

# УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

Посібник для  
**місцевих та регіональних  
органів влади**

Partnership for Good Governance



# **УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ**

Посібник для  
**місцевих та регіональних органів влади**

Рада Європи

*Цей документ був підготовлений  
в рамках проекту,  
що співфінансується Європейським Союзом  
і Радою Європи. Висловлені в ньому погляди в жод-  
ному разі не відображають офіційну думку жодної  
із сторін.*

*Всі права захищені.*

*Жодна частина цього документу не може бути  
перекладена, відтворена або передана у будь-якій  
формі або засобом, електронним (компакт-диск,  
Інтернет тощо) або механічним, включаючи фо-  
токопіювання, запис або системи зберігання або  
пошуку інформації, без попереднього письмового  
дозволу Конгресу місцевих та  
регіональних влад Ради Європи  
(F-67075 Strasbourg Cedex або  
congress.adm@coe.int).*

*Дизайн і макет обкладинка:  
Rgoli, Грузія*

*Перше видання, грудень 2017 р  
Надруковано в Тбілісі VT Georgia*

**Автор**

Цей посібник був розроблений Міжнародною  
організацією розвитку Ltd. (IOD PARC)

# ЗМІСТ

---

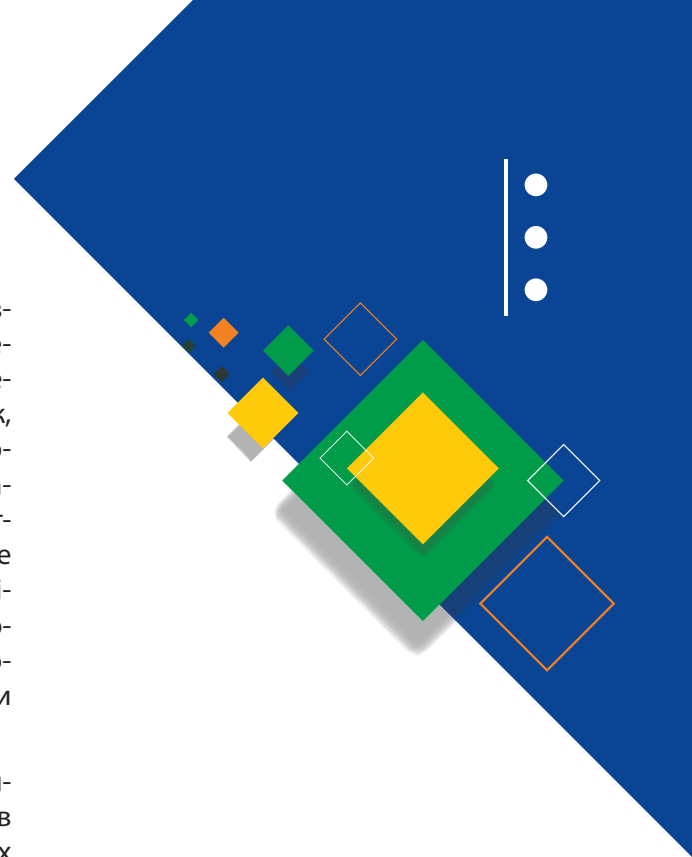
ПЕРЕДМОВА	4
ВСТУП ДО ЦЬОГО ПОСІБНИКА	6
АДАПТОВАНА КАРТКА ОЦІНОК ГРОМАДИ	9
НАПІВСТРУКТУРОВАНІ ІНТЕРВ'Ю	16
КОРОТКЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗНАНЬ, СТАВЛЕННЯ ТА ПОВЕДІНКИ	27
ФОКУС-ГРУПИ	36
ІНСТРУМЕНТ ІСТОРІЇ УСПІХУ	48
ШАБЛОН ЗНАЧНОЇ ЗМІНИ ІСТОРІЇ (ФАКУЛЬТАТИВНО)	51
БАЗОВИЙ СЦЕНАРІЙ ТА ПЛАН МОНІТОРИНГУ	53

# ПЕРЕДМОВА

У сучасному світі, що змінюється, органи влади різного рівня – у тому числі місцеві органи – щоденно стикаються з необхідністю пристосовуватися до нових викликів, і насамперед, забезпечувати всеохоплюючі відповіді на них. Також, для того, щоб задовольняти зростаючим та все більш об'єктивним вимогам громадян, місцеві органи влади мають впроваджувати зміни, щоб надавати кращі та адекватні державні послуги, одночасно забезпечуючи ефективне управління. Оскільки очікування громадян сьогодні як ніколи високі, нездатність до їх задоволення може мати серйозні наслідки не лише з точки зору зниження рівня задоволення потреб громадян, але й у сенсі загальної довіри громадськості.

Тільки за умови забезпечення справжнього демократичного врядування через підтримку інклюзивних процесів прийняття рішень та створення ефективних та підзвітних інституцій місцеві органи влади здатні задовольнити очікуванням та забезпечити зміни. Прозоре місцеве державне управління, яке відповідає принципам етичної поведінки, відкритості та підзвітності, сприяє цьому процесу. З огляду на це, Конгрес місцевих та регіональних влад Ради Європи як політичний форум та партнер у покращенні якості місцевої та регіональної демократії в Європі, безпосередньо співпрацює з мерами з Вірменії, Грузії, Республіки Молдова та України для посилення їх ролі лідерів змін.

Оцінювання якості місцевої демократії є складним завданням, особливо коли мова йде про забезпечення результатів та необхідних змін, коли місцеві органи влади повинні орі-



## ПЕРЕДМОВА

ентувати свою політику, послуги та підходи на задоволення очікувань громадян. Такі дії вимагають адекватного управління та, що більш важливо, безперервного моніторингу.

Тому, підготовлений на основі досвіду і, зокрема, місцевих ініціатив щодо прозорості та участі громадян, та за підтримки Секретаріату Конгресу, цей практичний посібник має на меті допомогти місцевій владі у вирішенні виявлених проблем, визначенні потреб та розробці відповідальних політик. Він містить поетапні рекомендації щодо успішного оцінювання ефективності місцевої політики та ефективного управління змінами місцевих громад.

Взяття на озброєння інноваційних та творчих методів взаємодії з громадянами, у тому числі з жінками, молоддю та меншинами, є лакмусовим тестом для демократичного врядування у XXI столітті, і цей практичний посібник забезпечує внесок Конгресу у цю діяльність.



**Андреас Кіфер**

Генеральний секретар  
Конгресу місцевих і регіональних влад

# ВСТУП ДО ЦЬОГО ПОСІБНИКА

Мета цього документа – надати загальну інформацію про низку інструментів, скерованих на підтримку базового рівня, збирання даних та аналізу проектів або місцевих ініціатив. Він був підготовлений за підтримки Міжнародної організації з розвитку Ltd. (IOD PARC) – британської організації, яка зосереджує свою діяльність на організаційному розвитку та оцінці ефективності. Посібник був розроблений з метою надання сприяння місцевій владі у Вірменії, Грузії, Молдові та Україні у реалізації *місцевих ініціатив з питань етики, прозорості та участі громадян* як інструмент вимірювання змін шляхом різноманітних місцевих ініціатив.

Посібник підготовлений у рамках тематичної програми «Зміцнення інституційної структури місцевого врядування», що фінансується Європейським Союзом та Радою Європи, і впроваджується Радою Європи через Партнерство заради доброго врядування (PGG) 2015–2017 для Вірменії, Азербайджану, Грузії, Молдови, України та Білорусі. Програма реалізується Секретаріатом Конгресу місцевих та регіональних влад Ради Європи (Конгресу) у тісній співпраці з Генеральним директором з питань демократії.

Метою тематичної програми є підтримка поточних процесів реформування місцевого самоврядування та сприяння етичній поведінці місцевих органів влади у відповідних країнах. Зокрема, вона спрямована на сприяння більш ефективного, прозорого та етичного управлінню на місцевому рівні та збільшенню участі громадян.

Інструменти, описані в цьому документі, були адаптовані для вашого використання мерами, депутатами місцевих рад та державними службовцями. Утім, деякі інструменти вимагають більше ніж початкового рівня розуміння. Крім того, кожен інструмент передбачає різні рівні зусиль, необхідні для імплементації такого інструменту. У таблиці 1, що розташо-

## Заувага про те, як використовувати цей документ

Як тільки виникне потреба, використовуйте, будь ласка, інструменти та пропозиції цього документа.

Можливо, вони будуть корисні під час реалізації проекту, або ви, ймовірно, захочете звернутися до них під час самостійної практики.

Зрештою перегляньте цей документ як гарну відправну точку для з'ясування, як ви можете чути голос вашої громади.



- ВСТУП
- ДО ЦЬОГО
- ПОСІБНИКА

вана нижче, наведено різні рівні зусиль<sup>1</sup> (високий, середній або низький рівень) та навичок<sup>2</sup> (початковий, проміжний, досвідчений), які є необхідними для інструменту. Таблиця також містить деякі тези, які варто розглянути в контексті тем якості даних та етики. Будь ласка, зверніться до цієї таблиці під час роботи, пов'язаної із використанням інструментів.

**У документі містяться вступні рекомендації щодо шести інструментів моніторингу та огляду.** Структура цього документа охоплює шість інструментів, які вам потрібні. Спочатку наведено ті, які використовують на початковому рівні:

- 1) Адаптована картка оцінок громади;
- 2) Напівструктуровані інтерв'ю;
- 3) Коротке дослідження знань, ставлення та поведінки (ЗСП).

Далі наведено ті інструменти, які, на додаток до наведених вище, будуть використані для моніторингу та огляду;

- 4) Фокус групи;
- 5) Історія успіху;
- 6) Значна зміна історії (*факультативно*).

На завершення у ньому міститься план того, як (за бажання) можна поєднати інструменти, для того щоб забезпечити базовий рівень та систему моніторингу.

<sup>1</sup> Низький: 1-місячна робота від початку (розробки) до закінчення (написання); Середній: Робота триває 1–2 місяці; Високий: понад 2 місяців

<sup>2</sup> Початковий: інструмент раніше не використовували; Проміжний: інструмент використовували раніше; Досвідчений: інструмент раніше використовували у декількох різних параметрах та вважали за компетентний у всіх аспектах проектування, аналізу та складання зібраних даних.



Таблиця 1: Розподіл зусиль та рівнів навичок за допомогою інструменту

Інструмент	Зусилля	Рівень навичок	Міркування
<b>Адапована картка оцінок громади</b>	<i>Від низького рівня до середнього</i> Рівень зусиль вищий, якщо громада бере участь у визначенні критеріїв.	<i>Початковий рівень</i> Належить довіряти проведенню публічної зустрічі та управлінню процесу голосування.	Якщо громада не бере участі у встановленні критеріїв, вона принаймні повинна погодитися на критерії, які оцінюються.
<b>Напівструктуровані інтерв'ю</b>	<i>Від середнього рівня до високого</i> Залежить від обсягу вибірки та деталей в отриманих заувагах. Інтенсивність аналізу результатів зростає пропорційно до кількості.	<i>Досвідчений рівень</i> Ефективне проведення інтерв'ю – це майстерність, яка розвивається з часом.	Подумайте про те, хто з ким проводить інтерв'ю. Чи може співрозмовник говорити відверто і вільно? Чи перебувають особи, які розмовляють, у безпечному місці? Переконайтеся, наскільки це можливо, що всі інтерв'ю проходять конфіденційно. Така настанова передбачає, що всі дані, пов'язані з інтерв'ю, зберігатимуться в анонімності і не з'являтимуться, якщо не буде погоджено інших умов, у будь-якому друкованому вигляді (наприклад, особа X сказала у...).
<b>Фокус-групи</b>	<i>Від середнього рівня до високого</i> Налаштування та запуск фокус-групи потребує часу. Інтенсивність аналізу результатів також зростає пропорційно до кількості.	<i>Досвідчений рівень</i> Фасилітатор повинен забезпечити, щоб кожен мав право висловити свої міркування та зробити внесок у спільну справу. Важливо також уміти зберігати мовчання, дозволяючи розмові розвиватися.	Забезпечте, наскільки це можливо, збалансований склад за статтю та віком. Попросіть усіх учасників погодитися на повну конфіденційність сказаного під час фокус-групи.
<b>Коротке дослідження знань, ставлення та поведінки</b>	<i>Середній рівень</i> Рівень зусиль відповідає обсягам вибірки.	<i>Початковий-проміжний рівень</i> Навичка полягає у визначенні найбільш доцільних питань та аналізі відповідей.	Щоб забезпечити якість даних та етику під час участі учасників опитування, інтерв'юер повинен переконати респондента у конфіденційності його відповідей.
<b>Історія успіху</b>	<i>Низький рівень</i> Більшість роботи проводять після того, як історію обрано.	<i>Початковий рівень</i> Для того щоб точно відобразити історію, потрібно залучити до справи компетентного автора	Це може бути одна з багатьох історій, яка подобається громаді та муніципалітету, отже, її вибір є більш простим, ніж використання інструменту зміни історії, який міститься нижче. Однак важливо підтвердити розповідь. Наприклад, чи дійсно людина зробила те, про що вона розповіла? Перевірте це. Тоді також перевірте наслідки такого вчинку.
<b>Значна зміна історії (факультативно)</b>	<i>Високий рівень</i> Для того щоб пересвідчитися, що вибрано саме важливу історію, потрібно, щоб у виборі брала участь громада.	<i>Проміжний-досвідчений рівень</i> Написання цієї історії схоже на проведення співбесіди, тому необхідні навички переважають над історією успіху.	Подумайте, хто вибирає те, що є значущим. Існує детальна методологія, яка стосується цього інструменту історії. У цьому випадку її було адаптовано для використання, однак все ще важливо розуміти, що всі члени громади можуть висловлюватися під час вибору історії.

# АДАПТОВАНА КАРТКА ОЦІНОК ГРОМАДИ

## Вступ

Процес створення карток оцінок громади (КОГ) – це інструмент моніторингу громади. Інструмент для встановлення соціальної та публічної підзвітності і реагування з боку постачальників послуг. У ньому одиницею аналізу є «громада», а сам інструмент зосереджено на моніторингу на місцевому/об'єктному рівні. Йдеться про потужний інструмент для розширення можливостей, оскільки він об'єднує постачальників послуг та бенефіціарів. Він збирає враження користувачів про якість, ефективність та прозорість.

Ефективне проведення КОГ вимагає дотримання таких критеріїв. Курсивом ми відзначили наші припущення про те, як КОГ буде функціонувати в контексті Регіональної програми для того, щоб відповідати таким критеріям.

1. Розуміння соціально-політичного контексту управління та структури публічного фінансування. Міський голова допоможе визначити питання, які стоять перед громадою, і забезпечить, щоб усі непорозуміння були вчасно вирішені.
2. Технічна компетенція посередницької групи для спрощення процесу. Варто сподіватися, що інструктор буде присутнім для підтримки/спрощення короткого процесу.
3. Велика рекламна кампанія для забезпечення максимальної залученості громади та інших місцевих зацікавлених сторін. Пропонується, щоб систему показників використовували під час початкового заходу із наявною громадою.
4. Заходи, спрямовані на інституціоналізацію практики повторюваних громадянських акцій. Очікується, що система показників може бути адаптована для використання на веб-сайті муніципалітету, де час від часу міський голова матиме можливість «виміряти температуру» цієї громади, з'ясувати, що працює добре, а що – не так добре, а також визначити, на чому саме йому/їй варто зосередити свою увагу.

## КОРОТКА ХАРАКТЕРИСТИКА

Якщо запустити процес КОГ, громада зможе брати участь в оцінюванні послуг або інших важливих аспектів громадського життя. Він забезпечує прямий зворотний зв'язок із обраними посадовими особами, які, своєю чергою, можуть надати окремим муніципальним заходам пріоритетного статусу.

*Він створює голос громадськості, прозорість та забезпечує підзвітність.*




Підхід карток оцінок дозволяє відстежувати різні види діяльності (див. перелік нижче). У зв'язку із цілями цієї Регіональної програми ми зосереджуємось на останніх 3 ділянках, виділених жирним шрифтом:

- а) відстеження внесків або витрат (наприклад наявність ліків);
- б) моніторинг якості послуг/проектів;
- в) створення критеріїв ефективності, які можуть бути використані в процесі розподілу ресурсів та прийнятті бюджетних рішень;
- г) порівняння ефективності за об'єктами/районами;
- д) створення механізму прямого зворотного зв'язку між постачальниками та користувачами;
- е) розбудова місцевої спроможності;
- є) зміцнення громадянського голосу та розширення можливостей громад.

## Як розробити картку оцінок

З огляду на цю програму роботи запропонований підхід КОГ було адаптовано. Його було скорочено для того, щоб він став механізмом отримання безпосереднього зворотного зв'язку від усієї громади щодо різних питань. Нижче наведено декілька відповідних варіантів, які міський голова або муніципальна команда, можливо, зажають розглянути у ході розробки картки оцінок.



- АДАПТОВАНА
- КАРТКА ОЦІНОК
- ГРОМАДИ

Однак перш ніж вибрати найкращий варіант, міському голові та його/її команді варто подумати про те, як часто вони хочуть використовувати цей інструмент. Чи йдеться про щось таке, до чого вони прагнуть повернутися через рік? Чи може обраний інструмент стати методом довготермінового спілкування з громадою? Якщо відповідь на ці обидва питання є ствердною, тоді, можливо, варто витратити більше часу на встановлення критеріїв, які триватимуть довший період. Таким чином міський голова та його команда матимуть розгорнуту картину (тобто бачення з віддалі часового проміжку) задоволеності громади в обраних критеріях.

**Варіант 1:** Міський голова встановлює критерії для картки оцінок та просить громаду затвердити критерії на початку оцінювальної зустрічі (до цих критеріїв можуть бути внесені зміни).

**Варіант 2:** Міський голова встановлює критерії у ході роботи з невеликою групою представників громади. Він/вона з'ясовує їх, поставивши кілька коротких запитань щодо сприйняття громадою основних тем, що становлять інтерес, тобто запитань щодо медичних послуг, шкіл, етики, прозорості та залученості громадян. Щоб розпочати дискусію, він/вона може навести приклад – наскільки добре працівники муніципалітету організують роботу щодо обміну інформацією про поточний стан? Відтак він/вона міг (могла) б запропонувати громаді погодити повний перелік критеріїв оцінки.

**Варіант 3:** Залучає усю громаду (або її якомога більшу частину) до узгодження критеріїв оцінки. Це набагато більш трудомісткий і складний процес, однак зазвичай використовують саме цей інструмент. Картку оцінок, як правило, застосовують в умовах/на місці просто неба, де вся громада може зібратися і обговорити теми, які потребують уваги.

## Процес оцінювання

Незалежно від обраного варіанту, громада «оцінює» остаточний перелік. Зверніть увагу, що жоден із місцевих виборних представників не може брати участі в підрахунку голосів, так само процесом підрахунку балів<sup>3</sup> повинен керувати, як правило, хтось, хто не є державним службовцем, як-от: місцевий вчитель, акушер чи доктор. Оцінювання проводять у % від кількості балів за різними оцінками (від 1 до 5). Будь-які зауваження фіксують у крайньому правому стовпчику. Ознайомтесь із наведеними нижче картками оцінок.

Критерії, які формує громада	Результат					Коментарі
	1 Дуже погано	2 Пога- но	3 Нор- мально	4 Добре	5 Дуже добре	
Наявність працівників муніципалітету	<введіть результат у %>					

Щоб забезпечити, що цей процес є інклюзивним (неосвічені також можуть бути залучені до нього), метод для нарахування балів повинен виглядати як обличчя людини з різними ступенями згоди або незгоди (див. приклад нижче). Питання потрібно читати гучно, крім того, вони повинні бути надруковані великим шрифтом. Це можна зробити, написавши їх на стіні або на аркуші. Якщо запропонована практика стане способом постійної громадянської дискусії, можливо варто створити більш пристосовану раду, яка матиме постійний склад. Таким чином, крите-

<sup>3</sup> Може статися так, що буде відсутня можливість знайти когось, хто полегшить процес підрахунку голосів. Якщо так трапиться, то хтось із муніципалітету може допомогти у цій ситуації, але всі члени громади не повинні мати жодних заперечень щодо цього. В іншому існує високий ризик того, що дані будуть ненадійні, тобто громада може сказати те, що хоче почути муніципалітет.

## АДАПТОВАНА КАРТКА ОЦІНОК ГРОМАДИ

рії залишаються однаковими, а громада періодично збирається разом, щоб оцінити їх. Усі ці варіанти даватимуть результат.

Залежно від розміру громади до підрахунку голосів цілком можливо залучити більшість громадян муніципалітету. Якщо це неможливо, то доцільно, щоб для представлення ширшої громади було обрано довільну групу громадян. Якщо такий варіант визнано за найкращий, то важливо, щоб одна й та сама група людей брала участь під час заповнення контрольних карток оцінок із метою отримання загальної картини до і після проведення.

Остаточне рішення про те, який бал надати кожному критерію, належить визначати у процесі діалогу із громадою. Після цього оцінку зафіксують.

Критерій	Вираз обличчя	Бали
Дуже погано		1
Погано		2
Нормально		3
Добре		4
Дуже добре		5

### Уроки, отримані для успіху інструменту

Цей інструмент і метод є дуже популярним у ділянці міжнародного розвитку, де реалізуються програми соціальної відповідальності. Деякі головні поради щодо використання інструменту виділено нижче, а коментарі до таких порад позначено курсивом.

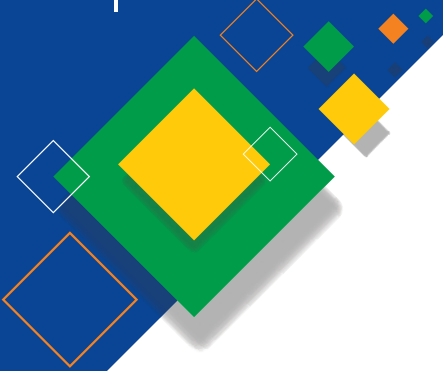
- Найважливішим елементом є розуміння місцевого соціально-політичного контексту врядування. Ініціативи/проекти/служби, які є залученими, були розроблені та належать місцевим муніципалітетам. Сподіваємось, це забезпечить відповідність критеріїв.
- Для полегшення процесу важлива присутність компетентного у технічному плані посередника. Ініціативи мають широкий потенціал. Напевно, у тих ініціативах, де повноваження зростають, доцільно було б запросити інструктора для підтримки процесу спрощення.

- Доречно ініціювати потужну кампанію з підвищення обізнаності суспільства та розповсюдження інформації для забезпечення ефективної залученості громади. Пропонується, щоб із метою отримання максимальної залученості систему карток оцінок використовували під час початкових проектів або щорічних зборів.
- Важливою є участь/залученість постачальника послуг. Обсяг критеріїв карток оцінок може бути широким. Вирішуючи запровадити систему карток оцінок, муніципалітет опосередковано зобов'язується стежити за усіма постачальниками послуг (охорона здоров'я, освіта тощо).
- Координація подальшої діяльності. Пропонується, щоб за доцільності систему карток оцінок також проводили наприкінці проекту/періоду часу, щоб з'ясувати, чи є якісь помітні зміни у рівні задоволення/незадоволення громади. Проте, будь ласка, зверніть увагу, що існує безліч факторів, що впливають на успішний результат ініціатив, і часто пов'язати зміни безпосередньо із проектом за відсутності чіткого ланцюжка результатів не вдасться (тобто ми вжили цей крок, потім сталися певні зміни як результат нашого внеску, на який не вплинули жодні інші сторони або чинники).

### Проблеми

Нарешті, важливо пам'ятати про таке.

- Постачальники послуг та розробники політик можуть відчувати загрозу з боку ініціативи КОГ.



- АДАПТОВАНА
- КАРТКА ОЦІНОК
- ГРОМАДИ

- Гарантій того, що постачальники послуг будуть сприйнятливі до виявлених проблем, немає.
- Постачальники послуг на місцевому рівні не завжди здатні запроваджувати зміни.
- Існує ризик того, що процес КОГ може призвести до розчарування в разі відсутності імплементації вдосконалень.



## ІНСТРУМЕНТ 2

# НАПІВСТРУКТУРОВАНІ ІНТЕРВ'Ю

### Що таке напівструктуроване інтерв'ю?

Напівструктуроване інтерв'ю – це якісний метод дослідження, який поєднує в собі заздалегідь визначений перелік відкритих запитань (питання, що стимулюють обговорення) та передбачає для інтерв'юера можливість подальшого вивчення конкретних тем або відповідей. Напівструктуроване інтерв'ю не обмежує респондентів набором заздалегідь визначених відповідей (на відміну від структурованої анкети).

Напівструктуровані інтерв'ю використовують для розуміння способів втручання та шляхів їхнього вдосконалення. Така практика також дозволяє респондентам порушити та обговорити питання, які ви, можливо, не розглядали.


Напівструктуровані інтерв'ю перебувають рівно посередині між структурованим опитуванням та неструктурованою розмовою. Напівструктуровані інтерв'ю є особливо корисними для збирання інформації про ідеї, думки чи досвід людей. Їх часто використовують під час оцінки потреб або розробки чи оцінки програм. Напівструктуровані інтерв'ю (або інтерв'ю, зазначені тут) не варто використовувати для збирання кількісної інформації, такої як кількість домогосподарств із надліжковою сіткою або кількість фермерів, які використовують добрива. У цьому разі більш ефективним буде кількісний огляд.

Щоб правильно проводити інтерв'ю, вам потрібен: 1) час, виділений на інтерв'ю (транскрибування, аналіз та написання потребує часу); і 2) вміння правильно проводити інтерв'ю для того, щоб зібрані дані були корисними та якісними. Нижче наведено деякі етичні проблеми, які належить брати до уваги перед проведенням інтерв'ю.

### КОРОТКА ХАРАКТЕРИСТИКА

Напівструктуровані інтерв'ю дають реальне уявлення про думки, обґрунтування та критику кількох тем особою.

*Правильно проведене інтерв'ю є безпечним місцем для вивчення багатьох різних тем та питань.*



## НАПІВСТРУКТУРОВАНІ ІНТЕРВ'Ю

### **Зважайте на етичні питання:**

Хоча може здатися, що ви просто сидите і спілкуєтеся з деякими зацікавленими сторонами, насправді інтерв'ю є інструментом дослідження, і тому вам варто зважати на етичні наслідки. Ви завжди повинні просити надати поінформовану згоду та пояснити мету співбесіди, а також розповісти про те, як цю інформацію буде використано. Водних випадках згода може бути усною, в інших – вам знадобиться письмова згода. Так, наприклад, міський голова може бути готовий висловлювати думки щодо рівнів послуг та його/її спроможності в окремих сферах лише в тому разі, якщо він/вона буде впевнений (впевнена) у конфіденційності власних відповідей.

Ви також повинні врахувати, хто буде проводити інтерв'ю (у тому числі – чи буде присутній перекладач) та чи підходять такі особи для обговорюваної теми. У певних культурах обговорення деяких тем поміж чоловіками або жінками є неприйнятним. Також було б недоцільно опитувати в межах інтерв'ю «польових» працівників про ефективність їхньої діяльності, оскільки учасники можуть відчувати тиск, що спонукатиме їх надавати позитивні відповіді. Отже, міські голови повинні ретельно обміркувати, із ким вони хочуть провести розмову та хто для такого інтерв'ю найбільш годиться.

### **Вимоги до проведення напівструктурованих інтерв'ю:**

- Заздалегідь підготовлений і попередньо перевірений перелік питань місцевою мовою.
- Записник або диктофон.
- Тривалість напівструктурованих інтерв'ю не повинна перевищувати однієї години.



### Як провести напівструктуроване інтерв'ю:

#### 1) Підготуйте план інтерв'ю:

За визначенням, напівструктуроване інтерв'ю повинно мати певну структуру, хоча така структура має бути гнучкою. Згадану гнучку структуру зазвичай забезпечує план інтерв'ю, у якому перераховано ключові питання, які необхідно поставити. За потреби, інтерв'юер, як правило, може додавати питання або змінювати їхній порядок.

- Спочатку готуйте питання до інтерв'ю місцевою мовою: Якщо ви є носієм англійської мови, виникає спокуса спочатку записати питання для інтерв'ю англійською мовою, а вже потім перекласти їх місцевою мовою (заздалегідь або під час інтерв'ю). Як і у випадку з питаннями для опитування, така практика може призвести до цілої низки непорозумінь та плутанини, що здатні зробити результати вашого інтерв'ю плачевними. Якщо це можливо, спочатку підготуйте питання місцевою мовою, а потім за потреби перекладіть їх англійською або іншою мовою.
- Залиште місце для демографічної інформації: На початку плану інтерв'ю варто залишити місце для того, щоб зафіксувати ключову демографічну інформацію про співрозмовника. Вона може стосуватися його/її статі, віку, посади, місця проживання та ім'я (якщо інтерв'ю не є конфіденційним). Пізніше така інформація буде корисною під час аналізу та написання звіту.

## НАПІВСТРУКТУРОВАНІ ІНТЕРВ'Ю

- Використовуйте питання, які передбачають описові відповіді: Мета інтерв'ю полягає в розумінні ідей, думок та досвіду людей. Таку інформацію легше отримати, використовуючи питання, які не передбачають фіксованого набору відповідей, наприклад: «Якими є ваші погляди на X?» або «Що ви думаєте про Y?» Якщо ви побачите, що формуєте запитання з кількома варіантами відповідей, замисліться над тим, чи варто вам проводити опитування.

Важливо, щоб ви формулювали питання так, щоб респонденти могли надавати детальні відповіді, а не просто казати «так» або «ні». Наприклад, якщо міський голова прагне оцінити думку громадян щодо конкретного проекту, він/вона може поставити такі питання:

- Як ви дізналися про цей проект?
- Якою є ваша участь у цьому проекті? Якими є сильні та слабкі сторони проекту?
- Як проект змінив ваше життя/життя вашої громади?
- Як ви використовуєте нову інформацію (або навички) у вашому повсякденному житті?
- Які перепони й досі заважають вам вживати заходів?
- Як інші люди отримують користь від цього проекту?
- Чи вважаєте ви, що зміни, що постали як наслідок цього проекту, продовжуватимуться й надалі?
- Які ще типи проектів повинні бути імплементовані на основі цього проекту?

Краще мати готовий перелік питань, проте за потреби інтерв'юєр також повинен бути готовий розширити або проаналізувати заздалегідь визначені питання. Саме в цьому полягає суть якісних інтерв'ю.

### **Створіть поле для спостережень та висновків інтерв'юєра:**

Одна з найпоширеніших проблем напівструктурованих інтерв'ю, які провели працівники програми, полягає в тому, що інтерв'юєр в примітках додає власні міркування. Іноді важко сказати, якою була реальна думка співрозмовника порівняно з інтерв'юєром. Одним із найкращих способів запобігти такому є створення окремого поля наприкінці форми, де інтерв'юєр може зазначити власні суб'єктивні думки (наприклад, «був присутній керівник, відтак я вважаю, що відповіді можуть бути неточними», «я вважаю, що вона сказала, що захід не був корисним через те, що їм не було запропоновано обід»).

### **Перевірте план та навчіть інтерв'юєрів:**

Важливо попередньо перевірити та випробувати опитувальник для того, щоб переконатися, що ваш план інтерв'ю працює на практиці. Попередня перевірка також може використовуватися як можливість для навчання інтерв'юєрів. Як правило, краще навчати, використовуючи реальні інтерв'ю, а не обговорюючи питання в офісі.



## НАПІВСТРУКТУРОВАНІ ІНТЕРВ'Ю

### **2) Формування вибірки та обирання осіб, із якими потрібно провести інтерв'ю:**

Проведіть інтерв'ю із якомога більшою кількістю осіб для того, щоб отримати інформацію, яка вам потрібна.

Одне з найбільш поширених запитань щодо інтерв'ю стосується того, наскільки великою повинна бути вибірка. На це питання правильної відповіді не існує, оскільки обсяг залежить від того, що саме вам потрібно знати.

Один із методів, який часто використовують, полягає у виборі низки осіб із різними історіями та посадами (наприклад бідні, багаті, старі, молоді, чоловіки, жінки, члени громади, лідери громади тощо). Далі потрібно проводити інтерв'ю з людьми до того моменту, доки ви не перестанете отримувати нової інформації.

### **3) Під час інтерв'ю:**

- Почніть із привітання та вступу. Переконайтеся, що ви чітко визначили, яку інформацію хочете отримати. Важливо, щоб ви зрозуміли, із ким хочете розмовляти, як збиратимете інформацію (записування, нотатки тощо) і що далі робитимете з інформацією. Інформуйте людей про те, анонімним чи ні є інтерв'ю та його контент і чи стосуватиметься те, що вони сказали, цих осіб безпосередньо. У випадку запису інтерв'ю важливо отримати згоду. Залежно від політики вашої організації може виникнути потреба отримати письмову згоду.

- Якщо ви залучаєте перекладача, переконайтеся, що вам вдасться попередньо переглянути із ним основні питання; це саме стосується і будь-яких подальших запитань, які ви можете поставити. Вони повинні мати копію плану інтерв'ю місцевою мовою. Під час інтерв'ю ви повинні сидіти у формі трикутника для того, щоб кожен із вас міг безперешкодно бачити інших.
- Слухайте відповіді та ставте такі питання: Коли ви проводите інтерв'ю, однією з найважливіших навичок є уважне прослуховування відповідей співрозмовників. Далі ви можете скористатися відповідями, щоб ставити наступні питання з метою отримання додаткової корисної інформації.

Наприклад:

**Основне запитання:** «Що ви думаєте про .....?».

**Відповідь:** «Це було добре».

**Другорядне питання:** «Чому це було добре? Чи можете ви мені навести кілька прикладів/докладніше розповісти про...?».

## НАПІВСТРУКТУРОВАНІ ІНТЕРВ'Ю

Це може бути однією з найскладніших навичок навчання, особливо в тому випадку, якщо люди звикли проводити повністю структуроване опитування, яке не вимагає жодної творчості. Можливо, корисно буде додати деякі із запропонованих подальших питань у план інтерв'ю. Найбільш поширені подальші питання повинні стати очевидними під час попередньої перевірки.

- Відповіді можна записувати за допомогою нотаток (або аудіофіксації за наявності). Роблячи записи, інтерв'юер бере участь у процесі. Роблячи нотатки, інтерв'юер може виділити ключові тези з метою їхнього подальшого розкриття.
- Дослівно записати ключові цитати: Часто інтерв'юер просто додає примітки, написані від руки, як форму плану інтерв'ю. Однак однією з небезпек є те, що в такому випадку буде загублено справжній «голос» співрозмовника. Таким чином, навіть якщо інтерв'юер записує примітки під час інтерв'ю, досить важливо намагатися фіксувати ключові слова «дослівно» мовою, якою ці слова було сказано.
- Прийняття рішення щодо того, коли завершити інтерв'ю, може залежати від низки факторів. Наприклад, інтерв'юер може відчувати, що в нього закінчився перелік питань і він не отримує нової інформації, або якщо респондент виглядає втомленим чи повинен виконати інші зобов'язання. Добра практика для інтерв'юера передбачає узагальнення ключових, на його думку, тез співроз-



мовника, оскільки це надає йому остаточний шанс розширити чи уточнити будь-які з них. Наприкінці важливо подякувати співрозмовникові за затрачений час та надати йому контактну інформацію інтерв'юера.

#### 4) Аналіз та осмислення даних:

Використовуйте результати для створення історій, що контрастують, або визначення загальних тем: Існує два основних способи аналізу та звітування про дані інтерв'ю: ви можете використовувати його для того, щоб створювати історії або визначати спільні теми.

Використовуйте інтерв'ю для того, щоб визначити людей, які мають різні погляди на те, наскільки успішною була програма. Наприклад, у програмі мікропідприємства знайдіть одну особу, чий бізнес був дуже успішним, особу, чий бізнес був порівняно успішним, і особу, чий бізнес зазнав краху. За допомогою інтерв'ю розкажіть про їхні індивідуальні історії, додаючи їхні цитати.

Альтернативний спосіб полягає в тому, щоб група людей проглянула всі інтерв'ю для того, щоб визначити спільні теми. Спільна тема – це щось таке, що повторювалося декілька разів різними співрозмовниками. Наприклад, багато людей, згадуючи навчальну програму, казало, що навчальні заняття були занадто довгими. Це і буде темою. Коли ви визначите всі теми, можете описати їх у вашому звіті.



## НАПІВСТРУКТУРОВАНІ ІНТЕРВ'Ю

### Що ви робите з результатами?

Результати численних інтерв'ю об'єднують, як запропоновано вище у частині про осмислення. Далі на основного дослідника покладають відповідальність щодо вирішення того, як включити дані, отримані в ході інтерв'ю, в остаточний звіт чи продукт. Може статися так, що теми, порушені в ході інтерв'ю, підтверджують дані з інших потоків запитів (наприклад, із картки оцінок або з опитування). Якщо вам вдасться знайти тему, яка присутня в декількох потоках даних, це говорить про те, що пошук не є марним!

Після того, як ви поєднаєте дані інтерв'ю разом з іншими висновками, вам необхідно завершити свою роботу та сформулювати рекомендації. Це можна зробити у вигляді формального звіту або короткої нотатки з рефлексією. Важливо розповіджувати серед громадян результати базового сценарію чи огляду. Переконайтеся в тому, що відгуки осіб, що отримують користь, є основою всього, що ви робите.

### Факультативний приклад плану інтерв'ю з міським головою<sup>4</sup>

**Інструкція** – Мета інтерв'ю полягає у встановленні базового сценарію у спроможності муніципалітетів у всій Регіональній програмі. Крім того, це можливість для міського голови почути від вас про ваші ширші пріоритети щодо сприяння демократичному врядуванню, які, можливо, не було відображено у формі заявки. Інтерв'ю не повинно тривати понад годину.

---

<sup>4</sup> Цей приклад плану було додано для підтримки роботи викладачів у встановленні базового сценарію для міських голів.

## НАПІВСТРУКТУРОВАНІ ІНТЕРВ'Ю

1. Як довго ви перебуваєте на посаді міського голови?
2. Які пріоритети було визначено для вашого муніципалітету?
3. Які основні проблеми у вашому муніципалітеті? І кого передусім стосуються вони (наприклад, хто є основними зацікавленими сторонами)?
4. Якими є ваші запропоновані рішення?
5. Як сюди вписується програма роботи з Радою Європи? Якщо необхідно, запитайте про: кодекс етичних норм, прозорість місцевого самоврядування та залученість громадян.
6. Якими системами фінансового управління ви володієте зараз? Якщо формалізована система відсутня, яких процесів та процедур дотримуетесь ви? Хто відповідає за це?
7. Які системи станом на сьогодні використовують для управління проектами? Знову ж таки, якщо формалізована система відсутня, яких процесів та процедур дотримуетесь ви? Хто відповідає за це?
8. Які результати ви хотіли б побачити наприкінці проекту?
9. Чи маєте ви щось додати?

# КОРОТКЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗНАНЬ, СТАВЛЕННЯ ТА ПОВЕДІНКИ

## Що таке опитування ЗСП?

ЗСП – це стандартизований тест на знання, ставлення та поведінку людей, який стосується основ (у цьому випадку) місцевого самоврядування. Для розуміння демократичного врядування у ньому можна визначити остаточний список тем або перспектив, як-от: прозорість місцевого самоврядування, участь громадян та етика. Важливо знати, якими є вірування та звичайні практики бенефіціарів, щоб втручання могли вирішити проблеми прийнятним та стабільним чином.

Основною метою опитування ЗСП є:

- Кількісне визначення типової поведінки цільового населення, а також визначення того, що характеризує таку поведінку в контексті певних показників.

Основними результатами опитування є:

- Визначення знань та деяких звичних практик людей у сфері втручання в контексті конкретних тем (у прикладі, що міститься нижче, наведено теми: прозорість місцевого самоврядування, етика та залученість громадян).
- Встановлення базового сценарію, із яким будуть порівнювати ситуацію в майбутньому для оцінювання зміни поведінки з часом, а відтак – і довготермінового впливу програми.

### КОРОТКА ХАРАКТЕРИСТИКА

Коли муніципалітет усвідомлює знання та ставлення у громаді, він може починати працювати з громадянами з метою досягнути бажаних змін.

*Він формує голос громадськості, прозорість та забезпечує підзвітність.*

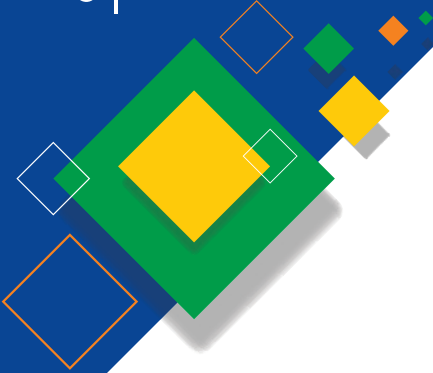
## Як він створений?

Особа, яка створює коротке опитування, повинна бути добре обізнана із темами, що підлягають аналізу. Це означає, що вона здатна формувати питання чи заяви, які чітко відображають точки зору, загальноприйняті переконання та, можливо, така особа є обізнаною про поточний рівень поведінки щодо певних тем. Ця особа може вміти розробляти початковий перелік тем/заяв за кожною темою. Далі цей список має переглянути муніципалітет. Перший перегляд полягає в потребі перевірити, що список містить усі необхідні теми.

Після того, як список міститиме правильні теми, автор опитування створює твердження або питання, на які співрозмовник повинен надати ствердну чи заперечну відповідь – якщо йтиметься про знання або використати шкалу Лікерта (визначте рівень згоди із твердженням, оцінюючи його у межах від 1 та 5) – якщо йтиметься про ставлення та поведінку. Після цього відбувається другий перегляд із муніципалітетом. Під час такого перегляду опитування випробовують разом із 2–3 особами, щоб гарантувати: послідовність розуміння тверджень та перевірку точності тверджень «правильно/неправильно». Дійсно, розумно було б забезпечити такі моменти:

- У запитаннях не повинно бути жодної упередженості та «навідних запитань».
- Наскільки це можливо, питання мають відповідати стратегічним пріоритетам муніципалітету.
- Відповіді повинні надавати змістовне розуміння.
- Питання повинні уникати будь-яких очевидних спроб самореклами.

Із цього створюють двосторінковий план телефонної анкети, у якому міститься перелік слухних/хибних тез, що перевіряють знання співрозмовників на тему, наприклад, демократичного врядування, для цілей якого використовують як «лікерто-



- КОРОТКЕ ДОСЛІДЖЕННЯ
- ЗНАНЬ, СТАВЛЕННЯ
- ТА ПОВЕДІНКИ

подібні» тези, які можуть викликати реакцію співрозмовників від «цілковито не погоджуюсь» (= 1) і «не впевнений» (= 3) до «цілковито погоджуюсь» (= 5), так і перелік слухних/хибних тез, що стосуються поведінки співрозмовників. Після цих тез міститься перелік стандартних демографічних питань щодо статі, віку тощо.

Далі опитування проводять серед випадкової<sup>5</sup> вибірки домогосподарств, яким зателефонували з метою отримати їхні відповіді на заяви.

### **Як його імплементувати? Яким є розмір вибірки?**

Імплементация ЗСП може відбуватися кількома різними способами залежно від обсягу вибірки та наявності персоналу для проведення опитування. Проведення великого опитування виходить за рамки більшості муніципальних робіт. Тому пропонується, щоб міський голова і його команда визначили максимальну кількість часу, який можна витратити на опитування, скільки людей може працювати над ним з огляду на потребу/переваги, які вдасться отримати від інформації.

Якщо розмір вибірки є меншим, а муніципалітет може виділити невелику групу, щоб зателефонувати домогосподарствам із метою отримати відповіді, то це було би ідеальним рішенням. Однак якщо розмір вибірки є більшим, тоді муніципалітет може спробувати провести онлайн-опитування. Інструменти опитування, на кшталт «Fluid Surveys», є простими у використанні та налаштуванні. Звісно, це потребує доступу до Інтернету та наявності електронної пошти для кожного респондента.

---

<sup>5</sup> «Випадкові» означає, що


- Кожне домогосподарство обирають випадково.
- Кожне домогосподарство має рівні шанси бути обраними.
- Ми не «вибираємо» домогосподарств, скажімо, через те, що до них простіше додзвонитися.

## КОРОТКЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗНАНЬ, СТАВЛЕННЯ ТА ПОВЕДІНКИ

Такі часові рамки можуть бути використані як приблизні рекомендації:

- Створення опитування: 2 дні.
- Налаштування онлайн-опитування: 2 дні.
- Навчання осіб управляти онлайн-опитуванням або навчання осіб проводити телефонне опитування: 1 день.
- Узгодження переліку респондентів в онлайн-опитуванні або телефонному опитуванні: 2 дні.
- Проведення опитування (у тому числі продовження, забезпечення достатньої вибірки) онлайн: 1–2 тижні.
- Чисті дані (перевірте, чи всі відповіді є дійсними): 1 день.
- Внесення даних до електронної таблиці (лише для телефонного опитування): 3+ дні (істотно залежить від розміру вибірки).
- Аналіз даних: 1 тиждень.
- Підбиття підсумків результатів: 1 тиждень.
- Оприлюднення результатів: за потреби.

Якщо проведення опитування спричинює проблеми, то в такому випадку муніципалітет може запустити опитування на нещодавно створеному веб-сайті. Команда може ініціювати на веб-сайті опитування, що триватиме короткий час, а також сприяти опитуванню та просити домогосподарства надати відповіді на нього. Опитування буде призупинено, а згодом проведено подальше опитування, коли муніципалітет зможе побачити, чи змінилося щось.



- КОРОТКЕ ДОСЛІДЖЕННЯ
- ЗНАНЬ, СТАВЛЕННЯ
- ТА ПОВЕДІНКИ

### **Управління вибіркою: хто відповідає і коли?**

Домогосподарство як одиниця може бути однією людиною, подружжям, молодою сім'єю, людиною похилого віку, яка живе сама, або складатися з багатьох інших комбінацій. Опитування фіксуватиме вік та стать респондентів. Проте особа, яка керує загальним процесом опитування, повинна активно стимулювати генерування нових відповідей від усіх верств місцевого населення, а також шукати відповіді від чоловіків і жінок. Дійсно, керівникові опитування в країні, можливо, доведеться ретельно обміркувати, коли варто дзвонити до домогосподарства, оскільки це може безпосередньо вплинути на те, хто відповість на цей телефонний дзвінок. В інших випадках існує вибір члена домогосподарства, і в такому разі опитування може бути спрямовано на жінок, якщо загальна тенденція відповідей була надана чоловіками.

Будьте обережні під час запуску опитування. Якщо воно відбувається після значної події в громаді, це може призвести до упереджених відповідей, наданих групою вибірки. Важливо, щоб це опитування проводилося якомога далі в часовому проміжку від подій у муніципалітеті, щоб унеможливити виникнення упереджених відповідей групи вибірки і бути якомога більш репрезентативним на момент проведення ЗСП.

### **Зберігання та аналіз результатів**

Усі дані, отримані в ході опитування, належить зберігати в одній центральній таблиці чи документі Word. За змоги (та за наявності надійного Інтернет-зв'язку) опитування може проводитися на сайті «Fluid Survey», куди будуть вносити результати, отримані інтерв'юером у ході опитування. Відповіді треба зберігати в конфіденційності (кожного респондента фіксують за номером, а не за ім'ям). Згодом результати цього опитування з метою аналізу надають міському голові та дослідницькій групі.




### Про що ви могли дізнатись?

Використовуючи первинні дані, отримані внаслідок цієї діяльності, а також декілька неостаточних тестів для вимірювання рівня знань, ставлення та поведінки, можна зробити багато різних висновків. Наприклад, можна встановити, чи мають різні вікові групи та статі настрої, сприятливі для цієї теми, і чи стать є більш впливовим чинником, ніж вік. Також вдасться підрахувати кількість людей за статтю та віком, які мають однакові ставлення. Можна подивитися на частку вибірки вашої громади, яка має певну поведінку.

Інші грані дослідницького інтересу можуть бути такі: (1) чи є у вашій вибірці стать більш впливовим чинником, ніж вік? Чи були дівчата, наприклад, дещо більш налаштовані на певні настрої, тоді як сприятливі настрої були найбільш впливовими для дорослої вибірки; і (2) чи є ставлення таким же впливовим, як і знання, у межах однієї вікової групи порівняно з іншою? Наприклад, чи може ставлення до залученості громадян бути так само впливовим, як і знання, у вибірці молоді, тоді як для дорослої вибірки ставлення було набагато більш впливовим, ніж знання/освіта.

Перш ніж ділитися будь-якими висновками, будь ласка, переконайтеся, що ви встановили результати в контексті програми реформування муніципалітету. Ця вправа спрямована на розбудову залученості громадян та прозорості. Не менш важливо, щоб постачальники послуг та місцеві виборні представники могли відповісти на поставлені питання.



- КОРОТКЕ ДОСЛІДЖЕННЯ
- ЗНАНЬ, СТАВЛЕННЯ
- ТА ПОВЕДІНКИ

### Як будуть використані результати?

- Для збирання інформації, яка відображає, про що дізналися громади та як вони змінилися протягом часу.
- Для пристосування ініціатив та реформ, спрямованих на подолання конкретних прогалин.
- Для збирання вихідних даних на початку довготермінового втручання.

### Посібник із дослідження знань, ставлення та поведінки вибірки

#### Інструкції

Дякуємо Вам за те, що погодились взяти участь у короткому опитуванні «Знання, ставлення та поведінка».

Мета цього опитування полягає в тому, щоб сформува-ти основу щодо таких питань, як етика, залученість громадян та прозорість місцевого самоврядування у вашому муніципалітеті. Ми зв'язуємося із <вставити кількість> домогосподарствами з метою зібрати основні дані, на підставі яких потім вдасться сформувати сукупність доказів, що дозволять здійснити моніторинг проекту/муніципальної програми реформ. Дуже цінуємо Вашу участь.

Усі відповіді, які Ви надаєте, є анонімними (ми призначаємо Вам номер і не зазначаємо Вашого імені) і зберігатимуться в центральній базі даних, захищеній паролем. Доступ до такої бази має лише керівник опитування. Тривалість короткого опитування не перевищить 10 хвилин. Зараз я поставлю вам три питання про знання, які є правильними або ні.

## Запитання


### Про знання

1. Залученість громадян є обов'язковою вимогою закону (правильно/неправильно).
2. Міський голова несе відповідальність за те, щоб уся фінансова звітність відповідала визнаним критеріям (правильно/неправильно).
3. Я знаю, яким чином останні рішення міського голови вплинули на мене та мою родину(правильно/неправильно).

Тепер я поставлю вам низку питань про ставлення. Відповіді на них полягають у тому, наскільки ви погоджуєтесь із твердженням. Будь ласка, оберіть число між 1 – цілковито не погоджуюсь і 5 – цілковито погоджуюсь.

### Про ставлення

1. Активна участь у моєму муніципалітеті допомагає місцевій демократії: від «цілковито не погоджуюсь» (= 1) і «не впевнений» (= 3) до «цілковито погоджуюсь» (= 5).
2. Важливо брати участь у місцевих процесах прийняття рішень: від «цілковито не погоджуюсь» (= 1) і «не впевнений» (= 3) до «цілковито погоджуюсь» (= 5).
3. Немає сенсу брати участь у місцевій політиці, тому що я довіряю власним місцевим органам влади: від «цілковито не погоджуюсь» (= 1) і «не впевнений» (= 3) до «цілковито погоджуюсь» (= 5).
4. Я впевнений у моїх місцевих виборних представниках у владі: від «цілковито не погоджуюсь» (= 1) і «не впевнений» (= 3) до «цілковито погоджуюсь» (= 5).



- КОРОТКЕ ДОСЛІДЖЕННЯ
- ЗНАНЬ, СТАВЛЕННЯ
- ТА ПОВЕДІНКИ

5. Те, що мої виборні місцеві представники влади приймають подарунки від громадян за гарну роботу, – це добре: від «цілковито не погоджуюсь» (= 1) і «не впевнений» (= 3) до «цілковито погоджуюсь» (= 5).
6. Наше місцеве самоврядування є ефективним, прозорим та відповідальним: від «цілковито не погоджуюсь» (= 1) і «не впевнений» (= 3) до «цілковито погоджуюсь» (= 5).
7. Робота нашого міського голови є якісною: від «цілковито не погоджуюсь» (= 1) і «не впевнений» (= 3) до «цілковито погоджуюсь» (= 5).

#### Про поведінку

1. Я здійснюю своє право бути частиною процесу прийняття рішень місцевими органами влади (правильно/неправильно).
2. Мені цікаво більше дізнатися про мій муніципалітет у мережі (правильно/неправильно).
3. Під час моїх щотижневих заходів у місті я намагаюся дізнатись про те, що робить мій міський голова (правильно/неправильно).

Зрештою я поставлю Вам кілька запитань, щоб ми могли більше дізнатись про вибірку, яку ми збираємо.

Чоловік / Жінка      Вікова група: 15 – 34      35 – 54      55+

## ІНСТРУМЕНТ 4

# ФОКУС-ГРУПИ

### Що таке фокус-групи?

Фокус-група – це місце, у якому група людей (у кількості від 4 до 12 осіб) відповідає на питання про власний досвід та думки щодо конкретних тем. Фокус-групи надають цінну якісну інформацію про сильні та слабкі сторони проекту, яка ґрунтується на точках зору учасників (або інших зацікавлених сторін). Таким чином процес може забезпечити деяке цілеспрямоване навчання для оцінювання, покращення подальших етапів програми або розробки нової програми чи бачення майбутніх ініціатив.

На чолі фокус-групи перебуває фасилітатор, який використовує принцип напівструктурованого інтерв'ю, що дозволяє проводити дискусію серед групи людей. Фасилітатор або інші учасники можуть розвивати ідеї, створені групою. Фасилітатор здатний виявляти мотивації, почуття та цінності, приховані під словами, за допомогою вмілого зондування та перфразування відповідей. Учасники стимулюють один одного в обміні ідеями, які не можуть виникати в окремих інтерв'ю чи опитуваннях.

Фокус-групи не варто плутати зі зборами громади, груповими обговореннями з керівниками чи державними чиновниками, або ж з неформальними мозковими штурмами, оскільки вони повинні бути розробленими, структурованими та модеративними. Відповіді, створені фокус-групами, не можуть бути додані та використані як кількісні дані.

Група може складатися із бенефіціарів чи представників втручання, або ж вона може представляти підгрупи бенефіціарів, якщо ви хочете визначити, як на різні групи вплинуло певне втручання (наприклад у ході втручання щодо шкільного освітлення цільові групи можуть бути проведені з учителями, батьками або учнями або з усіма разом).

### КОРОТКА ХАРАКТЕРИСТИКА

Фокус-групи – це чудовий спосіб зрозуміти, якими є думки громади про певну проблему. Це дає уявлення про мотивації певної поведінки.

*Крім того, це корисний метод навчання та чудовий спосіб стимулювати змістовні розмови.*



## ФОКУС-ГРУПИ

Міцність фокус-груп полягає в тому, що учасники можуть погоджуватися чи не погоджуватися один з одним, і це надасть розуміння того, як група думає про проблему, про коло думок та ідей, про невідповідності та варіації, які існують у конкретній громаді в контексті вірувань, їхнього досвіду та практики.

### Переваги використання фокус-груп:

- Надає цінну інформацію для вивчення впливу проекту/конкретної теми на громаду.
- Надає цінну інформацію в контексті учасників та зацікавлених сторін, які були одержувачами послуг або брали участь у проекті.
- Фокус-групи можна використовувати як ефективний інструмент для отримання думок людей, які, можливо, не брали участі у великих зустрічах (наприклад жінки, діти тощо). Результати зустрічей із фокус-групами можуть бути представлені на великих групових зустрічах, що дозволить надати «голос» тим із громади, хто не має можливості виступити на великій зустрічі.

### Вимоги до проведення фокус-груп:

- Фасилітатор, який очолить дискусію, запрошує учасників та забезпечує участь у заході кожного із них. Попередньо підготовлений перелік тем, які ви хочете охопити під час проведення фокус-групи.
- Для проведення більшості фокус-груп потрібно приблизно 90 хвилин. Хтось повинен записувати те, що обговорюється під час заходу.



## Як провести фокус-групу?

### 1) Розробка питань для вашої фокус-групи:

- Подумайте про питання для вашого плану дискусії. Важливим кроком у підготовці інтерв'ю у фокус-групі є розробка переліку питань, які заохочують учасників відповідати та надавати інформацію, яка потрібна вам від групи.
- Хороші питання звучать розмовно та природно. Вони, як правило, є короткими, відкритими та однорізними (вони пропонують лише одне питання за раз). Чи це те, що ви хочете знати? Чи однакові питання для усіх? Як питання можуть бути адаптовані до різних груп?

Наприклад, під час інтерв'ю у фокус-групах використовують п'ять загальних типів питань:

- Вступні питання використовують для того, щоб люди спілкувалися і почували себе комфортно. На них повинно бути легко відповісти, але вони не мають підкреслювати відмінностей між членами групи. *Приклад: Назвіть нам Ваше ім'я та скільки часу ви проживаєте в муніципалітеті.*
- Вступні питання використовуються для того, щоб група почала думати про тему обговорення. Вони допомагають зосередити розмову. *Приклад: Коли ви дізналися про функції місцевих виборних представників? Ви коли-небудь були залучені до муніципалітету?*

## ФОКУС-ГРУПИ

- Перехідні питання створюють зв'язок між вступними та ключовими питаннями. Вони зазвичай сприяють більш глибокому зануренню учасників у тему, аніж вступні питання. *Приклад: Подумайте, коли ви вперше дізналися про функції міського голови, якими були ваші перші очікування від нього? Чому?*
- Основні питання зосереджені на основних проблемних сферах. Більша частина часу присвячена обговоренню цих питань. Нижче в цьому розділі наведено більш конкретні приклади. Загалом можна запитати: *Якими є функції вашої місцевої адміністрації? Чи помітили ви будь-які зміни в послугах (у кращий чи гірший бік), про які ви хотіли б поговорити тут?*
- Завершальні питання використовують для завершення заходу. *Приклад: Чи є щось, про що ми повинні говорити, але не поговорили?*

Конкретний порядок, відповідно до якого ставлять питання, називається маршрутом опитування. Якісний маршрут опитування має простий початок, логічно та природно переходить від одного питання до іншого, а також зміщується від загального до конкретного. Важливо оцінити час, необхідний для повного обговорення кожного питання. Ці часові оцінки можна використати для керування обговоренням фокус-групи.



2) Розглянемо склад вашої запланованої фокус-групи: Хто є основними зацікавленими особами? Чи це ті особи, кого ви хочете почути? Скільки груп вам буде потрібно і як краще розділити ці групи? Наприклад, чи найкраще проводити фокус-групи з різними частинами громади окремо (тобто учнями, вчителями, батьками, органами місцевого самоврядування)?

Зверніть увагу на контекст, протоколи та динаміку групи/громади, а також на важливість надання кожній людині можливості участі в заході. Обміркуйте можливість існування груп у громаді (наприклад жінки), які не можуть або не хочуть говорити. Можна провести окремі зустрічі з цими людьми, а їхню точку зору перенести на більші зустрічі. Чи можуть жінки брати участь у фокус-групах, якщо присутні чоловіки? Чи доречніше організувати групи, що складаються з учасників однієї статі?

3) Організуйте зручний час і місце для фокус-групи. Пам'ятайте, що люди мають різні часові обмеження, наприклад жінки можуть не мати можливості бути присутніми одночасно з чоловіками або що можуть бути періоди року, коли більша частина громади є зайнятою.



## ФОКУС-ГРУПИ

4) Переконайтеся, що група розташувалася колом або «підковою» для того, щоб усі її учасники мали змогу бачити один одного та взаємодіяти у фокус-групі.

5) Почніть фокус-групу із загального привітання і чітко визначте ціль фокус-групи та ті теми, які ви хочете обговорити. Корисним може виявитися використання «вступного слова» для залучення всіх учасників групи до розмови. Визначте кілька «основних правил» обговорення у фокус-групі, наприклад правило слухати інших людей, поважаючи думку кожного, або правило, відповідно до якого жодна особа не може переважати в обговоренні.

6) Важливим елементом успішних фокус-груп є ефективне сприяння. Як фасилітатор:

- Ви повинні забезпечити рівну участь, ретельно формулювати основні питання, підтримувати нейтральне ставлення та зовнішній вигляд, а також узагальнити захід із метою рівномірного та справедливого відображення думок.
- Ефективне спрощення вимагає підготовки, розумової дисципліни та вміння сприяти груповій взаємодії. Але перш за все фасилітатори повинні вірити, що всі учасники мають щось зробити для участі в обговоренні незалежно від рівня їхньої освіти,

досвіду або історії. Фасилітатори повинні уважно прислухатися, докладаючи максимальну чутливість, а також намагатися зрозуміти перспективу кожного учасника. Відсутність поваги або інтересу швидко передається учасникам, і це призводить до зменшення рівня залученості.

- Обов'язково дивіться на учасників, коли вони розмовляють, та демонструйте активні технології слухання (кивання, контакти очима), проявляйте емпатію та ставтесь до учасників позитивно.
- Утримуйтеся від вираження особистих поглядів; ваша роль у цьому місці полягає в тому, щоб отримати погляди та враження учасників, а ваші власні уявлення та думки про втручання не повинні бути частиною дискусії чи впливати на неї.
- Будь-ласка, пам'ятайте, що фокус-група легко «полишає тему» і що ваша роль як фасилітатора полягає в тому, щоб керувати дискусією з метою отримати необхідну інформацію та докази.
- Громада чи група можуть сприймати фасилітатора як «експерта» та сподіватися, що він проведе усю зустріч. Розробіть методи, які сприятимуть їхній участі в обговоренні.
- Не ставте основних питань та не припускайте, що ви заздалегідь знаєте, які результати вдасться отримати під час обговорення фокус-групою. Підкауйте та сприяйте обговоренню, проте не вкладайте слова людям до рота.

## ФОКУС-ГРУПИ

- Важливими методами полегшення проведення фокус-групи є пауза та розкриття.

Пауза – це просто період тиші після того, як запитання було поставлене. Хоча п'ятисекундна пауза може здатися незручною для недосвідченого модератора, вона, як правило, успішно заохочує групу відповідати на запитання. Як правило, якийсь член групи порушить тишу. Розкриття – це просто питання чи заява, що заохочує членів групи додавати або деталізувати сказане раніше. Ось кілька прикладів розкриття.

- Чи не могли б Ви пояснити?
- Ви могли б навести приклад того, про що Ви розповідаєте?
- Чи можете Ви щось додати?
- Чи можете Ви пояснити це?
- Чи є щось ще?
- Ви повинні мати достатньо авторитету, щоб зустріч проходила у власному руслі, проте вам також належить проявляти достатньо чутливості, щоб залучити якомога більшу кількість людей до обговорення.
- Попросіть учасників подумати про те, що вони говорять вам, наприклад, під час висвітлення змін, які вони спостерігали у своїй громаді: «Чи була ця зміна позитивною чи негативною?», «Ви думаєте, що цю зміну буде збережено і надалі?»

- Ваш підсумок наприкінці заходу повинен у загальних рисах підсумовувати сказане, наприклад: «Сьогодні ми обговорили зміни, що сталися в службах місцевих послуг, а також їхній вплив на життя людей. Ми обговорили зміни, що стосуються (здоров'я/доходів/використання часу тощо), і загалом люди...».
- Після завершення заходу необхідно підготувати детальний звіт. Будь-які зауваження під час заходу варто зазначити та включити до звіту.

### 7) Аналіз та створення даних:

Аналіз даних складається з вивчення, класифікації, складання та інших способів рекомбінації «доказів», зібраних під час проведення фокус-групи для вирішення початкових пропозицій дослідження. Мета дослідження полягає в аналізі. Джерелами інформації, яку використовують в аналізі, є нотатки особи, яка має завдання їх робити, або нотатки та пам'ять фасилітатора.

Аналіз даних фокус-групи зазвичай включає в себе три етапи: індексацію, керування та інтерпретацію. Проте для тих, для кого ця методика є новою, рекомендується спростити аналіз.



## ФОКУС-ГРУПИ

Рекомендується, щоб нотатки, створені під час проведення фокус-групи, були прочитані і перечитані, допоки не стане зрозуміло, що з даних випливають певні повідомлення. Ці повідомлення будуть називатися новими темами. Запишіть ці нові теми. Далі читач має шукати в тексті протиріччя. Отже, одна група учасників стверджує, що відбулися зміни, а інша це заперечує? Якщо так, це важливо точно відобразити. Зверніть увагу на всі моменти відмінностей/суперечностей. Тепер подивіться, хто що сказав. Чи є подібність між групами? Чи молодь має єдину думку щодо цієї теми? Чи це також відображається в тому, що відчувають люди похилого віку чи жінки, що перебувають у групах? Після того, як ви написали ці висновки, називайте це першим вашим проектом.

Тепер перечитайте чернетку. Ви бачите будь-які подальші подібності або відмінності у сказаному? Якими є ваші головні висновки – тобто ті, які найбільш яскраво виділяються? Викладіть їх на початку другого проекту. Потім настільки, наскільки це можливо, розташуйте висновки в порядку їхньої важливості. Це буде вашим остаточним варіантом.

Для того, щоб ваш звіт був якісним, переконайтеся в тому, що в тексті неможливо встановити жодної особи. Якщо це можливо – внесіть зміни до тексту або обміркуйте видалення цього абзацу. Поділіться звітом із колегою чи міським головою. Попросіть їх прочитати і переконатися, що це має сенс. Після цього внесіть остаточні зміни.

Остаточний письмовий звіт про дослідження часто обговорюють із основними зацікавленими сторонами. У підсумку дані висновків часто розташовуються навколо початкових питань, на які під час проведення фокус-групи було надано відповідь. Звичною справою є обговорення кількох основних тем, що виникли щодо кожного питання.

### Приклад плану проведення фокус-групи

Сьогодні ми проводимо фокус-групу для того, щоб розглянути тему місцевого самоврядування. Дякую за участь. Цей захід триватиме 1,5 години. Моя роль полягає в тому, щоб полегшити завдання для цієї групи, а це означає <будь ласка, зазначте тут ваше розуміння цього завдання>. Є кілька основних правил, які важливо обговорити перед тим, як ми розпочнемо <зазначте їх тут>. Чи має хтось запитання?

Дякую, зараз ми почнемо групове обговорення.

<Вставте тут ваші вступні питання, ваші простіші питання>

Тепер ми перейдемо до конкретних питань, що цікавлять нас сьогодні.



## ФОКУС-ГРУПИ

- 1) Ініціатива у вашій громаді зосереджена на <вставте тут тему, наприклад, кодекс етичних норм>. Яким є ваше як групи розуміння цієї теми?
- 2) Чи потребує ваша громада вирішення цього питання?
- 3) Чи спричинив проект будь-які зміни у вашому житті протягом останніх 6 місяців? На вашу думку, він може це зробити?
- 4) Якщо відмінності або зміни відсутні, чи знаєте ви про будь-які проблеми чи фактори, що перешкоджають прогресу?
- 5) Що б ви порекомендували міському голові як наступний крок у цьому проекті або як подальший його розвиток?
- 6) Чи є ще щось, що ви хотіли б додати?



## ІНСТРУМЕНТ 5

# ІНСТРУМЕНТ ІСТОРІЇ УСПІХУ

### Що таке історія успіху?

Історія успіху робить наочним те, чим команда проекту особливо пишається. Це одна історія, яка втілює в собі фокус та зміст проекту, а також бажані зміни.

### Як я її використовуватиму?

У ході проекту міський голова та команда муніципалітету, які беруть участь у реалізації цієї ініціативи, можуть знайти чудові приклади змін, якими вони забажають поділитися для цілей навчання.

#### КОРОТКА ХАРАКТЕРИСТИКА

Швидкий та ефективний спосіб генерування навчання.

*Легко ділитися та створювати, цей продукт можна спільно використовувати (під час семінарів) або публікувати в Інтернеті для загального користування.*



● ІНСТРУМЕНТ ІСТОРІЇ  
● УСПІХУ  
●

Разом команда створить історію за шаблоном,  
який наведено нижче.

<b>Тематична або предметна сфера</b>
<вставте текст>
<b>Загальна інформація</b>
<вставте текст>
<b>Ситуація до:</b>
<b>Використовуйте фотографії – що відбувалося – зосередьтеся на обміркуванні на рівні результатів</b>
<b>Ситуація зараз:</b> <i>Додавайте цитати та картинки</i>
<b>Що змінилося?</b>
<вставте текст>

<b>Аналіз</b>			
<вставте текст>			
<b>Отримані уроки:</b>			
<b>Подальші кроки:</b>			
<b>Для кого це навчання є важливим або корисним?</b>			
<b>Як ви плануєте поділитися цим? Чи є якісь додаткові навчальні продукти?</b>			
<b>Посада:</b>			
<b>Основна інформація:</b>			
<b>Автор(и):</b>	<b>Країна</b>	<b>Грантовий номер(и):</b>	<b>Дата:</b>

## Розповсюдження історії успіху

Як тільки історію буде підтверджено, про неї можна усно повідомляти в ході семінару або заходу громади, а також розповсюджувати у вигляді листівки. Або ж історії успіху можна використовувати як віньєтки (коротке текстове вікно/бічна панель з інформацією) у звітах та на веб-сайтах муніципалітету. Це ефективний спосіб просування вашої громади серед донорів, який демонструє вашу практику та готовність до навчання.

# ШАБЛОН ЗНАЧНОЇ ЗМІНИ ІСТОРІЇ (ФАКУЛЬТАТИВНО)

## Що таке значна зміна історії?

Важливі історії змін є адаптованими та скороченими версіями Методології найважливіших змін (МНЗ)<sup>6</sup>. Цей якісний метод є засобом розпізнавання найважливіших змін, що відбулися під час роботи проекту/програми. Процес, запроваджений у МНЗ, передбачає високий рівень залученості та впроваджується протягом більш тривалого періоду часу, аніж той, який уможливили для них ініціативи Ради Європи.

Цей інструмент варто використовувати, якщо в громаді протягом 6 місяців відбулася значна подія, яку муніципалітет вважає важливою для того, щоб зафіксувати її.

Якщо з'являється історія впливу, рекомендується, щоб муніципалітет проводив зустрічі та обговорював цю історію, її суть щодо включення та вирішив, що варто переходити до фази написання.

Якщо історія матиме продовження, для залученої особи (бенефіціара) буде проведено опитування з боку особи, яка є незалежною від муніципалітету. Крім того, шаблон також можна використовувати як допомогу в питанні аудіо- або відеофіксації історії.

### КОРОТКА ХАРАКТЕРИСТИКА

Потужний інструмент, який формує знання громади, змінює її поведінку та може збільшити залученість тих громадян, які раніше зберігали мовчання.

*Цей інструмент допомагає менеджменту зрозуміти, що є важливим та значним для громади.*

<sup>6</sup> <http://www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf> за покликанням міститься посібник щодо МНЗ.

## ШАБЛОН ЗНАЧНОЇ ЗМІНИ ІСТОРІЇ (ФАКУЛЬТАТИВНО)

### Шаблон

Прізвище (необов'язково) або лише ім'я: Чоловік / Жінка

Вікова група: 15 – 34    35 – 54    55+

Тему, будь ласка, оберіть із наведеного нижче переліку:

Залученість громадян    Етика    Прозорість    Усе

### НАЗВА ІСТОРІЇ (можна заповнити після заходу, на якому буде розказано історію)

1. Скажіть, як ви (оповідач) уперше взяли участь у цьому проекті, і якою була ваша участь у проекті:
2. З вашої точки зору опишіть історію, яка найкраще відображає найважливіші зміни, що відбулися внаслідок вашої участі у цьому проекті:
3. Чому ця історія є важливою для вас?
4. Які внаслідок цього проекту виникли проблеми/можливості?
5. Що спрацювало/не спрацювало?
6. Про що ви дізналися?

# БАЗОВИЙ СЦЕНАРІЙ ТА ПЛАН МОНІТОРИНГУ

Нижче наведено план дій щодо їхнього об'єднання у межах базового сценарію та плану перегляду Регіональної програми. Команда несе відповідальність за збирання даних, їхній аналіз та написання. Далі пропонуються результати процесу.

Завдання	Крайній термін	Зусилля	Який інструмент і коли? Дано в порядку пріоритету	Відповідальність за збирання та аналіз	Підсумки
Основні дані	Протягом 2 місяців після запуску	Середній рівень	<ol style="list-style-type: none"> <li>Адаптована картка оцінок громади під час запуску</li> <li>Напівструктуроване інтерв'ю з міським головою і Коротке дослідження знань, ставлення і поведінки серед домогосподарств I</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Муніципалітет проводить скорочені вправи щодо оцінювання, що ґрунтуються на його пріоритетах. Муніципалітет створює та поширює результати.</li> <li>Інтерв'юер пише стенограму інтерв'ю та надає її міському голові.</li> <li>Муніципалітет проводить аналіз результатів опитування та надає звіт про нього іншим зацікавленим сторонам.</li> </ol>	Базовий звіт, що складається з короткої нотатки про результати заходу з використанням карток оцінок та дослідження ЗСП
Огляд	В останньому місяці	Високий рівень	<ol style="list-style-type: none"> <li>Коротке дослідження знань, ставлення і поведінки серед домогосподарств II</li> <li>Фокус-групи (2 на муніципалітет), які обговорюють питання, порушені під час вправи з використанням карток оцінок, а також будь-які зміни, що виникли під час запровадження проекту</li> <li>Історія успіху, написана відповідно до ініціативи та надана регіональному фаховому навчальному заходу для використання</li> <li>Напівструктуроване інтерв'ю з міським головою</li> <li>Інструмент значної зміни історії (факультативно)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Муніципалітет проводить друге дослідження, аналізує результати дослідження та створює звіт.</li> <li>Муніципалітет проводить фокус-групи та реагує на питання, порушені під час початкової справи з використанням карток оцінок, а також на те, які зміни відбулися.</li> <li>Міський голова збирає вибірку бенефіціарів або членів муніципалітету для обговорення та вибору історії успіху, яка підсумовує проект. Міський голова створює історію.</li> <li>Подальше інтерв'ю з міським головою для спостереження за змінами.</li> <li>Якщо є суттєві зміни, їх у такому разі фіксує незалежна особа.</li> </ol>	Формальний звіт про шестимісячний огляд, який включає у себе відображення: 1) результатів другого дослідження ЗСП (що змінилося протягом шести місяців); 2) як питання КОГ було підібрано та проаналізовано у фокус-групах; 3) тези із інтерв'ю міського голови, що становлять загальний інтерес; 4) історія успіху.



# НОТАТКИ

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





Мета цього документа – надати загальну інформацію про низку інструментів, скерованих на підтримку базового рівня, збирання даних та аналізу проектів або місцевих ініціатив. У документі містяться вступні рекомендації щодо шести інструментів моніторингу та огляду.

Посібник підготовлений у рамках тематичної програми «Зміцнення інституційної структури місцевого врядування», що фінансується Європейським Союзом та Радою Європи, і впроваджується Радою Європи через Партнерство заради доброго врядування (PGG) 2015–2017 для Вірменії, Азербайджану, Грузії, Молдови, України та Білорусі.

UKR

Європейський Союз є унікальним економічним та політичним партнерством 28 європейських демократичних країн. Його мета – це мир, добробут та свобода своїх 500 мільйонів громадян у справедливому та безпечному світі. Для реалізації цього країни ЄС створили структури для управління ЄС та для ухвалення законодавства. Найважливішими є Європейський парламент, що представляє населення Європи, Рада Європейського Союзу, яка представляє національні уряди, та Європейська комісія, що представляє загальні інтереси ЄС.

<http://europa.eu>



EUROPEAN UNION

Рада Європи є провідною організацією на континенті у галузі захисту прав людини. Вона включає в себе 47 країн-членів, 28 з яких є членами Європейського Союзу. Конгрес місцевих і регіональних влад – це інституція Ради Європи, яка відповідає за посилення місцевої та регіональної демократії у 47 країнах-членах. Конгрес складається з двох палат – Палати місцевих влад та Палати регіонів, а також трьох комітетів. 648 обраних місцевих представників представляють понад 200 000 місцевих та регіональних органів влади.

<http://www.coe.int/congress>



COUNCIL OF EUROPE

CONSEIL DE L'EUROPE