

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 «Управління процесом розробки професійних програм
неформальної освіти для громадського сектору (на прикладі Інституту
лідерства та управління Українського католицького університету)»**

Виконала: студентка II курсу, групи СУН20/М спеціальності 073
«Менеджмент» Шнайдер А.І.

Керівниця: Щурко У., д.е.н.

Рецензентка: Дащаківська О., к.п.н.

Львів – 2022

2

Шнайдер А.І. Управління процесом розробки професійних програм
неформальної освіти для громадського сектору (на прикладі Інституту
лідерства та управління Українського католицького університету: магістерська
робота: (073 менеджмент); Український католицький університет. Інститут

лідерства та управління. Наук. керів. Щурко У., д.е.н. доцентка; Львів – 2022. – 81 с.

Анотація: Шнайдер Анна Ігорівна

У роботі досліджено процес управління розробкою професійних програм неформальної освіти. Розроблено рекомендації для удосконалення процесу розробки освітніх програм ІЛУ задля підвищення якості навчання для представників громадського сектору, а також підвищення ефективності впровадження таких програм через інструменти проектного менеджменту та маркетингу.

Ключові слова: неформальна освіта, освіта дорослих, управління в освіті, громадський сектор, освітні програми.

Abstract: The process of managing the development of professional programs of non formal education is investigated in the work. Recommendations have been developed to improve the design of ILU educational programs in order to improve the quality of education for the public sector, as well as to increase the effectiveness of the implementation of such programs through project management and marketing tools.

Key words: non-formal education, adult education, education management, public sector, educational programs.

3

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. Неформальна освіта в Україні: основні поняття та контекст ...	6
1.1 Теоретичні підходи до визначення основних понять	6
1.2 Характеристика професійних програм неформальної освіти, представлених в Україні	14

1.3 Особливості програм неформальної освіти для громадського сектору.....	21
РОЗДІЛ 2. Особливості розробки професійних програм неформальної освіти	26
2.1 Аналіз організаційного розвитку Інституту лідерства та управління Українського Католицького Університету.....	26
2.2. Аналіз стейкхолдерів організації в контексті розробки освітніх програм.....	34
2.3. Аналіз опитування представників громадського сектору щодо програм неформальної освіти	37
РОЗДІЛ 3. Розробка рекомендацій щодо удосконалення управління процесом розробки професійної програми.....	45
3.1. Структура процесу розробки професійної програми неформальної освіти (деякі аспекти).....	45
3.2. Управління процесом залучення учасників до програм неформальної освіти.....	49
3.3. Структура та ролі команди в процесі розробки освітньої програми.....	58
ВИСНОВКИ.....	62
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66
ДОДАТКИ.....	72

ВСТУП

Актуальність теми. Громадський сектор в Україні відіграє вкрай важливу роль у творенні змін у суспільному просторі. Кількість громадських ініціатив в Україні зростає та розширюються сфери їхнього впливу. Сьогодні організації громадянського суспільства здійснюють свою діяльність в сфері розвитку громад, освіти, впровадження реформ, розвитку економіки та благодійності, при цьому об'єднуючи різні суспільні групи студентів, підприємців, політиків, державних діячів тощо. Беручи на себе щораз нові виклики суспільства громадський сектор потребує професійно зростати, створювати інновації та ефективно здійснювати свою діяльність. Оскільки громадські організації часто об'єднують людей різних сфер і з дуже різним досвідом, постає потреба постійного розвитку та навчання. Власне, різні формати освітніх послуг, якими

користуються представники громадського сектору становлять програми неформальної освіти. Ринок освітніх послуг в Україні достатньо широкий, і в тому числі пропонуються навчальні програми для представників громадських організацій.

Мета дослідження розробити рекомендації щодо удосконалення управління процесом розробки програм неформальної освіти для громадського сектору.

Завданням дослідження є оглянути контекст неформальної освіти в Україні та передумови її розвитку для громадського сектору, визначити характеристики пропонованих в Україні програм неформальної освіти для організацій громадянського суспільства, провести опитування серед представників громадського сектору щодо деяких аспектів програм неформальної освіти, розробити структуру процесу та структуру команди з розробки програм неформальної освіти для Інституту лідерства та управління УКУ, розробити загальні рекомендації щодо управління процесом розробки програм неформальної освіти.

5

Об'єктом дослідження цієї роботи є неформальна освіта як спосіб підвищення спроможності та зростання професіоналізму учасників організацій громадянського суспільства.

Предмет дослідження - процес розробки програм неформальної освіти на прикладі Інституту лідерства та управління УКУ.

Методи дослідження, що були використані у цій роботі - це анкетування, огляд наукових матеріалів та публікацій, релевантних до теми неформальної освіти, маркетингові інструменти: аналіз стейкхолдерів, карта шляху клієнта.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності управління процесом розробки програм неформальної освіти в Інституті лідерства та управління УКУ, здійсненні дослідження можуть використовуватись при складанні маркетингового плану навчальних програм для громадських організацій.

6

РОЗДІЛ 1

НЕФОРМАЛЬНА ОСВІТА: ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ТА КОНТЕКСТ

1.1 Теоретичні підходи до визначення основних понять

Система освіти - соціальний інститут, який специфічними методами реалізує процес соціалізації людей, передусім, підростаючого покоління (підготовку і залучення до життя суспільства через навчання і виховання).

Специфічними рисами освіти як соціального інституту є:

- соціально значущі функції навчання і виховання, підпорядковані суспільним потребам;
- форми закладів освіти, їх певна організація і становище в суспільстві; - групи осіб, які професійно забезпечують функціонування освіти, статус цих осіб у суспільстві; регулятори функціонування закладів освіти і суб'єкти освітянської діяльності (нормативно-правові акти, кваліфікаційні характеристики, контрольні установи, тощо);
- спеціальні методи освітянської діяльності (навчання, виховання);
- свідомо поставлені цілі;
- планомірна, систематична реалізація процесу свідомої соціалізації; - певний зміст освіти наявність навчальних програм і планів, відповідне дозування матеріалу;
- ефективність освітянської діяльності щодо формування психічних рис особистості, розвитку її мислення;
- використання освіти як механізму запобігання соціально небажаних видів поведінки;
- зорієнтованість освітньої діяльності в майбутнє, заангажованість на формування передумов реалізації цього майбутнього [1]

Як свідчить аналіз праць з досліджуваної теми, проблематику неперервної освіти можна умовно розділити на дві основні сфери. Перша пов'язана з побудовою системи неперервної освіти як частини соціальної практики (соціально-освітній аспект неперервної освіти), друга – із процесом

Саме тому в сфері освіти дорослих було проголошено сполучення принципу неперервності освіти із принципом навчання протягом життя і формуванням суспільства знань. Тим самим зроблена спроба закріпити в суспільній свідомості розуміння взаємної відповідальності суспільства, держави й особистості за розвиток освітніх процесів. До неформальної освіти відноситься будь-яка організована і триваюча певний час навчальна діяльність, що не підпадає під визначення формальної освіти. Вона може відбуватися як всередині навчального закладу, так і поза його стінами для осіб незалежно від їхнього віку, і не ставить за мету атестацію учня. Може мати як професійну спрямованість, так і загальнокультурне значення, зміст і методи занять чітко не фіксуються і можуть бути максимально адаптовані під потреби учнів. [2]

У посібнику для тренерів з неформальної освіти вказано, що спершу неформальна освіта на початкових етапах розвитку становила конкуренцію формальним освітніми форматам. Але на сьогодні і теоретики, і практики неформальної освіти сходяться на думці, що неформальна освіта не має замінювати формальну освіту, а створена радше доповнювати її. При цьому, таке доповнення відбувається, насамперед, у сферах соціальної, громадської та економічної освіти. Звичайно, неформальна освіта (передовсім її методологія) має відчутний вплив на зміну обличчя формальної освіти в багатьох країнах світу. Є підстави припустити, що такий вплив є взаємним [3]

Автори цього ж посібника наголошують, що останні десятиліття принесли в наш словниковий запас декілька нових співзвучних понять зі сфери освіти – неформальна освіта, інформальна освіта, освіта протягом життя, освіта дорослих, експериментальна освіта тощо [3]. Всі ці поняття належать до дотичних сфер «нових» форматів освіти і варто чітко означити терміни, які є довкола теми неформальної освіти. У посібнику для тренерів з неформальної освіти [3] знаходимо порівняння ключових термінів:

- Освіта протягом всього життя (life long learning): отримання необхідних

- Неформальна освіта (non-formal education): освоєння умінь та навичок, необхідних для соціально та економічно активного громадянина країни, поза формальною освітою

- Освіта дорослих (adult education): цілеспрямований процес навчання дорослих та його особливості; сукупність форматів формальної та неформальної освіти

- Інформальна освіта (informal education): (неусвідомлене) отримання знань та формування цінностей через неконтрольований потік інформації через ЗМІ, Інтернет тощо

Освіта дорослих, що є складовою освіти впродовж життя, спрямована на реалізацію права кожної повнолітньої особи на безперервне навчання з урахуванням її особистісних потреб, пріоритетів суспільного розвитку та потреб економіки. [4]

Оскільки основним фокусом нашої роботи є неформальна освіта, розглянемо, як трактується поняття «неформальна освіта» у різних джерелах, зокрема на законодавчому рівні в Україні, в міжнародному значенні та в українських авторів (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Трактування терміну «неформальна освіта» у різних джерелах

Джерело	Визначення
Закон України про освіту [4]	Неформальна освіта - це освіта, яка здобувається, як правило, за освітніми програмами та не передбачає присудження визнаних державою освітніх кваліфікацій за рівнями освіти, але може завершуватися присвоєнням професійних та/або присудженням часткових освітніх кваліфікацій

Вікіпедія [5]	Неформальна освіта - освіта, яка є інституціоналізована, цілеспрямована, спланована особою або організацією, яка забезпечує надання освітніх послуг.
Освіта	Неформальна освіта – структуровані програми, які

9

термінологічний словник Лук'янова. Оніщенко [6]	формально не визнаються національними системами освіти, здійснюється в освітніх установах або громадських організаціях (клубах, гуртках), під час індивідуальних занять з репетитором, тренером й зазвичай не підтверджується наданням документа.
UNESCO [7]	Неформальна освіта - освіта, інституційна, навмисна та запланована постачальником освіти. Визначальною характеристикою неформальної освіти є те, що вона є доповненням, альтернативою та/або доповненням до формальної освіти в рамках процесу навчання людей протягом усього життя. Вона часто надається, щоб гарантувати право доступу до освіти для всіх.
Асамблея Ради Європи [8]	Неформальна освіта - частина неперервного навчання для адаптації особистості у постійно змінюваному середовищі, побудована на принципах добровільності, доступності, набуттю в різних місцях і ситуаціях, пов'язаності з педагогічними цілями, доповнення формального навчання, активної участі в діяльності та повсякденному житті, опорі на досвід і дію, задоволенні потреб учасників.

Європейський центр розвитку професійної освіти (Cedefop) для країн Євросоюзу[9]	Неформальна освіта - навчання, засноване на запланованій діяльності, яка явно не позначена як навчання (з точки зору завдань, тривалості навчання або підтримки тих, хто навчається), але яка містить значимий навчальний елемент, що зазвичай не завершується сертифікацією.
---	---

Джерело: складено авторкою

У законодавстві України неформальна освіта описується як освіта, яка здобувається частіше за освітніми програмами та не передбачає присудження державних освітніх кваліфікацій, але може завершуватися присвоєнням професійних або часткових освітніх кваліфікацій. [5] Складниками освіти дорослих є: післядипломна освіта; професійне навчання працівників; курси

10

перепідготовки та/або підвищення кваліфікації; безперервний професійний розвиток (Стаття 18 ЗУ України про Освіту).

Розглянемо контекст виникнення неформальної освіти. Більшість авторів та науковців у цій темі апелюють до того, що неформальна освіта виникла як реакція на зміни в суспільстві спричинені економічним та соціальним розвитком.

Автор Л. Лук'янова пише, що освіта дорослих швидко реагує на зміни, що відбуваються в суспільстві, виконуючи функції суспільного барометру. Нині в освіті дорослих віддзеркалюються політичні, суспільні й економічні проблеми. Сукупність цих чинників, як правило, окреслює специфіку певного історичного періоду. Зокрема, роль і функції освіти дорослих за останні півстоліття неодноразово змінювалися [10].

Однією з ролей неформальної освіти також є:

- замінити пропущену або занедбану початкову та/або середню освіту;
- розвивати базові навчальні навички, зокрема грамотність;
- удосконалювати нові професійні навички та досвід для того, аби адаптуватися до змін на ринку праці, кар'єри або для постійного професійного

розвитку;

- продовжувати навчання для особистого вдосконалення й дозвілля; - брати повноцінну участь у суспільному житті та демократичних процесах.

Крім того, неформальна освіта для дорослих має неабияку цінність для особи та підвищує якість її життя, оскільки :

- відіграє ключову роль у здійсненні інших прав людини, наприклад, права на працю, здоров'я, участь у культурному й суспільному житті; - емансипує економічно та соціально маргіналізованих дорослих, даючи їм змогу зрозуміти і трансформувати через критичне сприйняття причини їхньої маргіналізації, зокрема шляхом виходу з бідності;

- розвиває компетенції та знання, необхідні для участі в житті суспільства
- сприяє активному громадянству (active citizenship). [11]

11

Автори монографії «Освіта дорослих: теоретичні і методологічні засади» вказують на те, що в контексті освіти дорослих доцільно розкрити принципи, які є найбільш загальними в організації процесу навчання дорослих людей:

Принцип єдності трьох середовищ (навчальне, професійне, соціальне).

Освіта для дорослих створюється як система, що об'єднує в освітній простір декілька різнорідних середовищ існування дорослих, де здійснюється їхня освіта. Навчальне середовище – середовище, де безпосередньо відбувається навчання у вигляді роботи над навчальним матеріалом, курсів під керівництвом викладача. Професійне середовище – середовище, у якому навчання поєднано з професійною діяльністю і здійснюється у специфічних формах, пов'язаних з її аналізом і розвитком засобом навчальних матеріалів і освітніх технологій. Соціальне середовище – середовище, у якому навчання впливає на формування нових цінностей життя.

Принцип відкритості освітнього простору. Освіта є доступною, навчання може починатися з будь-якого рівня, на відстані, без відриву від основної діяльності. Наявна можливість для вибору умов навчання, яке поєднано з професійною діяльністю. Навчання спрямовано на саморозвиток –

орієнтовано на зміни, внаслідок зміни освітніх потреб. Враховуються індивідуальні здібності осіб, що навчаються. Побудовано на основі комунікації між усіма суб'єктами освітньої системи. Створює умови для самоактуалізації за рахунок вибору «траєкторії» навчання.

Принцип синтезу трьох підходів до освіти. Андрагогічний підхід – створює можливості для врахування особливості дорослих, які навчаються, й водночас зайняті професійною діяльністю. Особистісно орієнтований підхід – орієнтує на врахування закономірностей розвитку особистості дорослих. Контекстний підхід – спрямовує на контекст освітнього процесу як умови перетворення навчальних знань в професійні. Принцип діяльності. Зміст навчальних матеріалів необхідно вибудовувати навколо основних видів діяльності дорослих, що навчаються. В основі організації освітніх процесів мають бути враховані особливості професійної діяльності осіб, що навчаються.

12

Організація процесу навчання має бути побудована на рефлексії дорослих, результатів їх власної діяльності.

Принцип постійної підтримки. Під час навчання дорослих мають бути передбачені різні форми підтримки їхньої діяльності на етапах: початку навчання; власне навчання; після засвоєння навчального матеріалу. Форми підтримки можуть бути різними, наприклад, консультування, інформування, оновлення навчальних матеріалів.

Принцип професійної мотивації. Разом з процедурами навчання має бути передбачена і впроваджена система мотивації дорослих до навчання через: отримання можливості неперервного консультування; отримання можливості оновлення інформаційного забезпечення професійної діяльності; отримання можливості кар'єрного росту засобами участі у навчанні

Принцип елективності навчання. Його урахування означає надання тим, хто навчається, певної свободи у виборі цілей, змісту, форм, методів, джерел, терміну, часу, місця навчання, оцінювання результатів навчання.

Принцип розвитку освітніх потреб. По-перше, оцінювання результатів

навчання відбувається шляхом виявлення реального ступеню засвоєння навчального матеріалу й визначення джерел інформації, без яких досягнення мети навчання стає неможливим; по-друге, процес навчання підпорядковується формуванню нових освітніх потреб у тих, хто навчається, а їх конкретизація відбувається після досягнення попередньої цілі навчання.

Принцип контекстності навчання (А.Вербицький). З одного боку навчання дорослих, переслідує конкретні, життєво важливі цілі для того, хто навчається, й орієнтовано на виконання ним соціальних ролей або удосконалення особистості, а з іншого, ураховує професійну, соціальну, побутову діяльність з опорою на просторові, часові, професійні чинники.

Принцип рефлексивності, заснований на свідомому ставленню до навчання, що становить вагомий складову самомотивації дорослого учня. Провідна особливість принципів андрагогічної моделі полягає у тому, що вони

13

визначають діяльність організації процесу навчання, тоді як принципи педагогічної моделі регламентують діяльність тих, хто навчається. [12] З вище описаних принципів ми можемо спостерігати, які чинники формують якісний підхід до навчання дорослих. Розуміння та використання цих принципів при розробці освітніх програм забезпечує те, що навчання буде ефективним для їхніх учасників, тобто відповідатиме на запити тих, хто навчається.

Фактори, що спонукають дорослих до участі в освітніх програмах є різноманітними. Проте дослідники наголошують, що починаючи з 90 - х років ХХ століття почав формуватися ще новий підхід до освіти дорослих – як сфери можливостей в працевлаштуванні, зміні професій у відповідності до вимог ринку праці [12] Тому у цій роботі ми звертаємось до звіту Всесвітнього економічного форуму [13] щодо дослідження майбутнього, що стосується зайнятості населення знаходимо дані про те, що до 2022 року не менше 54% усіх працівників потребуватимуть значної перекваліфікації та підвищення кваліфікації. Очікується, що з них близько 35% потребуватимуть додаткового навчання тривалістю до шести місяців, 9% потребують перекваліфікації

тривалістю від 6 до 12 місяців, тоді як 10% потребуватимуть додаткового навчання навичкам більше року. Навички, які продовжуватимуть зростати до 2022 року, включають аналітичне мислення та інновації, а також стратегії активного навчання та навчання. Різко зростаюча важливість таких навичок, як технологічне проектування та програмування, підкреслює зростаючий попит на різні форми технологічної компетентності, визначені роботодавцями, опитаними для цього звіту. Вміння працювати з новими технологіями є лише однією частиною рівняння навичок 2022 року, однак, оскільки «людські» навички, такі як творчість, оригінальність та ініціатива, критичне мислення, переконування та ведення переговорів, також збережуть або підвищать свою цінність, як і увага до деталей, стійкість, гнучкість і комплексне вирішення проблем. [14]

14

У цьому ж звіті автори дослідження перелічують 15 навиків, які будуть затребувані для працівників до 2025 років [15]:

1. Аналітичне мислення та інновації
2. Активне навчання та стратегії навчання
3. Комплексне розв'язування задач
4. Критичне мислення та аналіз
5. Творчість, оригінальність та ініціативність
6. Лідерство та соціальний вплив
7. Використання технологій, моніторинг та контроль
8. Технологія проектування та програмування
9. Стійкість, стресостійкість і гнучкість
10. Міркування, розв'язування проблем і ідей
11. Емоційний інтелект
12. Усунення несправностей та досвід користувача
13. Сервісна орієнтація
14. Системний аналіз та оцінка
15. Переконування та переговори

У цьому контексті, припускаємо, що ринок праці бізнес середовища та громадського сектору піддається також і світовим тенденціям. То ж перелічені навички та вміння будуть необхідні і для діяльності в організаціях громадянського суспільства. Тому перенавчання, здобуття нових знань та навиків буде тенденцією і для працівників неприбуткових організацій. А відтак ринок освітніх послуг для громадських організацій має відповідати на потреби його учасників.

1.2. Характеристика професійних програм неформальної освіти, представлених в Україні

Неформальна освіта для громадського сектору розвивається паралельно з тим як і зростає сам сектор. Збільшення кількості громадських організацій а також все більше охоплення сфер суспільства до питань яких долучаються представники громадського сектору приводить до того, що все більше

15

затребуваною стає діяльність, яка стратегічно спланована, професійно управляється та здійснює вплив й зміни в суспільстві. Тому представники громадського сектору є активними учасниками неформальної освіти, часто і здобувачами та надавачами цих послуг.

Взаємозв'язок неформальної та громадянської освіти представлено у роботах українських науковців: А. Гончарук, Н. Горук, В. Давидової, Ю. Деркач, С. Зінченко, М. Лещенко, О. Огієнко та інших. Дослідники визначають роль та місце неформальної освіти у стимулюванні громадянської відповідальності, реалізації соціальної політики, демократизації суспільства, передусім на прикладах закордонного досвіду впровадження й використання неформальної освіти. Так, аналіз визначених джерел свідчить про досвід використання неформальної освіти для уповноваження соціально виключених категорій населення, інтенсифікації технологій подолання негативних суспільних явищ, розвитку громадянського суспільства шляхом залучення широких кіл населення до дискусій, особистісного розвитку й самореалізації.[2]

Поки формальна освіта в Україні усе ще тримається конвенційних способів

організації простору, неформальна має достатньо свободи та гнучкості, аби експериментувати з форматами. [17]

Закон України «Про освіту» визначає освітню програму як «єдиний комплекс освітніх компонентів (предметів вивчення, дисциплін, індивідуальних завдань, контрольних заходів тощо), спланованих і організованих для досягнення визначених результатів навчання». Обов'язковими компонентами освітньої програми мають бути:

- вимоги до вступників;
- перелік та логічна послідовність компонентів програми;
- загальний обсяг навчального навантаження та очікувані результати

навчання здобувачів освіти.[18]

Освітні програми можуть створюватися на основі стандартів або типових освітніх програм, затверджених державними органами в установленому

16

порядку. Втім, за відсутності таких стандартизованих документів програми розробляються самими провайдерами освітніх послуг на правах автономії. В Україні програми у сфері освіти дорослих реалізують суб'єкти освітньої діяльності трьох найбільш поширених типів:

- заклади професійної (професійно-технічної), фахової передвищої та вищої освіти різних форм власності,
- спеціалізовані державні і комунальні заклади післядипломної освіти, центри підвищення кваліфікації для працівників певних галузів (викладачів, лікарів, працівників закладів культури, державних службовців та ін.),
- громадські організації. [18]

Варто додати, що в Україні готується проект закону про Освіту дорослих. За даними офіційного сайту Міністерства освіти та науки України (МОН) законопроект спрямований на законодавче забезпечення умов функціонування освіти дорослих в Україні. Він визначає пріоритетні напрями, складники та структуру освіти дорослих, засади державної політики у сфері освіти дорослих. Нормами законопроекту передбачені гнучкі механізми здобуття формальної,

неформальної та інформальної освіти дорослих, визнання кваліфікацій, здобутих шляхом неформальної та інформальної освіти. Також вводиться в законодавчий обіг термін «провайдер освіти дорослих» як комплексне поняття, яке охоплює всіх юридичних і фізичних осіб, що надають освітні послуги дорослим особам. При цьому виділяються дві категорії провайдерів – центри освіти дорослих (провайдери, що працюють за програмами неформальної освіти дорослих і виконують соціальну функцію) та заклади освіти дорослих (надають освіту дорослих у певній галузі), які мають системно забезпечувати задоволення потреб дорослих у професійному та особистісному розвитку, а також доступність освіти дорослих для всіх потенційних здобувачів. Станом на вересень 2021 року законопроект пройшов розгляд на колегії МОНу.

Якщо взяти до уваги досвід закордонних країн, то «становлення неформальної освіти за кордоном є залежним від економічної, політичної, соціальної ситуації у країні», - вказує авторка навчального посібника «Теорія і

17

практика неформальної освіти молоді» Надія Павлик. Авторка наголошує, на те, що основними провайдерами неформальної освіти виступають громадські об'єднання, освітні заклади та професійні спілки. Країнам з розвиненою системою неформальної освіти притаманна розроблена нормативно-правова база та державні механізми її забезпечення. Країни, у яких неформальна освіта перебуває на етапі становлення, характеризуються інтересом науковців щодо визначення сутності, змісту та потенціалу неформальної освіти, а також практиків щодо апробації досвіду неформального навчання як інноваційного.[2]

Неформальну освіту розуміють як нестандартизовані освітні програми, по закінченню яких не виникає жодних правових наслідків, як, наприклад, права займатися оплачуваною професійною діяльністю або вступати до закладів освіти. Основною ознакою неформальної освіти є відсутність єдиних, хоча б частково стандартизованих вимог до результатів навчальної діяльності. На практиці в умовах неформальної освіти формуються не лише професійні компетентності, але й цифрова грамотність, комунікативні компетентності,

громадянська позиція і соціальне включення.[18]

Експерт в галузі освіти Микола Скиба у статті «Дизайн освітніх програм як орієнтир для вступників та роботодавців» вказує про те, що курси неформальної освіти ще не отримали широкого поширення в державних українських університетах, але досить успішно практикуються в таких ЗВО як УКУ, Київська Школа Економіки, а також бізнес-школах. Автор дає опис, що суть цих курсів є дуже простою: за короткий час (від одного до максимум п'яти днів, а здебільшого — до трьох днів) проводиться інтенсивний курс для групи слухачів. Курс може викладатися одним викладачем (як правило), або групою викладачів. За результатами проходження курсу, слухачі отримують сертифікати. Варто відзначити, що як правило, ці сертифікати не зараховують навчальні кредити, але інколи таке можливо і учасники в такому випадку можуть пізніше перенести здобуті кредити за подібні курси в інші освітні програми цього або (рідше) іншого навчального закладу. [19]

18

У цій роботі ми зробили огляд провайдерів програм неформальної освіти (табл. 1.2.) в Україні через пошукову систему Google. Серед різноманіття установ ми класифікували організації за їх формою власності, до прикладу: - державні та комунальні організації

- заклади вищої освіти
- бізнес – школи та бізнес-організації
- організації громадянського суспільства

Ми розглядали тих надавачів послуг і програм неформальної освіти [20-38], які в описі своїх пропозицій комунікують до широкого загалу, а не фокусуються під конкретне середовище (наприклад, лише топ-менеджмент бізнес – організацій), тому вони надають досить різноманітний вибір тем та форматів навчання.

Таблиця 1.2

Типологія та характеристика надавачів послуг і програм неформальної освіти в Україні, станом на грудень 2021 р.

Класифікаційна ознака	Назва організації	Сайт
Організації громадянського суспільства	Інша освіта	https://insha-osvita.org
	"Громадський центр "Нова генерація"	http://socioprostir.org.ua
	Культура та креативність	https://www.culturepartnership.eu/ua/publishing/online-learning
	Про.Світ	http://prosvitcenter.org/
	Українська освітня платформа	https://www.ukredu.org/
	Фонду Освіта для демократії	https://civicportal.education/
	Освіторія	https://osvitoria.org/
	Marketplace	http://cd-platform.org/
Державні та комунальні організації	Український культурний фонд	https://ucf.in.ua/
	Освітній Хаб міста Києва	https://eduhub.in.ua/
Бізнес організації	BeetRoot Academy	https://beetroot.academy/
	Projector	https://prjctr.com/
	Промова	http://pro-mova.com/

19

Вищі навчальні заклади	Києво-могилянська академія	https://www.ukma.edu.ua/
	Український католицький університет	https://ucu.edu.ua/
Бізнес-школи	Бізнес школа УКУ	https://lvbs.com.ua/
	Києво-Могилянська бізнес школа	https://kmbs.ua/
	Единбурзька бізнес школа в Україні	https://britishmba.in.ua/
	Бізнес-школа Крок	https://bs.krok.edu.ua/

Джерело: складено авторкою

Ми можемо спостерігати, що надавачі послуг неформальної освіти

представлені в різних регіонах країни, також мають різну форму власності, що можна припустити ця ознака не є принциповою для здійснення діяльності з неформальної освіти. Опис пропонованих навчальних програм, їх структура, викладачі, можливість зареєструватись є вказані на веб –сайтах провайдерів.

Окремо, на нашу думку, варто тут додати платформи [39-42], які зосереджені лише на проведенні послуг з освіти лише через онлайн інструменти:

Практикум <http://practicum.space/>

Едра <https://www.ed-era.com/>

Прометеус <https://prometheus.org.ua/>

ВУМ онлайн <https://vumonline.ua/>

При цьому ці онлайн платформи пропонують часто безкоштовний доступ до курсів, а перелік їх тем є достатньо актуальним та універсальним, що в свою чергу демонструє нам на зростання популярності програм неформальної освіти та затребуваності з боку учасників цих програм в онлайн форматі.

Також ми додаємо через характеристику доступних освітніх програм огляд курсів неформальної освіти в Україні. На цей раз ми переглянули варіанти пропозицій через призму тем програм: якщо ввести необхідну назву, тематику програми через пошуковий сервіс Google (табл. 1.3.). Таблиця 1.3

20

Огляд пропонованих програм неформальної освіти в Україні за темами (станом на грудень 2021 р.)

Тематика	Організація - провайдер	Опис, характеристика
Управління проектами	Київська школа економіки https://kse.ua/	Модульний формат, офлайн. Викладач С. Гвоздьов. Акцент для громадських організацій
	Прометеус https://courses.prometheus.org.ua/	Авторська програма С. Гвоздьова, завжди доступна онлайн
	ВУМ https://vumonline.ua/	Формат онлайн, Авторський курс С. Гвоздьова, доступний з 2016 року

	Pro Bono Club Ukraine https://probono.org.ua/	Тренінг- інтенсив, серед іншого робить акцент для громадських організацій
	Освітній хаб міста Києва https://eduhub.in.ua/	Онлайн курс для широкого загалу, модульний формат
Лідерство	Центр лідерства УКУ https://uculeadership.com.ua/	Вебінари, відкриті лекції, частіше одного автора А. Рождественського Також доступний онлайн курс.
	Бізнес школа УКУ https://lvbs.com.ua/	Кілька програм з акцентом на лідерство та управління. Є фокус на медичну сферу. Доступні формати офлайн та Онлайн (курс на Прометеусі). Часто для широкого загалу.
	Українські студенти за свободу https://studfreedom.org/	Програма для активних студентів або абітурієнтів, триває 1 рік. Вступ на конкурсній основі – загальнонаціональний відбір.
	Единбурзька бізнес школа https://britishmba.in.ua/	Міжнародна навчальна програма, 2.5 місяці онлайн та на кампусі в Києві.
Стратегічне управління	Академія Deloitte https://www2.deloitte.com/	Фокус курсу на бізнес – сферу, викладач – практик з бізнес середовища
	ВУМ https://vumononline.ua/	Авторський онлайн курс, побудований з акцентом на стратегічне мислення, мова викладання російська.

Джерело: складено авторкою

За нашими спостереженнями, найбільше пропозицій з теми «Управління проектами» пропонуються для бізнес-сектору, а саме ІТ – сфери. Менше ми знаходимо пропозицій, що є загальними та доступними для широкого кола аудиторії. Щонайменше у трьох різних провайдерів навчання з теми управління проектами пропонується авторство одного експерта.

Тематика лідерства стає актуальною, тут бачимо різні формати – і онлайн курси, вебінари, семінари, також різноманітні за тривалістю - від кількох годин до року. З пропонованих тем стратегічного управління на цю пору не дуже

багато пропозицій, більшість з яких все таки звужують свій контент до сфери бізнесу.

Натомість на платформі Marketplace [27] знаходимо дані про тендери на проведення стратегічних сесій, розробки комунікаційних кампаній для громадських організацій, що дає змогу робити нам припущення, що ці теми більш ефективніші у форматі консультаційних послуг чи менторінгу.

1.3 Особливості програм неформальної освіти для громадського сектору

Оскільки ми розглядаємо неформальну освіту в контексті професіоналізації громадського сектору, то частіше говоримо про навчання дорослих, освіту для дорослих. Однією з особливостей навчання дорослих за словами експерта з тренерської майстерності Бавеша Патела є прискорене навчання (Accelerated learning) [43]. Прискорене навчання - належить до способу навчання, популяризованого завдяки тенденціям зростання, як-от скорочення програм навчання, а також збільшення складності та швидких змін, з якими студенти стикаються у своєму робочому та особистому житті. Цей тип навчання кидає виклик традиційним академічним структурам, впливаючи на все, починаючи від навчального змісту та кількості годин, витрачених на викладання, до необхідності перебування викладачів на посаді, у зв'язку з тим, що багато прискорених програм покладаються на те, що додаткові викладачі застосовують більш стандартизовану навчальну програму.

Якщо звернутись до питання форм неформальної освіти, виділяємо: очну (тренінги, майстер-класи, семінари, майстерні тощо), дистанційну (дистанційні курси, вебінари) [44]. Щодо видів формату програм неформальної освіти, їх можна розділити на такі форми:

Майстерня або тренінг у неформальній освіті – це унікальний освітній простір, в якому відбувається структурована і цілеспрямована взаємодія учасників з метою набуття нових знань, розвитку соціальних та особистісних

питання. Майстерня як структура, забезпечує взаємозв'язок елементів і утворює з деталей комплексний освітній процес. Група учасників завжди відображає суспільство в мініатюрі, яке працює за законами і механізмами реального соціуму, але є спрощеним варіантом цієї спільноти. Саме це допомагає побачити дію запущених механізмів і правил, прийнятих у цій спільноті. Мета тренінгового процесу – концентрація уваги на переживаннях і досвіді учасників, а не на компетентності мультиплікатора. Учасники вчаться, насамперед, завдяки своїй активній роботі, багато що дізнаються один від одного. Завдяки синергії, група допомагає кожному учаснику стати по закінченню навчання більш компетентним, ніж на початку [3]

Майстер клас - метод навчання та конкретне заняття із вдосконалення практичної майстерності, що проводиться фахівцем в певній галузі творчої діяльності (музики, образотворчого мистецтва, літератури, режисури, акторської майстерності, дизайну, ремесла) для осіб, які, зазвичай, вже досягли достатнього рівня професіоналізму в цій сфері діяльності.[45]

Вебінар - це інтерактивне мережеве навчальне заняття, що проводиться викладачем дистанційно з використанням різноманітних програмних засобів та мережевих ресурсів, що забезпечують високу інформаційну насиченість і активність учнів в режимі реального часу [46]

Залежно від цілей і методів експерт, залучений до проведення програми у неформальній освіті може виконувати наступні ролі [2]:

Фасилітатор (від лат. *facilitat* – сприяти, полегшувати) – це людина, відповідальна за групову комунікацію, цілі і зміст зустрічі. Фасилітатор сприяє комфортній атмосфері і плідності контенту, підтримує позитивну групову динаміку для досягнення цієї мети в процесі дискусії. Його завдання – стимулювати обмін інформацією всередині групи, допомагати процесу групового обговорення, спрямовувати цей процес у потрібне русло.

Модератор (від лат. *moderatio* – контролювати, регулювати) – людина, яка

контролює хід дискусії або дебатів, забезпечує дотримання регламенту і правил дискусії.

23

Експерт (від англ. expert – досвідчений, кваліфікований, вправний; майстер, знавець, фахівець) – людина, що володіє вузькоспеціалізованими знаннями та запрошена для отримання кваліфікованого висновку або суджень з аналізованої теми.

Ментор (від англ. mentor – наставник, керівник, вихователь) – людина, що володіє практичним досвідом і передає свої знання з метою розвитку учасника. Ментор – структура, що підтримує. Його основне завдання спрямовувати та надихати учасника, але не давати готових рішень.

Коуч (від англ. coach – інструктор, репетитор) – людина, яка не дає порад іпрямих рекомендацій, а шукає рішення спільно з учасником. Коуч не обов'язково має необхідний досвід у темі, не зобов'язаний володіти експертними знаннями. Взаємодія передбачає досягнення певної мети, нові, позитивно сформульовані результати за рахунок обговорень, питань і створення планів дій.

Тренер (від англ. train – навчати, тренувати, готувати, натаскувати, привчати) людина, в зоні відповідальності якої є тренування певних навичок учасників, розвиток нових умінь. Його основне завдання – сформувати нові патерни.

Для того аби вірно підібрати форми проведення програми неформальної освіти, слід звернутись до розуміння того як відбувається навчання дорослих, на яких підходах воно базується.

- Візуально-просторовий.

Ці люди найкраще вчаться, малюючи або візуалізуючи речі за допомогою розумового ока. Візуальні люди найбільше дізнаються з малюнків, схем та інших наочних посібників.

- Вербально-лінгвістичний.

Люди, які володіють цим стилем навчання, найкраще навчаються через

читання, письмо, аудіювання та розмовляючи. Словесні студенти засвоюють інформацію, використовуючи матеріали для читання та за допомогою обговорення та обговорення ідей.

24

- Слухово-Музичний.

Учні, які розуміють музику, навчаються за допомогою ритму чи мелодії, особливо співаючи або слухати музику.

- Кінестичний.

Ці люди найкраще навчаються за допомогою дотиків і рухів. Ці люди найкраще при обробці інформації через тіло. Іноді кінестетичні учні працюють найкраще стоячи чи у русі.

- Логіко-математичний.

Ті, хто проявляє цей тип інтелекту, навчаються шляхом класифікації, категоризації та абстрактного мислення про закономірності, відносини та числа.

- Внутрішньо особистісний

Люди з внутрішньо особистісним інтелектом найкраще навчаються, працюючи наодинці та ставлячи індивідуальні цілі. Внутрішньо особистісні учні не обов'язково сором'язливі; вони незалежні й організовані.

- Міжособистісний

Вчаться, спілкуючись з іншими, ділячись, порівнюючи та співпрацюючи. Міжособистісні учні можуть стати чудовими лідерами груп і командними гравцями.

- Натуралістичний

Натуралісти навчаються, працюючи з природою. Студенти-натуралісти із задоволенням дізнаються про живі істоти та природні події. Вони можуть досягти успіху в науках і бути дуже пристрасними про екологічні проблеми.

Беручи до уваги ці особливості сприйняття інформації людиною та спроможності навчатись, розробники програм для дорослих неформальної освіти можуть створювати якнайкращий матеріал для навчання, а відтак вірно

обирати форми та способи навчання, що будуть максимально вдало відповідати учасникам освітніх програм і сприятимуть ефективності навчання.

25

Підсумовуючи у цьому розділі, ми оглянули поняття «неформальної освіти» і провели паралелі як воно пов'язане з освітою дорослих та навчання впродовж життя. Ми змогли побачити, що ринок освітніх послуг в Україні має достатньо пропозицій програм неформальної освіти. Серед провайдерів неформальної освіти є різні структури, не лише вищі навчальні заклади, а й бізнес – школи, громадські організації, муніципальні установи, й, безмовно, набирають все більш інтенсивного впливу платформи, що пропонують онлайн формат навчання. Проте, якщо сфокусуватись лише до програм, які пропонуються лише для громадського сектору, їх кількість не така велика., оскільки все ж більшість програм неформальної освіти орієнтовані на або широку аудиторію, або бізнес середовище.

Неформальна освіта приходить на допомогу, коли суспільство переживає різні зміни, приймає нові виклики, також часто доповнює формальну освіту, там, де друга не справляється, відтак неформальна освіта також тісно пов'язана з розвитком громадянського суспільства загалом.

Програми неформальної освіти дизайнуються з орієнтацією безпосередньо на свою цільову аудиторію, беручи до уваги психологічні, ментальні аспекти навчання дорослих.

26

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ ОСВІТНІХ ПРОГРАМ ДЛЯ ГРОМАДСЬКОГО СЕКТОРУ

2.1 Аналіз організаційного розвитку Інституту лідерства та управління Українського католицького університету

Інститут лідерства та управління (ІЛУ) є структурним підрозділом Українського Католицького Університету (УКУ) [47]. Інститут заснований 2010 року і реалізує програми неформальної освіти для учасників громадського

сектору в Україні. З 2016 року ІЛУ УКУ отримує ліцензію Міністерства освіти та наук України і реалізує магістерську програму Управління неприбутковими організаціями. По завершенні цієї програми студенти випускники отримують диплом державного зразка (спеціальність «073 менеджмент»).

Місією Інституту лідерства та управління є зміцнювати громадянське суспільство шляхом навчання та розвитку лідерів і лідерок громадського сектору та їхніх команд.

Насамперед, досліджуємо структуру інституції в межах Університету. Нижче подано Схему «Організаційно – управлінська структура ІЛУ в межах Університету.» (рис.2.1).

Розглянемо структуру за критеріями, які посади займають члени команди, а також підпорядкування ІЛУ в межах Університету. Інститут є частиною Факультету Суспільних Наук УКУ, в межах якого реалізує магістерську програму Управління неприбутковими організаціями. Для забезпечення реалізації цієї програми у команді ІЛУ є дві посадові позиції – керівника та координатора. До їхніх компетенцій належить рекрутинг студентів, забезпечення освітнього процесу, згідно з академічними вимогами Українського католицького університету [48], загальна координація програми (залучення викладачів, комунікація зі студентами, співпраця з факультетами та деканатами УКУ тощо).

Управління неприбутковими організаціями - це освітня програма, що має державний рівень акредитації. Інші програми, які пропонує ІЛУ УКУ, належать

27

до категорій професійних програм неформальної освіти. Аудиторії, для яких ІЛУ реалізує короткотермінові програми неформальної освіти: - Управлінські команди, що розвивають громадський сектор, соціальну, освітню чи екологічну сферу, працюють у сфері розвитку громад в Україні - Громадські та благодійні, релігійні організацій

- Фонди та їхні партнерів
- Соціальні підприємці чи ті, хто прагнуть ними стати

- Активні громадяни

Для забезпечення реалізації короткотермінових програм в ІЛУ введенні посади проектних менеджерів. До їхніх компетенцій належить управління процесом розробки програм неформальної освіти, проведення відкритих подій ІЛУ (наприклад, організація нагородження премії Світло Справедливості, співпраця з іншими інститутами та підрозділами УКУ, розробка грантових пропозицій та реалізація проектів для розвитку громадського сектору в Україні.

Менеджер з фінансів здійснює фінансовий супровід усіх проектів та програм ІЛУ відповідно до фінансових політик ІЛУ та УКУ, грантодавців, а також згідно з вимогами Законодавства України. Тісно співпрацює з фінансовим відділом, юридичним відділом УКУ. Здійснює планування бюджету, фінансових потоків ІЛУ. Відповідальний за свою роботу перед керівником ІЛУ та фінансовим відділом УКУ. [48]

Менеджер з комунікацій ІЛУ – посада, що включає обов'язки здійснювати планування та реалізацію політики зовнішніх комунікацій ІЛУ через наявні канали комунікації ІЛУ: веб сайт, соціальні мережі, відео-канал, е mail розсилки, та застосування нових форм та способів спілкування з цільовою аудиторією ІЛУ. Тісно співпрацює з менеджерами проектів, керівником ІЛУ, керівником та асистентом магістерської програми. Відповідальний за формування та розвиток бренду ІЛУ.

Керівник ІЛУ здійснює загальне керівництво Інститутом, відповідає за стратегічний розвиток установи та фандрейзинг ресурсів, залучає та співпрацює з партнерами ІЛУ, веде управління командою, залучає нових працівників,

28

презентує ІЛУ на зовнішніх публічних подіях, а також співпрацює з іншими підрозділами Університету.

Також при установі працює дорадча рада ІЛУ, що складається з шести членів експертів у різних галузях. Рада зустрічається 1 раз в рік з метою аналізу діяльності ІЛУ та вироблення рекомендацій для подальшого розвитку організації. Усі члени Дорадчої Ради здійснюють свою роботу на волонтерських

засадах.



Рис. 2.1. Організаційно – управлінська структура ІЛУ в межах Університету.

Джерело: складено авторкою

Розглянувши вище описану структуру ІЛУ ми можемо дати висновок, що управлінська модель врядування в організації складена достатньо ефективно, усі функції управління забезпечуються в повній мірі, у команді збалансоване лідерство та добре налагодження взаємодія інституції з зовнішніми організаціями. Та для того, щоб оглянути спроможність організації до втілення програм неформальної освіти, на фокус яких зосереджена ця робота, ми проаналізували ІЛУ з використанням інструменту 7S McKensey [28]

29

Цей інструмент пропонує подивитись на розвиток організації крізь призму семи елементів системи врядування :

- Структура (Structure)
- Стратегія (Strategy)
- Система (System)
- Стиль (Style)
- Навиків (Skills)

- Система цінностей (Shared values)
- Штат (Staff)

Ми розглядаємо кожен елемент системи окремо (таб.2.1) й загалом, чи не спричиняють вони протиріч чи доповнюють та посилюють одне одного (таб.2.2).

Таблиця 2.1

Аналіз організаційного розвитку ІЛУ за методикою 7S McKensey

Елемент моделі	Поточна ситуація
Цінності	Інституція діє в рамках цінностей загально університетських. Корпоративна культура побудовна на основі християнських цінностей, принципів академічності, професійного та особистісного розвитку. Команда спільно розробляє цінності для ІЛУ та взаємоузгоджують їх.
Стратегія	Стратегія націлена на розбудову нових напрямків, а також поглиблення на ринку магістерських програм. Стратегія чітко окреслена, враховує індикатори та ризики втілення.
Структура	Команда невелика, свої дії працівники узгоджують у форматі спілкування під час загальних зустрічей команди, зустрічей працівника та керівника, у спільному чаті для спілкування та e-mail листуванням. Ієрархічно (по субординації) керівник та керівник магістерської програми співпрацюють з факультетом та іншими підрозділами УКУ. Рішення приймають працівниками самостійно в межах своїх компетенцій або ж колегіально на спільних зустрічах.
Система	Діяльність ІЛУ здійснюється за правилами та політиками УКУ, власними політиками, а також правилами Міністерства освіти та науки щодо управління Магістерською програмою. Фінансова система ІЛУ узгоджується з правилами фінансової політики УКУ та досить залежна від УКУ (бухгалтерія, банківські рахунки).

	Система документообігу та комунікацій адаптована до ІЛУ та все ж корелюється з принципами УКУ.
Стиль	Організації притаманний демократичний стиль управління. Усі члени команди запрошенні до лідерства та розвитку.

Штат	Команда Інституту складається з проектних менеджерів, менеджера з комунікацій, менеджера з фінансів та документообігу, керівника та координатора. Команда потребує доповнення компетенціями у сфері продажу (навчальних програм) та маркетингу, розробки навчальних програм та фандрейзингу.
Навики	Основними навиками команди є управління проектами, організації подій, комунікації. Працівники мають змогу проходити самооцінку та оцінку діяльності від керівника за системою від УКУ, згодом надається пропозиція від Університету для навчання працівникові відповідно до визначених ним пріоритетів з розвитку.

Джерело: складено авторкою

Наступним етапом згідно з методологією є переглянути усі елементи врядування організації в контексті узгодженості між собою (таб. 2.2), наприклад на скільки загальною структурою організації відображає підсилює систему врядування або чи описані навички працівників не суперечать описаній стратегії. Для оцінки цього етапу ми вибрали три критерії, коли елементи узгоджують між собою, суперечать, або ж мають нейтральну позицію стосовно один одного, про що описуємо у таблиці нижче.

Таблиця 2.2

Узгодженість елементів системи 7S між собою:

	структура	система	стратегія	цінності	стиль	штат	навики
структура		у	н	у	у	у	у
система	у		у	у	у	у	у
стратегія	н	у		у	у	н	н
цінності	у	у	у		у	у	у
стиль	у	у	у	у		у	н
штат	у	у	н	у	у		у
навики	у	у	н	у	н	у	

у	узгодженість
н	нейтрально
с	суперечність

Джерело: складено авторкою

Загалом аналіз показує нам, що відсутні різкі неузгодженості (комірки ознаковані “С”) поміж різними елементами системи організаційного розвитку. Проте певні елементи все ж потребують посилення (комірки “Н”) для ефективного розвитку організації. Зокрема, в організації відсутня система мотивації навчання та розвитку працівників (наприклад, бонуси за проходження навчання) та план залучення до партнерства інших організацій чи експертів у тих сферах де на цю пору не вистачає компетенцій працівників або ж план залучення нових працівників відповідно до реалізації нової стратегії розвитку організації (чи оптимізації: перерозподілу ролей та функцій). Натомість працівники чітко ознайомлені з цінностями організації та практикують їх в реалізації своєї діяльності, в організації налагоджена система командотворення, присутня політика делегування повноважень та лідерства, що створює середовище для зростання працівників. Також індивідуальний розвиток кожного працівника аналізується за системою оцінки УКУ, а також спільно з відділом управління персоналом Університету розробляється план навчання сфокусований на потреби окремого працівника.

Підсумовуючи результати аналізу, ми формуємо висновок, що система врядування ІЛУ сприяє якісній реалізації місії організації через побудовані цінності, структуру команди, політики діяльності.

Розглянемо також фактори, що впливають на потенціал організації для проведення освітніх програм. Використовуємо методики SWOT [50] аналіз та PEST аналіз [51]. SWOT аналіз використовується при стратегічному плануванні, що полягає у розподілі чинників і явищ на такі категорії: сильні сторони (Strengths), слабкі (Weaknesses), можливості (Opportunities) та загрози

(Threats).

Характеризуючи організацію відповідно до SWOT аналізу, який розроблений командою Інституту лідерства та управління УКУ в 2019 році,

32

можемо виокремити такі сильні сторони названі командою як бренд, що впізнаваний у громадському секторі, позитивна репутація серед цільової аудиторії, висока якість продуктів (освітніх програм), що пропонується організацією, створення ціннісної спільноти випускників, різноманітність компетенцій команди, що стимулює швидко навчатись та розвиватись, а також потенціал розвитку досліджень у сфері громадянського суспільства.

Серед слабких сторін організацій ми акцентуємо на відсутній системі продажів освітніх продуктів, що в свою чергу має також має вплив і на інший чинник слабких сторін – фінансова нестабільності організації. Можливості та загрози, згідно з проведеним аналізом - чинники, які походять від зовнішніх середовищ. Серед можливостей виокремлюємо нову стратегію Українського Католицького Університету, що акцентує на служінні, можливість залучення міжнародних викладачів та експертів до освітніх програм, колаборація з грантодавцями та організаціями випускників. Також слід акцентувати на тому, що громадський сектор динамічно розвивається, що в свою чергу створює нові запити на навчання та розвиток представників громадських, благодійних організацій, громадських активістів. До викликів, з якими стикається організація, додається конкуренція серед провайдерів освітніх послуг, фінансова нестабільність у громадському секторі загалом, пандемія, як фактор, що здійснив вплив на розвиток багатьох організацій громадянського суспільства.

Резюмуючи результати SWOT – аналізу Інституту лідерства та управління УКУ виокремлюємо в пріоритетному розвитку такі фокуси діяльності організації: освітні послуги, дослідження та консалтинг. У команди є потенціал у розвитку експертизи у сфері освіти та громадянського суспільства. В організації на цю пору не достатньо проектів на перетині різних сфер, творення

нових партнерств, нарощення компетенції з творення та продажу інноваційних освітніх програм учасникам громадського сектору (фондам, громадським організаціям, активним громадянам).

33

Також автори взяли до уваги інший інструмент – PEST аналіз (табл.2.3) - інструмент, що застосовується при стратегічному чи маркетинговому плануванні призначений для виявлення політичних (P — political), економічних (E — economic), соціальних (S — social) і технологічних (T — technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії чи організацію.

До політичних чинників, що здійснюють вплив на організацію додаємо прийняття нових законів, які регулюють діяльність неурядових організацій (це корегує навчальні курси та програми, ставить нові актуальні акценти). Загострення воєнних дій (і громадський сектор, і бізнес змінюють свої пріоритети). Вибори в країні (це завжди враховується у навчальних програмах, адже громадські активісти часто задіяні у виборчому процесі).

Серед економічних факторів виділяємо гранти на навчання для організацій громадського суспільства від ІСАР Єднання [52] (їх відсутність зменшить кількість запитів на навчання, зараз завдяки їм студенти навчаються на магістерській програмі управління неприбутковими організаціями в ІЛУ, а також звертаються за програмами консалтингу чи менторства). Спонсори, меценати, благодійники УКУ/ІЛУ (їхня допомога забезпечує велику частку життєдіяльності ІЛУ). Грантові міжнародні програми - це велика підтримка сектору та його розвитку, зокрема це і кошти на навчання для представників громадських організацій.

До соціальних аспектів включаємо те, що представники громадського сектору активні та вмотивовані до навчання (проте тут і зворотна сторона – висока активність іноді виключає студентів з навчального процесу). Пандемія та карантинні норми (це внесло корективи у формат навчання, соціальне дистанціювання, нові вимоги до приміщень і тд – народилась нова культура

проведення освітніх публічних програм).

Зовнішні технологічні чинники - розвиток та удосконалення онлайн інструментів для навчання з боку виробників та одночасно збільшення

34

кількості людей, що володіють цими інструментами (водночас це ставить вимогу навчати викладачів користуватись новими інструментами). Таблиця 2. 3

PEST – аналіз Інституту лідерства та управління УКУ

Political	Economic
Прийняття нових законів, які регулюють діяльність неурядових організацій (це корегує навчальні курси та програми, ставить нові актуальні акценти) Загострення воєнних дій (і громадський сектор, і бізнес змінюють свої пріоритети) Вибори в країні (це завжди враховується у навчальних програмах, адже громадські активісти часто задіяні у виборчому процесі)	Ґранти на навчання ГО від Ісар Єднання (їх відсутність зменшить кількість запитів на навчання, зараз завдяки їм вчаться студенти на УНО) Спонсори, меценати, благодійники УКУ/ІЛУ (їхня допомога забезпечує велику частку життєдіяльності ІЛУ) Ґрантові міжнародні програми (це велика підтримка сектору та його розвитку, зокрема це і стипендії на навчання ГО)
Social	Technological
Представники громадського сектору активні та вмотивовані до навчання (проте тут і зворотна сторона – висока активність іноді виключає студентів з навчального процесу) Пандемія та карантинні норми (це внесло корективи у формат навчання, соціальне дистанціювання, нові вимоги до приміщень і тд – народилась нова культура проведення освітніх публічних програм)	Розвиток та удосконалення онлайн інструментів для навчання з боку виробників та одночасно збільшення кількості людей, що володіють цими інструментами (водночас це ставить вимогу навчати викладачів користуватись новими інструментами)

Джерело: складено автором

Аналізуючи організацію за критеріями PEST ми розглянули зовнішні обставини, які впливають на діяльність ІЛУ. Можемо спостерігати, що організація гнучко реагує на зміни зовнішніх чинників, її інструменти врядування ефективні в управлінні змінами, а також команда використовує можливості зовнішнього середовища для розвитку програм неформальної

освіти.

2.2. Аналіз стейкхoderів організації в контексті розробки освітніх програм

В рамках забезпечення своєї життєдіяльності і для виконання основних функцій в тому числі розвитку програм неформальної освіти, ІЛУ співпрацює з

35

різними партнерами, взаємодіє з своєю цільовою аудиторією. Усіх суб'єктів, які взаємодіють з ІЛУ у впровадженні програм неформальної освіти ми називаємо у цій роботі стейкхолдерами. «Стейкхолдер» - цей термін Вікіпедія описує як зацікавлені сторони, зацікавлені особи, заінтересовані сторони, причетні сторони і дає таке визначення терміну - фізичні та юридичні особи, які мають легітимний інтерес у діяльності організації, тобто певною мірою залежать від неї або можуть впливати на її діяльність. [53]

Розглянемо організацію з позиції взаємодії з стейкхолдерами (табл.2.4)- основними категоріями аудиторій, що мають прямий чи опосередкований вплив на організацію. Кожну групу стейкхолдерів розглядаємо з позиції їхнього зацікавлення у діяльності ІЛУ: як вони реагують на організацію. А також оцінюємо рівень їхнього впливу, для цього беремо дві характеристики: високий вплив та низький вплив. Високий вплив визначаємо у тих груп, без яких діяльність ІЛУ неможлива або ж безпосередньо від них залежать результати діяльності, рівень якості послуг ІЛУ. Низький вплив мають організації, які своєю діяльністю не перетинають інтереси ІЛУ, або ж від зміни політик яких не залежать зміни в діяльності ІЛУ.

Таблиця 2.4

Оцінка впливу та характеристика зацікавлення стейкхолдерів Інституту лідерства та управління УКУ

Стейкхолдери	Зацікавлення в організації	Оцінка впливу на діяльність (висока/низька)
--------------	----------------------------	---

Громадські лідери/активісти	Безпосередні учасники освітніх програм, їхня зацікавленість у діяльності ІЛУ визначає розвиток інституції. Зацікавлені, оскільки бажають працювати ефективно, створювати сталі організації та досягати своїх цілей	високий
Представники громадських, благодійних організацій (неурядових організацій)	Безпосередні учасники освітніх програм, їхня зацікавленість у діяльності ІЛУ визначає розвиток інституції. Зацікавлені, оскільки бажають працювати ефективно, створювати сталі організації та досягати своїх цілей	високий
Викладачі,	Передача своїх знань, нова практика,	високий

36

експерти	реалізація себе як експерта та викладача, бажання підтримати розвиток громадського сектору	
Грантодавці	Зацікавлені, аби учасники громадського сектору працювали професійно, вміли грамотно управляти проектами та ефективно використовували надані ресурси, досягали цілей своїх та грантодавців	високий
Бізнес організації	Коли громадські організації працюють професійно вони стають партнерами для бізнесу, оскільки вирішують ті соціальні проблеми, які не вирішує влада, та які не в компетенції вирішувати бізнес	низький
Влада	Зацікавлена у професійних ГО, оскільки тоді вони стають партнерами у вирішенні соціальних питань, ГО мають часто необхідну експертизу. Професійні ГО вміють ефективно використовувати державні бюджети в рамках соціальних програм, перебирають функції соціальних служб.	низький

Український Католицький Університет	Зацікавлене мати широке портфоліо освітніх програм, розвиток громадського сектору відповідає цінностям УКУ та стратегії УКУ 2025 (Університет, який служить)	високий
Міністерство освіти та науки України	Ліцензії на освітні програми та акредитація УНО МОН зацікавлено у якісних освітніх програмах	високий
Випускники програм	Зацікавлені у сталості розвитку ІЛУ, приходять до ІЛУ на короткі програми та за консультаціями	високий
Інші організації, що надають освітні послуги	Розглядають ІЛУ як конкурентів, або як партнерів	високий

Джерело: складено авторкою

Згідно з інструментом проводимо оцінку впливу, який визначаємо за критеріями високий чи низький. Таким чином можемо спостерігати, що найвищий вплив мають безпосередньо учасники сегменту суспільства для якого здійснює свою місію Інститут лідерства та управління УКУ – це представники третього сектору – громадські організації, благодійні фонди, фонди грантодавці. А також інституції, які регулюють питання освіти, до прикладу Міністерство освіти та науки України як інститут, що визначає рамку діяльності на рівні країни у сфері освіти загалом, зокрема правові норми

37

діяльності, та Український Католицький Університет, як інститут, що визначає рамки діяльності в межах своєї академічної спільноти через політики та процедури для організації освітніх програм. Окремо варто відзначити групу випускників програми Інституту лідерства та управління УКУ, оскільки ця група є найбільш лояльною до бренду організації, і тому гіпотетично є першими, хто рекомендують, дають відгук про освітні програми ІЛУ. Іншою важливою категорією є організації, які також працюють як провайдери освітніх послуг. Розглядаємо їх для Інституту лідерства та управління УКУ, не як конкурентів, а як потенційних партнерів, на перетині з якими можна

розширювати свою аудиторію та освітні продукти.

Серед тих категорій стейкхолдерів, які здійснюють низький вплив, можна зацентувати на групі бізнесу, як кластеру, який ІЛУ потребує до більшого залучення до співпраці та підтримки освіти громадського сектору.

Підсумовуючи характеристику ІЛУ крізь призму взаємодії зі стейкхолдерами робимо висновок, що групи, які мають найбільший вплив на діяльність установи, зокрема представники організацій громадянського суспільства потребують системної взаємодії та реагування на запити, зміни, які йдуть з цього середовища. Тому для ІЛУ важливим є тримати комунікацію та отримувати зворотній зв'язок від третього сектору. Тому в рамках цієї роботи ми провели опитування серед однієї категорії стейкхолдерів – представників громадських організацій з метою перевірки певних гіпотез цієї роботи, про описується в наступному розділі.

2.3 Аналіз опитування представників громадського сектору щодо програм неформальної освіти

Досліджуючи тему освітніх програм для громадського сектору ми провели опитування серед представників громадських організацій. Автори звернулись зі запитання, які теми для освітньої програми, на їхню думку найбільш актуальні для них зараз.

Опитування було проведено через Гугл Форми Google Forms [54]

38

Ми запропонували респондентам три запитання (додаток А. Анкета) *1. Оберіть, будь ласка, які з тем навчальних програм для вас найбільш актуальні зараз?*

- Критичне мислення/ управління прийняттям рішення
- Вирішення комплексних задач/ управління складністю
- Маркетинг та бренд організації
- Лідерство/ управління організацією
- Стратегічне управління в організації
- Оцінка та моніторинг діяльності

- Ефективне управління проектами в організації
- Фінансовий менеджмент
- Емоційний інтелект/стресостійкість і гнучкість
- Інновації /креативність
- Комунікація/ведення переговорів та презентацій
- Людський потенціал/управління командою
- Фандрейзинг/залучення ресурсів
- Соціальне підприємництво
- Юридичні та правові аспекти управління організацією
- Професійна англійська для громадського сектору
- Аналітичне мислення
- Корпоративна культурна та етика в управлінні організацією
- Тренерська майстерність/як навчати інших
- Свій варіант

2. *Оцініть на скільки для вас важливі такі аспекти під час вибору навчальної програми (коли 1 - не важливо, а 5 - це дуже важливо)*

- Відгуки колег з сектору про навчальну програму
- Локація проведення навчальної програми
- Можливість отримати стипендію/знижку на навчання
- Бренд організатора навчальної програми
- Інноваційність теми навчання

39

- Експертність викладача
- Менторська підтримка від експертів після навчання
- Наявність роздаткових матеріалів
- Нетворкінг між учасниками та експертами

- Отримання сертифікату, що засвідчує завершення навчання на програмі 3.

Пригадайте, будь ласка, ситуацію, коли участь у навчальній програмі для вас була дуже цінною. Які, на вашу думку, фактори створили цю цінність?

Для учасників опитування перші два запитання були обов'язкові, третє добровільне. Участь в опитуванні взяли випускники навчальних програм ІЛУ та представники громадського сектору, які ще не навчались в ІЛУ, але мають досвід навчання в інших надавачів освітніх послуг. У анкеті ми не відзначали організації, які представляють респонденти чи їхні посади, сферу зайнятості. На нашу думку, для цього дослідження ці параметри не мають визначного впливу. Насамперед, в опитуванні нас цікавить індивідуальний досвід навчання представника організації громадянського суспільства, незалежно від його сфери діяльності.

Розглянемо розподіл на перше запитання. Для постановки цього питання ми використали перелік тематик для навчання. За основу тем взяли, скоріше згаданий, перелік компетенцій, які будуть важливі до 2025, а також теми курсів магістерської програми управління неприбуткових організацій. Ми запропонували обрати не більше п'яти найбільш актуальних тем для навчання на думку респондентів з вказаного переліку. Також анкета містила можливість додати свій варіант відповіді.

За підсумками відповідей респондентів виділяємо 5 найбільш актуальних тематики:

1. Стратегічне управління в організації
2. Лідерство
3. Маркетинг та бренд організації
4. Вирішення комплексних задач/управління складністю
5. Людський потенціал/управління командою.

Кожна з цих тематик отримала більше 15-ти відповідей підтримки у респондентів. Деякі з цих тем розглянули щодо того, як вони пропонуються на ринку, щоб описано у Розділі 1 (табл 1.2). зокрема, можемо спостерігати, що тематика, яка вийшла найбільш затребувана «Стратегічне управління» не має достатньо широкого вибору пропозицій на ринку освітніх послуг.

Щодо інших тем, які набрали меншу кількість голосів (додаток Б), можемо припустити, що представлення на ринку освітніх послуг є достатнім, або ж рівень професійності та освіченості наших респондентів спонукав їх до такого вибору. Більшість з тем описаних в цьому питанні ІЛУ або проводить такі навчання, або ж ці теми входять до курсів в рамках магістерської програми.

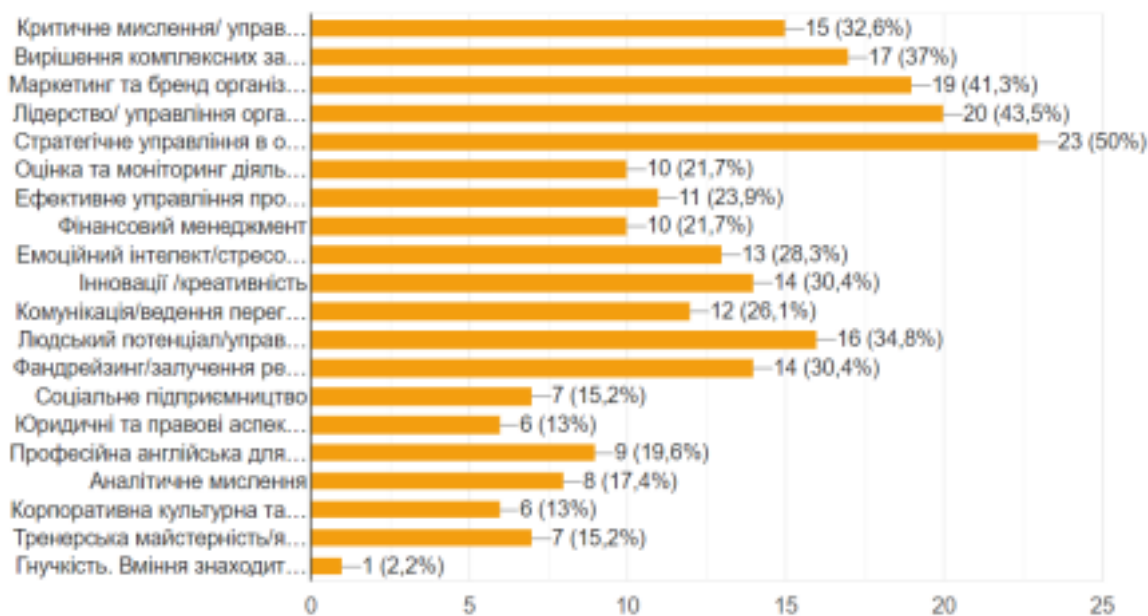


Рис. 2.2 Розподіл відповідей респондентів щодо актуальності тем освітніх програм (Грудень 2021 р.)

Джерело: складено авторкою

У другому блоці запитань ми попросили учасників опитування оцінити наскільки для них важливі деякі аспекти навчання. Тут ми розглянемо результати кількох з них.

41

Щодо аспекту інноваційності навчання. Ми мали припущення, що інноваційність у навчальних програмах є важливою для її потенційних учасників. І отримані результати показали, що 75% респондентів важлива і дуже важлива інноваційність теми. Тим самим ми підтвердили свою гіпотезу про те, що створення нових пропозицій програм неформальної освіти потребує інноваційних рішень та підходів. А отже далі у цій роботі ми розглянемо які інструменти допомагають командам приймати нестандартні рішення та

створювати нові формати своєї діяльності.

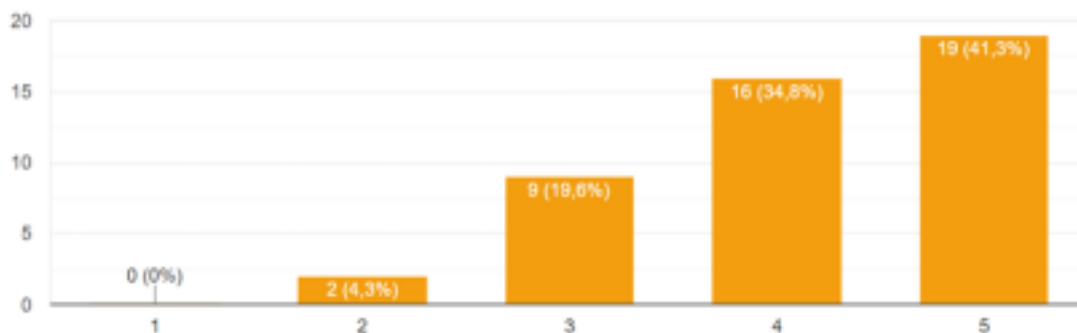
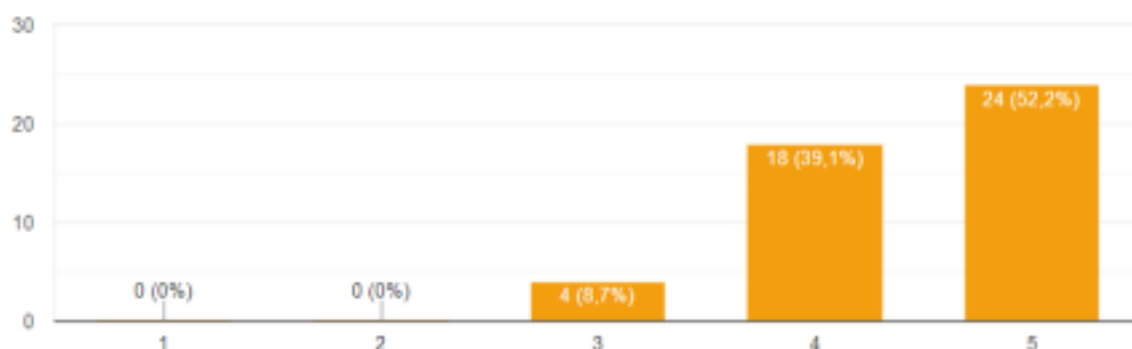


Рис.

2.3. Результати анкетування представників громадського сектору щодо питання наскільки важлива інноваційність теми навчання. Джерело: складено авторкою

Також пропонуємо поглянути на розподіл відповідей на питання наскільки важливі відгуки колег з сектору (мається на увазі громадський сектор) під час вибору навчальної програми. Результати показують, що 91% опитаних вказують на те, що для них важливі і дуже важливі відгуки колег.



42

Рис. 2.4. Розподіл відповідей респондентів на питання щодо важливості відгуків колег з сектору

Джерело: складено авторкою

Такі дані спонукають нас будувати наступні рекомендації, що слід отримувати зворотній зв'язок від учасників програм та використовувати його у промоції наступних освітніх пропозицій.

Щодо результатів відповідей на інші запитання та перевірка наших гіпотез:

- 91% учасників опитування підтримали тезу про те, що експертність викладача є важлива та дуже важлива.
- 57 % дали високу оцінку значенню локації при виборі програми, для 32% ця категорія не надто важлива і вони їй надали середнє значення. - Для 62% опитаних важливим і дуже важливим є отримання сертифікату по завершенні навчання, і 23% надали цій тезі середнього значення, проте 10 % респондентів вказали, що сертифікати для них не є важливими загалом
- Щодо наявності роздаткових матеріалів також голоси респондентів розділились по різному: більшість все таки, а це 39% надали середнє значення важливості наявності роздаткових матеріалів під час навчання. 30% опитаних визначили цю категорію питання як важливу та дуже важливу. І 13% охарактеризували це як не важливий чинник для вибору навчальної програми. А ще 17 % оцінили наявність роздаткових матеріалів як не дуже важливий фактор.

У відкритому запитанні ми попросили респондентів описати, що на їхню думку, створює ціннісну освітню програму (які фактори створюють цю цінність)? Наводимо деякі цитати із відповідей, які на нашу думку стосуються теми розробки освітніх програм:

«Повага до учасників, бажання навчити учасників».

«Професійність викладача, теорія через практичні приклади, мотивація викладача».

43

«Цінністю були люди, які творили ціннісний підхід на всіх етапах навчальної програми».

«Середовище і нетворкінг між всіма учасниками навчального процесу».
«Велику роль грає відбір учасників на програму - варто тут зазначити, що це дуже сильно впливає на групову динаміку».

«Цінності спільноти, взаємодопомога, дружня атмосфера, експертність

спікерів, додаткові можливості (активності, які не входять у програму, але були запропоновані, як додаткова можливість)».

«Організація навчального процесу, умови навчання, актуальність вивчених тем».

Можемо бачити, що частіше респонденти називають експертність/досвід викладача, актуальність теми та загальні організаційні моменти як чинники, що впливають на якість реалізації навчальної програми. Інша категорія, яка зустрічається часто це «спільнота», «люди», тобто група учасників – теж відзначена, як вагома риса якісної програми, оскільки саме група учасників створює динаміку навчання, спільний досвід, впливає на нетворкінг події загалом.

Нашим завданням ми бачимо використовувати ці категорії в комунікації з учасниками на етапі їх залучення до програми, про що більш детально будемо описувати у третьому розділі цієї роботи.

У цьому розділі робимо висновок, що за підсумками здійснених оглядів ІЛУ за різними факторами зовнішнього та внутрішнього середовища ІЛУ має спроможність та передумови до реалізації програм неформальної освіти. Команда має більшість необхідних навиків для здійснення цієї діяльності. Бренд організації має чіткі позиціонування на ринку освітніх послуг для громадського сектору. А в цьому полі не дуже багато гравців, які позиціонують себе на стільки сфокусовано для громадського сектору.

Ми оглянули різні групи фізичних та юридичних осіб, які здійснюють вплив на діяльність ІЛУ в контексті впровадження програм неформальної освіти і виокремили, що важливою групою стейкхолдерів для організації є

44

випускники програм (магістерської програми Управління неприбутковими організаціями та короткотермінових сертифікаційних програм). ІЛУ має суттєвий досвід у впровадженні різних освітніх програм (різних за форматом, тривалістю, тематиками та залученням різної аудиторії), що дає організації перевагу на ринку програм неформальної освіти в Україні. Завдяки проведеному

опитуванні представників громадського сектору ми підтвердили свої гіпотези, що в рамках розробки освітніх програм важливими є такі аспекти, як інноваційність теми, високий професіоналізм експерта – викладача, а також менторська підтримка після завершення програми, можливість нетворкінгу з учасниками та експертами, локація проведення навчання, суттєвим є можливість отримати знижку чи стипендію, та менш важливим, на думку респондентів є отримання сертифікату вкінці навчання або отримати друковані матеріали. При виборі освітньої програми учасники звертають увагу на бренд провайдера програми, на відгуки колег з сектору. Усі ці аспекти, на думку авторів слід включати при розробці програм неформальної освіти для представників громадського сектору.

45

РОЗДІЛ 3.

Розробка рекомендацій щодо удосконалення управлінням процесом розробки професійної програми

3.1. Структура процесу розробки професійної програми неформальної освіти

Структура управління освітньою програмою складається з чотирьох ланок: планування, імплементація, моніторинг та аналіз й оцінка (рис.3.1). У цій роботі ми зосереджуємо фокус на першій ланці – планування, яку в свою чергу можна розділити на кілька важливих етапів: етап ініціації освітньої програми, розробка контенту, маркетинг та планування інформаційної кампанії, план залучення учасників, розробка бюджету.

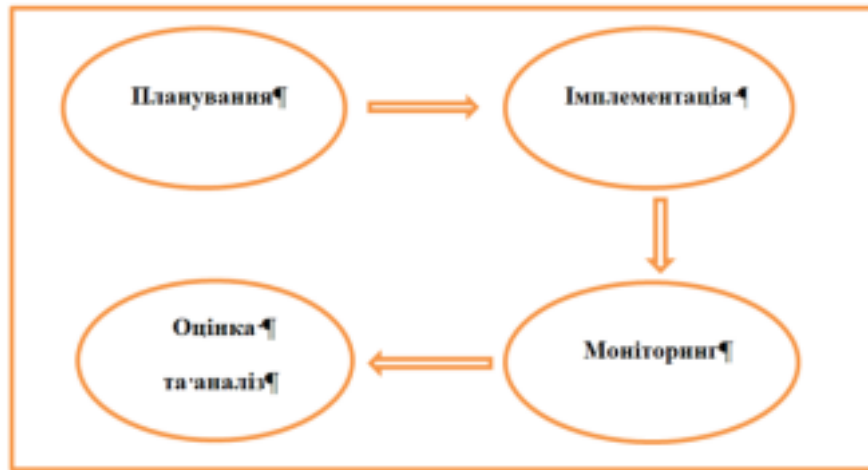


Рис. 3.1 Структура управління освітньою програмою.

Джерело: складено авторкою

Надалі ми оглянемо основні сегменти управління процесом розробки програми неформальної освіти на різних етапах: етап ініціації програми, етап розробки програми та втілення (

ми розглянемо управління командою у розділі 3.3.)

Етап ініціації програми неформальної освіти

На цьому етапі виникає ідея у групи розробників або ж команда реагує на запит від партнерів щодо проведення програми. У цій точці слід визначитись з основними складовими програми: яких цілей повинна навчальна програма допомогти досягнути її учасникам, для кого втілюватиметься програма (чітко

46

окреслена цільова аудиторія). Також короткотермінова програма може бути як апробація перед впровадження повноцінного курсу на магістерській програмі. Тоді цінністю буде якомога швидша реалізація та здійснений аналіз, а не залучені кошти, медійність чи інші критерії.

Як ми вже описували у другому розділі, що наша гіпотеза що, інноваційність у навчальній програмі є важлива, тому на цьому етапі можна застосовувати інструменти з методології дизайн – мислення [55]. Дизайн-мислення — це підхід до інновацій, орієнтований на людину, який базується на розумінні потреб клієнтів, швидкому створенні прототипів і генеруванні креативних ідей, який змінює спосіб розробки продуктів, послуг, процесів і організацій.

Використовуючи дизайн-мислення, ви приймаєте рішення на основі того, чого дійсно хочуть клієнти, замість того, щоб покладатися лише на історичні дані або робити ризиковані ставки на основі інстинкту замість доказів.

Як зазначають експерти IDEO, дизайн-мислення застосовується незалежно від ролі чи галузі: бізнес, уряд, освіта чи некомерційні організації, дизайнерське мислення може допомогти розробити інноваційні рішення на основі потреб клієнтів.

Етапи дизайн мислення:

- Поставити запитання — визначити важливе запитання, яке надихає інших на пошук творчих рішень
- Збирати натхнення — надихати на нове мислення, виявляючи, що насправді потрібно людям.
- Генерування ідей — відкидання очевидних рішень, щоб отримати проривні ідеї
- Зробити ідеї відчутними — створювати приблизні прототипи, щоб навчитися покращувати ідеї
- Тестувати, щоб вчитися — уточнювати ідеї, збираючи відгуки та експериментуючи
- Поділитися історією — створити людську історію, щоб надихнути інших на дії.

47

Застосування інструментів методології дизайн-мислення розпочинається на першому етапі розробки програми та триває на інших етапах цього процесу. Етап ініціації завершується розробленим концептом, що включає ідею програми, яка відповідає на запити професійних середовищ, а також є релевантною до цілей розвитку ІЛУ та УКУ загалом. Результатом цього етапу буде погодження програми на академічному рівні. У концепті зазначається цілі та мета програми, цільова аудиторія, опис партнерства, бюджет та джерела наповнення бюджету. Програма має мати контекст стратегії розвитку університету загалом, бути самоокупною та відповідати рівню якості,

встановленому в закладі. Після представлення ідеї стейкхолдерам, на рівні УКУ, команда розробників може переходити до етапу детальнішого планування програми.

Етап розробки професійної програми неформальної освіти Ми розглядаємо етап розробки програми, як найбільшу частину планування програми, що в свою чергу складається з різних підетапів та має багато активностей.

- Наповнення програми (розробка контенту)
- Організаційно логістичний план втілення освітньої програми -
Залучення учасників: маркетинг та інформаційна кампанія

Наповнення програми (розробка контенту)

Процес розробки програми передбачає залучення фахівців, часто це експерти, які безпосередньо ведуть програму та навчають учасників, які мають досвід викладання та розуміння контексту середовища організацій громадянського суспільства. Також важливо, або експерти мали розуміння ключових аспектів навчання дорослих, навички взаємодії аудиторії. Також структура освітньої програми повинна включати зміст занять програми, критерії та форми вимірювання досягнутих результатів. Виходячи з даних від координатора програми про ціль та мету програми, цільову аудиторію, експерт

48

спільно з командою узгоджує формат та розклад занять, узгоджують приміщення та технічні потреби в облаштуванні приміщення. А також розробляє детальний контент - план викладання, спосіб та форму оцінювання учасників щодо отриманих знань. Експерти включають різні методики навчання, поєднують різні формати (лекції, воркшопи тощо).

Також програма може містити план підтримки організацій та учасників програм у форматі консалтингу чи менторства, про актуальність такого підходу ми довідалися з дослідження.

Складові наповнення програми:

- Вступ (зміст, введення у тему)
- Опис тем та питань, що вивчаються
- Розподіл занять по часу
- Опис очікуваного результату
- Критерії та процес оцінювання вивченого

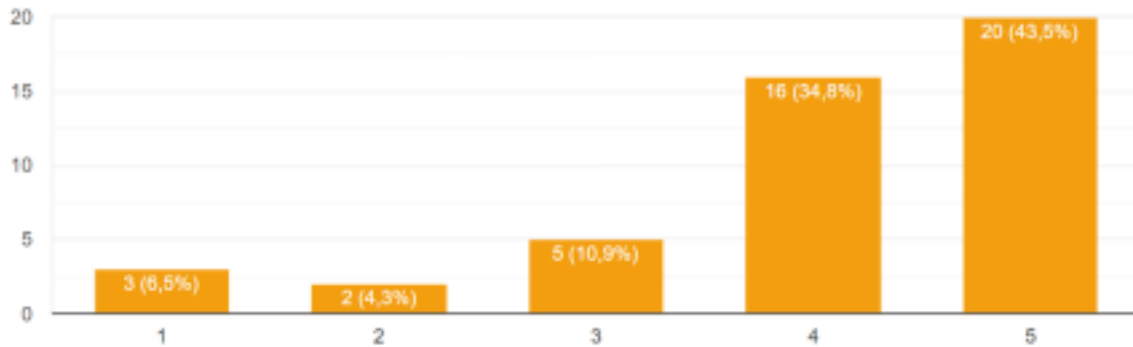


Рис. 3.2 Результат опитування представників громадського сектору
Джерело: складено автором

Організаційно –логістичний план розробки програми

На думку авторів, важливою складовою професійних програм для дорослих є нетворкінг учасників. Саме тому питання створення комфортних умов для спілкування є важливим і має бути ретельно опрацьоване на етапі планування логістики.

49

Цю ж позицію ми знаходимо у результатах опитування представників громадського сектору. Понад 80% опитаних віддають високу оцінку важливості неформального спілкування в часі навчання (детальніше дод Б).

Питання організаційного блоку/логістики можуть включати різні аспекти, виходячи зі структури та формату навчальної програми: транспортне забезпечення експертів чи учасників програми, вибір приміщення для проведення програми, що найбільш відповідає формату, технічне оснащення приміщення, узгодження партнерів для кейтерінгу, організація роботи фотографа, підготовка канцтоварів та інших необхідних матеріалів для

програми, подарунків, сертифікатів. Питання логістики прописуються якомога детальніше та включаються у бюджет освітньої програми. Також провайдером логістики може бути третя організація. Формат такої співпраці узгоджується на етапі затвердження програми між ІЛУ та потенційними партнерами до моменту підписання договору.

3.2 Управління процесом залучення учасників до програм неформальної освіти

Управління процесом розробки освітньої програми включає в себе також створення плану залучення та взаємодії з учасниками. Такий план містить різні маркетингові інструменти та загалом передбачає комплекс заходів спрямованих на посилення продажів програми чи залучення учасників, а також формування бренду організації на ринку освітніх послуг.

Маркетинговий план повинен бути чітко опрацьованим та спланованим, включати необхідний бюджет. Адже на цьому етапі команда розробників залучає підрядників на виконання різного роду завдань: робота дизайнера для розробки візуалізації програми, робота ІТ- фахівця для створення програми. Також у серед інших заходів на цьому етапі формуємо фінансові пропозиції для учасників, які підтримують їхню лояльність до організації (для випускників УНО та спільноти УКУ, гнучкі системи реєстрації та ціни, що мотивують

50

швидко реєструватись «ранні пташки» і тд., або ж стипендійна підтримка учасників.

Детальний план комунікації з учасниками навчальної програми передбачає чітке бачення та послідовність публічного представлення інформації про програму: на вебсайті організації, соціальні мережі, розсилки випускникам тощо. А також тут розробляється план висвітлення інформації про освітню програму під час її проведення (організація робота фотографа, повідомлення в соціальних мережах, коментарі від учасників)

Комунікація з учасниками та потенційно зацікавленими особами:

закріплений менеджер – відповідальний за спілкування з учасниками, який має перелік можливих запитань та відповіді на них, телефонна розмова може бути підкріплена додатково листом, за попередньої згоди потенційного учасника. Менеджер відповідальний за спілкування з учасниками достеменно володіє інформацією про програму (для кого програма, викладацький склад, логістичні питання: формат, вартість)

На цьому етапі відбувається знайомство потенційного учасника з організацією. Обов'язок менеджера мінімізувати точки болю потенційного клієнта – надавати вичерпну інформацію, дублювати важливу інформацію на мейл, простий алгоритм реєстрації та оплати за навчання. Тому тісно взаємодіє з іншими менеджерами, від яких залежать ці питання: фінансові менеджери ІЛУ та УКУ, менеджер з комунікацій.

Також у цій стадії можемо взяти до уваги методологію Customer journey map (Карта подорожі / шляху клієнта) [56]. Карта шляху клієнта — це візуальна історія кожної взаємодії клієнта з послугою, брендом або продуктом. Створення карти подорожі переносить команду безпосередньо в свідомість споживача, коли можна побачити, що організація робить правильно, а де можна додати покращення протягом життєвого циклу клієнта. Цей інструмент, що допомагає організації поглянути на себе через призму клієнта. Що робить наш клієнт? Що його болить? Куди він звертається, коли шукає вирішення своїх

51

проблем? Використання цього інструменту дозволяє проаналізувати, що саме є цінністю для учасника нашої освітньої програми, що в свою чергу стає основою для розробки комунікаційної та маркетингової стратегії.

Для повноцінного використання цього інструменту звертаємось до рекомендацій фахівців. Отже загалом розробка Карти шляху клієнта має п'ять опорних точок [57]

1. Знайти найкраще місце, де збігаються цілі ваших клієнтів і ваші власні
Перш ніж розпочати планування подорожей, потрібно сформулювати свої

бізнес-цілі. Будь-який маркетинг і комунікація, які проводить організація під час подорожі клієнта, мають бути зосереджені на тому, щоб допомогти бренду організації досягти цих цілей.

2. Визначити всі контактні точки спілкування на шляху клієнта Коли організація традиційно спілкується чи взаємодіє з клієнтами? Скласти список цих моментів і згрупувати їх на основі того, коли вони відбуваються під час подорожі: перед покупкою, під час покупки та після покупки. Тепер знайти точки спілкування, які могли упустити. Відстежувати, які дії та взаємодії між брендом організації і клієнтами відбуваються безпосередньо перед і після кожного етапу перед покупкою, під час покупки та після покупки. 3.

Розпізнавати больові точки та моменти захвату

Як можуть почуватися клієнти – учасники на етапах перед покупкою, під час покупки та після покупки, коли вони намагаються досягти своїх цілей? Знайти моменти, коли клієнти організації можуть мати негативний досвід. Хто з команди залучений до цих точок дотику? Чи є інші члени команди, які могли б співпрацювати та покращувати ситуацію?

4. Випробувати шлях клієнта самостійно

Уявляти, як ваші клієнти можуть відчувати себе під час подорожі, є цінним, але фактично випробовуючи це на власні очі, можна відкрити дуже необхідні ідеї. Якщо ваш бізнес ведеться в Інтернеті, відкрийте браузер і відчуйте, як це — бути вашим клієнтом. Аналогічно, якщо у вас є звичайний магазин, зайдіть у місце, де продається ваш продукт. Після цього запитайте себе про основні

52

точки спілкування, з якими ви зіткнулися. Вони добре працювали? Вони допомогли вам завершити вашу подорож? Чого не вистачало?

5. Візуалізувати карту шляху клієнта

Виходити за рамки простого запису шляху клієнта та контактних точок спілкування, а насправді створити їх візуальну карту. Це не обов'язково має бути відшліфована, ретельно розроблена візуалізація. Просто записати кожен точку дотику на окремих нотатках або папері, а потім прикріпити їх до стіни.

Виконуючи цю вправу, команда може побачити весь шлях клієнта «з висоти пташиного польоту». У цих точках дотику можна упорядкувати свої думки та спільно обдумувати нові ідеї щодо зміни чи доповнення свого спілкування. Обов'язково створити гіпотези щодо того, чому нові точки спілкування покращать шлях клієнта, а потім перевірити їх. Якщо гіпотези помилкові, повернутись до карти подорожі, переоцінити та покращити.

Таблиця 3.1

Методологія Карта шляху клієнта на прикладі програм неформальної освіти ІЛУ

Цільо ва аудитор ія	Характеристика клієнта: управлінські команди громадських організацій, благодійний фондів, реформаторських об'єднань, які мають потребу проведення навчань для персоналу чи для своїх партнерів у сфері управління і звертаються до ІЛУ для участі в освітніх програмах.				
	Виникнення потреби/ Знайомство з брендом	Пошук варіантів та вибір рішення	Отримання послуги/ винагороди	Оцінка послуги/ винагороди	Повторна взаємодія/ лояльність
Цілі клієнта	Провести навчання для персоналу чи партнерів задля посилення професійного розвитку громадської організації	Знайти професійного провайдера освітніх послуг Організувати навчання самим	Провести якісне навчання, що відповідає потребам організації	Учасники навчальної програми отримали якісні знання та навички, які будуть використовувати в роботі	Провести навчання для персоналу чи партнерів задля посилення професійного розвитку ГО
Дії	Пошук інформації на платформах для громадського сектору, запитують у партнерів та інших організаціях, читають в гуглі та вивчають сайт провайдера.	Вибирають серед рекомендацій знайомих те, що найбільш відповідає їхнім потребам та умовам. Або ж через проведення тендеру	Активно беруть участь у навчальній програмі	Надають зворотній зв'язок. Публічно дає оцінку (наприклад у соц мережах) Анкети оцінювання від учасників програми	Рекомендують партнерам. Запит на наступні навчальні програми. або Організації вже знають як може

клієнта					виглядати начальна програма та пробують робити самі. Організації хочуть щось нове (нові формати/простір /експерти)
Думки та емоції клієнта	Як досягти цілі, отримати результат, покращити продуктивність? Як найкраще використати ресурси? Що буде справді ефективним? Чи можемо ми це зробити самі?	Хто буде найкращий для нас? Чи ми досягнемо цілі?	Навчатись ефективно можливо і потрібно Це корисно для мене Як я це використаю?	Це було якісне навчання, ми зростаємо як команда Ми зможемо більше Ми зможемо працювати краще	Вони професійні провайдери в сфері освіти та гарні партнери
Точки дотику (соцмережі, youtube, фандрейзинг ві кампанії)	Соціальні мережі, сайт ІЛУ, маркетплейс, інші онлайн платформи для громадського сектору, випускники інших програм	УКУ, випускники, партнери, інші організації, керівник ІЛУ	Менеджер програми, керівник ІЛУ, викладачі експерти, УКУ (як простір)	Відгуки, заповнення оціночних анкет, відгуки на соц мережах	Сайт, менеджер, керівник ІЛУ
Точки болю організації	Мало розповідає про те, як навчання персоналу вирішує проблеми ГО	ІЛУ не достатньо комунікується (маркетингово представлений) як провайдер освітніх послуг для громадського сектору. На сайті ІЛУ немає інфо про корпоративні програми (як це працює)	Компетенції з розробки та управління навчальними програмами зосереджені у 1-2 працівників	Недостатнє проведення аналізу після опрацювання анкет та отримання фідбеку	Втрачається тяглість зв'язку ІЛУ та організації, ІЛУ не робить перший крок для наступної взаємодії. В ІЛУ не побудовані процеси продажів навчальних програм

Ідеї для покращення	Лінки на сайт ІЛУ з сайту УКУ. Бренд УКУ має більше коло впізнаваності. Показувати історії успіху ГО, які навчалися в ІЛУ	Доповнити сайт ІЛУ інфо про корпоративні програми, представити досвід цих програм та організації, для яких вони реалізовувались. Більше реклами у соціальних мережах. Виходити на нові соц мережі, зокрема інстаграм	Розвиток команди, розробка пакетів корпоративних програм та пропозицій лояльності (знижки стипендії на наступні навчальні програми)	Розробити політику/процедур у роботі з клієнтом від початку замовлення і після проведення програми	Пропозиція знижки від ІЛУ на наступне навчання (пакет лояльних пропозицій для команд які навчалися)
----------------------------	--	--	---	--	---

Джерело: складено авторкою

54

Підсумуємо, якими є цілі, дії та думки клієнта (учасника навчальної програми) ІЛУ. Ми формуємо гіпотезу, що клієнтам важливо через навчання команди досягати цілей своєї організації, реалізовувати визначену стратегію та задовольняти потреби своїх клієнтів. Стикаючись з потребою проведення навчання клієнти ІЛУ шукають освітнього провайдера, який щонайкраще буде підходити по їхнім критеріям. Цими критеріям можуть бути, ми припускаємо, можуть бути такі як дизайн/розробка програми індивідуально під клієнта, можливість організації-провайдера організувати навчання реалізуючи всі логістичні питання, а також можливість підсилення отриманого навчання через менторінг чи консалтинг від експертів для команди на наступний визначений період. Клієнт робить дії з пошуку інформації, для цього етапу він використовує відкриті інтернет – сервіси, а також звертається за рекомендаціями до колег з сектору. Ці наші припущення також знайшли підтвердження в опитуванні, про що ми писали вище. На етапі відбору чи отримання послуги клієнт діє за двома дороговказами: 1) внутрішні правила організації, політики та процедури, вимоги грантодавця/ партнера (наприклад, проведення тендеру); 2) правила провайдера (наприклад, підписання договору, узгодження бюджету).

Використовуючи інструмент Карта шляху клієнта, ми знаходимо такі точки

дотику учасників програм неформальної освіти та Інституту лідерства та управління УКУ на початковому етапі - це соціальні мережі (для ІЛУ це найперше Facebook), сайт ІЛУ, керівник установи, а також спільнота випускників, як ті, хто готові рекомендувати ІЛУ, давати оцінку програмам. Пізніше такими точками дотику стають менеджери програми та експерти – викладачі, вже під час реалізації самої програми і на кінцевому етапі, учасники дають зворотній зв'язок через соціальні мережі чи заповнення оціночних форм навчальної програми. І все ж точкою лояльності – повернення для клієнта є вже знайомий менеджер чи керівник. В майбутньому цей перелік потребує розширення.

55

Думки та емоції клієнта на усіх етапах участі в навчальній програмі від пошуку рішення до оцінки та вироблення лояльності до провайдера програми зверненні до питання «Як я це використаю?», «Чи будуть ці знання справді корисні для мене?», «Як це вплине на мою організацію?».

У точках болю організації ми виділяємо те, що ІЛУ не достатньо комунікується як провайдер освітніх програм для громадського сектору зі своїх комунікаційних майданчиків, відсутні процеси продажу освітніх програм, у команді є необхідні компетенції з дизайну, розробки та реалізації освітніх програм, проте не вистачає навиків з маркетингу та продажів, що впливає можна доповнити через залучення новий працівників або впровадження політики залучення експертів для цих процесів на аутсорс.

Щодо покращень, які варто включати одразу в пропозицію програми – це пропозицію навчання на наступні програми, знижки чи стипендії. Про ці пропозиції варто вказувати на етапі узгодження програми та підписання договору про співпрацю (з організацією щодо реалізації освітньої програми чи з учасником програми). На нашу думку, це допоможе вибудувувати лояльність, а також може спрацювати як профілактика для того, щоб учасники чи організація не обирали варіант самостійно організувати навчальну програму наступного разу, коли у них виникне потреба. Також варто розповідати історії

представників організацій громадянського суспільства, які пройшли навчання в ІЛУ і які результати вони отримали завдяки цьому. Таким достатньо успішним прикладом був спецпроект «Громадські лідери» в онлайн журналі The Ukrainians [58]

Таким чином використання інструменту Карта шляху клієнта дає картину цілісного бачення, яким чином до організації приходить клієнт, у нашому випадку учасник програми неформальної освіти та що йому стоїть на заваді. Маючи ці дані, розробники освітніх програм можуть доповнювати свою діяльність таким чином, щоб зменшувати кількість перепон для клієнтів, більше орієнтуватись на потреби клієнта, і тим самим залучати все більшу кількість клієнтів до своїх послуг. Дані з цього інструменту підказують, де є

56

місця для продажу чи реклами освітньої програми. Це допомагає розробникам не працювати на інтуїції чи використовувати усі можливі варіанти, аби «поцілити» своєю інформацією у клієнта, а навпаки працювати більш сфокусовано та менш ресурсозатратно.

Також ми дослідили у цій роботі завдяки інструменту Розробка ціннісної пропозиції (Value Proposition – маркетинговий інструмент), що може пропонувати ІЛУ у відповідь на задачі, які мають учасники програм, на їхні больові точки, коли вони звертаються до провайдерів освітніх послуг. Дані сформовано на основі інтерв'ю з трьома представниками громадського сектору (детально на Рис.).

Ціннісна пропозиція відноситься до цінності, яку компанія обіцяє надати клієнтам, якщо вони вирішують купити їх продукт. Ціннісна пропозиція є частиною загальної маркетингової стратегії компанії. [59]

Розглянемо задачі клієнта як учасника освітньої програми ІЛУ. До них належить підвищення професійності працівників, висока якість виконання своїх проектів, а отже досягнення цілей організацій. У відповідь на ці завдання ІЛУ пропонує: різні форми програм (воркшопи, тренінги, семінари), менторство чи консалтинг після завершення програми.

Больовими точками клієнтів ми виявили, коли організація навчальної програми є частиною великого проекту і потребує додаткового фахового менеджменту, відсутність досвіду всередині команди громадської організації в проведенні освітніх програм, недостатня кількість ресурсів для організації власної програми. На ці чинники ІЛУ пропонує знеболення через індивідуальний підхід та детальне вивчення потреб організації, дизайн освітньої програми під ГО, а також окрім розробки самої освітньої програми ІЛУ може реалізувати усю необхідну логістику, підготувати звіти за підсумками програми.

Потенційні клієнти, учасники програм передбачають для себе вигоду після пройденого навчання у тому, що нові знання будуть працювати на практиці у їхніх організації, та допоможуть вирішувати щоденні задачі, а також

57

відчути мотивацію до праці, побути у колі свого середовища. На ці питання ІЛУ дає відповідь через працю з професійними експертами, які мають також досвід та розуміння особливостей громадського сектору, через дизайн програми, що розробляється чітко під потреби учасників.

Таблиця 3.2

Шаблон ціннісної пропозиції

Клієнт	Продукт
Задачі	Товари та послуги
<ul style="list-style-type: none"> - Провести навчальну програму - Підвищити професійність працівників - Підвищити якість своїх проєктів 	<ul style="list-style-type: none"> - відкриті програми та курси ІЛУ УКУ - спеціально створені навчальні програми (коротко чи довго-термінові) - менторська чи консалтингова підтримка організації
Больові точки	Знеболення

<ul style="list-style-type: none"> - Організація програми: структура, викладачі ітд - Обмеженість ресурсів (зокрема чітко визначений бюджет) - Відсутність досвіду в освітніх програмах - Фінансові операції та звіт донору 	<ul style="list-style-type: none"> - Дизайнуємо програму під ваш запит (з урахуванням ваших цілей та ресурсів) - Беремо логістику на себе - Робимо навчальну програму «під ключ» (від створення до написання звіту)
Вигоди	Створення вигоди
<ul style="list-style-type: none"> - Мотивація команди - Натхненне та професійне навчання - Знання отримані учасниками (представниками організаціями) застосовуються працівниками у роботі організації 	<ul style="list-style-type: none"> - Працюємо лише з найкращими експертами/практиками - Ретельно припрацьовуємо з викладачами теми курсів, щоб наблизити програму до цілей клієнта - Стаємо партнерами у проведенні програми (приміщення УКУ, публічна комунікація)

Джерело: складено авторкою

Отже, як говорять автори курсу «Створення цінності в креативній економіці» [60] потрібно подивитися на шаблон ціннісної пропозиції, створити схему зв'язків ваших клієнтів, а потім цінностей, що постачаються, і визначити, чи можна актуалізувати, додати родзинку вашим поточним продуктам та послугам або навіть придумати нові.

58

Шаблон ціннісної пропозиції стає основою для бізнес моделі програм неформальної освіти, завдяки якому організація чітко окреслює, що є продуктом чи послугою, яка пропонується учасникам і на які запити вона відповідає. Вище описані методології Карта шляху клієнта та Шаблон ціннісної пропозиції стають частиною маркетингової стратегії організації, вони передують розробці комунікаційних планів та дій щодо залучення клієнтів.

3.3 Структура та ролі команди в процесі розробки освітньої програми

Структура команди, що залучена до процесів розробки освітньої програми.

Кореневою групою ми розглядаємо безпосередньо представників організації, які за своїми посадовими обов'язками та набором компетенцій мають

повноваження та спроможність розробляти та втілювати освітні програми. До такої основної команди працівників належать керівник організації, координатор та при можливості/потребі асистент проекту, фінансовий менеджер, а також менеджер з комунікацій.

Виходячи з політик та процедур Українського католицького університету команда розробників програми повинна взаємодіяти з такими посадовими особами УКУ: декан факультету, фінансовий менеджер УКУ, у випадку залучення міжнародних експертів чи учасників програми – з міжнародним академічним відділом.

Основні ролі в процесі розробки освітньої програми

Керівник організації: відповідальний за узгодження освітньої програми з деканатом, бере участь у розробці програми на етапі ініціації, при розробці концепту, делегує повноваження координатору для управління розробкою програми, узгоджує бюджет програми, презентує Інститут на зустрічах партнерів, при потребі може бути долучений до рекрутингу учасників освітньої програми.

Координатор програми: здійснює загальне управління процесом розробки програми від етапу ініціації до фінального звітування про проведення програму, співпрацює з усіма стейкхолдерами, найчастіше звітує та інформує

59

керівника про стан виконання задач, здійснює моніторинг виконання стану виконання процесів з розробки освітньої програми.

Асистент програми: відповідальний за задачі делеговані координатором програми, логістику, взаємодіє з усіма членами команди розробників, працює також під час проведення програми, координує роботу підрядників, зустрічає учасників програми, проводить реєстрацію.



Рис. 3.4. Взаємодія учасників процесу розробки програми та їх взаємозв'язки.

Джерело: складено авторкою

Фінансовий менеджер: узгоджує бюджет програми, управляє банківськими рахунками, отримує оплати учасників програм, допомагає в оформленні договорів з партнерами та підрядниками, здійснює оплати праці згідно з регульованими трудовими відносинами та договорами про співпрацю, надає кінцевий фінансовий звіт координатору програми.

Менеджер з комунікацій: складає план інформаційної кампанії та впроваджує його впродовж часу реалізації програми, організовує висвітлення

60

інформації про програму на сайті та в соціальних мережах, подає проміжні звіти про просування інформації, готує короткі звіти про важливі показники інформаційної кампанії, відповідає за співпрацю з медіа, при потребі координує роботу фотографа чи відео - оператора.

Для ефективної побудови взаємодії команди при плануванні використовуємо матрицю відповідальності (табл. 3.3): RASCI - Responsible,

Інструмент RASCI. Матриця відповідальності.

завдання	І	Р	С	А	А	С	І	І	І
Ініціація ідеї	I								
Розробка програми	I	R		S	A	A			S
Затвердження програми	I	A							R
Інформаційна кампанія	I	R	I	I		A	C		
Залучення експертів	I	R			S			S	
Формування групи учасників	I	R						S	
Логістика		C	R		S				
Опрацювання оплат від учасників	I	R	A		S				
Оцінка/звіт виконання	R	A			I	I			I

Джерело: складено авторкою

На нашу думку, використання цього інструменту на етапі планування задач та розподілу ролей в команді, дозволяє побудувати ефективну взаємодію та підсилює логіку виконання проекту.

У підсумку питання щодо структури команди, яка залучена у розробці програми неформальної освіти ми розподілили ролі та відповідальності членів команди щодо їх функціональних обов'язків. Така система дозволяє підвищити ефективність планування управління персоналом, ефективніше розподіляти людський капітал.

Резюмуючи вищеописані питання третього розділу, ми акцентуємо, що процес розробки освітньої програми потребує використання інструментів проектного менеджменту, які допомагають здійснювати ефективне планування та реалізацію проекту. Також застосовані методики маркетингу створення ціннісної пропозиції та Карта шлях клієнта вказують нам на необхідності постійної звертання та підтримки комунікації з своєю цільовою аудиторією, як спосіб отримувати актуальні дані щодо запиту з боку потенційних учасників програм, а також як допоміжний інструмент у створенні специфічних, інноваційних, затребуваних пропозицій освітніх послуг.

62

ВИСНОВКИ

У цій роботі ми розглядаємо програми неформальної освіти для громадського сектору, як спосіб підвищення рівня їх професійності у виконанні своїх цілей. Нами виявлено, що ринок освітніх послуг має широку пропозицію серед провайдерів, що характеризуються різноманітністю навчальних тем, форм та способів навчання. У ході власного дослідження ми підтвердили свої гіпотези щодо важливості для учасників бренду організації – надавача освітніх послуг, рівня фаховості викладача – експерта, відгуки колег з громадського сектору, можливість нетворкінгу серед учасників та викладачів. Також ми виявили, що при виборі програми для потенційних учасників має значення локація, можливість отримати стипендію або знижку на навчання, інноваційність теми навчання, менторська підтримка учасників програми після її завершення, отримання сертифікату, що засвідчує проходження програми учасником. Також ми з'ясували, які теми для представників громадського сектору актуальні на цю пору. І беремо цей формат отримання зв'язку від потенційних учасників програм як важливий інструмент при розробці нових пропозицій з неформальної освіти від імені Інституту лідерства та управління УКУ.

Завдяки огляду наукової літератури та публікацій експертів нам вдалось з'ясувати, що неформальна освіта як в Україні так і в світі продовжує бути

трендом, оскільки вона здатна закривати прогалини формальної освіти, а також сприяє громадській активності суспільства. Загалом поняття неформальна освіта описуються у більшості джерел як стандартизована за певними правилами освіта, проте не вимагає сертифікації від держави. Також ми знаходимо дані по те, що неформальна освіта дуже часто відповідає за зміни у суспільстві, зокрема, що стосується сфери зайнятості працездатного населення. Неформальна освіта часто допомагає здобути навички та знання, які будуть актуальні в найближчому майбутньому, і тим самим дає потенціал її учасникам, щоб залишитись на ринку праці.

63

Особливості програм неформальної освіти полягають в тому, що вони побудовані на гнучких підходах, розробляються під чітко окреслену аудиторію, відповідають на актуальні питання, дають практичні знання. В їх основі застосовуються методики навчання дорослих, зокрема принцип відкритого простору, принцип рефлексивності, постійної підтримки тощо.

У блоках, де ми здійснювали аналіз організаційної спроможності Інституту лідерства та управління УКУ щодо, нам вдалось виявити, якими є сильні фактори, що допомагають ІЛУ більш ефективно розвивати програми неформальної освіти та ті, які потребують удосконалення. До першої категорії ми віднесли бренд організації, досвід проведення програм, авторитет серед експертів та випускників, наявність спільноти випускників, які є першими, хто дають наступні рекомендації, та потенціал команди до розробки й втілення програм, і, зокрема, наявність магістерської програми управління неприбутковими організаціями, як єдиною в Україні, яка цільово призначена для представників громадського сектору. До другої категорії питань, ми віднесли сферу комунікації та маркетингу, а також налагодження системи продажів освітніх програм.

Реалізуючи професійні програми неформальної освіти, ІЛУ УКУ взаємодіє з широким колом стейкхолдерів – групами фізичних та юридичних осіб, які мають значний вплив на організацію. Тому ми виокремили такі групи

як спільнота випускників, громадські організації та фонди в Україні, спільнота УКУ, як такі, що потребують активної комунікації з боку ІЛУ та розвитку партнерства.

Ми провели аналіз розвитку організації та з'ясували, що система врядування, цінності, команда і стратегія гармонійно доповнюють одна одну, що свідчить, що внутрішньо структура ІЛУ має потенціал до здійснення програм неформальної освіти. Ми доповнили цей аналіз іншим інструментом PEST та виявили, які фактори чинять дію на діяльність ІЛУ. Взаємодоповнюючи ці два інструменти ми можемо стверджувати, що внутрішня організація діяльності ІЛУ дає змогу надавати відповідь викликам,

64

які поступають з зовнішнього середовища, гнучко реагувати на зміни, що зачіпають громадський сектор.

Через застосування інструменту Карта шляху клієнта нам вдалось дослідити, чим керуються представники громадських організацій, звертаючись за допомогою до провайдерів з освітніх послуг. Ми окреслили їхні точки болю, відповідь на які має давати ІЛУ через пропозицію своїх програм та комунікацію. Зокрема ми виділили що слід показувати історії успіху громадських організацій, які навчались в ІЛУ, доповнити сайт ІЛУ інформацією про усі можливі освітні послуги в тому числі корпоративні програми, представити досвід програм та організації, для яких реалізовувались освітні послуги (це ті «відгуки із сектору», які спонукають потенційних учасників приймати рішення на користь бренду ІЛУ). Також ми встановили потребу організації інтенсивніше проводити рекламу у соціальних мережах, активніше розвивати соціальну мережу Інстаграм. Щодо інструментів продажу пропонується розробка пакетів корпоративних програм та пропозицій лояльності (знижки стипендії на наступні навчальні програми, пакет лояльних пропозицій для команд, які навчались), а також розробити політику/процедуру роботи з клієнтом від початку замовлення та після проведення програми.

Ми визначили, що в основі ціннісної пропозиції ІЛУ для представників

громадських організацій лежить індивідуальний підхід до створення навчальних програм, що включає дизайн з врахуванням цілей та ресурсів організації (спеціально створені навчальні програми коротко чи довго термінові), менторська чи консалтингова підтримка організації як частина програми, пропозиція реалізації навчальної програми «під ключ» (від створення до написання звіту). Для цього ІЛУ слід в процесі розробки програми залучати висококваліфікованих експертів – практиків, які мають досвід співпраці з громадським сектором, ретельно пропрацювати з викладачами теми курсів, щоб наблизити програму до цілей клієнта. Також пропозиція освітньої програми має мати заклик до партнерства, оскільки ІЛУ стає партнером у проведенні програми через публічну комунікацію. Постійна комунікація та

65

отримання зворотного зв'язку – як базова потреба у розробці освітньої програми. Це ми побачили крізь призму інструменту дизайн – мислення. Управління людським потенціалом в процесі розробки програм неформальної освіти включає побудову чіткої взаємодії та ефективного розподілу відповідальностей на різних етапах розробки програми. Ми визначили у яких точках залучаються вузькі спеціалісти до команди розробників (зокрема, дизайнер, експерт-викладач, фотограф, бухгалтер чи фінансовий менеджер), що допоможе команді продуктивніше та більш якісно реалізовувати програми. Ми встановили, що команда ІЛУ потребує посилення компетенції у сфері продажів освітніх програм, з чого постає рекомендація набуття цю компетенцію шляхом навчання чи через розробку політики співпраці з провайдерами послуг продажу.

Окреслені та дослідженні питання управління розробкою програми неформальної освіти на основі діяльності Інституту лідерства та управління УКУ містять характеристики, що стали результатом використання різних інструментів управління, а також рекомендації, застосування яких не потребує додаткових фінансових чи людських ресурсів, але потребує введення нових інструментів управління та прийняття рішень.

66

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Теорія і практика організації неформальної освіти молоді : [Навчальний посібник] / Надія Павлик. – Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2017. – 162 с.
2. Освіта дорослих: теоретичні і методологічні засади: [монографія] / авт. кол.: Лук'янова Л.Б., Сігаєва Л.Є., Аніщенко О.В., Зінченко С.В., Баніт О. В., Лапаєнко С.В., Василенко О.В. – К.: Педагогічна думка, 2012. – 272 с.
3. Трамбовецька Н., Іванік О., Гавінек-Дагаргулія М., Каравай А., Яцик В. Посібник для тренерів з неформальної освіти. Київ, 2017. 70 с. 4. Закон України про Освіту. Відомості Верховної ради (ВВР), 2017, №38-39., ст 380. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення 20.11.2021)
5. Вікіпедія. Вільна енциклопедія. Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%B5%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0_%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B0 . (дата звернення: 21.11.2021)
6. Освіта дорослих: короткий термінологічний словник / Авт.-упор. Лук'янова Л.Б., Аніщенко О.В. – К.; Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2014. – 108 с 7. UNESCO. Institute for statistic. Режим доступу: <http://uis.unesco.org/en/glossary-term/non-formal-education> (дата звернення:21.11.2021)
8. Council of Europe. Режим доступу: <https://www.coe.int/en/web/european-youth-foundation/definitions> (дата звернення: 21.11.2021)
9. Рекомендації Асамблеї Ради Європи 1437 (2000) «Про неформальну освіту» [Електронний ресурс] Режим доступу : <http://coe.kiev.ua/bul/bul9/text30htm> (дата звернення: 21.11.2021)
10. Розвиток освіти дорослих в Польщі у другій половині ХХ на початку ХХІ століття Л. Лукянова, Київ. Режим доступу: <https://lib.iitta.gov.ua/8008/> (дата звернення 25.11.2021)

11. Освіта дорослих як суспільна відповідальність та інвестиції в майбутнє
Режим доступу: <https://www.hsa.org.ua/blog/osvita-doroslyh-yak-suspilna-vidpovidalnist-ta-investytsiyi-v-majbutnye/> (дата звернення: 18.11.2021)
12. Лук'янова, Лариса Борисівна (2009) Дидактичні принципи екологічної освіти дорослих Педагогічний процес: теорія і практика, 1 (4). стор. 78-87.
Режим доступу: <https://lib.iitta.gov.ua/8006/> (дата звернення: 2.12.2021)
13. Всесвітній економічний форум. Режим доступу: <https://www.weforum.org/>
(дата звернення: 1.12.2021)
14. The future of jobs report 2018. Centre of the economy and society. World economic forum. Режим доступу: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf (дата звернення: 12.12.2021)
15. The future of jobs report 2020. World economic forum. Режим доступу: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf (дата звернення: 12.12.2021)
16. From Lifelong Learning to Lifelong Employability, Anderson Romanhuk, 2019.Режим доступу: https://www.academia.edu/38669300/From_Lifelong_Learning_to_Lifelong_Employability?email_work_card=interaction-paper (дата звернення: 1.10.2021)
17. Якими мають простори для навчання. Режим доступу: <https://biggggidea.com/practices/vidkritist-komfort-svitlo-vizualizatsiya/> (дата звернення: 15.10.2021)
18. Державна політика у сфері освіти дорослих в Україні. Звіт за результатами дослідження. Режим доступу: https://www.dvv-international.org.ua/fileadmin/files/eastern_neighbors/Ukraine_pics/Ira/Publications/State_policy_web.pdf (дата звернення: 19.12.2021)
19. Дизайн освітніх програм як орієнтир для вступників і роботодавців. Микола Скиба. Режим доступу: <https://uifuture.org/publications/dyzajn-osvitnih->

- [program-yak-oriyentyr-dlya-vstupnykiv-i-robotodavcziv/](#) (дата звернення: 22.10.2021)
20. ГО «Інша освіта». Режим доступу: <https://insha-osvita.org> (дата звернення: 1.12.2021)
21. "Громадський центр "Нова генерація". Режим доступу <http://socioprostir.org.ua> (дата звернення: 1.12.2021)
22. Культура та креативність. Режим доступу: <https://www.culturepartnership.eu/ua/publishing/online-learning> (дата звернення: 1.12.2021)
23. Про.Світ. Режим доступу: <http://prosvitcenter.org/> (дата звернення: 1.12.2021)
24. Українська освітня платформа. Режим доступу: <https://www.ukredu.org/> (дата звернення: 1.12.2021)
25. Фонду Освіта для демократії. Режим доступу: <https://civicportal.education/> (дата звернення: 1.12.2021)
26. Освіторія. Режим доступу: <https://osvitoria.org/> (дата звернення: 1.12.2021)
27. Marketplace. Режим доступу: <http://cd-platform.org/> (дата звернення: 1.12.2021)
28. Український культурний фонд. Режим доступу <https://ucf.in.ua/> (дата звернення: 1.12.2021)
29. Освітній Хаб міста Києва. Режим доступу: <https://eduhub.in.ua/> (дата звернення: 1.12.2021)
30. BeetRoot Academy. Режим доступу: <https://beetroot.academy/> (дата звернення: 1.12.2021)
31. Projector. Режим доступу: <https://prjctr.com/> (дата звернення: 1.12.2021)
32. Промова. Режим доступу: <http://pro-mova.com/> (дата звернення: 1.12.2021)
33. Києво - Могилянська академія. Режим доступу: <https://www.ukma.edu.ua/> (дата звернення: 1.12.2021)
34. Український Католицький Університет. Режим доступу: <https://ucu.edu.ua/> (дата звернення: 1.12.2021)

35. Бізнес школа УКУ. Режим доступу: <https://lvbs.com.ua/> (дата звернення: 1.12.2021)
36. Києво-Могилянська бізнес школа. Режим доступу: <https://kmbs.ua/> (дата звернення: 1.12.2021)
37. Единбурзька бізнес школа в Україні. Режим доступу: <https://britishmba.in.ua/> (дата звернення: 1.12.2021)
38. Бізнес-школа Крок. Режим доступу: <https://bs.krok.edu.ua/> (дата звернення: 1.12.2021)
39. Практикум. Режим доступу: <http://practicum.space/> (дата звернення: 1.12.2021)
40. Едра. Режим доступу: <https://www.ed-era.com/> (дата звернення: 1.12.2021) 41. Прометеус. Режим доступу: <https://prometheus.org.ua/> (дата звернення: 1.12.2021)
42. ВУМ – онлайн. Режим доступу: <https://vumonline.ua/> (дата звернення: 1.12.2021)
43. What is Accelerated Learning? Режим доступу: <https://www.alcenter.com/about-us/about-a-l/> (дата звернення: 22.11.2021)
44. Формальна, неформальна та інформальна освіта: що вибрати та як поєднати? Незалежна освітня корпорація Teach hub. Режим доступу: <https://teach-hub.com/formalna-neformalna-ta-informalna-osvita-vchitelya/> (дата звернення: 3.12.2021)
45. Вікіпедія. Вільна енциклопедія. Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B0%D0%B9%D1%81%D1%82%D0%B5%D1%80-%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D1%81> (дата звернення: 2.12.2021)
46. Вебінар як форма дистанційного інтерактивного навчання. Вища освіта в Україні. Режим доступу: <https://osvita.ua/vnz/43979/> (дата звернення: 21.10.2021)
47. Інститут лідерства та управління УКУ. Режим доступу: <https://ilm.in.ua/>

(дата звернення: 12.12.2021)

70

48. Український католицький університет. Нормативні документи. Режим доступу: <https://academic.ucu.edu.ua/nms/norms-ucu/> (дата звернення: 12.12.2021)
49. Enduring Ideas: The 7-S Framework, March 1, 2008 Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework> (дата звернення: 10.12.2021)
50. Що таке SWOT аналіз? Режим доступу: <https://business.dia.gov.ua/handbook/marketing/so-take-swot-analiz> (дата звернення: 23.12.2021)
51. PEST Analysis Identifying "Big Picture" Opportunities and Threats. Режим доступу: https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_09.htm (дата звернення: 13.12.2021)
52. «Єднання» Ініціативний центр сприяння активності та розвитку громадського почину. Режим доступу: <http://ednannia.ua/> (дата звернення: 1.12.2021)
53. Wikipedia. The free encyclopedia. Режим доступу: [https://en.wikipedia.org/wiki/Stakeholder_\(corporate\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Stakeholder_(corporate)) (дата звернення: 23.12.2021)
54. Google forms. Режим доступу: https://www.google.com/intl/uk_ua/forms/about/ (дата звернення: 14.11.2021)
55. Design Thinking. Режим доступу: <https://www.ideo.com/pages/design-thinking> (дата звернення: 15.11.2021)
56. Customer journey map: The key to understanding your customer. Alex Bischoff. Режим доступу: <https://delighted.com/blog/guide-to-customer-journey-mapping> (дата звернення: 18.12.2021)
57. Customer journey mapping: The path to loyalty. Stuart Hogg, February 2018. Режим доступу: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/en-cee/consumer>

[insights/consumer-journey/customer-journey-mapping/](https://theukrainians.org/category/specialprojects/iluucu/) (дата звернення:
21.12.2021)

71

58. Громадські лідери. Спецпроект. Режим доступу:
<https://theukrainians.org/category/specialprojects/iluucu/> (дата звернення:
[21.12.2021](https://theukrainians.org/category/specialprojects/iluucu/))

59. What Is a Value Proposition? By ALEXANDRA TWIN Updated July 05,
2020.Режим доступу:
<https://www.investopedia.com/terms/v/valueproposition.asp> (дата звернення:
1.12.2021)

60. Курс «Створення в креативній економіці», лекція 3. Режим доступу:
[https://www.culturepartnership.eu/ua/publishing/creating-value-in-creative
economy](https://www.culturepartnership.eu/ua/publishing/creating-value-in-creative-economy) (дата звернення: 21.12.2021)

72

ДОДАТКИ
Додаток А

Опитування щодо освітніх програм для громадського сектору

*Обов'язкове поле

1. Оберіть, будь ласка, які з тем навчальних програм для вас найбільш актуальні зараз? (оберіть не більше 5-ти відповідей) *

Виберіть усе, що підходить.

- Критичне мислення/ управління прийняттям рішення
- Вирішення комплексних задач/ управління складністю
- Маркетинг та бренд організації
- Лідерство/ управління організацією
- Стратегічне управління в організації
- Оцінка та моніторинг діяльності
- Ефективне управління проектами в організації
- Фінансовий менеджмент
- Емоційний інтелект/стресостійкість і гнучкість
- Інновації /креативність
- Комунікація/ведення переговорів та презентацій
- Людський потенціал/управління командою
- Фандрейзинг/залучення ресурсів
- Соціальне підприємництво
- Юридичні та правові аспекти управління організацією
- Професійна англійська для громадського сектору
- Аналітичне мислення
- Корпоративна культурна та етика в управлінні організацією
- Тренерська майстерність/як навчати інших

Інше: _____

Опитування щодо освітніх програм для громадського сектору

2. Оберіть, будь ласка, які з тем навчальних програм для вас найбільш актуальні зараз? (оберіть не більше 5-ти відповідей) *

Виберіть усе, що підходить.

- Критичне мислення/ управління прийняттям рішення
- Вирішення комплексних задач/ управління складністю
- Маркетинг та бренд організації
- Лідерство/ управління організацією
- Стратегічне управління в організації
- Оцінка та моніторинг діяльності
- Ефективне управління проектами в організації
- Фінансовий менеджмент
- Емоційний інтелект/стресостійкість і гнучкість
- Інновації /креативність
- Комунікація/ведення переговорів та презентацій
- Людський потенціал/управління командою
- Фандрейзинг/залучення ресурсів
- Соціальне підприємництво
- Юридичні та правові аспекти управління організацією
- Професійна англійська для громадського сектору
- Аналітичне мислення
- Корпоративна культура та етика в управлінні організацією
- Тренерська майстерність/як навчати інших

Інше: _____

Оцініть на скільки для вас важливі такі аспекти під час вибору навчальної програми (коли 1 - не важливо, а 5 - це дуже важливо)

3. Відгуки колег з сектору про навчальну програму *

Виберіть лише один варіант.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Локація проведення навчальної програми *

Виберіть лише один варіант.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Можливість отримати стипендію/знижку на навчання *

Виберіть лише один варіант.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Бренд організатора навчальної програми *

Виберіть лише один варіант.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Інноваційність теми навчання *

Виберіть лише один варіант.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Експертність викладача *

Виберіть лише один варіант.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Менторська підтримка від експертів після навчання *

Виберіть лише один варіант.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Наявність роздаткових матеріалів *

Виберіть лише один варіант.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Нетворкінг між учасниками та експертами *

Виберіть лише один варіант.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Отримання сертифікату, що засвідчує завершення навчання на програмі *

Виберіть лише один варіант.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

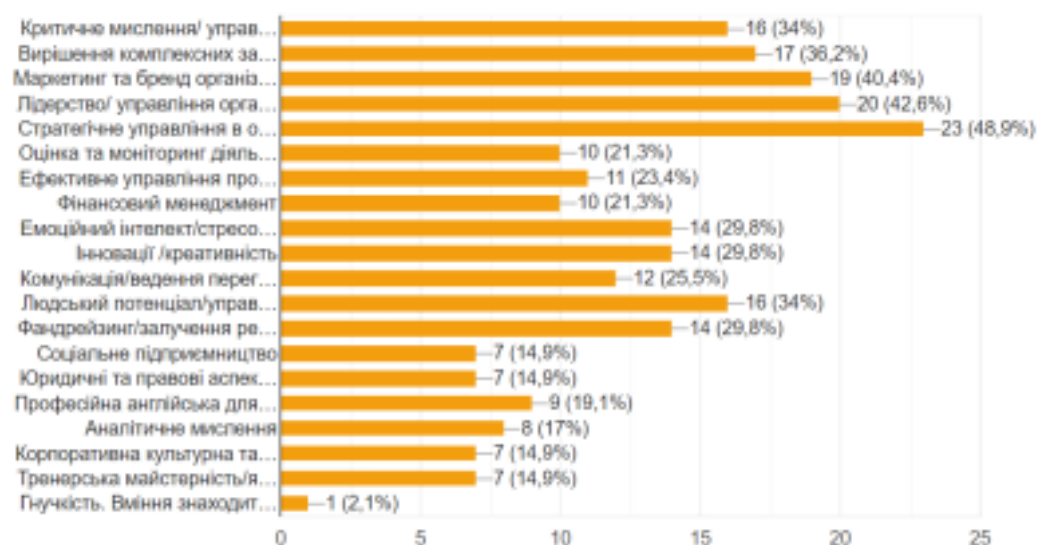
13. Пригадайте, будь ласка, ситуацію, коли участь у навчальній програмі для вас була дуже цінною. Які, на вашу думку, фактори створили цю цінність?

Компанія Google не створювала цей вміст і не підтримує його.

Google

Оберіть, будь ласка, які з тем навчальних програм для вас найбільш актуальні зараз?
(оберіть не більше 5-ти відповідей)

47 відповідей



Оцініть на скільки для вас важливі такі аспекти під час вибору навчальної програми (коли 1 - не важливо, а 5 - це дуже важливо)

Відгуки колег з сектору про навчальну програму



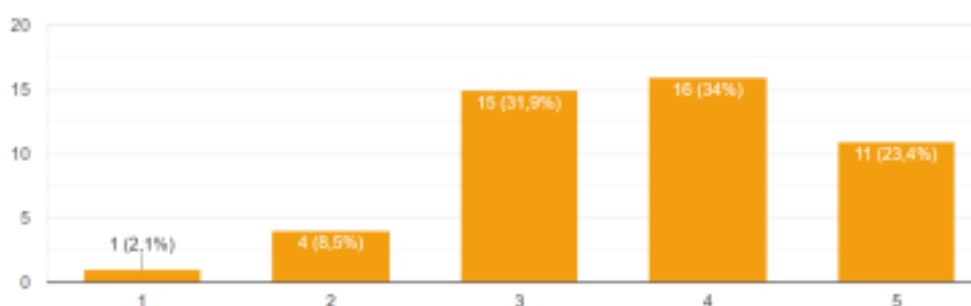
46 відповідей



Локація проведення навчальної програми



47 відповідей









Пригадайте, будь ласка, ситуацію, коли участь у навчальній програмі для вас була дуже цінною. Які, на вашу думку, фактори створили цю цінність?

(27 відповідей)

- Відкритість і чуйність
- Організація навчального процесу, умови навчання, актуальність вивчених тем - Цінності спільноти, взаємодопомога, дружня атмосфера, експертність спікерів, додаткові можливості (активності, які не входять у програму, але були запропоновані, як додаткова можливість) повага до учасників, бажання навчити учасників
- Навчання в УКУ : розвинуло світогляд та розуміння можливостей особистого впливу Завдяки високому рівню експертності викладачів, організації взаємодії з іншими ГО, атмосфера дружня і вимоглива водночас, робота з реальними проектами нас, учасників, можливість консультацій по цім проектам. 2. Курс по сторітеллінгу (київська школа "Ду сторис": завдяки високому рівню експертності викладачів, структурному поданню інформації, індивідуальних консультацій та дуже класно продуманому та організованому нетворкінгу учасників протягом всього курсу. Викладачі-практики, загальна атмосфера в групі, актуальність теми навчання на той час
- Під час стратегування та управління.
- На початку ковідних часів мала дуже багато невизначеності в своїй діяльності, і саме навчальні програми допомогли зрозуміти що роблю правильно, і куди рухатися - 1. Актуальність теми 2. Майстерність тренерів 3. Якісна програма
- Спільнота
- Важливо, як на мене - експертність викладача та його здатність презентувати матеріал. Це часто можуть бути непок'єднані речі, про те як на мене, це дані компетенції викладача дають можливість оцінити матеріал. Також велику роль грає відбір учасників на програму - варто тут зазначити, що це дуже сильно впливає на групову динаміку. Я мав ситуації, коли люди на програмі були не по своїй волі або програма не відповідала їх очікуванням - таке навчання дається важко. Окремо варто зазначити, що менеджмент самого заходу і