отже, молодіжний працівник визначається, як професійно підготовлений фахівець, що має необхідну кваліфікацію у сфері молодіжної політики та неформальної освіти і надає підтримку у впровадженні молодіжної політики зацікавленим сторонам, сприяє включенню у молодіжну політику молодіжних громадських об'єднань та неформальних молодіжних об'єднань, надає допомогу у налагодженні діалогу між різними суб'єктами молодіжної політики [13].

Рівень соціалізації молоді значною мірою визначає, як сьогодні, так і майбутнє будь-якої країни. Її усвідомлення приводить до того, що держава, суспільство в цілому окреслюють відповідні напрямки життєдіяльності, безпосередньо пов'язанні зі сприйняттям соціальному становленню молодого покоління. При цьому на певному етапі розвитку виникають структури, що починають виконувати специфічну функцію: реалізовувати комплекс завдань, які об'єднують поняттям «молодіжна політика» [14].

З перших років незалежності України молодіжна політика стала одним з найважливіших напрямів діяльності органів державної влади.

Так, 15 грудня 1992 року Верховна Рада України прийняла Декларацію «Про загальні засади державної молодіжної політики в Україні» [15] , а 5 лютого 1993 року Закон України «Про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді в Україні» [16], яким визначаються загальні засади

створення організаційних, соціально-економічних, політико-правових умов соціального становлення та розвитку молоді, основні напрями реалізації державної молодіжної політики в Україні[5].

Відповідно до Національної стратегії розвитку державної молодіжної політики до 2030 року, молодіжна політика – це узгодженні дії багатьох зацікавлених сторін: органів державної влади та органів місцевого самоврядування, громадянського суспільства, бізнесу, родини, кіл спілкування тощо. Водночас, така політика не є директивною, робота не обмежує вибору, вона спонукає молодих людей проявляти ініціативу, самостійно визначити власні цілі та цінності, брати участь і мати змогу визначати пріоритети та методи здійснення молодіжної політики [17].

Відповідно до стратегії, реалізація молодіжної політики здійснюється через установи та заклади, що працюють з молоддю, у тому числі молодіжні центри, інститути громадянського суспільства, молодіжні консультативно-дорадчі органи, молодіжних працівників, молодіжну роботу, яку здійснює молодь або яка здійснюється разом із молоддю та орієнтована на її всебічний розвиток, партнерські організації [1].

Незважаючи на те, що Україна здійснила ряд важливих кроків, щодо реформування молодіжної політики, це є лише початком розбудови системної роботи з молоддю. Молодіжна політика в Україні до останнього часу регулювалася та адмініструвалася державними органами: напрями, завдання молодіжної політики, форми роботи, обсяги і напрями фінансування формувалися адміністративним шляхом. Процес децентралізації влади переміщує акцент з централізованого управління на місцеве самоврядування, визначає пріоритет громадського залучення та соціальної активності молоді, формує новий підхід організації діяльності – від «роботи з молоддю» до «молодіжної участі» [18].

Якщо розглянути напрями реалізації молодіжної політики, які мають бути сформовані на рівні громади, то сільські/селищні/міські ради об'єднаних територіальних громад мають:

- формувати державну молодіжну інфраструктуру, здійснювати її організаційне та фінансове забезпечення;
- сприяти формуванню і розвитку інститутів громадянського суспільства;
- налагоджувати міжгалузеву та між секторальну взаємодію у молодіжній роботі;
- оцінювати ефективність молодіжної роботи на рівні громади (відповідно до розроблених показників) та звітувати перед громадою про стан роботи з молоддю;
- забезпечувати умови молодіжної участі та молодіжного громадського контролю[19].

Міністерство молоді та спорту України, як центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику в молодіжній сфері, розробило пропозиції із внесення змін та доповнень до примірного Положення про відділ освіти, молоді та спорту, що стосуються визначення напрямів реалізації молодіжної політики на рівні громади [19].

Організація молодіжної роботи на місцевому рівні в умовах децентралізації залежить від ряду факторів, а саме:

- Визначальна роль органів місцевого самоврядування у визначенні напрямів та забезпеченні реалізації молодіжної політики і організації роботи з молоддю;
- Головним чинником реалізації молодіжної політики на місцевому рівні є активізація участі молоді у житті громад, в першу чергу орієнтована на розв'язання проблем громадського життя;
- Запорукою ефективної молодіжної діяльності суб'єктів молодіжної сфери, що працюють з молоддю (міжвідомча взаємодія) та залучення до співпраці представників громадського сектору та бізнесу (між секторальна взаємодія)

Реалізація молодіжної політики передбачає, як скоординовану адміністративну діяльність, так і практичну роботу з молоддю на

місцевому рівні. Побудова системи молодіжної роботи передбачає узгодження та координацію взаємодії «адміністративної» та «практичної» складових на рівні громади. Ще одним вагомим компонентом цієї системи є створення умов щодо залучення молоді до формування та реалізації молодіжної політики на рівні громади.

Основними принципами системи молодіжної роботи мають бути [20]:

обґрунтованість – враховує реальний стан і потреби державної системи громадських інституцій, ґрунтується на потребах і прагненнях молоді;

відповідність – впроваджує механізми молодіжної роботи відповідно до сучасних запитів і потреб молоді;

молодіжна активність – саме молодь має бути суб'єктом молодіжної роботи; завдання державної системи управління – створити умови для залучення молоді до розробки і реалізації молодіжної політики;

узгодженість – запровадження ефективної між секторальної та міжгалузевої взаємодії [20].

На Рисунку 1.1 розглянемо суб'єктів організації молодіжної роботи на рівні громади.



Рис. 1.1. Суб'єкти молодіжної роботи. Складено автором за матеріалами [20]

Отже, такий розподіл суб'єктів молодіжної роботи на рівні громад дозволяє ідентифікувати їх функції та рівень відповідальності та вибудовувати зв'язки і партнерство для реалізації ефективної молодіжної роботи на місцях.

Особливим пріоритетом молодіжної політики в Україні є розвиток мережі молодіжних центрів та просторів, які по своїй суті є осередками практичної роботи з молоддю. Це унікальні установи, що сприяють розвитку молодих людей, громадянській освіті, популяризації здорового способу життя, волонтерства, молодіжному підприємництву, підвищенню рівня мобільності молоді тощо. Їх напрями роботи формуються відповідно до потреб та інтересів молодих людей конкретного населеного пункту [21].

Формування системи молодіжної роботи в умовах децентралізації та за умови підвищення ролі об'єднаних територіальних громад у визначення напрямів і завдань молодіжної роботи, потребує розробки методики організації молодіжної роботи в громаді, що враховує регіональні потреби та ресурси, зокрема через удосконалення систем управління місцевими молодіжними центрами та хабами [22].

Отже, молодь – є важливою складовою сучасного українського суспільства. Але нормативно – правова база, яка регулює питання, що стосуються молодіжної роботи та молодіжної політики є застарілою, а деякі аспекти взагалі залишаються не врегульованими. Тому зараз відбувається процес реформування молодіжної роботи та молодіжної політики на національному, регіональному та місцевому рівнях для переходу від концепції «робота з молоддю» до «молодіжної участі», де розвиток молодіжної інфраструктури, зокрема молодіжних центрів та хабів, набуває пріоритетного значення, як осередків для безпосередньої участі молоді.

1.2. Демократична участь молоді у суспільно – політичному житті

Практика молодіжної участі зарекомендувала себе як ефективна форма роботи з дітьми та молоддю. Адже участь – це і показник активної громадянської позиції молодих людей, та своєрідний показник розвитку

особистості. В процесі співпраці, діалогу дорослих/керівників та молоді розвиваються комунікабельність, вміння орієнтуватися в інформаційному просторі, планувати свої дії, прогнозувати результати та брати на себе відповідальність за прийняття рішень.

Для того, щоб скласти найбільш повне уявлення про участь, звернемося до Переглянутої Європейської хартії участі молоді в місцевому та регіональному житті [23]. Саме у Хартії визначається, що активна участь молоді в прийнятті рішень на місцевому та регіональному рівні є важливим фактором, якщо ми прагнемо побудувати більш демократичне суспільство. Участь в демократичному житті будь-якого суспільства це більше ніж голосування на виборах. Участь дає молоді право власного голосу. Вона також важлива для усвідомлення молодою людиною прав інших людей на власну думку, відмінну від інших. Перевага участі полягає в розвитку у дітей та молоді навичок соціальної співпраці на власному досвіді [24].

Відповідно до моделі участі молоді, що була представлена в 2018 році Юнісеф спільно з Мінмолодь спорт, метою молодіжної участі є [25]:

- Вплив на ухвалення та підвищення якості рішень, які стосуються життя та розвитку молоді;
- Підвищення громадської активності молоді
- Зміна ролі молоді зі спостерігачів на виробників політик
- Врахування думки молоді з різних соціальних груп.

Також слід розглянути суб'єктів молодіжної участі відповідно до розподілу їх на рівні місцевого, регіонального та національного впливу.

До суб'єктів на місцевому та регіональному рівнях відносяться:

- Місцеві органи виконавчої влади;
- Органи місцевого самоврядування;
- Громадські об'єднання, що здійснюють діяльність у сфері молодіжної політики
- Органи учнівського та студентського самоврядування
- Молодіжні консультативно-дорадчі органи

- Молодіжні центри

Суб'єктами національного рівня є окрім вище зазначених також центральні органи виконавчої влади та Верховна рада України, як орган законодавчої влади.

Участь молоді відповідно до цієї моделі здійснюється на чотирьох рівнях: інформування, консультування, діалог та партнерство. Розглядаючи детальніше, що мається на увазі під кожним рівнем, бачимо, що:

- Інформування розглядається, як одностороннє надання інформації без посереднього залучення та взаємодії молоді з владою;
- Консультування – це можливість органів влади звернутися за консультацією до інших суб'єктів Моделі стосовно конкретних політичних питань, пов'язаних із молоддю в державі.
- Діалог має на увазі, що кожна сторона може ініціювати взаємодію (збори, обговорення, засідання, слухання тощо між суб'єктами моделі);
- Партнерство дає можливість делегувати конкретні завдання та ухвалювати конкретні рішення громадським об'єднанням чи іншим суб'єктам, які представляють інтереси молоді [25].

Участь молоді можна також розглядати як форму партнерства між нею та дорослими. Партнерство передбачає спільну працю, коли необхідно прислухатися до голосу кожного й докладно розглядати усі пропозиції. На практиці це означає, що цілі, прагнення, обов'язки, рішення тощо разом обговорюються і схвалюються, при цьому і молоді люди, і інші суб'єкти знають знають точно:

- Куди вони прямують
- Що від них очікують
- На що вони очікують від інших
- Як вони збираються це зробити
- Яку підтримку вони отримують та з якого джерела.

Перевага партнерства між молоддю та дорослими полягає в тому, що воно приносить взаємну користь від застосування як вмінь і талантів молодих людей, так і досвіду та знань дорослих.

Недостатньо просто сказати, що молоді люди беруть чи не беруть участь.

Існують різні рівні залучення молоді до громадського життя. Усе залежить від місцевої ситуації, ресурсів, потреб та досвіду [12].

Роджер Харт, використовуючи образ драбини, розробив інструмент для аналізу ступеня участі. Концепція Харта відносна та вивчає взаємодії між молоддю та дорослими. Вона дозволяє зрозуміти, що відбувається: чи маніпулювання з боку керівників чи справжнє залучення до процесу прийняття рішень [24]. Розглянемо цю концепцію на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Драбина молодіжної участі Харта. Складено автором за матеріалами [26], [27]

Перші три сходинки визначаються автором, як приклади «не участі молоді». Найнижча сходинка драбини має назву маніпулювання – молоді люди не розуміють суті проекту і, таким чином, не розуміють власних дій.

Друга сходинка – декорація, яка дуже близька до маніпулювання, але в цьому випадку керівники не прикидаються, що діти чи молодь були ініціаторами заходу. Вони просто використовують молодь, щоб певним чином «прикрасити» захід, підтримати його. Третя сходинка має назву «токенізм»(символічний захід), що можна використовувати для опису того, яким чином молодь використовуються при проведенні засідань, конференцій й інших масових заходів, коли молоді люди беруть участь в обговореннях з тем, де мають незначну підготовку або не мають її взагалі, але створюють ефект повноцінної участі [24;26].

Моделі справжньої участі розглядаються з четвертої по восьму сходинку, де:

Четверта сходинка - інформування та делегування. Молодих людей запрошують виконати свої ролі або завдання в межах проекту, і вони є обізнаними про те, який вплив вони насправді мають у проекті.

П'ята сходинка - з молодими людьми консультуються, їх інформують. Дорослі керують проектами, молоді люди висловлюють поради та пропозиції, а їх інформують про те, як такі пропозиції сприяють прийняттю остаточних рішень і досягненню мети[27].

Шоста сходинка - ініціатива проекту виходить від дорослих, але молоді люди запрошуються у якості рівнозначних партнерів, щоб разом з дорослими приймати рішення й розподіляти обов'язки[27].

Сьома сходинка - проектом керують молоді люди, можуть запрошуватись дорослі, щоб забезпечити необхідну підтримку, але проект може бути виконаним і без їх втручання.

Восьма сходинка - спільне прийняття рішень. Проекти чи ідеї пропонуються молодими людьми, яких дорослі запрошують для участі у процесі ухвалення рішення в якості партнерів [27;28].

Також слід зазначити, що досягнення найвищої сходинки участі не завжди є найкращим критерієм для визначення молодіжної участі, адже в

залежності від певної ситуації та контексту доцільніше може бути коли участь молоді відбувається на сходах нижче.

Але, окрім рівнів участі молоді, важливими елементами є також і форми участі молоді. Їх розділяють за категоріями відповідно до змісту та суті:

Політичні – голосування, балотування на виборах, участь у виборах як член комісії або спостерігач, членство в політичних партіях або в інших оптичних об'єднаннях.

Консультативні та дорадчі – участь у громадських радах, молодіжних радах, молодіжних парламентах, форумах, робочих групах, комісіях, нарадах, громадських слуханнях тощо.

Громадські – членство у громадських організаціях та неформальних групах, волонтерство, громадська робота, локальний активізм, створення мереж та коаліцій.

Електронні – петиції, збір та підпис звернень, участь в обговоренні та редагуванні документів, моніторинг даних, інформаційні кампанії.

Універсальні – демонстрації, пікети, марші, збір підписів, адвокаційні кампанії, інформаційні запити та звернення тощо.

Як бачимо, навіть на локальному рівні участь молоді може надати ресурс для розвитку громади в цілому. [12;27]

Отже, молодіжна участь є важливою складовою для побудови демократичного суспільства, адже дозволяє вирішувати існуючі проблеми враховуючи реальні потреби молоді. Молодіжна участь передбачає диференційовані форми та рівні залучення та передбачає ширше представлення молоді, як соціальної групи при прийнятті рішень на національному, регіональному та місцевому рівнях, що сприяє інтеграції молоді в суспільно-політичне життя.

1.3. Молодіжні центри: регулювання, завдання, системи управління та критерії оцінки їх спроможності

На теренах України на державному рівні розвиток молоді шляхом організованого дозвілля почався в 70х роках минулого сторіччя через створення молодіжної інфраструктури – підліткових клубів. Це перші схожі інституції до сучасних молодіжних центрів. Станом на зараз клубна система втратила чітко сформульовані цілі, матеріально-технічне забезпечення та працівників. Проте формально близько 1000 таких клубів ще існують в Україні, переформатовані у молодіжні центри, але недієві установи, які скоріше або не працюють зовсім, або є гуртками за інтересами [29; 30].

Згідно інформації, яку надає Асоціація молодіжних центрів України, зараз функціонуючими є 300 молодіжних центрів та хабів по всій Україні. В останні роки відбувся великий стрибок у розростанні мережі молодіжних центрів, так як на національному рівні такий інструмент для залучення молоді визначили одним з пріоритетних напрямів молодіжної політики України. Також цьому сприяє зацікавленість громадянського суспільства в темі участі молоді та сприяння міжнародних донорів, які готові фінансувати ініціативи, що покликані зміцнити роль молоді у суспільно-демократичних процесах.

Зокрема в Національній молодіжній стратегії до 2030 року рекомендують продовжувати розвивати існуючі молодіжні центри та відкривати нові, як дієві інструменти демократичної участі [17]. Проте разом з тим, в тій же стратегії немає чітких рекомендацій, алгоритмів чи інструментів, які б надавали конкретні та чіткі кроки для стратегії розвитку як існуючих, так і новостворених молодіжних центрів.

Мережа молодіжних центрів та хабів в Україні є достатньо масштабною і з тенденцією до зростання, але наразі не існує чіткого нормативного врегулювання діяльності цих інституцій ні на державному, ні на місцевому рівнях.

Перелічимо основні нормативно-правові акти, якими на разі врегульовують діяльність молодіжних центрів. Це:

- Типове положення про молодіжний центр та про експертну раду при молодіжному центрі [31];
- Наказ про Затвердження Національного знаку якості та критеріїв знаку якості для молодіжних центрів [32].

Також слід звернути уваги на внесок громадського сектору в зміцнення системи врегулювання діяльності молодіжних центрів та хабів та підвищення спроможностей реалізовувати локальну молодіжну політику командами центрів. Так при співпраці влади, громадськості і міжнародних партнерів було створено освітню програму «Молодіжний працівник» [33], навчальну програму «Ефективний менеджмент молодіжних центрів» [34], вироблено Інструкцію створення молодіжного центру [35], розроблено Модель участі молоді [36] у вигляді інфографіки та проведено ряд досліджень рівня участі молоді. Також дієвою є Асоціація молодіжних центрів України, яка надає експертні консультації для молодіжних центрів та хабів України.

На регіональному рівні було започатковано програму «Гідна країна для гідних людей» [37], що мала на меті відкриття 85 молодіжних центрів в містах та районах територіально об'єднаних громад Донецької області.

Щоб розібратися з поняттям «молодіжний центр», як таким детальніше розглянемо Типове положення про Молодіжний центр [31].

Молодіжний центр (хаб, простір) – установа, що утворюється для вирішення питань соціального становлення та розвитку молоді.

Мережа центрів в Україні складається з центру всеукраїнського рівня, що належить до сфери управління Мінмолодьспорту, АР Крим, обласних, Київського та Севастопольського міських (регіональні центри), районних, міських, районних у містах, селищних, сільських центрів (місцеві центри).

Метою діяльності центру є сприяння:

- Соціалізації та самореалізації молоді;

- Інтелектуальному, моральному, духовному розвитку молоді, реалізації її творчого потенціалу;
- Національно - патріотичному вихованню молоді
- Популяризації здорового способу життя молоді
- Працевлаштуванню молоді та зайнятості у вільний час, молодіжному підприємництву
- Забезпеченню громадянської освіти молоді та розвитку волонтерства
- Підвищенню мобільності молоді

Засновниками центрів державної форми власності може бути Мінмолодьспорт, комунальної форми власності – органи місцевого самоврядування, приватної форми власності – юридичні або/та фізичні особи[31].

Центр діє на підставі положення, яке розробляється на основі Типового положення та затверджується засновником.

Центр провадить діяльність з урахуванням таких принципів:

- Повага до прав людини – визнання прав людини найвищою соціальною цінністю, боротьба з ксенофобією, проявами расизму та іншими формами дискримінації, поборення людиноненависницьких ідеологій.
- Рівність, відкритість та доступність – запобігання впливу будь-яких факторів, які можуть обмежити можливості участі молоді, проведення заходів для молоді у зручний час;
- Добровільна участь у діяльності центру;
- Ціннісно-орієнтована освіта – сприяння національно-патріотичному вихованню та громадянській освіті молоді, зокрема через неформальну освіту.
- Різносторонність соціального впливу – забезпечення індивідуального розвитку та становлення молоді як активного соціального суб'єкта
- Участь у формуванні та реалізації державної політики у молодіжній сфері – популяризація та проведення заходів щодо встановлення

стандартів у галузях, які є важливими для реалізації політики у молодіжній сфері на загальнодержавному і місцевому рівні

- Розвиток знань та освітніх інновацій - інновації в роботі молоддю та формування знань і навичок, необхідних для самореалізації молоді

Основними завданнями місцевого центру є [31]:

- Утвердження громадянської позиції, духовності, моральності, національно-патріотичної свідомості та формування у молоді сімейних, національних і загальнолюдських цінностей
- Створення умов для творчого розвитку особистості, інтелектуального самовдосконалення та лідерських якостей у молоді
- Популяризація здорового способу життя молоді
- Сприяння волонтерській діяльності та мобільності молоді
- Сприяння працевлаштуванню молоді та зайнятості у вільний час, молодіжному підприємництву
- Участь у розвитку міжнародного молодіжного співробітництва та міжрегіональної взаємодії молоді в Україні
- Популяризація стандартів європейської молодіжної політики і роботи з молоддю в Україні, освітньої філософії та підходів відповідно до рекомендацій Ради Європи та Європейського Союзу
- Залучення потенціалу територіальної громади до реалізації молодіжної політики [31]

Отже, як бачимо згідно до Типового положення, центр має право самостійно визначати форми та методи діяльності, планувати свою роботу, визначати стратегію та основні напрями розвитку відповідно до законодавства. Це означає, що фактично всі управлінські функції делеговані безпосереднім командам молодіжних центрів на місцях без встановлення досяжних базових універсальних індикаторів, які б могли скеровувати та направляти команди молодіжних центрів у визначенні стратегічних планів.

Можливість певних опорних точок, які допомагають зрозуміти на що слід звертати увагу під час становлення та впровадження діяльності молодіжного центру надають Національний знак якості та критерії для оцінки молодіжних центрів [32].

Згідно до них молодіжний центр надає якісні послуги, якщо орієнтується на роботу з молоддю і створює відповідні умови для громадської діяльності молоді; наявний компетентний персонал; молодіжний центр сприяє розвитку якості роботи з молоддю та забезпечує прозорі механізми управління і фінансових процедур; забезпечує участь молоді, молодіжних організацій в реалізації концепцій та програм центру; використовує при плануванні діяльності кількісні та якісні показники оцінки ефективності, а також в діяльності центру враховуються основні напрями державної молодіжної політики.

При оцінці якості діяльності місцевого молодіжного центру за критерієм забезпечення прозорих механізмів управління і фінансових процедур враховуються такі показники:

- Наявність веб-сторінки центру та представлення у соціальних мережах
- Наявність у центрі працівника, відповідального за ведення фінансового звіту
- Публічне надання громадськості інформації про місію та стратегію розвитку центру, форми роботи, цілі, завдання, засоби, способі їх реалізації та послуги, що ним надаються
- Щорічне оприлюднення центром фінансового звіту про діяльність
- Наявність у центрі списку заходів, що відбуваються, та послуг, які надаються
- Наявність та використання документації щодо фіксування діяльності центру
- Демонстрування узгодженості напрямів діяльності та заходів центру з цінностями Ради Європи через свою практичну діяльність і структурний склад.

При оцінці якості діяльності місцевого молодіжного центру за критерієм наявності компетентного персоналу враховуються показники:

- Наявність в центрі принаймні двох працівників, відповідальних за роботу з молоддю, контроль якості, а також підтримку заходів, у тому числі тих, що ведуться співробітниками залученими ззовні;
- Відповідність чисельності персоналу центру, що працює з молоддю, обсягу діяльності, що провадить центром; наявність принаймні в одного працівника центру сертифіката за результатами проходження програми «Молодіжний працівник» [38], передбаченого Державною цільовою соціальною програмою «Молодь України» на 2016-2020 роки, затвердженою постановою Кабінету Міністрів України від 18 лютого 2016 року №148
- Знання працівниками центру, як здійснюється неформальна освіта та в чому полягає їхня роль у підтримці суспільної діяльності молоді
- Постійне підвищення працівниками центру своєї кваліфікації
- Наявність в центрі працівника для здійснення адміністративної роботи
- Урахування гендерної специфіки освітнього профілю. [32]

Як бачимо, обидва критерії дають вектор для руху, але фактично не є цілком релевантними в дійсних умовах діяльності молодіжних центрів в малих громадах та селах. Відповідно до зазначених критеріїв мінімальні вимоги до управлінської структури місцевого молодіжного центру зображені на органіграмі **Рис. 1.3.**

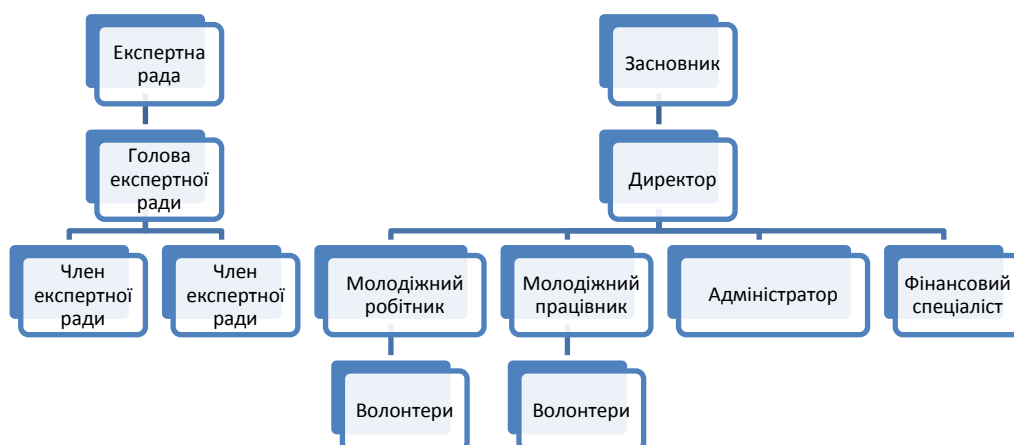


Рис. 1.3. Організаційна діаграма молодіжного центру. Складено автором

З рисунку видно, що відбувається достатньо широке розгалуження в розподілі ролей між працівниками і мінімальна кількість працівників, яка вважається оптимальною для якісної роботи центру майже не досяжна в умовах функціонування молодіжних центрів в малих громадах.

До того ж, якісні показники, що надаються як еталони не мають з собою переліку інструментів для їх досяжності. При оцінці якості діяльності місцевого молодіжного центру за критерієм забезпечення участі молоді враховуються такі показники: систематичне оцінювання молоддю, яка відвідує центр, якості та змісту послуг та врахування керівництвом центру оцінки відвідувачів і здійснення ним постійного зворотного зв'язку для поліпшення якості обслуговування; врахуванням центром питань і проблем молоді для розвитку своєї діяльності та допомога молодіжному громадянському суспільству у висвітленні точки зору, пропозицій та проблем молоді для врахування політиками і посадовцями при ухваленні та реалізації ними рішень; надання можливості молоді брати участь у підготовці, здійсненні та оцінці заходів і результатів діяльності центру, а також увійти до складу його керівних органів.; залучення відвідувачів центру до формування, організації, виконання та оцінки заходів центру [32].

Отже, молодіжні центри є унікальними установами, які формально на місцевому рівні виступають ключовим засобами реалізації молодіжної політики. Молодіжні центри виступають, як дієві інструменти демократичної участі. Проте разом з тим, немає чітких рекомендацій або алгоритмів, які б надавали чіткі кроки для створення стратегії розвитку, як існуючих, так і новостворених молодіжних центрів. Так само не існує рекомендацій щодо побудови управлінської системи, а ті критерії, що встановлені в Національному знаку якості є майже не досяжними для місцевих молодіжних центрів і не відповідають контексту в якому функціонують такі молодіжні центри та хаби.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ АКТУАЛЬНОГО СТАНУ МОЛОДІЖНИХ ЦЕНТРІВ В МАЛИХ ГРОМАДАХ ОБЛАСТЕЙ СХОДУ УКРАЇНИ

2.1. Актуальний стан молодіжних центрів областей сходу України

В областях Сходу України, зокрема Запорізькій, Донецькій і Луганській областях починаючи з 2016 року відбулося значне зростання кількості молодіжних центрів і хабів з ряду причин.

З 2016 року компанія GIZ підтримувала створення молодіжних хабів та підготовку молодіжних лідерів, що мало на меті сприяння соціальній згуртованості та інтеграції ВПО до приймаючих громад. Молодіжні лідери відповідали за управління молодіжними хабами шляхом виявлення, планування та організації заходів, які залучають насамперед молодь. Як результат, до кінця 2019 року на сході України було створено 30 молодіжних хабів [39].

Великий кількісний стрибок відбувся на Донеччині з 2017 по 2020 рік, де в рамках програми «Гідна країна для гідних людей» було відкрито 120 молодіжних центрів та хабів[40].

Таким чином за підтримки міжнародних організації та місцевої влади на сході України значно зросла мережа молодіжних центрів та хабів. Більшість з них базується в малих громадах та селах, що створює додаткові виклики. Матеріально – ресурсне забезпечення центрів та хабів, значно перевищує спроможність команд реалізовувати локальну молодіжну політику та залучати молодь до життя громади.

Така стрімка розбудова мережі молодіжних центрів на сході України дозволила залучити в малі громади додаткові ресурси у вигляді матеріально-технічного забезпечення для провадження локальної молодіжної політики, але не забезпечила відповідні компетенції необхідні для молодіжних працівників, які врегульовують програмну діяльність центрів. Брак досвіду та компетенцій команд центрів, відсутність стратегій, не раціональне

використання ресурсів є причиною того, що в центрах не створюються умови для навчання, можливостей і досвіду, які б дозволяли молодим людям розвивати знання, навички та компетенції демократичної участі та інтеграції в суспільство, зокрема допомогли б відігравати активну роль як у громадянському суспільстві [41].

Для проведення дослідження актуального стану молодіжних центрів та хабів на сході України було проаналізовано 24 молодіжних центра та хаба різних організаційно-правових форм, що територіально базуються в малих громадах та селах східної України, а саме Запорізької, Донецької та Луганської областей. Для збору матеріалу для аналізу було розроблено опитувальник для молодіжних центрів та хабів з можливістю заповнення через використання мережі Інтернет, проводилися інтерв'ю з лідерами молодіжних хабів, що досліджувались, інтерв'ю з представниками громадської спілки «Асоціація молодіжних центрів України» та відбувся аналіз звітів складених після проведення ознайомчих візитів та сесій стратегічного планування для молодіжних центрів на сході України громадською організацією «Запоріжжя – місто можливостей». На основі цього було створено візуальні матеріали, що демонструють актуальний стан діяльності молодіжних центрів.

Опитувальник включає 30 питань, які було складено з врахуванням потреби визначення спроможності молодіжних центрів та хабів впроваджувати локальну молодіжну політику та залучати молодь до демократичної участі в житті громади та процесу прийняття рішень. За допомогою електронної пошти запрошення на участь в дослідженні отримали близько 80 молодіжних центрів та хабів з Запорізької, Донецької та Луганської областей, в громадах і населених пунктах де кількість населення не перевищує 150 тис. осіб. Опитувальник надавав можливість залишатися за бажанням анонімним у питаннях назви молодіжного центру та контактних даних заповнювача, але всі ключові питання, які є критично важливими в дослідженні були обов'язковими. 24 молодіжних центрів та хабів прийняли участь в

опитуванні, 14 з них надали контактні данні для зворотного зв'язку. Питання з опитувальника містяться в ДОДАТКУ А.

Ті молодіжні центри та хаби, що надали контакти отримали запрошення на *онлайн інтерв'ю для лідерів хабів*. Десять лідерів молодіжних хабів надали згоду та окремо кожен прийняли участь у годинному інтерв'ю та одному спільному двохгодинному обговоренні.

Індивідуальні інтерв'ю стосувалися питань внутрішньої спроможності команд розробляти та реалізовувати програми та проекти, залучати молодь, системи управління та розподілу обов'язків між членами команди, наявності стратегічних планів та вимірюваних цілей з розбором реальних кейсів.

Спільне обговорення мало на меті визначити основні виклики при роботі молодіжних центрів та шляхи їх подолання в тому вигляді, як їх бачать представники цих центрів та хабів, можливості для співпраці та встановлення партнерств.

Інтерв'ю з представниками Асоціації молодіжних центрів України, зокрема головою правління та головою організації відбувалися при особистих зустрічах з метою обговорення загальних тенденцій розвитку молодіжних хабів на сході України, визначення локальних особливостей в роботі таких центрів та хабів, а також про можливості навчання для команд молодіжних хабів та попередній досвід Асоціації молодіжних центрів в оцінці діяльності хабів.

Аналіз звітів складених після проведення ознайомчих візитів та сесій стратегічного планування для молодіжних центрів на сході України громадською організацією «Запоріжжя – місто можливостей» дозволяє дослідити шляхи для зміцнення інституційної спроможності та вдосконалення систем управління молодіжних центрів та хабів в малих громадах та селах східної України.

Створенні на основі дослідження *візуальні матеріали* у вигляді таблиць, діаграм та графіків допомагають узагальнити результати, наочно розглянути поточний стан досліджуваних молодіжних центрів, відслідкувати загальні

тенденції та зробити висновки, щодо спроможностей молодіжних центрів та хабів впроваджувати локальну молодіжну політику та бути осередком для практичної роботи з молоддю.

2.2. Характеристика малих громад та їх взаємодії з місцевими молодіжними центрами

В дослідженні актуального стану молодіжних хабів на сході України прийняли 24 молодіжних центра та хаба з 21 населеного пункту Запорізької, Донецької та Луганської областей.

Кількість населення, осіб

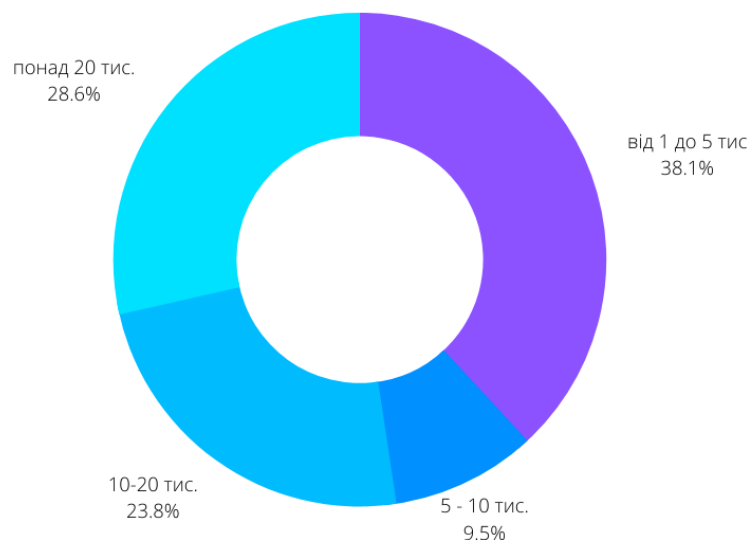


Рис. 2.1. Чисельність населення в досліджуваних громадах. Складено автором

Відповідно до рисунку 2.1 бачимо, що майже 50% відсотків досліджуваних хабів базуються в громадах і селищах, де кількість населення не перевищує 10 тисяч осіб, а отже часто є єдиними інструментами для реалізації місцевої молодіжної політики та формування навичок демократичної участі серед молоді. Проводячи дослідження конкурентів місцевих молодіжних центрів, найчастіше представники цих центрів у вигляді конкурентів по роботі з

молоддю зазначали магазини, закинуті будівлі, де не відбувається контролю дорослих, зупинки транспорту, під'їзди багатоповерхових будинків, гральні майданчики. Розвинена інфраструктура часто відсутня. Щодо громад з населенням більше 10 тис. осіб, то ситуація кардинально не змінюється, додаються лише заклади громадського харчування та кінотеатри. Все це ніяк позитивно не впливає на участь молоді в житті громади і по суті не є конкурентами молодіжним центрам, адже не може виконувати функції, що покладені на молодіжні центри. Але місцеві реалії кажуть про такий стан у питаннях організації роботи з молоддю.

Розглянемо територіальне розміщення досліджуваних молодіжних центрів:

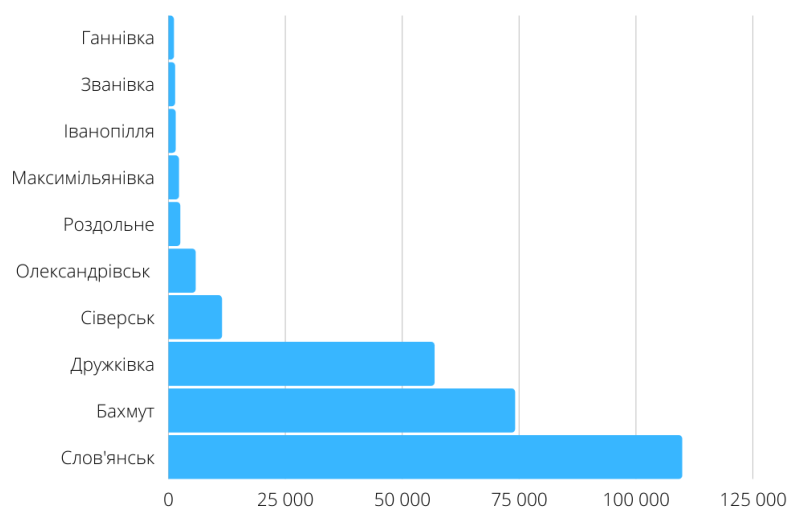


Рис. 2.2. Досліджувані населені пункти Донецької області. Складено автором

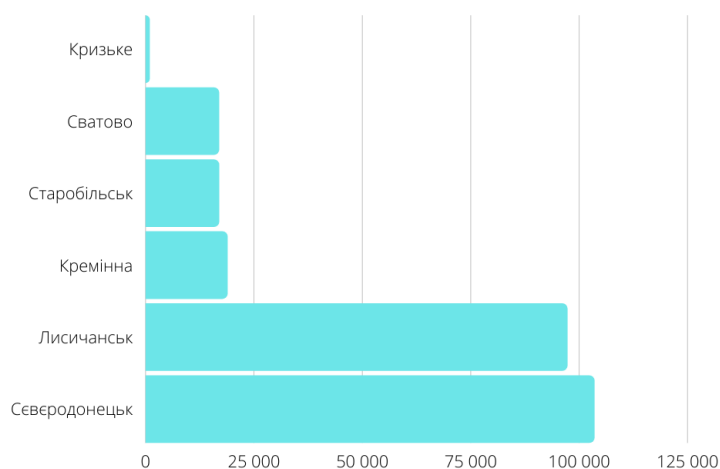


Рис. 2.3. Досліджувані населені пункти Луганської області. Складено автором

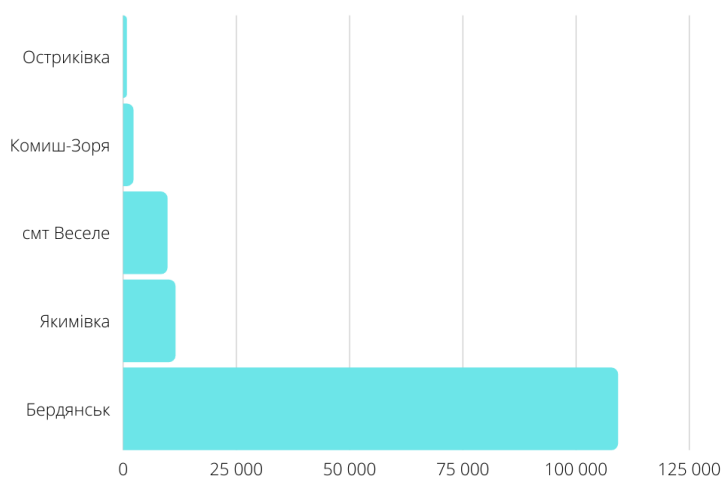


Рис. 2.4. Досліджувані населені пункти Запорізької області. Складено автором

Бачимо, що в дослідженні взяли участь 10 молодіжних центрів з Донецької області (рис. 2.2), 6 молодіжних центрів з Луганської (рис. 2.3) та 5 з Запорізької областей (рис. 2.4).

Щодо пріоритетності розбудови молодіжної роботи та впровадження локальної молодіжної політики через молодіжну інфраструктуру, таку як молодіжні центри та молодіжні хаби в досліджуваних громадах, то рівень взаємодії та підтримки представниками молодіжних центрів в середньому оцінюється близько 5 балів (рис. 2.5)

Рівень співпраці Молодіжного центру з місцевою владою, де 1 - "Діяльність взагалі не перетинається", а 10 "Розвиток молодіжного центру і молоді громади один із пріоритетних напрямів діяльності органів місцевої влади"

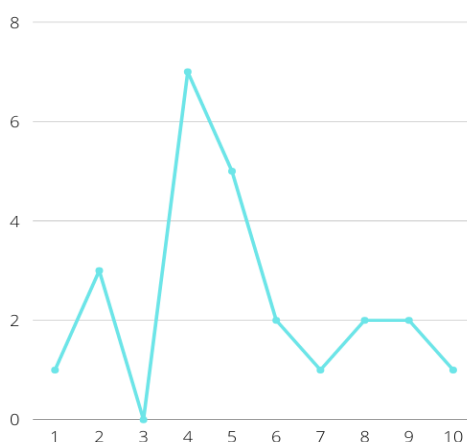


Рис 2.5. Оцінка рівня пріоритетності місцевої молодіжної політики. Складено автором.

Якщо розглянути напрями реалізації молодіжної політики, які мають бути сформовані на рівні громади, то представниками місцевої влади має забезпечуватись діяльність молодіжних центрів та молодіжних працівників, а також мають сприяти забезпеченню умовам молодіжної участі[42].

Організація молодіжної роботи на рівні громади в першу чергу, залежить від зацікавленості та підтримки голів і депутатів територіальних громад. Має проводитись робота з інформування та переконання представників місцевих органів виконавчої влади або місцевого самоврядування у доцільності і необхідності розвитку молодіжної роботи. Формами переконання може бути проведення навчання, інформаційних заходів, періодична звітність щодо результатів місцевої молодіжної роботи.

Отже, молодіжні центри, як механізми реалізації молодіжної політики на місцях повинні розширюватися, адже вони позитивно впливають на розвиток молодих людей. Більше того, громади, які починають системно працювати з молоддю, шукають свої креативні методи співпраці з молоддю і розвитку її навичок у відповідь отримують долученість молодих мешканців громади до позитивних перетворень [43].

2.3. Аналіз системи управління та спроможності молодіжних центрів

Важливим чинником ефективного провадження регіональної державної молодіжної політики є молодіжна інфраструктура, що створюється всіма суб'єктами регіональної молодіжної політики. В умовах децентралізації ядром молодіжної інфраструктури територіальних громад стають молодіжні центри або молодіжні хаби, які є осередком практичної молодіжної роботи й об'єднання суспільно активної молоді. Координацію молодіжної роботи та активне залучення молоді до життя місцевих громад у сільських і селищних ОТГ забезпечують молодіжні працівники [44].

В кожній з громад, що досліджується є діючий молодіжний центр. Але всі вони були відкриті та запущені до впровадження діяльності в різні проміжки часу. Зокрема відповідно до рис 2.6, бачимо, що більшість молодіжних

центрів була відкрита в 2017 - 2018 роках. Така тенденція є актуальною для всієї східної України і це пов'язано з рядом причин.

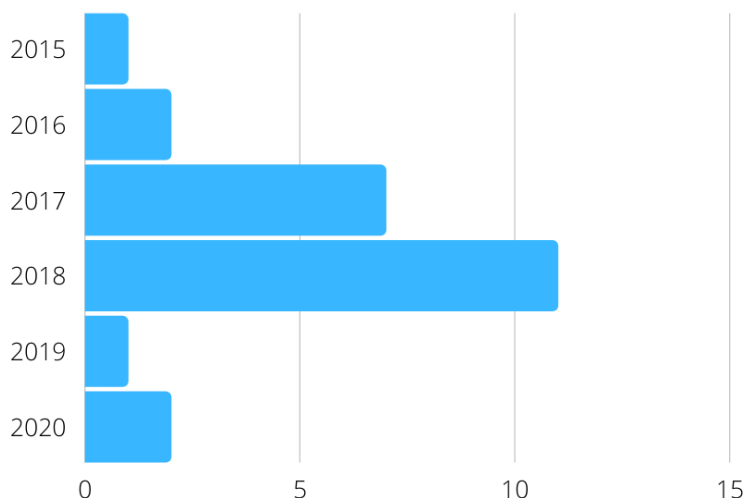


Рис. 2.6. Хронологія та статистика заснування молодіжних центрів.
Складено автором на основі власних досліджень

З 2017 року на сході України з пріоритетом на створення громадських просторів для спілкування та діалогу в громадах, залучення підлітків та молоді до прийняття рішень, забезпечення змістовного дозвілля, реагування на потреби молоді та підтримку молодіжних ініціатив почав працювати GIZ, визначивши, що такий підхід великою мірою відповідав потребам місцевої молоді та ситуації в громадах. Насамперед діяльність молодіжних хабів особливо затребувана в малих містах та селищах, де такий хаб єдиним організованим місцем для соціалізації під час дозвілля [39].

Одним із найголовніших чинників такого розподілу є реалізація на Донеччині регіональної програми «Гідна країни для гідних людей», де за 2017-2018 роки відкрили 80 молодіжних центрів [45]. Також це видно з рис 2.7, де видно, що переважна більшість молодіжних хабів діють, як комунальні установи або частина органів державної влади. Майже третина є проектами громадських організацій, які отримали зовнішнє фінансування на

відкриття подібного простору. Лише один з респондентів діє як комерційний проект і ініціатива створення йде від низу до верха. Ті, хаби, що діють як проекти громадських організацій також є більш свідомими, щодо мети і необхідності діяльності. Створені, як частина державних органів влади мали більше директивний та обов'язковий характер відкриття та діяльності, тому від початку не мали внутрішньої мотивації та усвідомленої потреби в відкритті такої установи, як молодіжний центр або молодіжний хаб.

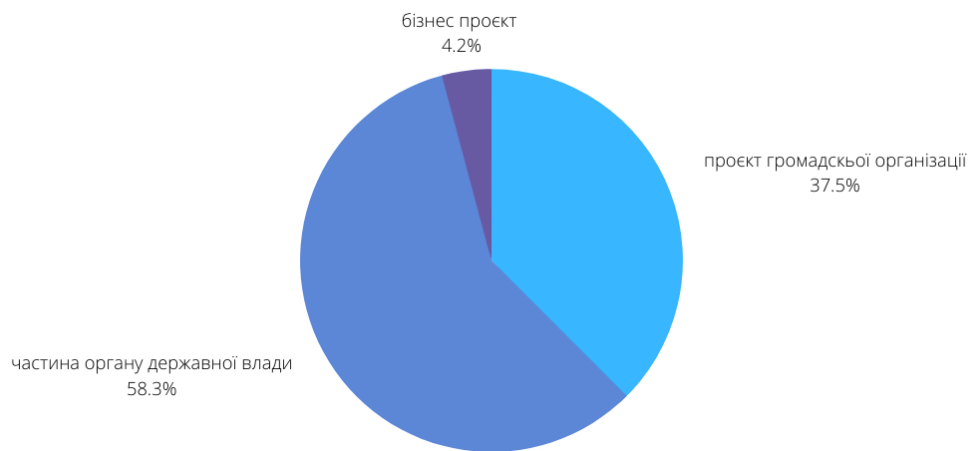


Рис. 2.7. Організаційна форма молодіжних центрів. Складено автором.

Важливим є не тільки відкриття самого простору для молодіжного центру, але й команда, що буде реалізовувати програмну та проектну діяльність та залучати молодь в громаді. В зв'язку з великою кількістю хабів що відкривалися в один і той же період часу, технічне і матеріальне забезпечення перевищило людську спроможність використовувати наявні ресурси для впровадження локальної молодіжної політики на місцях. До роботи в молодіжних центрах залучили спеціалістів, що раніше працювали в дитячих клубах, місцевих концертних залах, вчителів тощо, різного віку та досвіду[46]. Також схожою проблемою в майже усіх молодіжних центрах є те, що команди молодіжних центрів є дуже малими і не відповідають тому

зразку, що пропонується на рис 1.3. . На рис. 2.8 бачимо актуальне становище щодо складу команд центрів, що аналізуються.

Кількісний склад команд МЦ, осіб Середній вік команд МЦ

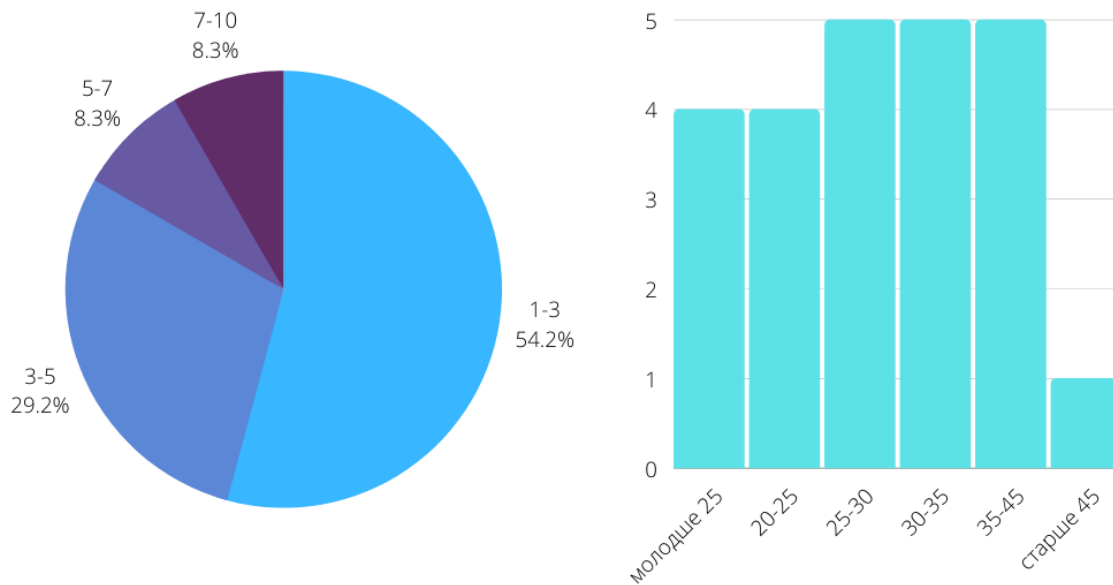


Рис 2.8. Характеристика команд молодіжних центрів за віком і кількісним складом. Складено автором.

Отже, більшість команд молодіжних центрів складаються з 1-3 особи, і третина не перевищує 5 осіб. Майже 80% хабів з таким малими командами мають повністю реалізовувати всі покладені функції на молодіжний центр, як з організації молодіжної роботи, так і з адміністрування поточної роботи, розробки стратегій, звітування та підвищення власних компетенцій. В умовах відсутності чітких інструментів та механізмів, закріплених на державному чи регіональному рівні, які б могли прояснювати мету роботи та залучення молоді, призначені працівники стають самоучками молодіжної роботи. До того ж, до роботи часто не залучені представники молоді і молодіжна робота впроваджується командами з середнім віком від 35 і старше 45 років, що

часто зупиняє молодь брати участь в діяльності хабів, через конфлікт поколінь та застосування старих підходів в роботі.

Для того, щоб підсилити команди молодіжних центрів, відбувається залучення волонтерів до діяльності. На рис. 2.9. можемо відстежити кількість волонтерів, які допомагають центрам в роботі.

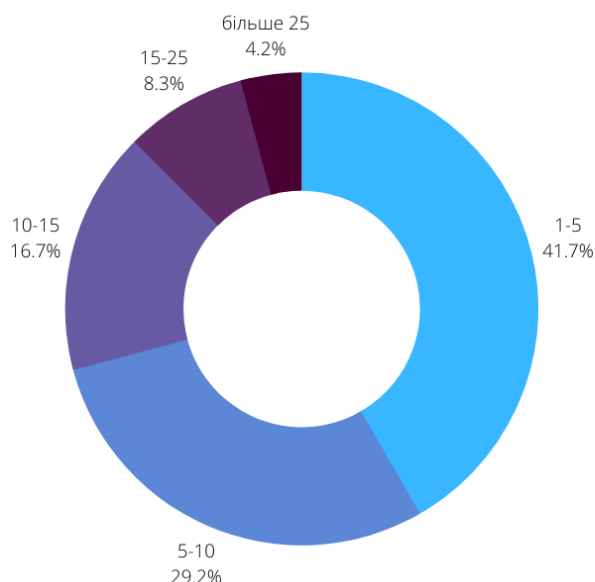


Рис 2.9. Кількість волонтерів залучених до діяльності молодіжних центрів.

Складено автором

Як і в ситуації з командами хабів, залучення волонтерів не на високому рівні, але враховуючи масштаби роботи дозволяє закрити існуючу потребу. Три з досліджуваних центрів зазначили, що кількість волонтерів перевищує 15 осіб, що в умовах величини населення громад в яких функціонують ці хаби є відносно високим показником. Під час інтерв'ю лідери хабів також зазначили, що волонтерами часто стають постійні відвідувач молодіжних центрів [47-49].

Доцільним також є аналіз відвідувачів молодіжних центрів, бенефіціарів, молоді з якою працюють ці простори. На рис. 2.10 та 2.11 зображено узагальнені данні, щодо кількості унікальних відвідувачів молодіжних центрів на місяць та їх віку.

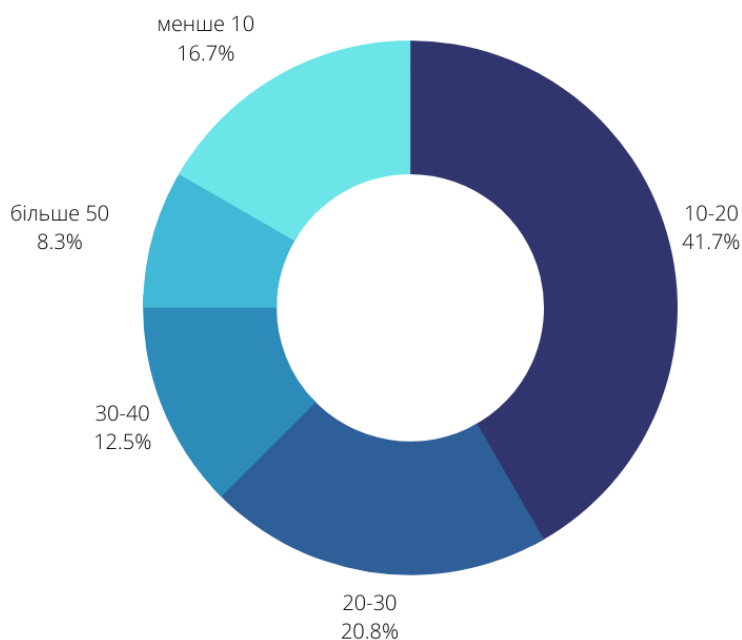


Рис 2.10. Кількість унікальних відвідувачів молодіжних центрів на місяць, середнє значення за 2020 р.. Складено автором.

З рисунку бачимо, що майже в 60% випадків, кількість унікальних відвідувачів місцевих молодіжних центрів не перевищує 20 осіб на місяць, враховуючи, що у 16,7% кількість відвідувачів не перевищують навіть 10 осіб, що свідчить про низьку спроможність команд центрів залучати молодь до своєї діяльності та низьку ефективність роботи. Навіть, якщо заходи, що ініціює центр є релевантними і доцільними, то через низьку залученість молоді, вони не мають необхідного ефекту та їх результати не можуть бути масштабовані. В умовах, коли молодіжні центри в малих громадах не мають вагомих конкурентів, які б могли залучати молодь, то такий низький показник молодіжної участі негативно впливає й на позиціонування молодіжного хабу, як серед жителів громади, так і для органів місцевого самоуправління, які відмічаючи низький потенціал, не враховують розвиток молодіжної роботи до пріоритетів в розбудові громади[47, 50-52]. Хаби втрачають можливість створювати додаткову привабливість для інвестицій в громаду і ставати інформаційним майданчиком для взаємодії різних груп стейкхолдерів.

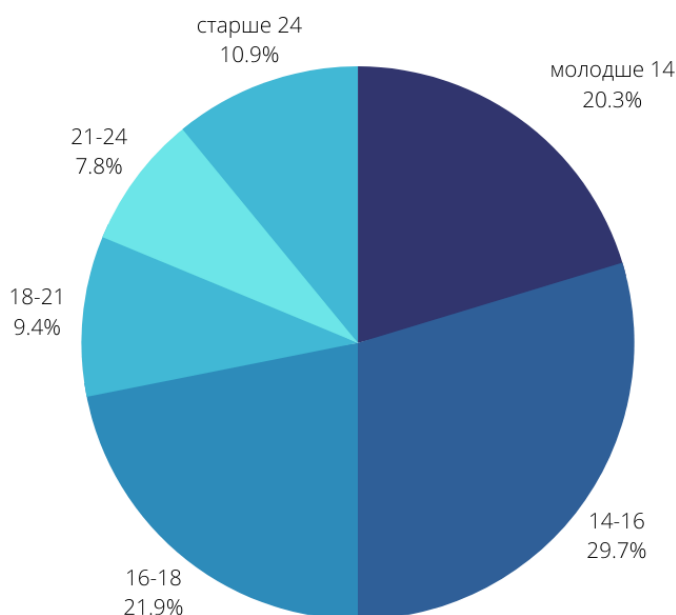


Рис. 2.11. Вік відвідувачів молодіжних центрів. Складено автором.

Щодо віку відвідувачів досліджуваних молодіжних центрів та хабів, то майже 75% є неповнолітніми, а найбільшою популярністю такі простори користуються серед підлітків 14-16 років. Такий вік є свідомим і дозволяє реалізовувати різні формати діяльності і виконувати функції з консультування молоді, надавати можливості демократичної участі. Понад 25% складають повнолітні відвідувачі, яких можна залучати до роботи в молодіжних хабах, надавати їм додаткові можливості для навчання та набуття необхідних компетенцій для ролі молодіжного лідера. Такі заходи дозволять зменшити середній вік команди та підвищити рівень довіри від інших відвідувачів, сприятимуть ініціюванню молоддю власних проєктів.

Важливим компонентом дослідження є наповнення молодіжного центру: планування заходів, проєктів та програм; їх тематика та формати діяльності. Молодіжні центри не обмежені в виборі напрямлення та форми його реалізації. Важливим є також, щоб молодіжний центр або хаб відігравав роль не тільки дозвілевого майданчика та діяльність не була приурочена виключно до святкових днів, як це було заведено в часи роботи місцевих Будинків культури.

Створення плану заходів може бути одним із елементів стратегії, адже дозволяє встановити індикатори та загальну мету і створювати план відповідно до її досяжності, а не проводити хаотичні заходи, які не сприяють розкриттю потенціалу молоді, її участі та соціалізації. Розглянемо горизонт планування в досліджуваних хабах (рис. 2.12).

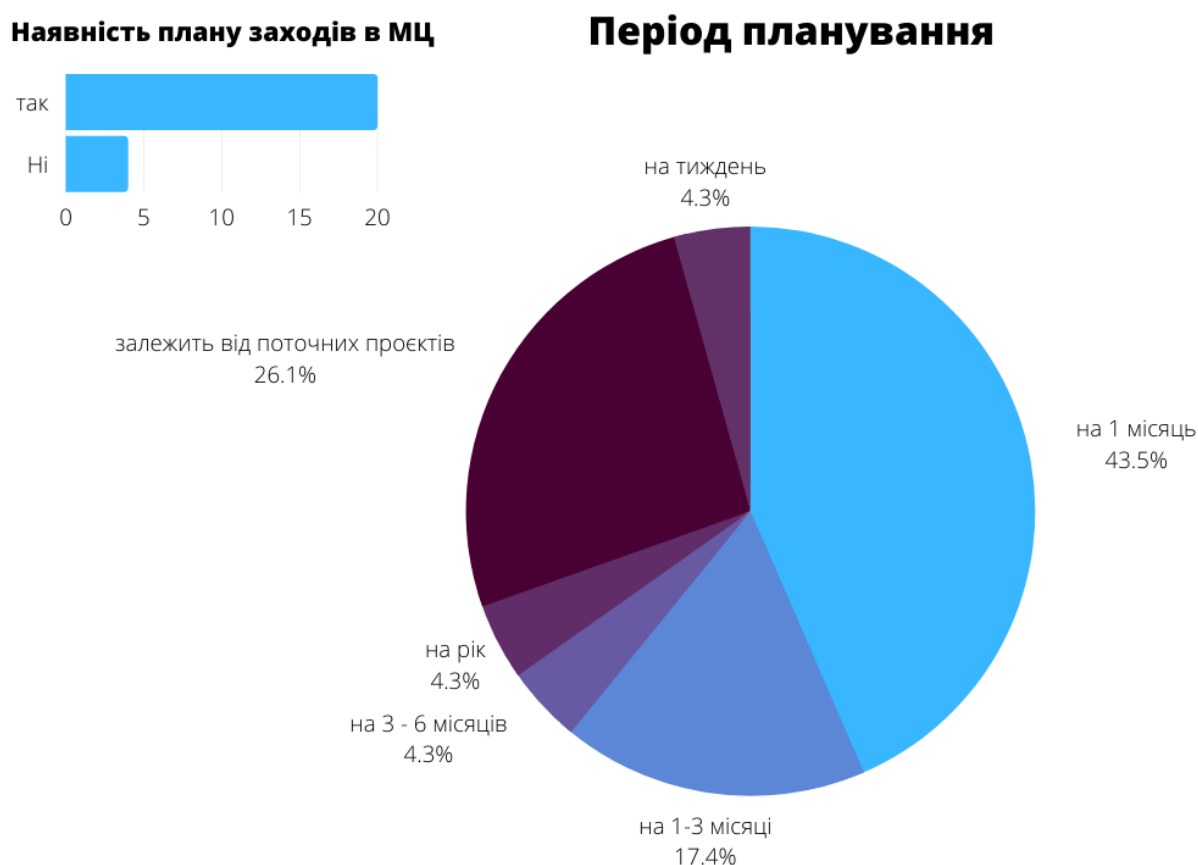


Рис 2.12. Характеристика операційного планування в молодіжних центрах.

Складено автором.

Отже, досліджувані хаби характеризуються доволі низьким горизонтом планування. Майже в 50% випадків період планування не перевищує одного місяця, а в 26% залежить від поточних проєктів, тобто керується зовнішніми обставинами і не підпорядковані постійному контролю з боку відповідальних за це представників молодіжного центра чи хаба. Лише в 1 з 24 хабів відбувається річне планування[53].

Для визначення тематики та напрямків заходів, що проводяться та проектів що реалізуються, молодіжним хабам і центрам було запропоновано перелік тем, де вони могли обрати актуальні до своєї діяльності (рис. 2.13).

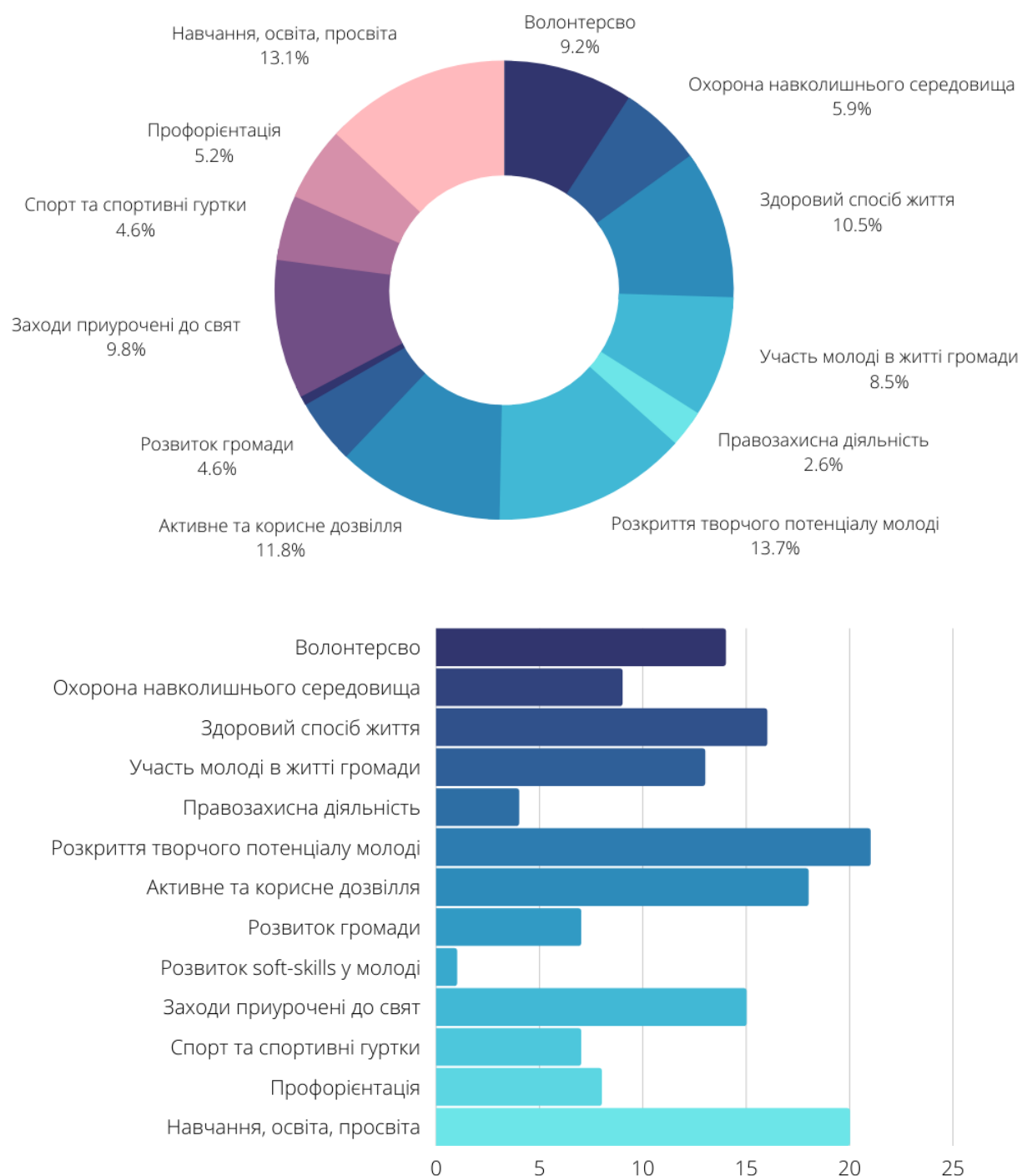


Рис. 2.13. Наповнення та основна тематика заходів в молодіжних центрах.

Складено автором

Отже, розкриття творчого потенціалу молоді, активне та корисне дозвілля, навчання, заходи приурочені до свят та здоровий спосіб життя є пріоритетними темами для роботи досліджуваних хабів. Тоді як розвиток soft skills у молоді, правозахисна діяльність та можливості для участі молоді в житті громади зустрічаються край рідко і складають разом нижчий відсоток ніж творчі гуртки. Тобто, критично важливі навички, які допоможуть молоді бути конкурентоспроможними на ринку праці, посилювати навички лідера та сприятимуть соціальній згуртованості майже не реалізуються молодіжними центрами та хабами, через власну не достатню спроможність. Щодо форматів через які реалізуються обрані теми, то розглянемо їх на рис. 2.14.



Рис 2.14. Формати діяльності, які впроваджуються в молодіжних центрах.
Складено автором.

В усіх 24 місцевих молодіжних хабах та центрах проводяться тематичні тренінги, лекції та семінари. Надзвичайно затребуваними також є формати творчих майстер класів та кінопереглядів, що дозволяє хабу виконувати функцію провайдера активного та змістовного дозвілля, але не додає спроможності залучати молодь до розвитку громад та демократичної участі.

Зокрема бачимо, що консультування молоді та зустрічі з представниками органів місцевого самоврядування, підприємцями, представниками ЗМІ впроваджуються в меншості хабів, але це свідчить і про те, що при умовах набуття додаткових компетенцій командами хабів такі інструменти можуть використовуватися ширше та в більшій кількості молодіжних центрів, адже безпосередньо впливають на якість послуг, що надає хаб.

Позитивною є тенденція, що в 14 з 24 хабів є проекти, ініціаторами яких виступають молоді люди.

Звичайно, що заходи, проекти та програми мають розроблюватися відповідно до місцевого контексту та потреб молоді в кожній окремій локації. Для цього молодіжні центри мають проводити оцінку потреб своєї цільової аудиторії.

Репрезентація методів дослідження потреб зображена на рис. 2.15.

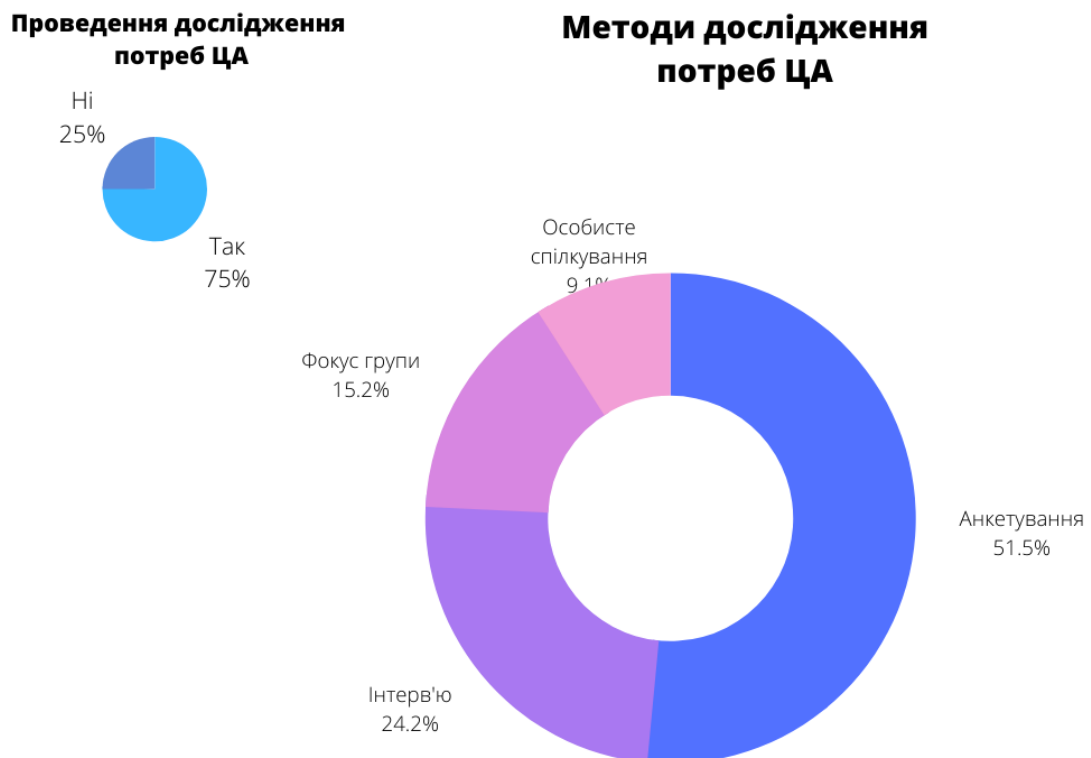


Рис 2.15. Організація роботи з цільовою аудиторією. Складено автором.

Отже, в переважній кількості досліджуваних молодіжних центрів при розробці планів заходів керуються потребами молоді про які дізнаються

через розробку форм для анкетування з його подальшим аналізом, рідше використовуються пряма взаємодія через інтерв'ю та особисте спілкування, що в умовах малих громад є досить ефективним інструментом.

Варто приділити особливу увагу наявності стратегій молодіжних хабів, які б дозволяли синхронізувати команду, встановлювати вимірювані цілі та завдання, визначати спільні цінності, які транслюються на цільову аудиторію, встановлення партнерств, шляхів досягнення сталості.



Рис 2.16. Наявність стратегії в молодіжних центрах. Складено автором.

На рис. 2.16. бачимо, що майже 60% хабів так чи інакше не мають стратегії розвитку. Важливим є момент, що більша половина з них зазначає, що потребує стратегії, але не має достатньо компетенцій, досвіду та ресурсів для того, щоб самотужки розробити стратегію. Відсутність стратегії свідчить про те, що команди рухаються хаотично, без визначених цілей, що підтверджується рис. 2.17.

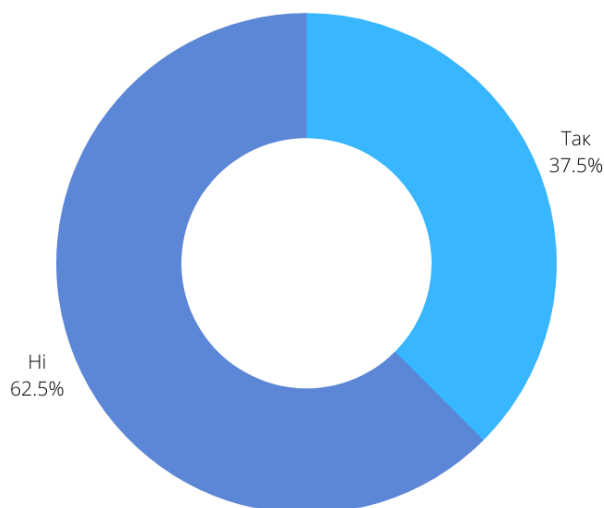


Рис 2.17. Наявність чітких цілей у команд молодіжних центрів на рік.
Складено автором.

Бачимо, що відсоток молодіжних центрів, які зазначають, що не мають чітких цілей для команди у визначений термін часу (рік) співпадає з відсотком молодіжних центрів, які зазначили, що не мають стратегії.

Ще одним негативним фактором до цього додається фіксація результатів роботи молодіжних центрів (рис. 2.18).



Рис. 2.18. Форми фіксації та оцінки результатів діяльності. Складено автором.

Бачимо, що менше третини з досліджуваних хабів та центрів мають постійну звітність щодо діяльності, а отже проводять власну оцінку та

вимірюють результати, є прозорими та спроможними надати партнерам та іншим стейхолдерам актуальну інформацію щодо діяльності, яка впроваджується. Також це дає змогу підвищити інституційну спроможність. Створення умов для участі молоді є одним із головних завдань молодіжного центра або хаба. Але реалізація цього завдання самими хабами оцінюється, як дуже складна [48-51, 54-57].

**Чи важко залучати молодь до участі в заходах Молодіжного хабу?
Оцінка по шкалі від 1 (дуже легко) до 10 (дуже складно)**

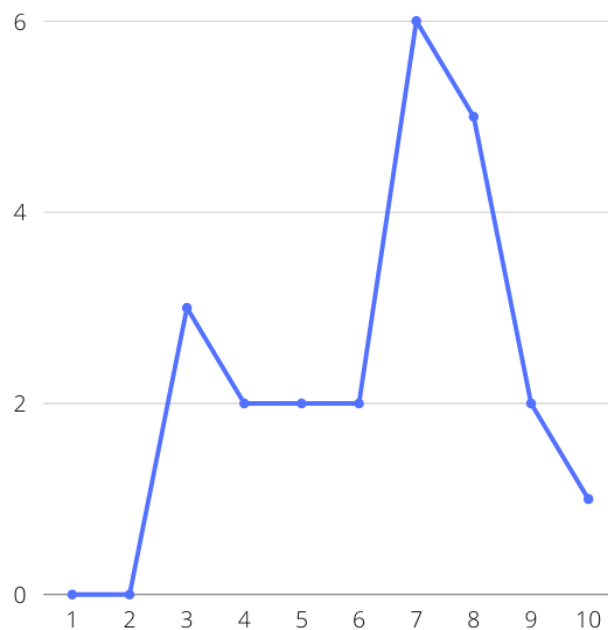


Рис. 2.19. Оцінка складності залучення молоді до діяльності молодіжних центрів. Складено автором.

На рисунку видно, що 16 хабів з 24 оцінили складність залучення молоді понад 5 балів, а найбільший відсоток опитуваних оцінюють складність залучення у 7-8 балів, відзначаючи пасивність молоді в громаді Голова правління Асоціації молодіжних центрів України зазначив, що не зважаючи на те, що більшість молодіжних центрів мають певні унікальні програми та проекти на основі яких будують свою молодіжну роботу, про реалізації цих проектів та їхні особливості майже не відомо до широкого загалу. Кращі практики їхніх проектів ніяк не висвітлені в соціальних мережах. Часто

навіть відсутні якісні фотографії молодіжних центрів, що не дає змогу молодій людині дізнатися про центр з простого пошуку через Інтернет. Це в свою чергу впливає на відвідування молоддю цих заходів. Для допомоги таким центрам та хабам Асоціацією молодіжних центрів проводяться експедиції молодіжними центрами, передумовами для створення яких стали низький рівень впізнаваності та відсутність якісних аудіовізуальних матеріалів для системної промоції молодіжних центрів в громадах та містах, які діють як осередки для практичної роботи з молоддю та майданчики для залучення молоді до процесу прийняття рішень[58].

Але ще більшим викликом для команд молодіжних центрів та хабів є заохочення молоді до ініціювання проєктів, що розроблені ними самими.

**Чи важко заохочувати молодь ініціювати власні проєкти?
Оцінка по шкалі від 1 (дуже легко) до 10 (дуже складно)**

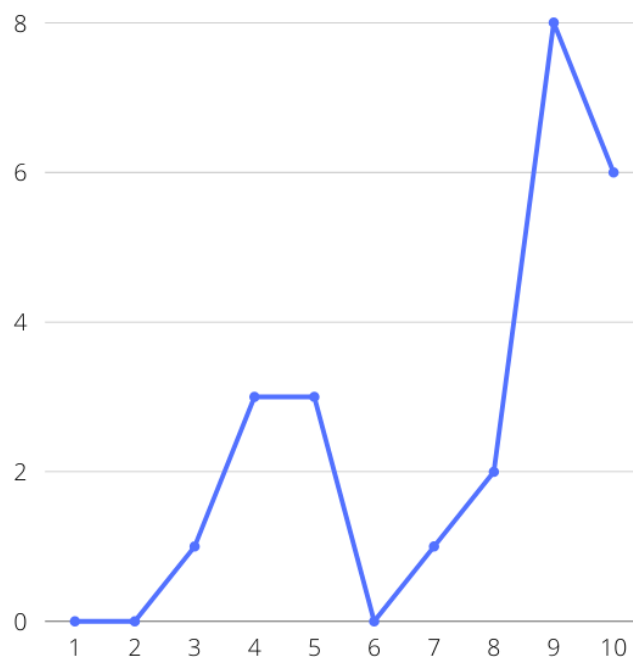


Рис. 2.20. Оцінка складності заохочування молоді ініціювати власні проєкти.
Складено автором.

Відповідно до рис. 2.20, 17 з 24 хабів відзначають, що молодь в громаді або не проявляє ініціативу зовсім, або має дуже не системний характер і

ініційовані молоддю проекти є скоріше виключенням, ніж правилом. При особистому інтерв'ю з лідерами хабів, які позначили, на цій шкалі рівень складнощі у 1 та 2 бали, що позиціонується, як «дуже легко», виявилось, що під заходами, які ініціюються молоддю представники цих хабів мали на увазі надання приміщення хабу для потреб молоді, як вільного простору. В цілому середнє значення цього показника склало 8 балів.

Для аналізу рівня участі молоді використовувався інструмент «Драбина участі Харта». Молодіжні хаби отримали детальну характеристику кожного шабля без назви і відповідно до того, що відповідало їх діяльності визначили необхідну сходинку. Про те, що перші три сходинки фактично не є молодіжною участю попередньо не було зазначено.

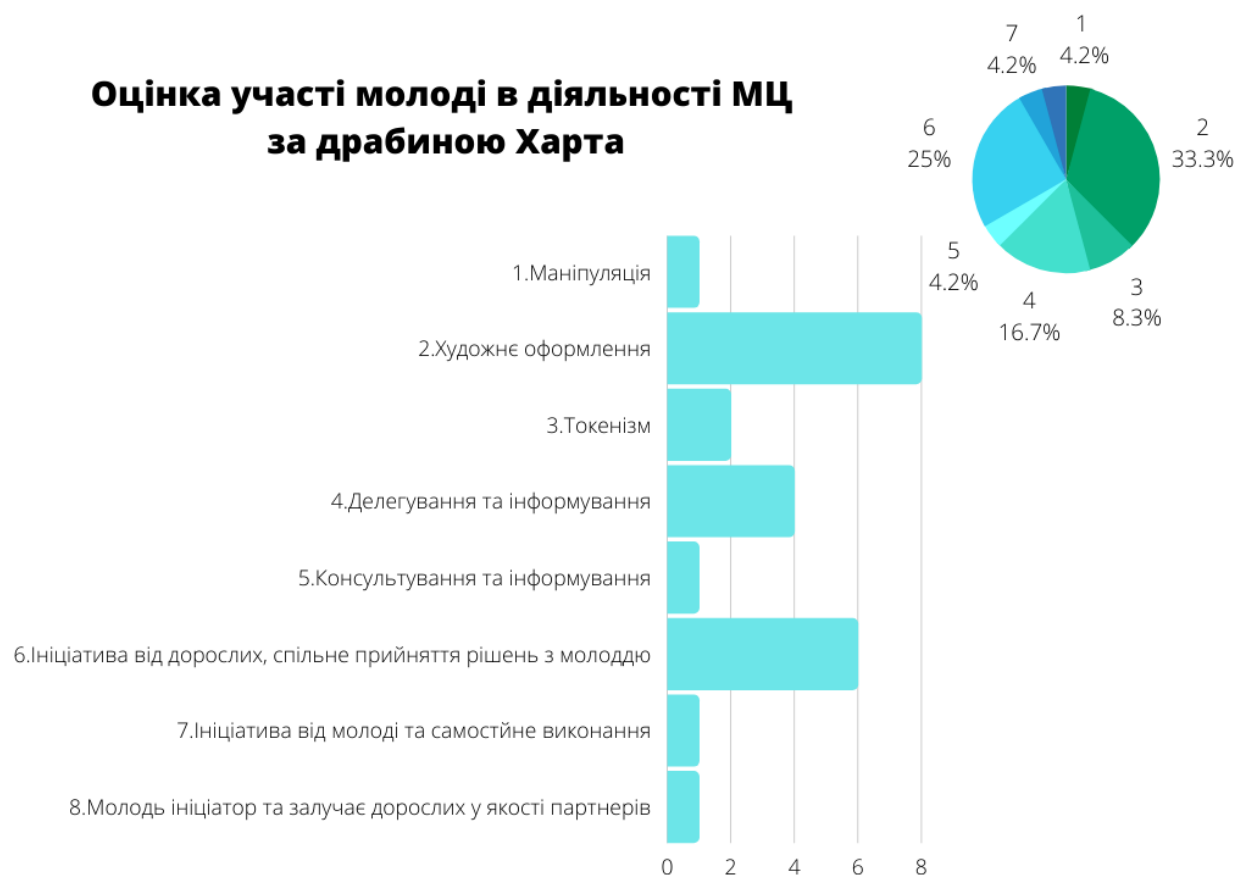


Рис. 2.21. Рівень участі молоді в досліджуваних молодіжних центрах.
Складено автором.

Отже, майже половина досліджуваних хабів помістила себе на перші три сходинки драбини Харта, що є негативним фактом, адже молодь є на

практиці не задіяною і однією з першочергових завдань для цих молодіжних хабів має бути перехід до зони молодіжної участі з четвертої по восьму сходинку в залежності від контексту та ситуації. В зоні молодіжної участі 25% відсотків хабів віднесли себе до 6 сходинки, що є логічним підтвердженням визначеної складності заохоченню молоді ініціювати власні проекти. Натомість, команди хабів намагаються залучати молодь до спільного прийняття рішень та реалізації ініціатив та проектів, які були запропоновані дорослими. За постійного впровадження проектів на такому рівні, є великі шанси того, що молодь отримає необхідні навички та внутрішню спроможність до розробки власних проектів і команда центру зможе обійняти вищі сходинки драбини.

Якщо ж коротко охарактеризувати та узагальнити діяльність та системи управління молодіжних хабів та центрів, що досліджуються, то маємо розгалуження на три основні групи (рис. 2.22).



Рис. 2.22 Розподіл молодіжних центрів за ступенем спроможності. Складено автором.

Бачимо, що майже 60% центрів та хабів більше виступають, як дозвілевий майданчик для молоді, а не інструмент для реалізації місцевої молодіжної політики. Їх діяльність не системна та не постійна, наявне ресурсне забезпечення майже не використовується. Менше 20% досліджуваних місцевих молодіжних центрів демонструють розуміння функцій та завдання молодіжного центру та виконують їх. Ще чверть центрів намагається виконувати покладені на них функції, але не мають достатньої спроможності для того, щоб їх ефективно виконувати. Отже, майже 80% хабів потребують рекомендацій, щодо удосконалення управлінської системи для того, щоб підсилити спроможність діяти як заклад для місцевої молодіжної участі .



Рис. 2.23. Найбільші складнощі в роботі молодіжних центрів. Складено автором.

Найбільшими викликами в роботі молодіжних центрів хабів по факту є відсутність чіткої єдиної стратегії, яка б була основою роботи. Якщо об'єднати категорії відсутності довгострокової стратегії, операційного плану та відсутності чіткої мети діяльності, то загальна частка сягає майже 50%, що перевищує на 15% пасивність молоді. А отже же, розробка стратегічних

документів може значно покращити ефективність роботи досліджуваних молодіжних хабів та центрів.

Також стратегія допомогла б визначенні чітких напрямів діяльності та призначенні відповідальних осіб, розподілі ролей.

Щодо розподілу ролей та відповідальності всередині команд молодіжних центрів та хабів то найбільш типовими ситуаціями є:

- лідер молодіжного центру фактично самотійно виконує більшість обов'язків;
- ролі розподілені не чітко і все залежить від конкретного заходу;
- всі відповідають за все.

Лише 5 із 24 молодіжних центрів та хабів, що взяли участь в дослідженні зазначили, що в них відбувається чіткий розподіл ролей та обов'язків, зокрема є лідер або керівник, фінансовий спеціаліст, молодіжні працівники. В інших випадках не простежується чіткої структури або розуміння зони власної відповідальності. Звернемося до цитат, якими описують розподіл ролей в своїх молодіжних центрах представники цих центрів: «Художній керівник будинку культури активно займається фандрейзингом», «Всі разом плануємо і проводимо заходи», «Хто що вміє робити, то тим і займається», «За все відповідає голова». Така ситуація призводить до того, що ефективність діяльності молодіжного центру знижується, так само, як і мотивація співробітників та відчуття командності, адже майже ніхто не розуміє мети діяльності в довгостроковій перспективі, критеріїв результативності. Виникають конфлікти через те, що пророблена робота не фіксується, відбувається не рівноцінний розподіл обов'язків та навантаження. У працівників в більшості випадків відсутні навіть назви посад. Отже, при плануванні своєї діяльності та складання стратегії, молодіжні центри мають звернути особливу увагу на питання розподілу ролей всередині команди, адже на даний момент розподіл в переважній більшості випадків хаотичний.

Проте позитивною тенденцією є те, що представники молодіжних хабів проходять додаткове навчання для підвищення своєї спроможності в роботі з молоддю. Лише 2 з 24 молодіжних центри зазначили, що не проходили жодних спеціалізованих тренінгів, програм чи курсів. В більшості досліджуваних молодіжних центрів є працівники, які пройшли навчання на програмі Молодіжний працівник, то отримали відповідну кваліфікацію. Деякі брали участь в тренінгах з проектного менеджменту та тренінгах по роботі з волонтерами.

Отже, на основі аналізу дослідження можемо зробити висновок, що системи управління досліджуваних молодіжних центрах та хабах в більшості випадках є не ефективними та характеризуються:

1. Недостатньою кількістю працівників та відсутністю чіткого розподілу обов'язків .

Більшість команд молодіжних центрів складаються з 1-3 осіб і третина не перевищує 5 осіб. Майже 80% хабів з таким малими командами мають повністю реалізовувати всі покладені функції на молодіжний центр, як з організації молодіжної роботи, так і з адміністрування поточної роботи, розробки стратегій, звітування та підвищення власних компетенцій. Молодіжні центри мають звернути особливу увагу на питання розподілу ролей всередині команди, адже на даний момент розподіл в переважній більшості випадків хаотичний.

2. Низькою спроможністю команд центрів залучати молодь до своєї діяльності, молодь не бере справжню участь.

Майже в 60% випадків, кількість унікальних відвідувачів місцевих молодіжних центрів не перевищує 20 осіб на місяць, враховуючи, що у 16,7% кількість відвідувачів не перевищують навіть 10 осіб. Створення умов для участі молоді є одним із головних завдань молодіжного центра або хаба. Але реалізація цього завдання самими хабами оцінюється, як дуже складного.

Майже половина досліджуваних хабів помістила себе на перші три сходинки драбини Харта, що є негативним фактом, адже молодь є на практиці не задіяною і однією з першочергових завдань для цих молодіжних хабів має бути перехід до зони молодіжної участі. До того ж в усіх 24 місцевих молодіжних хабах та центрах проводяться тематичні тренінги, лекції та семінари. Надзвичайно затребуваними також є формати творчих майстер класів та кінопереглядів, що дозволяє хабу виконувати функцію провайдера активного та змістовного дозвілля, але не додає спроможності залучати молодь до розвитку громад та демократичної участі. Критично важливі навички, які допоможуть молоді бути конкурентоспроможними на ринку праці, посилювати навички лідера та сприятимуть соціальній згуртованості майже не реалізуються молодіжними центрами та хабами, через власну недостатню спроможність та слабкі персональні компетенції працівників.

3. Низьким горизонтом планування

Майже в 50% випадків період планування не перевищує одного місяця, а в 26% залежить від поточних проектів

4. Відсутністю або формальністю стратегій розвитку

Майже 60% хабів так чи інакше не мають стратегії розвитку. Важливим є момент, що більша половина з них зазначає, що потребує стратегії, але не має достатньо компетенцій, досвіду та ресурсів для того, щоб самотужки розробити стратегію

5. Відсутністю спільних вимірюваних цілей.

Майже 60% молодіжних центрів зазначають, що не мають чітких цілей для команди у визначений термін часу

6. Оцінка не проводиться, результати не фіксуються

Менше третини з досліджуваних хабів та центрів мають постійну звітність щодо діяльності. Оцінка і фіксація результатів відбувається здебільшого усно і тільки в середині команди.

Позитивною є тенденція, що в 14 з 24 хабів є проекти, ініціаторами яких виступають молоді люди та в переважній кількості досліджуваних молодіжних центрів при розробці планів заходів керуються потребами молоді.

Системи управління молодіжних центрів малих громад областей Сходу України потребують зміцнення на різних рівнях

- для зовнішніх стейкхолдерів (інституцій, що працюють над зміцненням спроможності молодіжних центрів східної України) – програму розвитку, що базується на потребах молодіжних центрів з малих громад областей Сходу України.
- для внутрішніх стейкхолдерів (лідерів та команд центрів) - модель стратегічної канви молодіжних хабів для удосконалення управлінської системи.
- для внутрішніх стейкхолдерів (молодіжних працівників) - рекомендації щодо створення особистого плану дій розвитку необхідних компетенцій.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ МОЛОДІЖНИХ ЦЕНТРІВ МАЛИХ ГРОМАД ОБЛАСТЕЙ СХОДУ УКРАЇНИ

3.1. Програма діяльності для інституцій, що працюють над зміцненням спроможності молодіжних центрів малих громад областей Сходу України

Метою розробленої програми є зміцнення інституційної бази молодіжних центрів для підсилення участі молоді на місцевому рівні шляхом вироблення типових рекомендацій щодо розробки молодіжної політики в молодіжних центрах та хабах, надання необхідних компетенцій для учасників процесу: команд хабів, молодіжних працівників, молодіжних лідерів, представників органів місцевого самоврядування та створення умов для мережування.

Ключовими учасниками програми виступають:

- Молодь із вибраних громад (студенти загальноосвітніх та професійних шкіл, старшокласники, молоді спеціалісти, само зайняті та ті, хто шукає роботу) будуть запрошені взяти участь у місцевих тренінгах та отримають наставницьку підтримку у реалізації своїх проєктів. Проєкти ініціюватимуть молоді люди.
- Молодіжні лідери, а також ті, хто беруть участь в діяльності молодіжних центрів, будуть запрошені виступати в ролі молодіжних кореспондентів, що також включає навчання та польові роботи – дослідження громади. Тут також існує потреба вдосконалення та відпрацювання аналітичних та дослідницьких навичок.
- Молодіжних працівників, насамперед тих, хто працює в/з молодіжними центрами, буде запрошено виступати в ролі молодіжних кореспондентів та/або фасилітаторів.
- Державні службовці, органи місцевого самоврядування та представники муніципальних установ, що працюють з молоддю,

вдосконалюватимуть свої знання про процес розвитку молодіжної роботи, а також підтримуватимуть впровадження інноваційних практик в свою повсякденну роботу. Консультації з партнерами місцевого рівня відбулися в рамках стратегічних сесій Асоціації молодіжних центрів України.

Освітній підхід, який використовується в розробленій програмі базується на принципах неформальної освіти та молодіжної роботи, основними елементами яких є позитивна робоча атмосфера, рівне ставлення, толерантність та ненасильство. Конфліктні питання вирішуватимуться за допомогою цих принципів, наприклад узгодження спільних правил, розуміння розбіжностей та встановлення пріоритету у співпраці.

Також враховані проблеми рівноваги в молодіжній галузі. Зазвичай жінки в основному представлені на нижчих посадах, а чоловіки на керівних посадах. Загалом гендерний баланс серед молодіжних працівників становить від 70% (жінки) до 30% (чоловіки). Баланс на керівних посадах, також у молодіжних центрах є абсолютно протилежним. Програма буде тримати під увагою ці питання і намагатиметься досягти рівного балансу серед представництва молодіжних працівників та молодіжних працівниць з молодіжних центрів у проекті.

Програма прагне дотримуватись принципів рівного представництва статей на всіх етапах та у всіх елементах проектів, включаючи малі робочі групи, рівні завдання та обов'язки, а також рівний гендерний баланс у великих заходах.

ЯКЩО... у молодих людей буде достатньо компетенції для того, щоб мати можливість використовувати ресурси або покращити доступ до ресурсів молодіжного центру та громади

I... буде застосовна та гнучка інституційна база для участі молоді

ПОТІМ...більше молодих людей братиме участь у процесі прийняття рішень, реалізовуватиме власні соціальні ідеї, виходячи зі своїх потреб та

прагнень, сприятимете розвитку громади та зміцненню їх здатності відповідати на виклики

ЩО ЗГОДОМ... створить позитивну соціальну перспективу для громад, коли молоді люди зможуть чітко зрозуміти своє майбутнє та зв'язати їх з місцевим контекстом завдяки молодіжними центрами, як інструментів забезпечення демократичної участі.

Програма спрямована на зміцнення інституційної бази молодіжних центрів для участі молоді та молодіжної роботи для розвитку місцевої громади відповідно до процесу децентралізації.

Методологія розробленої програми базується на трьох основних елементах:

- участь молоді, як можливість бути залученим у життя громади, в т.ч. процес прийняття рішень, соціальну активність, волонтерства, неформальну освіту та інші форми участі з пріоритетом на створення інституційних рамок для місцевих молодіжних центрів.
- Доказова молодіжна політика як політика, яка розробляється на основі досліджень та оцінки потреб, постійно оцінюється та контролюється за активної участі молоді.
- Молодіжна робота як підхід, заснований на принципах неформальної освіти, що дозволяє молодим людям вірити в себе, розвивати компетентності та підтримувати їх у побудові позитивного майбутнього.

Тому програм буде зв'язок із національними стратегічними підходами до молодіжної політики в т.ч. Стратегію щодо молоді 2020-2030, Концепцією молодіжної політики та Молодь України 2020-2025, які зараз розробляються. Програма також прагне створити синергію між молодіжними центрами, які є елементами молодіжної інфраструктури, де відбувається молодіжна робота та органами місцевого самоврядування в громадах.

Запланованими результатами проекту є:

1. Розроблені рекомендації щодо кращої участі молоді на місцевому рівні, спрямованих на інституційні рамки, що поєднують молодіжні центри та місцеве самоврядування. Рекомендації базуватимуться на досвіді громад-учасниць. Методологія і запропоновані інструменти будуть передані та застосовні до будь-якої громади, які мотивовані покращити свою структуру молодіжної політики.
2. Проведено пілотні навчальні програми для конкретних цільових груп, головним чином: молодіжних працівників як регіональних фасилітаторів для кращої участі молоді; молодіжних лідерів та молодих людей для кращих навичок управління проектами; молодіжних кореспондентів як авторів місцевих політичних робіт; молодіжних працівників та представників місцевого самоврядування як для фахівців у використанні відкритого підходу до роботи з молоддю.
3. Розроблені найкращі практики соціальної активності та створення мереж, що поєднує всі заходи, забезпечує взаємодію між спільнотам проектів та робить розроблені рекомендації та навчальні програми застосовними в різних місцевих контекстах та доступними для кожного.

Діяльність пов'язана з результатом 1:

- Дослідження місцевої молодіжної політики, оцінка участі молоді та рекомендації щодо покращення структури.
- Мапування потреб та прагнень молоді у громадах
- Участь молоді у створенні відеофільмів для підтримки молодіжних центрів та сприяння місцевій молодіжній роботі.
- Презентації рекомендацій основним зацікавленим сторонам.

Діяльність пов'язана з результатом 2:

- Навчальний курс для молодіжних працівників з відповідних молодіжних центрів з метою надання їм компетенцій бути фасилітаторами між молоддю, місцевими органами влади, побудувати

інституційні зв'язки між молодіжними центрами та молодіжними радами.

- Тренінги та семінари для молодих лідерів (також тих, що беруть участь у молодіжних центрах) та молоді громади щодо розробки та реалізації проектів та соціальних ініціатив.
- Тренінги для молодіжних кореспондентів для надання їм компетенцій у дослідженні, оцінці та підготовці політичних документів (молодіжні кореспонденти можуть бути представниками молодіжних центрів, молодіжними працівниками або молодіжними лідерами, які зацікавлені та стимулюють роботу з дослідницьких та адвокаційних питань);
- Спільні семінари-практикуми для всіх суб'єктів (молодіжні центри, молодіжні лідери та представники органів місцевого самоврядування) у відкритій молодіжній роботі з метою надання додаткової вартості для участі молоді, молодіжної роботи та молодіжної політики на основі фактичних даних);

Діяльність пов'язана з результатом 3:

- Складання найкращих практик серед пілотних громад, здійснених молодіжними кореспондентами як частина завдання після тренінгів;
- Мережева конференція з основною метою представити та оцінити майбутній вплив (виступає як заключна конференція програми)
- Навчальні візити та спільні заходи в громадах з метою підвищення компетенцій та здатності оцінювати, представляти, передавати та отримувати інший досвід.

Програмні блоки для зміцнення управлінської системи молодіжних центрів:

1. Мережування: проведення міжрегіональних зустрічей для лідерів молодіжних хабів та створення нових партнерств.
2. Стратегічне планування: сесії стратегічного планування діяльності молодіжних хабів з представниками команд центрів та хабів в Запорізькому, Донецькому та Луганському регіонах. Від кожного

молодіжного центру чи хаба участь бере Лідер та щонайменше два члени команди.

3. Базовий рівень Національної програми Молодіжний працівник: підвищення кваліфікації молодіжних лідерів та фахівців молодіжної галузі в умовах децентралізації задля підвищення ефективності розробки та реалізації обґрунтованої молодіжної політики на локальному та регіональному рівнях[38]. Від кожного молодіжного центру чи хаба участь бере Лідер та щонайменше два члени команди.
4. Підсумкова зустріч Лідерів хабів: розробка календарного плану діяльності центрів та презентація спільних міжрегіональних ініціатив, які виникли під час програми.

Для наочності в ДОДАТКУ Б розроблено візуалізацію основних компонентів запропонованої програми.

Індикатори:

- Зміни в інституційному забезпеченні участі молоді на місцевому рівні.
- Зміни у сприйнятті участі молоді від декорацій до спільних практик.
- Зміни в рівні компетентності молодіжних лідерів та молодіжних працівників, щодо забезпечення практики участі.
- Зростання значення питань участі молоді у молодіжних центрах.
- Збільшення кількості молодіжних центрів, що займаються процесом розбудови молодіжної участі.

Вихідні дані:

- Тимчасові положення про молодіжні центри.
- Слабке визнання участі молоді к елемента процесу прийняття рішень.
- Низька кількість професіоналів у молодіжних центрах, як провайдерів молодіжної участі.
- Низька кількість молодіжних центрів, обізнаних для створення практик демократичної участі.

Ключові віхи:

- Пілотні громади визнали розроблені рекомендації та готові їх постійно впроваджувати.
- Рівень компетентності молодих лідерів та молодіжних працівників підвищився завдяки набутим новим компетенціям.
- Місцеві молодіжні центри визнають участь молоді як частину програм у співпраці з органами місцевої влади.

У рамках програмної діяльності, з метою розповсюдження інформації з урахуванням основних цілей та результатів, для її більшого поширення з метою актуалізації важливості розробки обґрунтованої молодіжної політики на основі фактичних даних у громадах рекомендується провести:

- Онлайн-презентацію розроблених рекомендацій після дослідження місцевої молодіжної політики серед основних зацікавлених сторін, де представники молодіжних центрів, молодіжних рад та органів місцевого самоврядування будуть брати участь у визначенні критичних моментів та синхронізації зусиль для розробки програми молодіжної політики у громаді.
- Прес-конференції для ЗМІ, на яких будуть представлені основні напрямки проекту, цілі та методи їх досягнення, а також громади, що беруть участь в проекті.
- Конференції з основною метою представити та оцінити вплив програми. У рамках конференцій запрошувати ключових суб'єктів молодіжної політики на національному рівні та представники місцевої молодіжної політики, що дозволить конференції створити діалог між різними рівнями промоутерів молодіжної політики.
- Розробити та розповсюдити збірник найкращих практик соціальної активності та створення мереж у громадах, що забезпечить взаємодію між спільнотами локальних проектів.
- Опублікувати аналітичну статтю щодо оцінки ситуації з місцевою молодіжною політикою в окремих громадах для формування інформаційного простору на основі досліджень на тему посилення

інституційної спроможності молодіжних центрів та молодіжних хабів в областях Сходу України.

- Створити щонайменше 15 тематичних інформаційних відео, що висвітлюють діяльність молодіжних центрів, їх цілі, форми участі молоді та інші теми, що пов'язані з молодіжною політикою для рекламної промоції через соціальні мережі для поширення важливості залучення молоді до процесів прийняття рішень на різних рівнях. Також ці відео будуть використовуватись в молодіжних центрах та громадах як додатковий інструмент для неформальної освіти молоді.

Інформування зацікавлених сторін та загальної спільноти щодо просування програми має здійснюватися систематично шляхом публікацій на офіційних сторінках у соціальних мережах виконавчої організації та партнерських організацій. Усі публікації мають супроводжуватись фото та відео з подій. На початку проекту створити контент – план та сформулювати основні повідомлення для цільової аудиторії. Зміст усіх публікацій має відповідати принципам рівного представництва жінок, толерантності та не насильства.

3.2. Модель стратегічної канви молодіжних хабів для удосконалення управлінської системи

Команди молодіжних центрів та хабів на сході України в більшості випадків складаються з 1-3 осіб. Для таких малочисельних команд розробка довгострокових стратегій, самостійне визначення чітких індикаторів діяльності, встановлення ефективних партнерств з представниками органів місцевої влади, розробка програм діяльності і залучення молоді до участі в житті громади – є викликом та додатковим джерелом демотивації. Враховуючи факт того, що в малих громадах та віддалених селах функції молодіжних працівників покладено на непрофільних фахівців, які здебільшого не мають повного розуміння функцій та цілей молодіжної роботи, а роль Лідера молодіжного центра, часто просто формальна і ролі та відповідальність нерівномірно розділені серед учасників команди, то це не

створює сприятливого середовища для сталого розвитку молодіжного центру та становлення його як осередку, для практичної роботи з молоддю.

Саме тому, потрібно створити універсальний та зрозумілий інструмент для внутрішнього стратегування командами молодіжних центрів, що допоможе змістити їм горизонт планування на більш довгострокову перспективу та самостійно формувати програми, проекти та заходи відповідно до контексту своєї громади.

Теорія змін – це один із способів опису стратегії. Концепція теорії змін виникла як відповідь на складнощі пов'язані з оцінкою впливу масштабних комплексних програм соціального розвитку. Керол Вайс - авторка програми, казала про те, що часто ті, хто виконує програму та інші зацікавлені сторони не мають чіткого розуміння та опису ланцюжку кроків, які призведуть до досягнення цілей програми, що дуже знижує ймовірність того, що ці цілі будуть досягнуто. Тож авторка запропонувала описувати суть будь-якої програми в вигляді послідовності кроків, що починається з операційних планів щодо діяльності програми та веде до досягнення довгострокової мети [59].

Зв'язок стратегічного планування та теорії змін є цілком природнім.

На рисунку 3.1 розглянемо основні елементи стратегічного планування.



Рис. 3.1. Модель етапів стратегічного планування

На етапі встановлення цілей бачення перетворюється на очікуванні результати або цілі досягнення яких має стати свідченням наближення до бажаного майбутнього. Якщо цілі – це очікуванні результати, то стратегія – це способи їх досягнення [59].



Рис.3.2. Основні етапи теорії змін. Складено автором за матеріалами [59]

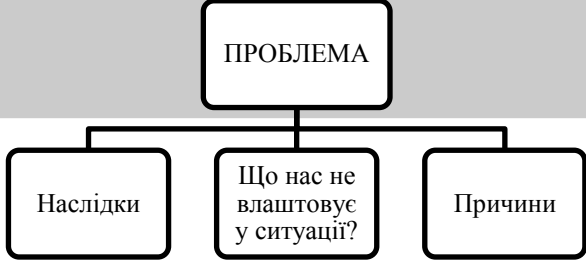
Використовуючи описані моделі та спираючись на результати дослідження розглянутого у розділі 2 пропонуємо спрощену модель стратегічної канви, яка включає всі релевантні компоненти стратегії в доступних формулюваннях і описом блоків, щоб зробити її не складною для самостійного заповнення командами молодіжних центрів та молодіжних хабів. Канва запропонована у двох форматах: перший у вигляді електронного документа, другий – з візуалізацією, для того, щоб канва могла використовуватись не тільки як формально заповнений документ, але й наочно репрезентувала розроблену стратегію з можливістю її друку і розміщення на стінах молодіжного центра чи хаба.

Таблиця 3.1

Модель стратегічної канви для молодіжних центрів

Назва компоненту	Приклад або інструмент для заповнення
Місія (Коротке речення навіщо нам це потрібно? Що нас запалює і мотивує?)	Молодіжний центр «Нові горизонти» Місія: Об'єднавши молодь села – розширимо горизонти для дружби, навчання, творчості та спілкування. Молодіжний центр «Генерація ЮА»

	<p>Місія: Ми надаємо безпечні та комфортні умови для всебічного розвитку молоді та реалізації молодіжних ініціатив.</p> <p>Молодіжний центр «Лідер Ленд» Місія : Ми зробимо лідера з кожного</p> <p>Молодіжний центр «Лемко центр» Місія: зберегти та примножити українські традиції, досягнення культури, науки, освіти, екології, поєднуючи в своїй діяльності автентичні ремесла з інноваційними технологіями..</p> <p>Молодіжний центр «Крок до мрії» Місія: Об'єднати молодь та їх сім'ї. Дати можливість визначитися зі своїми інтересами і розкрити свій потенціал.</p> <p>Молодіжний центр «Толк Хаб» Місія: Сприяти позитивним змінам у житті та свідомості молоді Комиш-Зорянської ОТГ, створюючи можливості для її всебічного розвитку [60].</p>
<p>Візія (Наша мрія, якими ми бачимо себе в майбутньому та сферу в якій працюємо).</p>	<p>Молодіжний центр Paragraph: Свідома, успішна та активна молодь, що вчиться і працює в Україні, розвиваючи суспільство і себе у ньому[61].</p> <p>Молодіжний центр Волині: Ми віримо, ми мріємо про успішну українську державу де кожна молода людина є всебічно розвиненою частиною великого мультикультурного світу. Світ де українська молодь є частиною успіху та елементом еволюції громад – є нашим завданням [62].</p>
<p>Цінності (Що нас об'єднує та є найважливішим для нас. Що ми несемо нашим відвідувачам? Важливо розшифрувати, що саме ми маємо на увазі).</p>	<p>Чесність – бути чесними всередині команди і прозорими на ззовні.</p> <p>Інноваційність – не боятися включати нові підходи нові тенденції. Наша команда постійно навчається сама і реалізує свої навички для навчання інших.</p> <p>Людяність – безоцінне ставлення до всіх.</p> <p>Згуртованість – дух команди, підтримка один одного.</p> <p>Нейтральність – притримуватися принципу нейтральності щодо національних, релігійних тощо поглядів.</p> <p>Інклюзивність – планувати свою діяльність виходячи завжди з потреб цільової аудиторії і прислухатися до них у прийнятті рішень.</p>
<p>В чому наша сила?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Наявність матеріально-технічної бази, приміщення • Персональні компетенції членів команди • Гнучкість, мобільність • Грантова історія • Контакти волонтерів, експертів, консультантів • Позитивне ставлення та відношення до різних ситуацій • Довіра та можливість отримати рекомендацію тих з ким працювали раніше

Чого нам не вистачає?	<ul style="list-style-type: none"> • Недостатній рівень партнерства та розподілу відповідальності • Комунікація всередині команди • Відсутність постійних партнерів • Обмежені джерела фінансування • Недостатня кількість членів команди • Слабка комунікація з аудиторією 												
Які складнощі є в нашій роботі?	<p>РЕЗУЛЬТАТ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Як виглядатиме змінена ситуація?  <pre> graph TD PROBLEMA[ПРОБЛЕМА] --> NASLIDKI[Наслідки] PROBLEMA --> SHCHO_NAS[Що нас не влаштовує у ситуації?] PROBLEMA --> PRICINI[Причини] </pre>												
Хто за що відповідальний? (Які є основні напрями роботи та хто відповідальний за виконання завдань передбачених за цим напрямом).	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td colspan="3">Напрямок</td> </tr> <tr> <td>Завдання 1</td> <td>Завдання 2</td> <td>Завдання 3</td> </tr> </table> <p style="text-align: center;">↓</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td colspan="3">Відповідальний</td> </tr> <tr> <td>Конкретна особа 1</td> <td>Конкретна особа 2</td> <td>Конкретна особа 3</td> </tr> </table>	Напрямок			Завдання 1	Завдання 2	Завдання 3	Відповідальний			Конкретна особа 1	Конкретна особа 2	Конкретна особа 3
Напрямок													
Завдання 1	Завдання 2	Завдання 3											
Відповідальний													
Конкретна особа 1	Конкретна особа 2	Конкретна особа 3											
За цей рік ми хочемо досягти... (Які цілі ми ставимо перед собою?)	<ul style="list-style-type: none"> • Створити імідж дружнього до молоді безпечного простору. • Залучати щонайменше 50 унікальних відвідувачів віком від 13 до 18 років до безкоштовних заходів щомісяця до кінця 2021. • Щонайменше 2 члена команди мають пройти спеціалізоване навчання з молодіжної роботи. 												
Наша цільова аудиторія – (Для кого ми працюємо? Які особливості цієї групи?)	<p>Молодь обох статей віком від 14 до 35 років, учні старших класів, студенти, трудова молодь, в тому числі особи з інвалідністю та ВПО.</p> <p>Діти та підлітки віком від 3 до 14 років, в тому числі з сімей зі складними життєвими обставинами та ВПО.</p>												
Вони мають такі проблеми... (Що найбільше хвилює нашу цільову аудиторію, які болі вона має?)	<p>Страх не бути успішним, страх не бути почутим, страх ізоляції, страх стати об'єктом насмішок, страх не виправдати надії батьків тощо.</p>												

<p>Ми можемо допомогти їх вирішити через... (Що може запобігти болям цільової аудиторії?)</p>	<p>Поєднуємо дозвілля та неформальну освіту; використовуємо принцип «рівний – рівному», доносимо цінності, що кожен з нас важливий тощо.</p>
<p>Ми можемо покращити життя в нашій громаді якщо...</p> <p>(Як установа, ми можемо реалізовувати такі напрями, що дозволяють реалізовувати локальну молодіжну політику).</p>	<p>Веселівський молодіжний центр «Платформа» Основні напрями діяльності:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Підтримка молодіжних ініціатив та проєктів, спрямованих на розвиток підлітків та молоді. - Покращення співпраці та координації між державними, комунальними організаціями, місцевими органами влади, організаціями громадянського суспільства та волонтерськими ініціативами. - Створення мережі комунікацій та співпраці для молодіжних лідерів та молодіжних ініціатив у межах Веселівської селищної громади [54]. <p>Молодіжний центр «Лідер Ленд» Основні напрями діяльності:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Створення комфортних умов для активного та корисного дозвілля. - Інформуємо молодь про події та заходи, розповсюджуємо важливу інформацію. - Розвиваємо розумові та комунікативні здібності молоді шляхом проведення лекцій, тренінгів, майстер класів та розвиваючих ігор. - Допомагаємо розкрити творчі здібності молоді шляхом їх участі у культурно масових заходах. - Створення комфортних умов для розвитку та здорового відпочинку молоді: відкритий простір для генерування ідей, неформальна освіта, творча майстерня, формування особистості зі свідомою громадянською позицією [47]. <p>Молодіжний центр М-АК Основні напрями діяльності:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Національно – патріотичне виховання. - Інтерактивне дозвілля молоді. - Інформаційно – просвітницька робота. - Популяризація здорового способу життя. - Реалізація творчого потенціалу. - Інтелектуальний, моральний, духовний розвиток. - Правова допомога молоді. - Розвиток волонтерства[48].

Відповідно до цього ми розробили такі програми і заходи до них:

Мета	Програма	Захід	Періодичність	Для кого?	Що нам потрібно?	Відмітка про виконання	Відповідальний
Для чого ми це робимо, до якої кінцевої точки хочемо прийти?	Що об'єднає наші заходи в одну структуровану площину, для того щоб ми досягли мети?	Що саме ми можемо провести?	Як часто ми це плануємо проводити?	Цільова аудиторія	Які ресурси ми вже маємо, а які потрібно залучити	Коротко фіксуємо результати	Конкретна особа

Продовж. табл.3.1.

Ми хочемо щоб молодь в нашій громаді була активною та спричиняла позитивні зміни. Для того, щоб залучити якомога більше молоді ми можемо...	Необхідно враховувати контекст громади та кількість населення. Відштовхуючись від цього обирати найдоцільніший метод. Це можуть бути як особисті контакти, так і інформаційні кампанії в соціальних мережах, залучення до партнерства шкіл, гуртків, органів місцевого самоврядування. Надавати інформацію батькам та іншим дорослим.
Ого, скільки всього ми робимо! Для того, щоб більше людей про це дізналося ми можемо використовувати такі канали комунікації...	Важливо, щоб діяльність молодіжного центру була представлена в тих соціальних мережах, де присутня молодь. Також до інформаційного супроводу можна долучати місцеві ЗМІ, роботодавців, навчальні та творчі заклади.
Ми також постійно вдосконалюємо свої навички та здобуємо нові компетенції. Зараз є такі актуальні можливості для навчання ...	Див. ДОДАТОК В «Ресурси для пошуку можливостей для навчання молодіжній роботі».
Для наших волонтерів ми маємо бонуси (Як ми мотивуємо волонтерів долучатися до нас? Чим ми можемо їм допомогти та як можемо віддячити?)	Що є цінним для ваших волонтерів та доступним для вас. Це може бути просто лист подяки, щомісячна номінація «Волонтер місяця», навчальні курси на базі молодіжного центру, стажування, створення можливостей для додаткового навчання в інших проектах, орендована продукція молодіжного центру, тощо.
А щоб відчувати підтримку один одного ми разом...	Що робить вас командою? Які традиції маєте? Що можете зробити, щоб краще розуміти один одного?

А це контакти наших партнерів

Організація	Контактна особа	Номер/ пошта	Сфера партнерства

Таким чином, запропонований інструмент включає в себе необхідні елементи стратегічного плану та базується на потребах досліджуваних хабів: формування загального бачення та спільної місії, визначення цінностей, аналіз сильних та слабких сторін, визначення проблем та шляхів їх подолання, визначення напрямків роботи та відповідальних за них, формування загальної мети та шляхів її досягнення через довгострокові програми та планування заходів в цих рамках, визначення ключових цілей на рік, аналіз цільової аудиторії, можливості для залучення молоді, ефективні методи комунікації, робота з волонтерами, розвиток корпоративної культури, навчання членів команди та збір бази даних партнерів.

3.3. Рекомендації для молодіжних працівників щодо створення особистого плану дій розвитку необхідних компетенцій

Якість та ефективність діяльності молодіжних центрів напряму залежить від рівня компетентності молодіжних працівників, що входять до складу команд молодіжних центрів.

Згідно з Європейським портфоліо для молодіжних лідерів і молодіжних працівників Ради Європи, основними функціями молодіжних працівників є:

- Здатність надихати молодих людей
- Надавати різноманітні можливості для навчання
- Підтримувати молодих людей у процесі їх міжкультурного навчання
- Робити внесок у розвиток молодіжних організацій і молодіжної політики
- Застосовувати на практиці оцінку роботи.

Кожна з цих функцій має під собою перелік компетенцій з якими детально можна ознайомитись у ДОДАТКУ Г.

Для того, що молодіжний працівник міг самостійно провести аналіз власних компетенцій та виробити особистий план дій щодо їх розвитку, пропонуємо три етапний інструмент.

На першому етапі слід визначити компетенції, які молодіжний працівник хоче в собі розвинути або які хоче посилити (рис 3.3).

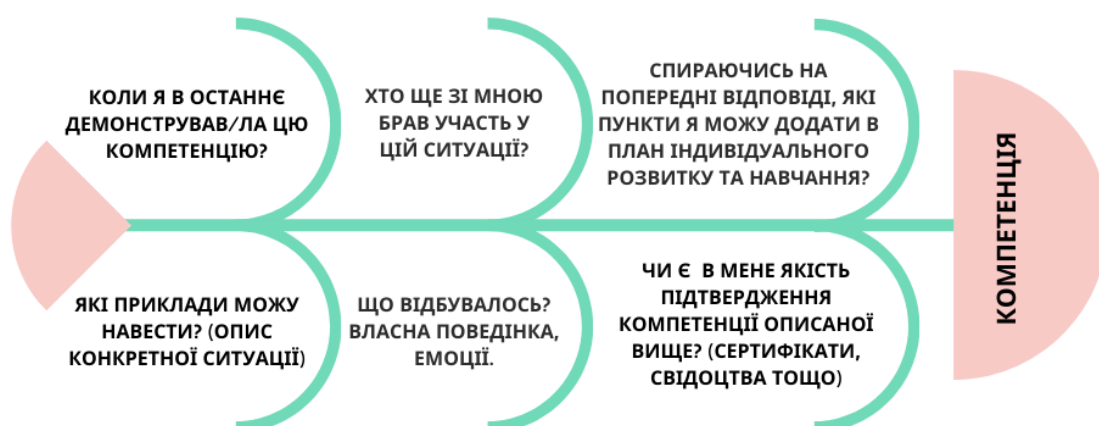


Рис.3.3. Інструмент для аналізу компетенцій, які слід розвинути або посилити. Складено автором

Отже, кожна компетенція потребує окремого та послідовного опрацювання за схемою наведеною на рис.3.3..

На другому етапі рекомендуємо перейти до складання власного плану розвитку обраних компетенцій (рис 3.4).

ЩО МЕНІ НЕОБХІДНО ЗРОБИТИ?	ЯКИМ ЧИНОМ?	З КИМ?	КОЛИ? (ТЕРМІН ВИКОНАННЯ)	КОМЕНТАРІ
1.				
2.				
...				

Рис.3.4. Індивідуальний план розвитку і навчання. Складено автором

На цьому етапі важливим є використовувати ті дієслова, які мають на меті конкретну дію, а не тільки намір її здійснити.

Третім, та останнім етапом є оцінка реалістичності та доцільності розробленого плану (рис 3.5).



Рис.3.5. Запитання для оцінки розробленого плану. Складено автором

Для того, щоб розроблений власний план дій розвитку компетенцій мав позитивний ефект та призводив до результату у вигляді кращого опанування тієї чи іншої компетенції, рекомендуємо одночасно працювати з 2-3 компетенціями протягом визначеного терміну часу. Також слід звернути увагу на те, що при плануванні термінів виконання, слід враховувати також періодичність з якою молодіжний працівник збирається зосереджуватись над опануванням навички. При щоденному повторенні навичка може сформуватися впродовж 21 дня, але за умови, що можливість практикуватись буде випадати 1-2 рази на тиждень, то на остаточне формування стійкої навички може бути потрібно до півроку.

ВИСНОВКИ

Молодь – є важливою складовою сучасного українського суспільства. Але нормативно – правова база, яка регулює питання, що стосуються молодіжної роботи та молодіжної політики є застарілою, а деякі аспекти взагалі залишаються не врегульованими. Тому зараз відбувається процес реформування молодіжної роботи та молодіжної політики на національному, регіональному та місцевому рівнях для переходу від концепції «робота з молоддю» до «молодіжної участі», де розвиток молодіжної інфраструктури, зокрема молодіжних центрів та хабів, набуває пріоритетного значення, як осередків для безпосередньої участі молоді.

Молодіжна участь є важливою складовою для побудови демократичного суспільства, адже дозволяє вирішувати існуючі проблеми враховуючи реальні потреби молоді. Молодіжна участь передбачає диференційовані форми та рівні залучення та передбачає ширше представлення молоді, як соціальної групи при прийнятті рішень на національному, регіональному та місцевому рівнях, що сприяє інтеграції молоді в суспільно-політичне життя. Молодіжні центри є унікальними установами, які формально на місцевому рівні виступають ключовим засобами реалізації молодіжної політики.

Молодіжні центри виступають, як дієві інструменти демократичної участі. Проте разом з тим, немає чітких рекомендацій або алгоритмів, які б надавали чіткі кроки для створення стратегії розвитку, як існуючих, так і новостворених молодіжних центрів. Так само не існує рекомендацій щодо побудови управлінської системи, а ті критерії, що встановлені в Національному знаку якості є майже не досяжними для місцевих молодіжних центрів і не відповідають контексту в якому функціонують такі молодіжні центри та хаби.

На сході України, зокрема Запорізькій, Донецькій і Луганській областях починаючи з 2016 року відбулося значне зростання кількості молодіжних центрів і хабів.

Більшість з них базується в малих громадах та селах, що створює додаткові виклики. Матеріально – ресурсне забезпечення центрів та хабів, значно перевищує спроможність команд реалізовувати локальну молодіжну політику та залучати молодь до життя громади.

Така стрімка розбудова мережі молодіжних центрів на сході України дозволила залучити в малі громади додаткові ресурси у вигляді матеріально-технічного забезпечення для провадження локальної молодіжної політики, але не забезпечила відповідні компетенції необхідні для молодіжних працівників, які врегульовують програмну діяльність центрів. Брак досвіду та компетенцій команд центрів, відсутність стратегій, не раціональне використання ресурсів є причиною того, що в центрах не створюються умови для навчання, можливостей і досвіду, які б дозволяли молодим людям розвивати знання, навички та компетенції демократичної участі та інтеграції в суспільство, зокрема допомогли б відігравати активну роль у громадянському суспільстві.

Для проведення дослідження актуального стану молодіжних центрів та хабів на сході України було проаналізовано 24 молодіжних центра та хаба різних організаційно-правових форм, що територіально базуються в малих громадах та селах східної України, а саме Запорізької, Донецької та Луганської областей.

На основі аналізу дослідження можемо зробити висновок, що системи управління досліджуваних молодіжних центрах та хабах в більшості випадках є не ефективними та характеризуються:

1. Недостатньою кількістю працівників та відсутністю чіткого розподілу обов'язків .

Більшість команд молодіжних центрів складаються з 1-3 осіб і третина не перевищує 5 осіб. Майже 80% хабів з таким малими командами мають повністю реалізовувати всі покладені функції на молодіжний центр, як з організації молодіжної роботи, так і з адміністрування поточної роботи, розробки стратегій, звітування та підвищення власних компетенцій.

Молодіжні центри мають звернути особливу увагу на питання розподілу ролей всередині команди, адже на даний момент розподіл в переважній більшості випадків хаотичний.

2. Низькою спроможністю команд центрів залучати молодь до своєї діяльності, молодь не бере справжню участь.

Майже в 60% випадків, кількість унікальних відвідувачів місцевих молодіжних центрів не перевищує 20 осіб на місяць, враховуючи, що у 16,7% кількість відвідувачів не перевищують навіть 10 осіб. Створення умов для участі молоді є одним із головних завдань молодіжного центра або хаба. Але реалізація цього завдання самими хабами оцінюється, як дуже складного.

Майже половина досліджуваних хабів помістила себе на перші три сходинки драбини Харта, що є негативним фактом, адже молодь є на практиці не задіяною і однією з першочергових завдань для цих молодіжних хабів має бути перехід до зони молодіжної участі. До того ж в усіх 24 місцевих молодіжних хабах та центрах проводяться тематичні тренінги, лекції та семінари. Надзвичайно затребуваними також є формати творчих майстер класів та кінопереглядів, що дозволяє хабу виконувати функцію провайдера активного та змістовного дозвілля, але не додає спроможності залучати молодь до розвитку громад та демократичної участі. Критично важливі навички, які допоможуть молоді бути конкурентоспроможними на ринку праці, посилювати навички лідера та сприятимуть соціальній згуртованості майже не реалізуються молодіжними центрами та хабами, через власну недостатню спроможність та слабкі персональні компетенції працівників.

3. Низьким горизонтом планування

Майже в 50% випадків період планування не перевищує одного місяця, а в 26% залежить від поточних проектів

4. Відсутністю або формальністю стратегій розвитку

Майже 60% хабів так чи інакше не мають стратегії розвитку. Важливим є момент, що більша половина з них зазначає, що потребує стратегії, але не має

достатньо компетенцій, досвіду та ресурсів для того, щоб самотужки розробити стратегію

5. Відсутністю спільних вимірюваних цілей.

Майже 60% молодіжних центрів зазначають, що не мають чітких цілей для команди у визначений термін часу

6. Оцінка не проводиться, результати не фіксуються

Менше третини з досліджуваних хабів та центрів мають постійну звітність щодо діяльності. Оцінка і фіксація результатів відбувається здебільшого усно і тільки в середині команди.

Позитивною є тенденція, що в 14 з 24 хабів є проекти, ініціаторами яких виступають молоді люди та в переважній кількості досліджуваних молодіжних центрів при розробці планів заходів керуються потребами молоді.

Для удосконалення системи управління молодіжних центрів малих громад областей Сходу України були розроблені такі рекомендації:

1. Програма для інституцій, що працюють над зміцненням спроможності молодіжних центрів східної України

Метою розробленої програми є зміцнення інституційної бази для підсилення участі молоді на місцевому рівні шляхом вироблення типових рекомендацій щодо розробки молодіжної політики в молодіжних центрах та хабах, надання необхідних компетенцій для учасників процесу: команд хабів, молодіжних працівників, молодіжних лідерів, представників органів місцевого самоврядування та створення умов для мережування.

Індикаторами успішності є:

- зміни в інституційному забезпеченні участі молоді на місцевому рівні.
- зміни у сприйнятті участі молоді від декорацій до спільних практик.
- зміни в рівні компетентності молодіжних лідерів та молодіжних працівників, щодо забезпечення практики участі.
- зростання значення питань участі молоді у молодіжних центрах.

- збільшення кількості молодіжних центрів, що займаються процесом розбудови молодіжної участі.

2. Модель стратегічної канви молодіжних хабів для удосконалення управлінської системи - універсальний та зрозумілий інструмент для внутрішнього стратегування командами молодіжних центрів, що допоможе змістити їм горизонт планування на більш довгострокову перспективу та самостійно формувати програми, проекти та заходи відповідно до контексту своєї громади для того щоб окрім функції забезпечення корисного дозвілля підсилити спроможність реалізувати локальну молодіжну політику. Включає в себе необхідні елементи стратегічного плану та базується на потребах досліджуваних хабів: формування загального бачення та спільної місії, визначення цінностей, аналіз сильних та слабких сторін, визначення проблем та шляхів їх подолання, визначення напрямків роботи та відповідальних за них, формування загальної мети та шляхів її досягнення через довгострокові програми та планування заходів в цих рамках, визначення ключових цілей на рік, аналіз цільової аудиторії, можливості для залучення молоді, ефективні методи комунікації, робота з волонтерами, розвиток внутрішньої культури, навчання членів команди та збір бази даних партнерів.

3. Рекомендації для молодіжних працівників щодо створення особистого плану дій розвитку необхідних компетенцій

Для того, що молодіжний працівник міг самостійно провести аналіз власних компетенцій та виробити особистий план дій щодо їх розвитку, було запропоновано три етапний інструмент. На першому етапі слід визначити компетенції, які молодіжний працівник хоче в собі розвинути або які хоче посилити. На другому етапі рекомендуємо перейти до складання власного плану розвитку обраних компетенцій. Третім, та останнім етапом є оцінка реалістичності та доцільності розробленого плану.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Проект Стратегії розвитку молодіжної політики до 2030 року [Електронний ресурс] // Міністерство молоді та спорту в Україні. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <http://dsmsu.gov.ua/index/ua/material/48349>. (дата звернення: 08.11. 2020).
2. Асоціація молодіжних центрів України [Електронний ресурс]. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://youthcenters.net.ua/>. (дата звернення: 18.12. 2020).
3. Інституційна спроможність молодіжних центрів східної України. // NEWS LETTER, GIZ. – 2019. – №4. – С. 6–13.
4. Рекомендації Національної молодіжної ради України до Стратегії розвитку державної молодіжної політики на період до 2030 року [Електронний ресурс] // Національна молодіжної ради України. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <http://nycukraine.org/wp-content/uploads/2019/03/Strategiya-molodizhnoyi-politiki-2030-2.pdf>.
5. МІНІСТЕРСТВО ЮСТИЦІЇ УКРАЇНИ. Молодь: її права та соціальне становлення в сучасній Україні [Електронний ресурс] / МІНІСТЕРСТВО ЮСТИЦІЇ УКРАЇНИ // РОЗ'ЯСНЕННЯ. – 1309. – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0032323-12#Text>. (дата звернення: 04.12. 2020).
6. Гуцалова М. Молодь як об'єкт державної молодіжної політики/Марина Гуцалова//Сучасна українська політика: зб.наук.пр.—2011.— № 22. Режим доступу до ресурсу: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/26850/23-Gutsalova.pdf?sequence=1>(дата звернення: 08.12. 2020).
7. Соціологія: Курс лекцій / В. М. Піча, О. М. Семашко, Н. Й. Черниш та ін. За ред. В. М. Пічі. – К.: Заповіт, 1996. – 221 с.

8. Молодь [Електронний ресурс] // Вікіпедія - вільна енциклопедія – Режим доступу до ресурсу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B4%D1%8C>. (дата звернення: 08.12. 2020).
9. Закон України Про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді в Україні Верховна Рада України; Закон від 05.02.1993р. № 2998-ХІІ. Режим доступу до ресурсу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2998-12> (дата звернення: 10.12. 2020).
10. Молодь України 2017. Результати репрезентативного соціологічного дослідження. Режим доступу до ресурсу: <https://dismp.gov.ua/downloads/molod-ukrayini-2017-rezultati-reprezentativnogo-sociologichnogo-doslidzhennya> (дата звернення: 02.12. 2020).
11. Портфоліо молодіжної роботи Ради Європи [Електронний ресурс] // Council of Europe, версія англійською мовою; Міністерство молоді та спорту України, переклад українською мовою. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/331/pmr.pdf>.
12. МОЛОДІЖНА ПОЛІТИКА В ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ [Електронний ресурс] // В рамках програми "Молодіжний працівник". – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <file:///C:/Users/1/Downloads/ManualYW-1.pdf>.
13. Проект закону України Про молодь, від 05.09.2019 № 2076. Режим доступу до ресурсу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JI00396A.html (дата звернення: 15.11. 2020).
14. Лібанова Е.М. Молодь та молодіжна політика в Україні: соціально-демографічні аспекти /За ред. Е.М. Лібанової. — К.: Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України, 2010. — 248 с.

15. Декларація Про загальні засади державної молодіжної політики в Україні. Верховна Рада України; від 15.12.1992р. № 2859 XII. РЕЖИМ ДОСТУПУ ДО РЕСУРСУ: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2859-12> (дата звернення: 10.12. 2020).
16. Закон України Про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді в Україні Верховна Рада України; Закон від 05.02.1993р. № 2998-xii. Режим доступу до ресурсу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2998-12> (дата звернення: 10.12. 2020).
17. Національна стратегія розвитку державної молодіжної політики до 2030 року [Електронний ресурс]. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: https://osvita.ua/doc/files/news/774/77429/youth_strategy_ukr_short__1_.pdf. (дата звернення: 08.12. 2020).
18. Молодіжна політика та молодіжна робота. Матеріали II міжрегіональної науково-практичної конференції 14 грудня 2017 р. м. Дніпро. Режим доступу до ресурсу: http://www.dridu.dp.ua/konf/konf_dridu/2017_12_14_material_dums.pdf
19. Формування та реалізація державної молодіжної політики в Україні в умовах децентралізації. – Тернопіль: ТОВ «Тернограф», 2017. – 100 с.
20. Пеша І. СИСТЕМА МОЛОДІЖНОЇ РОБОТИ НА РІВНІ ГРОМАДИ [Електронний ресурс] / Ірина Пеша // МОЛОДІЖНА ПОЛІТИКА ТА МОЛОДІЖНА РОБОТА Матеріали II міжрегіональної науково-практичної конференції. – 14. – Режим доступу до ресурсу: [www.dridu.dp.ua > konf > 2017_12_14_material_dums](http://www.dridu.dp.ua/konf/2017_12_14_material_dums). (дата звернення: 28.11. 2020).
21. Молодіжні центри. - Режим доступу до ресурсу: decentralization.gov.ua/youth/molodizhni-tsentry-v-hromadakh (дата звернення: 16.12. 2020).

22. Методичні рекомендації для спеціалістів, які реалізують державну політику в молодіжній сфері [Електронний ресурс] // Серія книг Бібліотека «Молодіжного працівника» Книга 1. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://youthcenters.net.ua/userfiles/books>.
23. Переглянута Європейська хартія про участь молоді в місцевому та регіональному житті [Електронний ресурс] // Конгрес місцевих і регіональних влад Ради Європи – Режим доступу до ресурсу: <https://rm.coe.int/168071b58f>.
24. Час приймати рішення. Посібник для молоді/Упорядн. О. Жукова.- Херсон: МО «Нова генерація», 2010 – 92с.
25. Модель участі молоді [Електронний ресурс] // Дитячий фонд ООН (ЮНІСЕФ). – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <http://dsmsu.gov.ua/index/ua/material/40791>. (дата звернення: 08.12. 2020).
26. Hart R. CHILDREN'S PARTICIPATION: FROM TOKENISM TO CITIZENSHIP [Електронний ресурс] / Roger Hart // UNICEF International Child Development Centre. – 1992. – Режим доступу до ресурсу: https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/childrens_participation.pdf (дата звернення: 10.11. 2020).
27. Навчальні матеріали 5-ти денної навчальної програми для молодіжних працівників в рамках проекту "Підтримка українських громад у зв'язку зі збільшенням кількості ВПО" – Київ: Державний інститут сімейної та молодіжної політики, 2016. – 78 с.
28. Have your say! Manual on the revised European Charter on Participation of Young People in Local and Regional Life, CoE, 2008.
29. Молодіжні центри. Основні принципи та засади: Методичні рекомендації. – Краматорськ, 2017. – 60 с.

30. Молодіжні центри в Україні: Досвід, передумови, приклади створення. – Київ, 2017. – 12 с.
31. Постанова про Типове положення про молодіжний центр [Електронний ресурс] // Кабінет Міністрів України – Режим доступу до ресурсу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1014-2017-p#n18> (дата звернення: 08.12. 2020).
32. Постанова про Типове положення про молодіжний центр [Електронний ресурс] // Кабінет Міністрів України – Режим доступу до ресурсу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1014-2017-p#n18> (дата звернення: 08.12. 2020).
33. Постанова Кабінету Міністрів України Про затвердження Порядку реалізації програми «Молодіжний працівник» [Електронний ресурс] // Кабінет Міністрів України. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: http://www.dsmsu.gov.ua/media/2018/04/23/1/Postanova_na_sait_proekt_mol_pracivnik.pdf (дата звернення: 08.12. 2020).
34. Ефективний менеджмент молодіжних центрів [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.britishcouncil.org.ua/active-citizens/media/youth-centres>. (дата звернення: 08.12. 2020).
35. Молодіжні центри в Україні. Досвід, передумови, приклади створення [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://old.decentralization.gov.ua/pics/attachments/Molodizhni_centrii_v_Ukrayini.pdf (дата звернення: 12.12. 2020).
36. Модель участі молоді [Електронний ресурс] // Дитячий фонд ООН (ЮНІСЕФ). – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <http://dsmsu.gov.ua/index/ua/material/40791>.
37. Реалізація проекту "Гідна країна для гідних людей" [Електронний ресурс] // Управління у справах сім'ї та молоді Донецької облдержадміністрації –

- Режим доступу до ресурсу:
<http://www.donmolod.gov.ua/component/content/article/1-2010-04-11-22-17-49/4594-2017-01-19-07-35-34.html>. (дата звернення: 13.12. 2020).
38. Програма «Молодіжний працівник» [Електронний ресурс]. – 2014. – Режим доступу до ресурсу: www.youth-worker.org.ua. (дата звернення: 10.12. 2020).
39. Аналітичний огляд вибраних підходів до надання психосоціальних послуг, 2020. – 25 с. – (Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit).
40. Інформація по відкритим молодіжним центрам в рамках проекту «Гідна країна для гідних людей» за 2017-2020 роки у Донецькій області [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://donmolod.gov.ua/images/stories/MOLOD_POLITIKA/2020/Molodcenter201720201.pdf. (дата звернення: 19.12. 2020).
41. Загальний огляд стану молодіжних центрів малих громад Сходу України – Запоріжжя: Запоріжжя - місто можливостей, 2018. – 31 с.
42. Молодіжна політика в умовах децентралізації. Методичні рекомендації для спеціалістів, які реалізують державну політику в молодіжній сфері / за ред. І.В. Пешої. – Київ: Державний інститут сімейної та молодіжної політики, 2018. – 28 с.
43. АКТИВІЗАЦІЯ МОЛОДІ ТА ЗАЛУЧЕННЯ ДО ДІЯЛЬНОСТІ З РОЗВИТКУ ГРОМАД [Електронний ресурс] // Практичний посібник про розвиток, досвід і досягнення громад-партнерів програми USAID «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE) в сфері реалізації молодіжної політики, та призначене передусім для місцевої влади в ОТГ, активістів. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: https://storage.decentralization.gov.ua/uploads/library/file/405/Youth_Engagement_Practices.pdf. (дата звернення: 25.12. 2020).

44. Овчарова В. С. Молодіжна робота на локальному рівні в південно-східній Україні: сучасний стан та перспективи / В. С. Овчарова. – Запоріжжя : ФОП Мокшанов В. В., 2018. – 140 с.
45. Проект "ГІДНА КРАЇНА ДЛЯ ГІДНИХ ЛЮДЕЙ" - створення і розвиток іноваційних центрів [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://donmolod.gov.ua/2010-04-11-22-27-24/414-2011-09-06-13-16-49.html>. (дата звернення: 14.12. 2020).
46. Оцінка спроможності команд молодіжних хабів східної України – Запоріжжя: ГО "Запоріжжя - місто можливостей", 2018. – 10 с.
47. Інтерв'ю з директоркою молодіжного центру «Лідер Ленд» Валентиною Бабаєвою, онлайн, 21.10.2020 (з архіву автора).
48. Інтерв'ю з директоркою молодіжного центру «М-АК» Анжелікою Лях, онлайн, 26.11.2020 (з архіву автора).
49. Інтерв'ю з директоркою молодіжного центру «Нові горизонти» Ольгою Потурвай, онлайн, 24.11.2020 (з архіву автора).
50. Інтерв'ю з директором молодіжного центру «Мексика» Сергієм Дерекієм
51. Інтерв'ю з директоркою молодіжного центру «Толк Хаб» Ганною Добріян, смт. Комиш - Зоря, 08.12.2020 (з архіву автора).
52. Інтерв'ю з директоркою молодіжного центру «Крок до мрії» Катериною Мерзлікіною, онлайн, 21.10.2020 (з архіву автора).
53. Інтерв'ю з директоркою молодіжного центру «Маяк» Оксаною Антолік м. Запоріжжя, 21.11.2020 (з архіву автора).
54. Інтерв'ю з директоркою Веселівський молодіжний центр «Платформа», м. Запоріжжя, 21.11.2020 (з архіву автора).
55. Інтерв'ю з директоркою молодіжного центру «Інвенторс» Катериною Котеленець, онлайн, 08.12.2020 (з архіву автора).

- 56.Інтерв'ю з директором молодіжного центру «Север Хаб» Максимом Нікішиним, онлайн, 27.11.2020 (з архіву автора).
- 57.Інтерв'ю з директоркою молодіжного центру «Геренрація ЮА» Федорченко Іриною, онлайн, 21.10.2020 (з архіву автора).
- 58.Інтерв'ю з головою правління Асоціації молодіжних центрів України Храпським Ярославом, м. Київ, 19.10.2020 (з архіву автора).
- 59.ЗАСТОСУВАННЯ ТЕОРІЇ ЗМІН у стратегічному плануванні в об'єднаних територіальних громадах [Електронний ресурс] // Цей посібник підготовлено в межах Програми ООН із відновлення та розбудови миру за фінансової підтримки Європейського Союзу. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: www.undp.org > Donbas > theory-of-change-manual. (дата звернення: 15.12. 2020).
60. Зміцнення інституційної спроможності молодіжних хабів, збірка кейсів – Запоріжжя: ГО "Запоріжжя - місто можливостей", 2018. – 36 с.
61. Про молодіжний центр Параграф. Режим доступу до ресурсу: <https://paragraph.if.ua/about/> (дата звернення: 21.12. 2020).
- 62.Молодіжний центр Волині. Режим доступу до ресурсу: <http://uc.volyn.net/> (дата звернення: 21.12. 2020).

ДОДАТОК А**Опитувальник для дослідження актуального стану молодіжних хабів
малих громад областей Сходу України**

1. Назва молодіжного центра (хаба). За бажанням можете залишитись анонімом.
2. Контактний e-mail
3. Область
 - Запорізька
 - Донецька
 - Луганська
 - Харківська
 - Дніпропетровська
 - Інше:
4. Зазначте, будь ласка, назву населеного пункту або ОТГ.
5. Рік заснування Молодіжного центра (хаба)
6. Ваш хаб діє, як:
 - громадська організація
 - проєкт громадської організації
 - частина органу державної влади (національного, регіонального або місцевого), комунальна установа
 - бізнес проєкт (хаб), який окрім платних послуги, надає приміщення під соціальні ініціативи молоді
7. Зі скількох осіб складається постійна команда Молодіжного Центра (без врахування волонтерів)?
 - 1-3
 - 3-5
 - 5-7
 - 7-10
 - більше 10
8. Скільки волонтерів долучено до діяльності центра, хаба?
 - 1-5
 - 5-10
 - 10-15
 - 15-25

- більше 25
9. Чи є в вашому Молодіжному Центрі план заходів?
- так
 - ні
 - інше:
10. Якщо так, то на який період часу відбувається планування?
- на тиждень
 - на 1 місяць
 - на 1-3 місяці
 - на 3 - 6 місяців
 - на 6 - 8 місяців
 - складаємо план заходів одразу на рік
 - залежить від поточних проєктів
 - Інше:
11. Скільки заходів в середньому проводиться в вашому молодіжному центрі за місяць?
- менше 5
 - 5-10
 - 7-10
 - більше 10
12. Скільки унікальних відвідувачів долучається до ваших заходів на місяць? (якщо одна й та сама людина за один місяць відвідала декілька заходів, то рахувати її як 1)
- менше 10
 - 10-20
 - 20-30
 - 30-40
 - 40-50
 - більше 50
 - більше 100
13. Будь ласка, вкажіть вік переважної більшості відвідувачів вашого Молодіжного центру (не більше 3 варіантів)
- молодше 14
 - 14-16

- 16-18
 - 18-21
 - 21-24
 - старше 24
14. Основна тематика заходів (будь ласка, оберіть всі пункти, які є дотичними до вашої діяльності та за потреби зазначте додаткові)
- Навчання, освіта, просвіта
 - Волонтерство
 - Охорона навколишнього середовища
 - Здоровий спосіб життя
 - Можливості для участі молоді в житті громади
 - Правозахисна діяльність
 - Розкриття творчого потенціалу молоді
 - Активне та корисне дозвілля
 - Розвиток громади
 - Розвиток soft-skills у молоді
 - Заходи приурочені до свят
 - Спорт та спортивні гуртки
 - Профорієнтація
 - Інше:
15. Оберіть, будь ласка, формати діяльності, які впроваджуються в вашому Молодіжному центрі (будь ласка, оберіть всі пункти, які є дотичними до вашої діяльності та за потреби зазначте додаткові).
- Тематичні тренінги, лекції, семінари
 - Творчі майстер - класи
 - Спортивні змагання
 - Табори
 - Молодіжні обміни
 - Кіноперегляди
 - Консультування молоді
 - Зустрічі з представниками місцевої влади, підприємців, ЗМІ
 - Проекти/заходи ініційовані молоддю
 - Приміщення надається, як вільний простір для потреб молоді
 - Інше:

16. Чи проводите ви дослідження потреб вашої цільової аудиторії (молоді в громаді)?

- так
- ні
- Інше:

17. Якщо так, то які методи визначення потреб ви використовуєте? Оберіть один або декілька варіантів.

- Анкетування
- Інтерв'ю
- Фокус групи
- Інше:

18. Чи є у вашого Молодіжного центра сформована стратегія, місія, візія, цінності?

- Так
- Ні
- Була, але зараз не актуальна
- Плануємо розробити, але не маємо достатньо ресурсів або навичок для цього
- Ні, але вважаємо, що в цьому немає потреби
- Інше:

19. Будь ласка, коротко опишіть, як розподілені ролі і відповідальність серед членів команди вашого молодіжного центра/хаба.

20. Чи важко залучати молодь до участі в заходах Молодіжного хабу? Оцініть по шкалі від 1 (дуже легко) до 10 (дуже складно)

21. Чи важко заохочувати молодь ініціювати власні проекти? Оцініть по шкалі від 1 (дуже легко) до 10 (дуже складно)

22. Як ваша цільова аудиторія дізнається про вашу діяльність і активності, які ви проводите?

- Особисті контакти (неформальне спілкування)
- Інформація в соціальних мережах
- Розсилка в чатах
- Інформація у партнерів (школи, гуртки, місцеві ЗМІ тощо)
- Інше:

23. Чи має команда Молодіжного центра/хаба конкретні вимірювані цілі, яких має досягти впродовж визначеного періоду (наприклад 1 рік)?

- Так

- Ні
 - Інше:
24. Чи проходили члени команди додаткове навчання необхідне для здобуття необхідних компетенцій для молодіжного працівника? Будь ласка, дайте коротку відповідь.
25. Будь ласка, оцініть за шкалою від 1 до 10 рівень співпраці Молодіжного центру з місцевою владою, де 1 - "Діяльність взагалі не перетинається", а 10 "Розвиток молодіжного центру і молоді громади один із пріоритетних напрямів діяльності органів місцевої влади"
26. Будь ласка, оцініть за шкалою від 1 до 8 рівень участі молоді у діяльності МЦ, де 1 - "Молодь запрошена до участі в заходах і проєктах, але не впливає на кінцевий результат", 2 - "Окрем представники молоді залучені для представлення молоді, як групи в цілому", 3 - "Між молодими людьми розподілені ролі в проєктах і заходах, але вони самостійно не приймають рішень", 4 - " Проєкт доручають молодим людям та повідомляють їм про його реалізацію", 5 - "З молодими людьми консультуються, їх інформують", 6 - "Ініціатива проєкту виходить від дорослих, рішення приймаються спільно з молоддю", 7 - "Проєктом керують молоді люди", 8 - "Спільне прийняття рішень. Дорослі запрошені тільки в якості партнерів"
27. Будь ласка, вкажіть середній вік команди вашого молодіжного центру.
- молодше 25
 - 20-25
 - 25-30
 - 30-35
 - 35-45
 - старше 45
28. Що вважаєте найбільшою складністю в роботі вашого Молодіжного центру? Будь ласка, оберіть максимум 3 варіанти.
- Молодь в громаді не активна
 - Команда молодіжного центру не має чіткого розуміння мети діяльності
 - Відсутність довгострокової стратегії діяльності
 - Відсутність операційного плану
 - Місцева влада не підтримує діяльність молодіжного центру
 - Неefективне керівництво Лідера молодіжного центру

- Інше:

29. Будь ласка, оберіть твердження, яке більше за всі інші підходить для вашого Молодіжного центра.

Робота молодіжного центра системна, чітко спланована. МЦ має довгострокову стратегію діяльності, план проєктів і заходів складено відповідно до потреб молоді громади. Молодь ініціює власні проєкти, які є суспільно значущими та долучається до розвитку громади. В команді чітко розподілені ролі, Лідер хабу - ефективний керівник.

Робота молодіжного центра регулярна. Молодь постійно відвідує заходи, інколи ініціює проведення власних. Є стратегія, але вона більше формальна, хоча в цілому команда знає кінцеву мету своєї діяльності.

Діяльність молодіжного центра більше приурочена до свят та масових заходів. Молодими людьми може використовуватись, як місце для активного дозвілля (кіноперегляди, творчі майстерні тощо). Стратегії і операційного плану немає. Команда проводить заходи спираючись на власний досвід і ідеї.

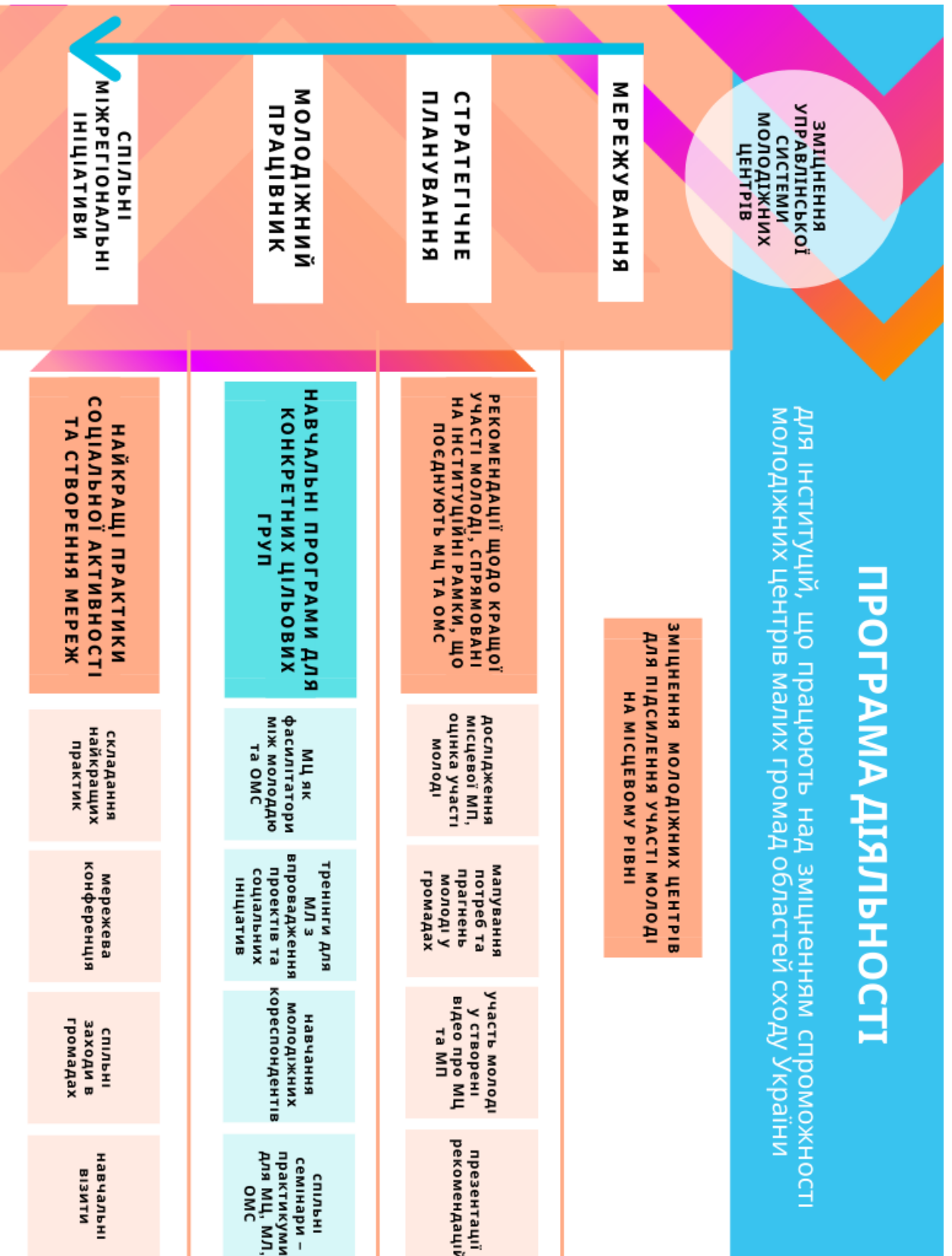
30. Чи фіксуєте результати своєї діяльності?

- Так, маємо внутрішні поточні та річні звіти діяльності
- Так, маємо звіти за проєктами, які отримали зовнішнє фінансування
- Так, але в усній формі проговорюємо результати в середині команди
- Ні
- Інше:

31. За бажанням, зазначте, будь ласка, шляхи вдосконалення системи управління молодіжним хабом, які на вашу думку допомогли б покращити ефективність його роботи.

ДОДАТОК Б

Візуалізація основних компонентів програми діяльності для інституцій, що працюють над зміцненням спроможності молодіжних центрів малих громад областей Сходу України (розробка автора)



ДОДАТОК В

Ресурси для пошуку можливостей для навчання молодіжній роботі

Витяг з посібника « Молодіжна політика в об'єднаних територіальних громадах» розробленого в рамках програми "Молодіжний працівник", 2018.

НАЗВА РЕСУРСУ	ПОСИЛАННЯ НА ОФІЦІЙНУ СТОРІНКУ	КОРОТКИЙ ОПИС
ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ		
Програма «Молодіжний працівник»	www.youth-worker.org.ua	Офіційний сайт програми: календар усіх подій програми з можливістю подання заявки на участь; бібліотека корисних ресурсів
Портфоліо молодіжної роботи Ради Європи	https://www.coe.int/en/web/youth-portfolio/online-portfolio	Онлайн-ресурс для самооцінки, аналізу компетенцій та самовдосконалення молодіжних працівників
Молодіжний департамент Ради Європи	www.coe.int/youth	Інформація щодо структури і діяльності молодіжного департаменту
КОМПАС: Посібник з освіти в галузі прав людини за участі молоді	http://www.coe.int/en/web/compass	Збірка детально розписаних вправ для застосування в роботі з молоддю
Компасіто: Посібник з навчання дітей правам людини	http://www.eycb.coe.int/compasito/ru/	Збірка вправ для навчання правам людини дітей від 6 років
Ресурсна платформа SALTO	https://www.salto-youth.net/	Web-платформа для пошуку можливостей навчання та підвищення мобільності, електронна бібліотека та посилання на інші ресурси Ради Європи
Ресурсний центр «Гурт»	https://gurt.org.ua/	Онлайн платформа для організацій громадянського суспільства: бібліотека, тренінги, конкурси, гранти, стажування, новини. Майже все, що в Україні відбувається в громадянському суспільстві, є тут
Платформа «Громадський простір»	www.prostir.ua	
Transparency International	https://ti-ukraine.org/	Правозахисна антикорупційна організація; проводить тренінги та навчання активістів, соціологічні дослідження
Freedom House	https://freedomhouse.org/	Правозахисна організація; проводить соціологічні дослідження
Amnesty International	http://amnesty.org.ua/	Правозахисна організація, проводить навчання і підтримку правозахисників

ДОДАТОК Г

Таблиці оцінки компетенцій (Витяг з «Європейського портфоліо для молодіжних лідерів і молодіжних працівників» Ради Європи)

	▲	❖	■	◆	●
Ключ	Застосовується до мене	Більш-менш застосовується до мене	Насправді, не дуже застосовується до мене	Не застосовується до мене	Дана компетенція не стосується моєї роботи

Функція «Надихати молодих людей»

Компетенція	Примітка	▲	❖	■	◆	●
1. Я розумію групову динаміку і працюю з нею	Кожна група унікальна і розвивається унікальним чином. Здатність визначити, на якій стадії розвитку знаходиться група, допомагає зрозуміти, яке втручання є необхідним і коли його найкраще провести					
2. У мене хороші навички фасилітації групи	Допомога групі у виробленні основних правил взаємодії та вибудови спілкування один з одним					
3. Я знаю, як замотивувати і зацікавити молодь	Розумію інтереси та потреби молодих людей, демонструю повагу до них, розвиваю їх допитливість					
4. Я готовий до обговорення моїх ідей	Чи відкриті ви до конструктивної критики? Якою мірою?					
5. Я знаю свої емоційні «гарячі точки», знаю, як їх контролювати	Кожен з нас стикається з ситуаціями, які викликають такі сильні емоції, як гнів, туга тощо. Що ви робите, якщо щось або хтось дратує вас?					
6. Я можу працювати з молоддю над концепціями влади	У кого є влада? Як вона використовується? Які права має молодь? Як молоді люди можуть впливати на процеси, що відбуваються у суспільстві?					
7. Я працюю у демократичному стилі, залучаючи всіх до участі	Молоді люди мають право голосу; ви слідуєте за тим, щоб всі у групі мали можливість висловлювати свою думку і діяти					
8. Я створюю рівні можливості у групі	Яким є співвідношення участі молодих людей у вашій діяльності? Чи всі мають рівні можливості участі у вашій діяльності?					
За необхідності можна додати інші компетенції						

Функція «Надавати різноманітні можливості для навчання»

Компетенція	Примітка	▲	❖	■	◆	●
1. Я приділяю увагу ситуаціям, які можуть допомогти отримати досвід	Коли трапляється щось неочікуване/несподіване, що ви робите для того, щоб молоді люди чогось навчилися з цієї ситуації?					
2. Я можу проаналізувати потреби та стилі навчання молодих людей	Що пасує одному, не підходить іншим. Чого шукають молоді люди? Наскільки вони орієнтовані на процес навчання?					
3. Я можу використовувати адекватні ситуації, навчальні підходи та методи	Які підходи та методи слід використовувати у конкретній ситуації для конкретних людей та цілей? Використання різних методів навчання вимагають від молодіжного лідера/працівника гнучкості у їх використанні. Коли використання он-лайн ресурсів з мережі Інтернет є виправданим?					
4. Коли я не знаю відповіді на запитання, я знаю, де молоді люди можуть знайти необхідну інформацію	Ми не можемо знати все, тому для нас є необхідними інформаційні ресурси, інформаційна мережа, що постійно оновлюється					
5. Я працюю над створенням позитивного навчального середовища, що базується на активній участі всіх у діяльності, на творчості та задоволенні!	Серйозних цілей можна досягнути за допомогою ігрових методів. Поважайте людей і адаптуйте пропонувану діяльність до їх потреб					
6. Я можу надати зворотній зв'язок, що відповідає ситуації	Як ви поставитесь до прохання людини надати зворотній зв'язок? Як ви намагаєтесь зрозуміти причини поведінки людей?					
<i>За необхідності можна додати інші компетенції</i>						

Функція «Підтримувати молодих людей у процесі їх міжкультурного навчання»

Компетенція	Примітка	▲	❖	■	◆	●
1. Я вивчив і знаю свій культурний спадок і цінності	Знання свого особистого коріння і цінностей допомагає пізнати інших людей, усвідомити свої забобони й стереотипи					
2. Я можу дати собі раду у складних ситуаціях	Коли події розвиваються за сценарієм, відмінним від ваших очікувань, або ваші ідеї одразу не сприймають – що ви робите?					
3. Я аналізую свій досвід міжкультурного навчання	Що відбувається, коли ви спілкуєтесь з представниками інших культур? Що ви отримуєте, які висновки робите з такого досвіду?					
4. Я можу у зрозумілій формі пояснити молодим людям принципи міжкультурного навчання і допомогти їм отримати цей досвід	Існує багато наукових досліджень на теми міжкультурного навчання, але як ви переносите їх у площину реального життя молоді? Що ви знаєте про інші культури та субкультури?					
5. Я володію принаймні однією іноземною мовою	Здатність спілкуватись іноземною мовою дає вам можливість по-іншому подивитись на свою рідну мову					
6. Я можу організувати діяльність із залученням до неї молодих людей – представників різних культур	Які аспекти, що відрізняються від роботи з монокультурною групою, ви повинні взяти до уваги? У чому полягає різниця між термінами «міжкультурний» та «міжнародний»?					
7. Я можу вжити необхідних заходів у конфліктній ситуації	Чи вмієте ви аналізувати конфлікти? Чи можете ви запропонувати альтернативні варіанти? Конфлікти можна перетворювати на навчальні ситуації					
8. Я можу назвати європейські виміри у своїй роботі	Європейські суспільства стають дедалі більше взаємопов'язаними – яким чином це береться до уваги у вашій роботі? Пам'ятай: Європа – це не планета!					
9. Я володію інформацією про стан молоді у інших країнах Європи і світу	Якими є основні тенденції у житті молодих людей Європи та за її межами? Якими є життєві шанси/можливості вашої молоді у порівнянні з іншими?					
<i>За необхідності можна додати інші компетенції</i>						

Функція «Робити свій внесок у розвиток молодіжних організацій і молодіжної політики»

Компетенція	Примітка	▲	❖	■	◆	●
1. Я застосовую на практиці принципи проектного менеджменту	Розуміння того, через які етапи проходить проект, набуває все більшої важливості для людей, залучених до молодіжної роботи, – щоб найкращим чином використовувати всі ресурси на користь молоді					
2. Я знаю, які ролі можуть бути у команді, і можу брати на себе різні ролі	Команда, яка складається виключно з лідерів, – не є командою. Які ролі ви брали на себе останнім часом?					
3. Я можу мотивувати інших людей займати активну позицію	Уміння слухати, шанобливе ставлення і заохочення – ось що є найважливішим у даному випадку					
4. Я можу вибудовувати партнерські відносини з іншими спеціалістами і зацікавленими сторонами	Яким чином ви вибудовуєте відносини з іншими організаціями та людьми, які там працюють?					
5. Я працюю задля змін та розвитку у своїй організації	Організація, яка не підвищує рівень компетенцій своїх співробітників, в решті решт гине. Як ви допомагаєте вижити своїй організації?					
6. Я обізнаний щодо ситуації з молодіжною політикою у моїй країні і співпрацюю з іншими заради необхідних змін	Які засоби ви використовуєте, щоб вплинути на молодіжну політику – на місцевому, національному і європейському рівнях?					
<i>За необхідності можна додати інші компетенції</i>						

Функція «Застосовувати на практиці оцінку роботи»

Компетенція	Примітка	▲	❖	■	◆	●
1. Мене завжди цікавить думка молодих людей	Як часто ви запитуєте молодих людей про їхню думку? Коли ви знаходите для цього час?					
2. Я можу знайти потрібну інформацію і використати її за призначенням	Якими джерелами інформації ви користуєтесь? Як ви обираєте, що саме вам потрібно?					
3. Я можу підбирати і використовувати відповідні методи оцінювання і втілювати результати на практиці	Оцінювання вимагає розмаїття підходів та стратегій втілення результатів на практиці. Що саме ви використовували останнього разу?					
4. Я володію необхідними навичками написання доповідей і проведення презентацій	Людам, залученим до молодіжної роботи, дедалі частіше доводиться пояснювати іншим (наприклад, чиновникам та донорам), чим саме вони займаються					
5. Я вмію використовувати інформаційні технології для проведення процедури оцінювання	Якими відповідними комп'ютерними програмами ви вмієте користуватись?					
6. Я знаю, як працювати заради змін – як особистих, так і структурних	Тут дуже важливою є здатність до самокритики, як, власне, і здатність визнати, що зміна може бути складним процесом для всіх залучених людей					
7. Я обізнаний щодо сучасних досліджень про молодь та молодіжну роботу і використовую їх у своїй роботі	Які публікації про молодіжну роботу ви читаєте? Коли востаннє ви зустрічались з ученим, який проводить дослідження у молодіжній сфері?					
За необхідності можна додати інші компетенції						