

# ЗНАК ЯКОСТІ РАДИ ЄВРОПИ ДЛЯ МОЛОДІЖНИХ ЦЕНТРІВ

Управління якістю в молодіжних центрах



COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE



# ЗНАК ЯКОСТІ РАДИ ЄВРОПИ ДЛЯ МОЛОДІЖНИХ ЦЕНТРІВ

Управління якістю в  
молодіжних центрах

THE COUNCIL OF EUROPE QUALITY LABEL FOR YOUTH CENTRES.  
Quality management in youth centres (English version)

Погляди, висловлені в цій публікації, є відповідальністю автора(-ів)/авторки(-ок) і можуть не співпадати з офіційною політикою Ради Європи.

Усі запити щодо відтворення чи перекладу всього або частини цього документа належить адресувати Директорату з питань зв'язку (F-67075 Strasbourg Cedex або на адресу publishing@coe.int). Усю іншу кореспонденцію щодо цього документа потрібно надсилати до Департаменту Ради Європи з питань молоді.

Переклад та публікацію українською мовою здійснено в межах діяльності Проєкту Ради Європи «Молодь за демократію в Україні», що реалізується в межах Плану дій Ради Європи для України на 2018 – 2022 рр. Переклад є виключною відповідальністю перекладачів/перекладачок.

**Подяка:**

Цей текст адаптовано Європейським керівним комітетом у справах молоді (CDEJ) за пропозицією Молодіжних центрів зі Знаком якості, які взяли участь у 10-й Європейській платформі молодіжних центрів 18 – 19 червня 2019 року.

**Координація:**

**Георгес Метц (Georges Metz)**

**Редагування:**

**Рейчел Епплбі (Rachel Appleby)**

**Обкладинка та макет:**

**Rose de Claire, Люксембург**

**Фото:**

Фото, використані як ілюстрації в цій публікації, зроблено під час візитів до молодіжних центрів зі Знаком якості.

# ЗМІСТ

---

<b>ПЕРЕДМОВА</b>	<b>05</b>
<b>ВСТУП</b>	<b>06</b>
<b>ЯКІСТЬ У МОЛОДІЖНОМУ ЦЕНТРІ</b>	<b>09</b>
Поняття якості	
Місії молодіжних центрів	
Аспекти якості в молодіжних центрах	
<b>УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ</b>	<b>15</b>
Внутрішня якість, зовнішня якість	
Термінологія: внесок, заходи, результат, наслідки, вплив	
Оцінювання результатів і вплив?	
Ураховання структурної якості та якості процесу	
Цикл управління якістю	
<b>ПЛАНУВАННЯ</b>	<b>23</b>
Як і чому?	
Навідні запитання для планування	
<b>РОБОТА</b>	<b>29</b>
Документування роботи	
Фіксація внеску, заходів і результатів	
Основні показники внеску, заходів і результату («Що ми робимо»)	
Основна інформація про «якість процесу» («Як ми це робимо»)	
<b>ПЕРЕВІРКА</b>	<b>37</b>
Внутрішнє та зовнішнє оцінювання	
Навідні запитання для самооцінювання	
<b>ДІЇ</b>	<b>43</b>
Висновки на основі оцінювання	
Інструмент: аналіз SWOT	
<b>ЗВІТУВАННЯ</b>	<b>47</b>
Звітування	
Огляд звітів	
<b>ГЛОСАРІЙ</b>	<b>52</b>
<b>ДЖЕРЕЛА</b>	<b>53</b>



## ПЕРЕДМОВА

---

Десять років тому розпочався процес упровадження Знака якості Ради Європи для молодіжних центрів. Сьогодні навколо цієї ініціативи вже згуртувалися близько 20 центрів. У цій брошурі описано критерії Знака якості, яких має бути дотримано, щоб одержати такий Знак; наведено основні ідеї щодо стандартів якості в молодіжних центрах. Однак під час щорічних зібрань платформи молодіжних центрів зі Знаком якості стало зрозуміло, що кожен молодіжний центр по-різному розуміє поняття якості та інакше звітує про свою роботу, має відмінний підхід до питання управління якістю.

Одна з причин, чому досі не було розроблено спільних інструментів, – це той факт, що молодіжні центри, зокрема ті, що мають Знак якості Ради Європи, працюють у дуже конкретних і різноманітних сферах молодіжної роботи. Крім того, у Європі немає великої кількості аналогічних молодіжних центрів чи принаймні важливих мереж, через які такий спільний підхід був би бажаним або необхідним.

Дуже часто ситуація в державах-членах Ради Європи схожа, а молодіжні центри зі Знаком якості зазвичай отримують мінімальне скерування від органів державної влади. Якби в регіонах чи країнах існувало більше схожих або порівнянних структур, органи державної влади зі значно вищою ймовірністю розробили б стандарти й визначили вимоги до них, яких мають дотримуватися молодіжні центри.

Такий розрив надає молодіжним центрам можливість адаптувати

системи управління якістю та звітування відповідно до їхніх пріоритетів. Однак це також може виявитися слабкістю. Хоча ефективне звітування має дозволити організаціям повніше розповісти власну історію, відсутність стандартної процедури може ускладнити процес, що призведе до доволі відмінного рівня звітності про роботу, яку виконують молодіжні центри, і їхнього впливу на життя молодих людей.

Цю публікацію створено у відповідь на запити, висловлені молодіжними центрами. У ній запропоновано спільний для молодіжних центрів зі Знаком якості підхід до якості, управління якістю та звітування. Також запропоновано інструменти, як-от навідні запитання, контрольні списки й сітки оцінювання. Ці інструменти потрібно розглядати як приклади для натхнення. З огляду на розмаїття молодіжних центрів кожен центр має адаптувати інструменти до власного контексту й потреб.

Цей документ також покликаний зробити внесок і надати підтримку в упровадженні рекомендації про молодіжну роботу, що закликає нас «заохочувати використання ... постійного контролю в розвитку ... якісної молодіжної роботи, що гарантуватиме наявність механізмів, які оцінюють результати та вплив такої роботи»<sup>1</sup>, однак насамперед метою цієї публікації є підтримка молодіжних центрів у тому, щоб зробити їхню роботу помітною.

<sup>1</sup> Рекомендація CM/Rec(2017) Комітету міністрів державам-членам про молодіжну роботу.

## ВСТУП

---

У цьому документі описано підхід, обраний молодіжними центрами зі Знаком якості для забезпечення якості, управління якістю та звітуванням. Оцінювання якості в молодіжних центрах передбачає аналіз того, наскільки центр відповідає власним цілям і очікуванням його користувачів/користувачок.

Користувачі/користувачки по-різному отримують користь від молодіжних центрів: щоб гарантувати фінансову стабільність, деякі молодіжні центри змушені іноді здавати свій простір в оренду групам чи компаніям, які не мають прямого зв'язку з молодіжним сектором. Деякі молодіжні групи використовують центри для організації власних програм. Їм потрібна інфраструктура, адаптована до молодіжної діяльності, але не потрібна підтримка педагогічних команд. Педагогічний персонал мало або зовсім не взаємодіє з цими групами. У всіх молодіжних центрах є групи й окремі особи, які беруть участь у спеціальних освітніх пропозиціях, зокрема семінарах, молодіжній діяльності, заходах і навчальних курсах тощо. Ці учасники/учасниці приходять сюди через освітні пропозиції та ноу-хау, які пропонують педагогічні команди. Деякі молодіжні центри проводять соціальні програми для певних цільових груп, якими зазвичай є вразливі молоді люди з регіону. Ці програми вузькоспеціалізовані й цільові, вони вимагають інтенсивної роботи з молоддю. Через таке розмаїття користувачів/користувачок і такі різноманітні рівні взаємодії існують дуже різні очікування та результати.

Розмаїття донорських організацій відображає інший бік відмінних очікувань. Якщо молодіжний центр було створено для розвитку молодіжного туризму, донорська організація враховуватиме відомості про кількість ночівель і міжнародних гостей. Якщо ж його створено як муніципальний молодіжний центр, донорську організацію натомість цікавитимуть результати соціальних програм центру. У деяких випадках молодіжний центр навіть фінансують різні донорські організації й він має відповідати кільком очікуванням та оцінкам.

Конкретна проблема в управлінні якістю стосується того, як оцінювати вплив молодіжного центру. Стандартне оцінювання впливу на користувачів/користувачок майже неможливе з огляду на розмаїття користувачів/користувачок і пропозиції. Тому якість роботи молодіжного центру не можна оцінити повністю, просто вимірявши результати. Альтернативно пропонується, щоб центри працювали з поняттями «структурна якість», що стосується ресурсів, і «якість процесу», що стосується концептуальної системи. Освітня програма пропонує в молодіжному центрі педагогічні підходи для досягнення визначених цілей.

Документування й оцінювання – важливі інструменти в контексті ефективності. Записування планів, ужитих заходів і висновків керівництва про досвід – важливі ознаки самооцінювання й оцінювання. Оцінювання й постійне підвищення якості – важливі теми в управлінні



якістю, а тому також є важливими розділами в цьому документі.

З погляду стабільності важливою є здатність у стандартний спосіб задокументувати роботу молодіжного центру та його підхід до підвищення якості й відзвітувати про це, оскільки основна мета – продемонструвати донорським організаціям причини на основі доказів для підтримки таких молодіжних центрів. Прозоре звітування сприяє впевненості й довірі у спілкуванні з донорськими організаціями. Цьому питанню присвячено окремий розділ.



# ЯКІСТЬ У МОЛОДІЖНОМУ ЦЕНТРІ

---



# ЯКІСТЬ У МОЛОДІЖНОМУ ЦЕНТРІ

---

## Поняття якості

«Якість» продукту чи послуги можна розуміти як рівень, відповідно до якого послуга або продукт виконує свою функцію. Тому «якість» – відносний показник, який не може мати одного універсального тлумачення. Натомість йому потрібно заново давати визначення для кожної окремої послуги, організації чи структури.

Як визначити якість послуги чи структуру молодіжного центру? Дехто асоціює їх із результатами взаємодії між молодшою особою та педагогічним персоналом. Інші тісно пов'язують якість із задоволенням молодшої людини проектами, у які вона залучена. А ще інші визначають якість молодіжного центру як здатність задовольняти різні потреби молоді. У деяких молодіжних центрах якість переважно пов'язана з якістю перебування відвідувача/відвідувачки. Утім ми також можемо розуміти якість молодіжного центру як його здатність відповідати встановленим для нього місіям і цілям. Управління якістю в молодіжних центрах, зокрема описаних у цьому документі, зазвичай ґрунтується на цій останній ідеї.

## Місії молодіжних центрів

Рівень «якості» молодіжного центру – це те, наскільки він виконує свою функцію. Тому питання полягає в тому, наскільки центр досягає своїх цілей. У 2018 році молодіжні центри зі Знаком якості погодилися визначити такі свої цілі:

- бути (безпечним) простором для молодих людей;
- бути освітніми установами;
- бути мультиплікаторами в молодіжній роботі;
- бути координаційними центрами мережевого співробітництва;
- підтримувати цінності, підходи та стандарти Ради Європи.

У брошурі «Знак якості Ради Європи для молодіжних центрів: роль, цінність і вплив молодіжних центрів» (2018), яку варто розглядати як додаток до цього документа, детально описано, що означає кожна ціль.

Молодіжні центри зі Знаком якості слід оцінювати на основі згаданих цілей. Кожному центру потрібно буде пояснити, чого він сподівається досягнути в кожній цілі та як він цього досягне.

Водночас молодіжний центр може мати й додаткові цілі залежно від власного контексту. Для прикладу, деякі молодіжні центри проводять соціальні програми для молодих людей, якість яких потрібно оцінити. Цей документ розроблено на основі роботи центрів зі Знаком якості, тому він переважно зосереджується на питаннях якості, пов'язаних з окресленими вище спільними цілями, однак запропоновані інструменти можна легко адаптувати, кожен центр має бути гнучким і розробляти власні робочі інструменти в найбільш прийнятний для нього спосіб.

## Аспекти якості в молодіжних центрах

■ Кожен молодіжний центр працює в спеціальному контексті, що передбачає різні пріоритети. Тому критерії визначення якості послуги відрізняються залежно від центру, однак центр зі Знаком якості має певною мірою відповідати принаймні наведеним нижче вимогам.

Зірочка (\*) вказує на показники, згадані в Брошурі про критерії отримання Знака якості Ради Європи для молодіжних центрів.

### Бути (безпечним) простором для молодих людей

---

Молодіжний центр дотримується національних стандартів, що стосуються пожежної безпеки, доступності, охорони здоров'я та гігієни.\*

---

Молодіжний центр доступний молодим людям зі спеціальними потребами як у програмах, так і через наявність фізичних засобів.\*

---

Молодіжний центр доступний усім молодим людям (в ідеалі). Цей пункт стосується політики ціноутворення, а також культури прийняття (позитивне ставлення персоналу, прийняття розмаїття тощо).

---

Молодіжний центр пропонує гнучкі та належні умови роботи для проведення заходів, використовуючи методіку неформальної освіти й атмосферу, прийнятну для молодіжної діяльності.\*

---

Робочі умови молодіжного центру прийнятні для різних форматів заходів, інтерактивних методів роботи, а також семінарів і конференцій.\*

---

Персонал молодіжного центру розуміє, як працює неформальна освіта, а також те, що його роль полягає в підтримці таких заходів.\*

---

Молодіжний центр дружній до молоді. Цей пункт стосується приміщень для дозвілля та способу організації центру (меблі, обладнання, приємна атмосфера тощо).

---

Молодіжний центр дотримується екологічного підходу.

---

### Бути освітніми установами

---

Молодіжний центр пропонує освітні заходи, що відповідають чітко визначеним потребам.

---

Освітні заходи та навчальні курси добре підготовлені.

---

Персонал пройшов належну підготовку для організації та проведення освітніх заходів і/або навчальних курсів.

---

Молодіжний центр розробляє нові й інноваційні моделі роботи.\*

---

Педагогічна команда знає та використовує освітні інструменти, створені Радою Європи.

---

Педагогічна команда використовує інструменти гарантування якості, зокрема ті, які Рада Європи розробила для освітніх заходів і навчальних курсів.

**Бути мультиплікаторами в молодіжній роботі**

---

Молодіжний центр готує мультиплікаторів/мультиплікаторок, залучених до неформальної освіти молодих людей.\*

---

Молодіжний центр обмінюється інформацією з іншими суб'єктами молодіжного сектора щодо змісту та якості його роботи.\*

---

Молодіжний центр співпрацює з фахівцями/фахівчинями й волонтерами/волонтерками на національному та європейському рівнях і обмінюється досвідом з ними.\*

---

Молодіжний центр документує та поширює добру практику через публікації чи інші засоби.\*

---

**Бути координаційними центрами мережевого співробітництва**

---

Молодіжний центр організовує платформи (семінари, конференції, навчальні курси), щоб покращити взаємодію між різними суб'єктами молодіжного сектора.

---

Молодіжний центр виступає за потреби молодих людей і їхніх організацій.\*

---

Молодіжний центр регулярно обмінюється інформацією про молодіжну політику з органами державної влади, що відповідають за справи молоді.

---

Молодіжний центр створює простір, де молоді люди можуть висловити власну думку.

---

Молодіжний центр використовує досвід молодіжних організацій, об'єднань і структур, які мають відповідні спеціалізовані компетенції для розширення певної діяльності, і вважає їх консультантами.\*

---

**Підтримувати цінності, підходи та стандарти Ради Європи**

---

Молодіжний центр проводить багатосторонні заходи.

---

Молодіжний центр залучений до ширшої європейської/міжнародної мережі співробітництва в молодіжному секторі.\*

---

Молодіжний центр просуває заходи Ради Європи.

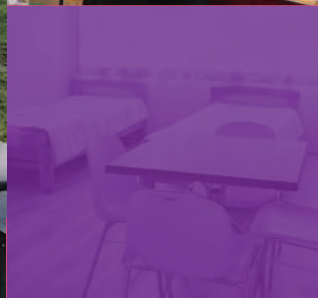
---

Молодіжний центр докладає зусиль для примноження доброї практики на міжнародному рівні (Рада Європи, Європейський Союз, Організація Об'єднаних Націй, спеціальні мережі) і поширення знань та цінностей через підготовку й підтримку заходів на національному, регіональному та місцевому рівнях.\*

---

Ідеали, програми й робоча філософія молодіжного центру ґрунтуються на цінностях Ради Європи: повага до прав людини, демократія та верховенство права.\*

---





# УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

---

# УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

---

## Внутрішня якість, зовнішня якість

■ На практиці якість набуває двох форм – зовнішньої та внутрішньої:

### Зовнішня якість

Вона показує задоволення користувачів/користувачок. Цей аспект стосується пропозиції послуг і програм, які відповідають потребам та інтересам користувачів/користувачок, а також розвитку лояльності. Тому для цього типу якості потрібно слухати молодих людей і тих, хто залучений до роботи з ними. Він також вимагає враховувати неявні потреби, які молоді люди не висловлюють відкрито.

### Внутрішня якість

Це означає покращення функціонування молодіжного центру. Мета внутрішньої якості – упровадити заходи виявлення й обмеження неналежного функціонування та покращення внутрішніх процесів. Бенефіціарами/бенефіціарками є рада директорів/директорок, педагогічна команда та, звичайно ж, молоді люди. Зовнішньої якості складно досягнути без внутрішньої!

Оскільки ці два аспекти якості тісно взаємопов'язані, далі ми не розглядатимемо їх окремо.

### Термінологія: внесок, заходи, результат, наслідки, вплив

■ У сфері управління якістю терміни «внесок», «заходи», «результат», «наслідки» та «вплив» можуть

тлумачити по-різному. Важливо розрізнити їх, оскільки розуміння цих термінів не лише забезпечує виявлення належних показників, але й гарантує їх ефективне оцінювання.

### Внесок – використовувані ресурси

Простіше кажучи, внесок складається з тих елементів, які ми використовуємо в проєкті для його реалізації.

У випадку з молодіжними центрами внесок означає інфраструктуру, обладнання, людські ресурси (персонал) і фінанси (бюджет).

### Заходи – які дії вчиняють

Заходи пов'язані з досягненням цілей проєкту. Інакше кажучи, це використання ресурсів для створення продуктів і послуг. Заходи – це пропозиція центру молодим людям, молодіжним організаціям та іншим користувачам/користувачкам.

Заходами молодіжних центрів є оренда приміщень, приготування страв, надання освітніх пропозицій для груп, організація обміну досвідом для молоді, навчальні сеанси для мультиплікаторів/мультиплікаторок чи семінари, розробка навчальних посібників тощо.

### Результат – як заходи впливають на бенефіціарів/бенефіціарок

Результат – це перший рівень висновків, пов'язаних з проєктом. Цей термін часто плутають із «заходами», оскільки він містить надані продукти та послуги.

Результат молодіжних центрів можна оцінити за кількістю ночівель і поданих обідів, участю в освітніх заходах центру й навчальних курсах, поширенням освітніх матеріалів тощо.

**Наслідки – зміни в житті бенефіціарів/бенефіціарок**

Це другий рівень пов'язаних із проектом висновків. Це прямі результати проекту. Наслідки стосуються цілі або завдань проекту.

У випадку молодіжних центрів наслідком буде, наприклад, зміна поведінки молодих людей, які взяли участь у заходах центру. Це також може бути навчальний сертифікат, отриманий тим, хто навчається. Іншим результатом

може бути нова мережа молодіжних організацій, створених після вступного семінару, організованого центром.

**Вплив – зміна в суспільстві**

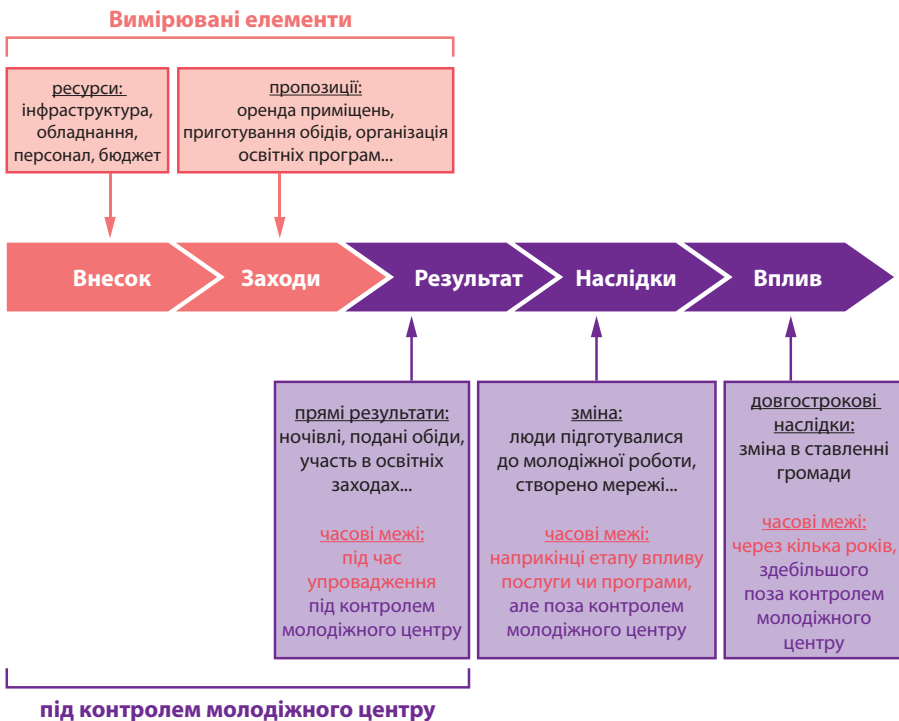
Це третій рівень результатів проекту, який є довгостроковим.

У випадку молодіжних центрів вплив може бути зміною в ставленні населення до інших культур через регулярні проекти з міжнародного співробітництва, які розвиває молодіжний центр.

У деяких публікаціях «наслідки» та «вплив» згруповано під одним заголовком: «наслідки» або «вплив».

**Ланцюг результатів**

Внесок, заходи, результат, наслідки та вплив разом утворюють «ланцюг результатів», або «ланцюг впливу». Існують різні моделі ланцюгів результатів; деякі з них більш розвинуті, ніж інші. Молодіжні центри зі Знаком якості працюють за такою схемою:



## Оцінювання результатів і вплив?

Через розмаїття місій молодіжного центру результати можуть дуже різнитися. Це можуть бути фактичні події за участі молодих людей або їхній розвиток унаслідок участі в освітніх заходах молодіжного центру. Вони можуть бути наслідком спеціальної соціальної програми для молодої людини або означати події, які трапляються з молодою людиною під час навчального курсу чи семінару в центрі. Наслідки можна розглядати в контексті змін у молодіжній організації чи службі, що взяла участь у мережевих заходах, організованих центрами. Однак ці наслідки складно оцінити, оскільки молодіжні центри зазвичай не працюють упродовж тривалого часу з певними групами молодих людей чи організаціями, які можна моніторити протягом тривалого проміжку часу.

Це не означає, що молодіжні центри та заходи, організовані на їхній території, не мають впливу на людей. Добре відомо, що позитивний досвід, для прикладу, внесення людини до списку цінних осіб, змінює наше бачення себе та суспільства, а також спосіб дій. Робота в групі однолітків над спільним проектом дозволяє розвинути різні види м'яких навичок. Зустрічі з людьми з інших країн розкривають очі на іншу реальність. Усі ці приклади бажаних результатів є позитивними, однак вибір їх як попередньо визначених цілей для молодіжної роботи створює серйозну проблему. Якщо такі види цілей перетворити в показники ефективності, виконана робота вже не буде молодіжною. Дійсно, загальна мета молодіжної роботи – «особистий і соціальний розвиток», а відтак вона зосереджується на індивідуальних потребах молодих людей, а її результати дуже розмаїті. Крім того, участь – це важлива ознака неформального навчання, а тому

результати заходів є складником процесу й вони попередньо не визначені. Молодіжна робота полягає не в розвитку попередньо визначених навичок та виконанні навчальної програми.

Таким самим важливим є той факт, що результати молодіжних центрів неможливо напряму пов'язати з їхньою діяльністю, оскільки втручаються й інші чинники. Для прикладу, молодіжний центр може протягом кількох років пропонувати ефективні програми запобігання насильству в проблемному районі. Ці зусилля може бути підірвано раптовою появою нових молодіжних груп або їх може бути підсилено завдяки більшій присутності поліції. Отже, описати результати і вплив молодіжних центрів дуже важко, якщо взагалі можливо, з огляду на складний контекст, у якому вони працюють. Альтернативою для оцінювання результатів і впливу може бути звітування молодіжних центрів про їхні зусилля у сфері забезпечення гарних послуг і заходів. Їх буде описано в наступному розділі.

## Урахування структурної якості та якості процесу

Інформацію про внески, заходи й результати можуть готувати самі молодіжні центри, тим самим справляючи надійне перше враження про їхню роботу й еволюцію: збільшення кількості ночівель або участь у заходах демонструють привабливість центру. Однак ця інформація сама собою достатньо не описує результати молодіжного центру.

Як було зазначено, дуже складно розробити інструменти для оцінювання результатів і впливу молодіжного центру. Відтак підхід до оцінювання якості лише через оцінювання результатів є недоречним.

Крім різних показників, що описують заходи, молодіжні центри зі Знаком якості мають бути здатні показати, що вони докладають усіх зусиль, щоб якісно надавати послуги та здійснювати діяльність; однак, якщо вони не можуть гарантувати конкретні результати, вони точно можуть створити контекст, який дозволить їм досягнути цілей у найкращий можливий спосіб. Інакше кажучи, посилаючись на поняття зі сфери права, центр має «зобов'язання щодо докладання максимальних зусиль», а не «зобов'язання щодо ефективності». Цю ідею можна проілюструвати прикладом з іншого сектора: організатор/організаторка свят не може нести відповідальність за погоду чи особисте вподобання культурної пропозиції. Однак на нього/неї можна подати в суд через кімнати, що не відповідають стандартам, описаним у каталозі, недостатню кількість персоналу під час заходів для дітей, погано організовані заходи.

Створення сприятливого контексту для досягнення цілей означає, що молодіжний центр має добру «структурну якість» (інфраструктуру адаптовано до молодіжних заходів, наявний персонал пройшов підготовку, наявна достатня кількість персоналу тощо) і належну «якість процесу» (чітке бачення цільової групи, ставлення персоналу, залучення, пропозиції програм, процедури оцінювання, постійний професійний розвиток персоналу тощо).

### **Структурна якість**

У молодіжних центрах структурна якість стосується доступних ресурсів, тобто розміру педагогічної команди, кваліфікації персоналу, доступної інфраструктури, обладнання тощо.

Це стосується не лише кількості кімнат і обладнання та дотримання різних норм

(наприклад, безпеки або гігієни), але й того, як центри адаптуються до потреб молодіжних груп. Водночас рівень якості інфраструктури певною мірою відносний: у добре розвинутих країнах очікування різняться від тих, що наявні в країні з меншими можливостями інфраструктури для молодих людей. Структурна якість – це також постійний персонал: кількість персоналу для заходів та його кваліфікація.

У кожній країні найважливіші аспекти структурної якості (для прикладу, правові зобов'язання щодо інфраструктури та гігієни) регулюють і моніторять. У деяких країнах регулюють кваліфікацію постійного штату. Однак структурна якість не стосується всіх аспектів молодіжних центрів. Крім того, структурна якість не показує, наскільки засоби відповідають потребам або тому, чого навчилися молоді люди. Тому цей документ також зосереджується на якості процесу.

### **Якість процесу**

«Якість процесу» – це спосіб, у який функціонують молодіжні центри. Це те, як молодіжні центри розуміють їхню місію, які основні принципи лежать в основі їхньої роботи та як вони готують свій персонал до виконання завдань. Інший важливий елемент якості процесу – ставлення персоналу до молодих людей і спосіб взаємодії з ними. Він також стосується того, як програми центру постійно адаптуються до потреб молодих людей і молодіжного сектора. Насамкінець, якість процесу – це те, який підхід центр вибирає до управління якістю та гарантування якості.

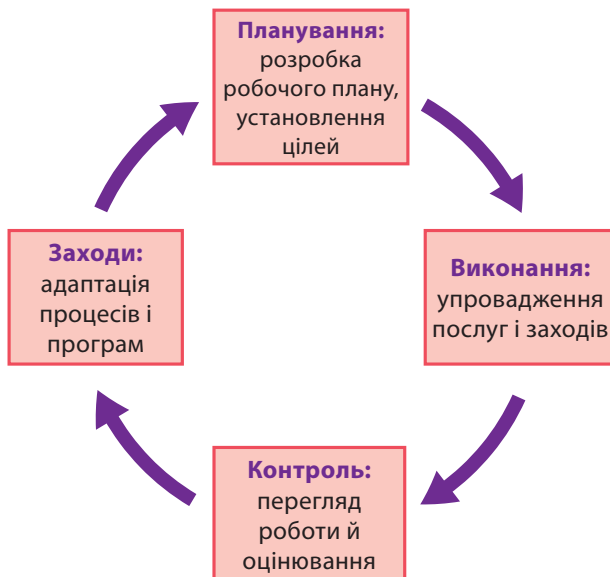
### **Цикл управління якістю**

■ Основна мета Знака якості Ради Європи для молодіжних центрів – надати молодіжним центрам

можливість покращити якість їхніх пропозицій для молодих людей і молодіжного сектора в країні. Водночас Знак якості не є суворюю нормою й не вимагає виконання встановленого переліку точних стандартів. Натомість він пропонує систему, у межах якої молодіжні центри можуть у власному темпі розвивати якість їхніх пропозицій для молодих людей і молодіжного сектора.

Поширений підхід до покращення якості – працювати над ідеєю циклу якості, який є інструментом для самооцінювання організації. Це низка системних заходів для отримання знань про постійне покращення продукту та послуги.

Доктор Вільям Едвардс Демінг, якого знають як батька управління якістю, розробив так званий цикл PDCA. Цей цикл управління якістю нагадує коло, що складається з чотирьох частин або фаз:



**Планування:** визначення цілей і процесів, необхідних для досягнення бажаних результатів.

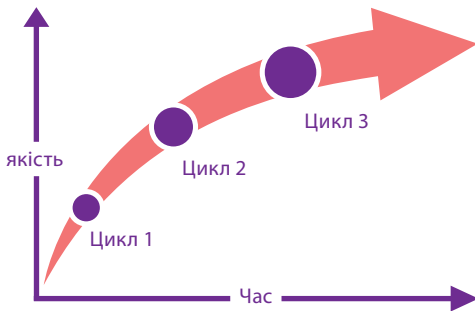
**Виконання:** перетворення плану в реальність.

**Контроль:** під час етапу контролю оцінюють дані та результати, отримані на етапі виконання. Дані порівнюють з очікуваними результатами, щоб знайти схожі й відмінні ознаки.

**Заходи:** дані з етапу виконання та контролю допомагають визначити проблеми з процесом. Вони можуть містити проблеми, можливості для покращення, питання неефективності тощо. Першопричини таких питань розслідують, виявляють і усувають, змінюючи процес. Після цього знову оцінюють ризики. Наприкінці цього етапу для процесу є кращі інструкції, стандарти та цілі. Планування наступного циклу можна продовжувати, маючи кращі вихідні дані.

Цикл має хронологічний порядок. Кожен етап спирається на попередній. Неможливо змінити напрямок циклу чи розвернути систему.

Повторюючи такі цикли якості, молодіжний центр постійно покращує свої послуги й заходи. Він сприяє навчанню своїх членів і постійно трансформується, перетворюючись у «навчальну організацію».



Європейською відповіддю на роботу доктора Вільяма Едвардса Демінга є модель EFQM, яку розробив Європейський фонд управління якістю, неурядова організація, створена в Брюсселі (Бельгія) у 1989 році. Загальна структура оцінювання (CAF) – поширений європейський інструмент управління якістю для громадського сектора, заснований на моделі EFQM і запущений у 2000 році. Обидва інструменти ґрунтуються на роботі доктора Вільяма Едвардса Демінга.

Усі моделі управління якістю мають спільну мету, що полягає в сприянні самооцінюванню із залученням усього персоналу, розробці плану вдосконалення на основі результатів самооцінювання та запровадження заходів задля покращення. Оскільки цикл управління якістю доктора Вільяма Едвардса Демінга легко зрозуміти та використовувати, цей документ спирається саме на нього.

На наступних сторінках описано кілька інструментів для підходу до чотирьох етапів циклу якості в молодіжному центрі. Етапи «планування» та «контроль» важливі, оскільки вони є передумовами для підвищення якості. Тому в цьому документі розроблено низку навідних запитань щодо планування та самооцінювання. Оскільки етап заходів має ґрунтуватися на результатах етапів виконання й контролю, частина цього документа стосується документування та звітування. Сітки з основними цифрами й інформацією, а також оглядом звітів допомагають відстежувати роботу молодіжного центру.

Основний ризик під час розробки інструментів управління якістю – отримати дуже складні моделі, які передбачають велике навантаження. Більшість молодіжних центрів працює, маючи відносно невелику кількість працівників/працівниць, а тому використання складних інструментів може бути непропорційним. Мета цього документа – запропонувати інструменти, які є простими в застосуванні й можуть бути використані в усіх молодіжних центрах зі Знаком якості, незалежно від розміру. Як було зазначено, кожен молодіжний центр має бути вільним в адаптуванні інструментів до власних конкретних потреб.





# ПЛАНУВАННЯ

---



# ПЛАНУВАННЯ

---

## Як і чому?

Розробка послідовного плану заходів, послуг і розвитку молодіжного центру – важливе завдання керівництва. Гарне планування є вагомим орієнтиром і може спонукати різні команди досягнути успіху навіть у найскладніших умовах. З іншого боку, погано розроблений план може створити проблеми для всіх. З огляду на постійні зміни в галузі, де працюють молодіжні центри, період планування не може бути надто довгим. Тому командам рекомендовано розробляти щорічні робочі плани. Дотримання кількох простих кроків допоможе створити робочий план.

## Пам'ятайте про місію молодіжного центру

Вихідною точкою кожного робочого плану має бути короткий огляд правової основи чи конституції та формулювання місії або концептуальний документ центру.

## Ураховуйте оцінку центру

Інші важливі елементи, які потрібно враховувати, – нещодавні результати самооцінювання або оцінювання, а також зроблені рекомендації.

## Розподіляйте роботу

Наступним основним кроком є структурування розподілу роботи, яка забезпечує детальний перелік результатів проєкту. Цей список можна обговорити й погодити з командою.

З огляду на розмаїття завдань, рекомендовано, щоб різні пункти обговорювали в окремих групах: команда, яка відповідає за харчування та проживання, має інші завдання, ніж, для прикладу, педагогічна команда.

## Визначайте завдання

Кожен/кожна в молодіжному центрі має розуміти, що передбачає його роль і які його обов'язки протягом наступного року. Якщо потрібно оцінити персонал, корисно буде визначити індивідуальні робочі плани в межах молодіжного центру. Це також допомагає уникнути подвоєння персоналу на процесах, де одна людина може бути ефективнішою.

## Дотримання законів

Молодіжні центри зобов'язані дотримуватися законів і нормативних актів. Постійне документування процедур молодіжного центру означає, що такий центр у разі позову проти нього зможе показати, що він дотримувався процедур.

## Інструмент планування

Проєкт потрібно задокументувати й за потреби визначити контрольні показники. Це слід зробити в спосіб, який легко використовувати та який містить таблиці з проєктами, контрольними показниками, іменами відповідальних осіб, а не описовий текст. Якщо такі таблиці належно підготовлені, вони будуть дуже корисними на етапі контролю.

## Навідні запитання для планування

Під час процесу планування потрібно врахувати кожен аспект послуг молодіжного центру. Навідні запитання групують за основними цілями молодіжних центрів зі Знаком якості. Наведений нижче список навідних запитань – це пропозиція, яку кожному центру варто використати або адаптувати з урахуванням власного контексту й потреб.

### Бути (безпечним) простором для молодих людей

---

Які ініціативи чи заходи необхідні, щоб гарантувати безпеку та здоров'я користувачів/користувачок?

---

Які ініціативи чи заходи заплановано для гарантування відповідності нормам?

---

Які частини інфраструктури потрібно відремонтувати?

---

Які заходи з дрібного ремонту плануються в центрі?

---

Яке нове обладнання потрібно придбати?

---

Які ініціативи чи заходи заплановано для легкого доступу до центру (як-от доступність до центру за допомогою громадського транспорту, доступ маломобільних груп населення тощо)?

---

Які ініціативи впроваджуються, щоб почути думку молодих людей про розвиток центру?

---

### Бути освітніми установами

---

Які освітні заходи заплановано на наступний рік?

---

Які навчальні курси заплановано на наступний рік?

---

Які інновації передбачено в програмах?

---

Які нові освітні інструменти буде розроблено?

---

Чи достатньо збалансований план освітніх заходів і навчальних курсів, щоб уникнути понаднормової роботи в певні періоди?

---

### Бути мультиплікаторами в молодіжній роботі

---

Які нові партнерства заплановано?

---

Які публікації заплановано?

---

Які заходи заплановано для збільшення визнання молодіжної роботи в центрі та молодіжної роботи загалом?

---

### Бути координаційними центрами мережевого співробітництва

---

Які є можливості для обміну досвідом з посадовими особами у сфері молодіжної політики?

---

Які конференції, семінари чи комунікаційні платформи заплановано?

---

Які є потенційно нові партнери/партнерки або користувачі/користувачки (для розширення цільової групи)?

**Європейський вимір**

---

Які заплановано багатосторонні заходи?

---

Які заплановано заходи, пов'язані з Радою Європи?

---

**Загальне управління:**

---

Які заходи заплановано для забезпечення відповідності нормативним актам (як-от, GDPR, HACCP)?

---

Які процедури ще не задокументовано?

---

Яких заходів уже вжито для покращення стабільного керування центром?

---

**Людські ресурси:**

---

Чи планує хтось із працівників/працівниць покинути центр цього року (пенсія, відпустка по догляду за дитиною тощо)?

---

Як це буде враховано та як буде заповнено ці вакансії?

---

Чи планується найняти нових працівників/працівниць?

---

Які пропозиції щодо подальшого навчання доступні персоналу?

---

Чи є в центрі можливості для міжнародних волонтерів/волонтерок?

---

**Комунікація:**

---

Яку комунікаційну діяльність заплановано?

---



# РОБОТА

---

# МОЛОДІЖНІ ЦЕНТРИ ЗІ ЗНАКОМ ЯКОСТІ: КООРДИНАЦІЙНІ ЦЕНТРИ ДЛЯ МЕРЕЖЕВОГО СПІВРОБІТНИЦТВА

## Документування роботи

Документування роботи – важлива ознака в контексті управління якістю, оскільки лише документування зробленого вибору, який зазначено на етапі планування (пріоритети, робочий план, процеси тощо), і досвіду, здобутого на етапі виконання, дозволяють здійснити ефективне самооцінювання (етап контролю) та адаптацію процесів і програм (етап заходів).

Потрібно враховувати три основні ідеї, що стосуються документації та звітування.

### **Документація насамперед має бути корисною для молодіжного центру**

До того ж, інформація з документації має бути красномовною для молодіжного центру. Вона містить відомості, важливі для самих молодіжних центрів. Така інформація має дозволити молодіжному центру побачити методи, які працюють, визначити сфери, де потрібні покращення, а також учитися на основі результатів під час ухвалення рішень про майбутнє.

Варто згадати, що правильна документація не лише корисна для управління якістю, але й знадобиться в питаннях, що стосуються змін персоналу, оскільки в ній можна відстежити плани та виконані заходи.

## Принцип пропорційності

Основне запитання – що реєструвати? Оскільки молодіжні центри надають різноманітні послуги, реєструвати потрібно багато даних. Важливо пам'ятати, що немає сенсу в запровадженні стандартів реєстрації, які є непрактичними або надто численними й забирають багато часу. Створюючи сітки для реєстрації заходів, керівництво має переконатися, що дані, які воно просить записувати, необхідні й корисні для оцінювання на пізніших стадіях.

### **Важливість знання того, які дані збирати**

Дуже складно збирати актуальні дані про минулі дії. Тому важливо заздалегідь вирішити, які дані документувати. Також потрібно мати дані за минулий рік для порівняння. Тож немає сенсу часто змінювати тип зібраних даних. Вибір основних показників, які необхідно збирати, – це стратегічна дія, тому її потрібно обережно зважити й обдумати.

Далі запропоновано інструменти для документування роботи молодіжних центрів на різних етапах циклу якості.

## Фіксація внеску, заходів і результатів

Внесок, заходи й результат роботи молодіжних центрів можна описати за допомогою кількох основних показників. У запропонованому нижче інструменті їх



згруповано відповідно до п'ятьох цілей молодіжних центрів зі Знаком якості:

- бути (безпечним) простором для молодих людей;
- бути освітніми установами;
- бути мультиплікаторами в молодіжній роботі;
- бути координаційними центрами мережевого співробітництва;
- підтримувати цінності, підходи та стандарти Ради Європи.

Необхідно зазначити, що навіть якщо є багато зовнішніх чинників, які впливають на молодіжні центри (для прикладу, рівень підтримки від донорських організацій, політичне середовище тощо), внесок, заходи й результат контролюють молодіжні центри. Тому їх реєстрація корисна для цілей оцінювання.

## Основні показники внеску, заходів і результату («Що ми робимо»)

### Внесок

#### Бути простором для молодих людей

Кількість доступних ліжок	
Кількість доступних кімнат для заходів	
Кількість працевлаштованого адміністративного й технічного персоналу (штатних одиниць)	
Кількість зовнішнього персоналу (працевлаштованого службовими компаніями, штатних одиниць)	

#### Бути освітньою установою/мультиплікатором у молодіжній роботі

Кількість працевлаштованого педагогічного персоналу (штатних одиниць)	
Кількість учнів/учениць чи довгострокових волонтерів/волонтерок (Європейська волонтерська служба або аналогічна організація)	
Кількість фрилансерів/фрилансерок, зовнішніх тренерів/тренерок (у сфері освіти)	
Кількість волонтерів/волонтерок (але не з Європейської волонтерської служби)	

#### Бути координаційним центром мережевого співробітництва

Кількість регіональних мереж, до яких залучений центр	
Кількість міжнародних мереж, до яких залучений центр	

#### Підтримувати цінності, підходи та стандарти Ради Європи

Кількість мереж або програм Ради Європи, у які залучений центр (для прикладу: Платформа молодіжних центрів, Рух проти мови ненависті тощо).	
---	--

### Заходи

#### Бути освітньою установою

Кількість освітніх заходів (для прикладу, сесій)	
--	--

#### Бути мультиплікатором у молодіжній роботі

Кількість навчальних курсів	
Загальна кількість доступних (власних) педагогічних інструментів (публікацій, навчальних посібників, симуляційних ігор тощо)	
Кількість доступних нових (власних) педагогічних інструментів (публікацій, навчальних посібників, симуляційних ігор тощо)	

#### Бути координаційним центром мережевого співробітництва

Кількість заходів з обміну досвідом на національному/регіональному рівні (семінари, конференції тощо)	
Кількість молодіжних програм, до яких залучений центр	

#### Підтримувати цінності, підходи та стандарти Ради Європи

Кількість заходів, організованих центром, які пов'язані з пріоритетами Ради Європи	
--	--

**Результат****Бути простором для молодих людей**

Кількість ночівель	
Кількість обідів, поданих у центрі	
Кількість молодіжних груп, які організують власні програми в центрі	
Кількість молодих людей, що користуються приміщеннями	

**Бути освітньою установою**

Кількість груп, які беруть участь в освітніх програмах центру	
Кількість учасників/учасниць програм центру	

**Бути координаційним центром мережевого співробітництва**

Кількість регіональних мереж, до яких залучений центр	
Кількість міжнародних мереж, до яких залучений центр	

**Бути мультиплікатором у молодіжній роботі**

Кількість учасників/учасниць навчальних курсів, які організовує центр	
Кількість (власних) проданих/розповсюджених публікацій	

**Бути координаційним центром мережевого співробітництва**

Кількість учасників/учасниць національних/регіональних заходів з обміну досвідом	
Кількість учасників/учасниць міжнародних заходів з обміну досвідом	
Кількість мереж при молодіжному центрі	

**Підтримувати цінності, підходи та стандарти Ради Європи**

Кількість учасників/учасниць заходів, що стосуються пріоритетів Ради Європи	
---	--

**Примітка:**

З одного боку, деякі центри можуть не враховувати якісь із запропонованих показників, оскільки вони для них неактуальні; з іншого боку, деякі центри можуть додати якісь основні показники під час їхньої участі в певних програмах. Цей список гнучкий, кожен центр має адаптувати його відповідно до власних потреб.

## Основна інформація про «якість процесу» («Як ми це робимо»)

<b>Центр має чітке розуміння контексту та місії</b>	Так	Частково	Ні	Н/д*
Описано контекст діяльності центру	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Визначено пріоритетних бенефіціарів/бенефіціарок	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Визначено потреби пріоритетних бенефіціарів/бенефіціарок	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Описано цілі центру	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Сформульовано місію	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Освітні пропозиції центру послідовні</b>	Так	Частково	Ні	Н/д*
Освітня програма відповідає цілям центру	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Кожна програма має концептуальний документ, де описано контекст, освітні цілі та заходи	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Описано кожен захід: освітні цілі, методи, операційні процеси	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Персонал центру готовий до його завдань</b>	Так	Частково	Ні	Н/д*
Персонал знає про місію та цілі центру	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Описано завдання кожного штатного працівника / кожної штатної працівниці	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Підтримувати цінності, підходи та стандарти Ради Європи</b>	Так	Частково	Ні	Н/д*
Кількість організованих центром заходів, які пов'язані з пріоритетами Ради Європи	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Кількість проданих/розповсюджених (власних публікацій)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Описано завдання фрилансерів/фрилансерок	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Описано завдання волонтерів/волонтерок	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Посадові інструкції персоналу (штатного, фрилансерів/фрилансерок, волонтерів/волонтерок) регулярно оновлюються	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Штатному персоналу пропонують подальше навчання	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Фрилансери/фрилансерки, зовнішні тренери/тренерки проходять підготовку для виконання їхніх завдань	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Волонтери/волонтерки пройшли підготовку для виконання їхніх завдань	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Центр має посібник для свого персоналу й регулярно переглядає його	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

\* - Н/д - недоступний, немає даних, постійно або тимчасово

<b>Центр розробив систему управління якістю</b>	Так	Частково	Ні	Н/д*
Центр має щорічний робочий план	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Щорічний робочий план складають після обговорень із персоналом	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Центр установлює щорічні цілі та приймає показники	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Центр має статистику заходів	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Збирають та аналізують відгуки від усіх користувачів/користувачок і учасників/учасниць	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Центр щороку переглядає діяльність разом з персоналом (самооцінювання)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Керівництво центру робить висновки щодо самооцінювання	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Центр надає пропозиції щодо контролю на основі рекомендацій Ради Європи стосовно молодіжних центрів зі Знаком якості	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Центр бере участь у схемах управління якістю, що стосуються керування інфраструктурою	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Центр має плани щодо свого майбутнього</b>	Так	Частково	Ні	Н/д*
Центр підтримує структуровані відносини з донорськими організаціями (уряд, фонди тощо)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Центр вважає, що перебуває в надійній фінансовій ситуації на наступні п'ять років	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Центр розробив стратегію щодо фінансових ресурсів для майбутнього розвитку	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Центр розробив бачення щодо інфраструктури для майбутнього розвитку	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Центр розробив бачення щодо освітніх програм для майбутнього розвитку	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Примітка:**

Як і в попередньому випадку, цей список також потрібно адаптувати до реальності кожного центру. Крім того, деякі молодіжні центри можуть надавати перевагу використанню шкали від 1 до 5, замість відповідей «так» і «ні».

\* - Н/д - недоступний, немає даних, постійно або тимчасово



# ПЕРЕВІРКА

---

# ПЕРЕВІРКА

---

## Внутрішнє та зовнішнє оцінювання

■ Звітування про роботу на основі ключових показників та інформації в описаний вище спосіб прямо не враховує цінність досягнень. Це було б темою оцінювання, що полягає в аналізі інформації у звітах.

Оцінювання потрібно планувати. Саме керівництво має переконатися, що воно відбувається регулярно. Позитивне ставлення до процесу оцінювання може змінити настрої серед персоналу, оскільки важливим питанням стає забезпечення якості. З огляду на великий масштаб заходів у молодіжних центрах часте оцінювання їхньої діяльності загалом є важливим зусиллям і може забирати багато часу. Цю проблему можна розв'язати оцінюванням лише одного заходу протягом року (наприклад, розміщення) та зосередженням наступного року на іншій діяльності (як-от освітні програми). Крім того, молодіжний центр міг би щороку оцінювати якісь аспекти (наприклад, харчування, освітні пропозиції) і щоразу детальніше аналізувати конкретні проблеми (як-от інфраструктура). У такий спосіб молодіжний центр показує, що йому важливе оцінювання, навіть якщо в нього немає засобів для повноцінного детального оцінювання раз на рік.

Оцінювання можна проводити внутрішньо (самооцінювання) або за допомогою зовнішнього органу.

## Внутрішнє оцінювання (самооцінювання)

Самооцінювання часто є першим кроком до того, щоб допомогти організації досягнути ефективних результатів. Більшість молодіжних центрів зі Знаком якості мають укорінену традицію регулярного внутрішнього оцінювання для обговорення результатів своєї роботи й того, як вони можуть покращити свої процеси. Деякі молодіжні центри використовують нагляд як частину практики оцінювання й можливість для персоналу обдумати свою практику й надати працівникам/працівницям необхідний майданчик для розмірковування, обговорення й розробки інноваційних рішень.

Як і у випадку процесів планування, корисно проводити самооцінювання в окремих групах відповідно до індивідуальних завдань у межах молодіжного центру. Під час самооцінювання також важливо стимулювати критичне мислення.

## Зовнішнє оцінювання

Це оцінювання, яке проводить особа, безпосередньо не залучена до розробки чи роботи оцінюваних служби або заходу. Інакше кажучи, його здійснює особа, не долучена до команди проекту. Звичною особливістю такого оцінювання є систематичне прохання про відгуки від учасників/учасниць та обчислення рівня задоволеності користувачів/користувачок та учасників/учасниць.



У межах процесу оцінювання зовнішній експерт / зовнішня експертка може здійснити детальне оцінювання. Для прикладу, це можна зробити у процесі отримання Знака якості. Ці Знаки якості потрібно вибирати відповідно до пріоритетів молодіжних центрів, але вони мають стосуватися різних галузей, як-от розміщення, харчування, переробка відходів, освітні заходи.

Зовнішнє оцінювання також може розглядати діяльність молодіжного центру загалом, його може здійснювати спеціалізований суб'єкт. Простий спосіб провести зовнішнє оцінювання – здійснити експертну оцінку командою з іншого молодіжного центру зі Знаком якості.

## Навідні запитання для самооцінювання

### Контекст:

Чи відбулися зміни політики, що вплинули на молодіжний центр?

Як відбувалося спілкування з посадовими особами у сфері молодіжної політики?

Чи є нові норми?

Чи відбулися серйозні зміни в молодіжному центрі?

### Бачення, місія, цілі та завдання:

Чи є цілі досі актуальними?

Чи має центр стратегічні документи (концептуальний документ, стратегію, план дій тощо)?

Чи стратегічні документи центру досі актуальні для пріоритетів розвитку на національному/регіональному/місцевому рівні?

Чи стратегічні документи центру досі відображають останні тенденції молодіжної роботи в Європі?

### Простір для молодих людей:

Чи відповідають приміщення сучасним нормативним актам?

Чи приміщення досі придатні для молодіжної діяльності?

Чи має центр достатньо ресурсів для заходів для дозвілля?

Чи можна легко дістатися до молодіжного центру громадським транспортом?

Чи були пропозиції від користувачів/користувачок щодо покращення ресурсів?

Чи в центрі досі приємна атмосфера, завдяки якій молоді люди мають відчуття приналежності?

Чи потребує якість обладнання ремонту або заміни?

Чи задовільні послуги проживання та харчування?

Чи підтримує молодіжний центр молодих людей у розвитку центру?

### Освітні заходи:

Чи вдалося молодіжному центру досягнути своїх цілей (порівняйте результати з первинним планом)?

Якою мірою підхід, зосереджений на молоді, реалізується в освітній діяльності?

Чи виявлено якісь проблеми?

Чи було визначено нові вимоги до пропозиції програми?

### Мультиплікатори:

Чи має молодіжний центр навчальні пропозиції або чи розроблено в ньому допоміжні матеріали для людей, які працюють у молодіжній сфері?

Чи визначено партнерів/партнерок для співпраці?

Які заходи можуть слугувати прикладом доброї практики?

Чи поширив молодіжний центр свій досвід або добру практику?

Чи пропонує молодіжний центр навчальні можливості для осіб у їхній сфері діяльності (для волонтерів/волонтерок, стажерів/стажерок)?

Чи проводить молодіжний центр заходи зі співпраці разом з місцевою громадою?

**Координаційний центр для мережевого співробітництва:**

Чи організував молодіжний центр платформи або семінари, що дозволяють обмін інформацією з молодіжним сектором?

Чи мав молодіжний центр контакти з установами або іншими людьми, залученими до розробки молодіжної політики?

**Загальне управління:**

Чи докладав молодіжний центр зусиль для залучення груп або осіб з інших країн?

Чи співпрацював молодіжний центр з партнерами/партнерками на європейському рівні?

Чи організував молодіжний центр спеціальні заходи для підтримки прав людини?

**Простір для молодих людей:**

Чи є стандартною практика моніторингу й оцінювання досягнення цілей центру?

Чи структура управління досі адекватна й належна?

Чи чітко визначено обов'язки кожної особи?

Чи відреагувало керівництво на нові події?

Чи було проведено адаптацію на основі останнього оцінювання?

Чи були фінансові ресурси достатніми?

Як керівництво розглядає свої відносини з донорськими організаціями?

Чи є аналіз ризиків стандартною практикою?

Чи показав центр прогрес у досягненні стратегічних цілей?

Чи молодіжний центр збирає, аналізує й використовує інформацію для ефективного планування й ухвалення рішень?

Чи є стандартною практикою моніторинг і оцінювання впровадження системи управління якістю молодіжного центру?

Чи дотримується центр наявних і нових нормативних актів (GDPR, HACCP тощо)?

**Людські ресурси:**

Чи були людські ресурси достатніми?

Чи має молодіжний центр кодекс професійної етики для своїх працівників/працівниць?

Чи актуальні посадові інструкції?

Чи дбає молодіжний центр про персонал, чітко визначаючи його обов'язки й регулярно оцінюючи його роботу?

Чи враховують у центрі пропозиції, коментарі та критику від персоналу?

Чи пов'язаний персонал зі змінами, які запроваджує керівництво?

**Комунікація:**

Чи актуальні інструменти онлайнної комунікації (вебсайт, облікові записи соціальних мереж тощо)?

Чи відомі місія та пропозиції центру відповідним установам?

Чи відомі потенційним користувачам/користувачкам пропозиції послуг і заходів?



дії

---

# Дії

## Висновки на основі оцінювання

Висновки на основі оцінювання можна повідомляти в різні способи, однак вони мають містити чотири описані нижче елементи.

### Досягнення

В оцінюванні основну увагу потрібно приділити аналізу результатів у порівнянні з первинним планом. Основним запитанням є те, наскільки молодіжний центр досягнув своїх цілей. Якщо робочий план було створено в простий для використання спосіб, порівняння результатів з первинним планом має теж бути простим.

### Здобутий досвід

*«Здобутий досвід – це здобуті знання чи розуміння. Досвід може бути позитивним, як-от у випадку успішного тексту чи місії, або негативним, наприклад, у разі проблеми чи невдачі. [...] Досвід має бути значущим, тобто мати реальний або ймовірний вплив на діяльність; дійсним, тобто фактично й технічно правильним; застосовним, тобто визначати конкретний план, процес чи рішення, що зменшує або усуває потенціал для невдач чи проблем або ж підсилює позитивний результат».*

– Європейське космічне агентство

Оцінювання допомагає здобути досвід щодо заходів молодіжного центру з чіткими вказівками для адаптації та покращення. Воно має безпосередньо сприяти плануванню наступних заходів молодіжного центру й підсилувати прогрес.

### Загрози й можливості

Загрози – це все, що може негативно впливати на молодіжний центр або досягнення його цілей. Бувають внутрішні загрози, як-от через зміни персоналу або інцидент під час заходу. До зовнішніх загроз належать нові норми, нові й наявні конкуренти, нестабільна політична ситуація тощо. Іноді загрозу можна перетворити на можливість. Для прикладу, новий політичний пріоритет може призвести до того, що молодіжний центр більше не одержуватиме підтримку для виконання певної програми, і водночас створити можливість для надання молодіжному центру нового й більш інноваційного спрямування.

Нові можливості можуть створити умови для покращення послуг і заходів молодіжного центру. Деякі можливості можна передбачити, як-от зростання політичних пріоритетів (наприклад, сприяння новим навичкам, як-от «підприємництво» чи «цифрові навички»), тоді як інші можуть траплятися випадково, зокрема запит про співробітництво від важливої організації. Якщо команда здатна думати наперед, вона навіть може створити деякі можливості.

### Стратегія на майбутнє

Аналіз здобутого досвіду, загроз і можливостей потрібно враховувати в межах ширшої тенденції, а також під час досягнення довгострокових цілей і місії. Він має допомагати розробити бачення майбутнього.

Відповідь молодіжного центру на здобутий досвід у поєднанні з розумінням майбутніх ризиків і можливостей приводить до стратегії молодіжного центру на майбутнє.

Висновки на основі оцінювання потрібно зафіксувати в письмовій документації.

**Інструмент: аналіз SWOT**

Часто вживаний інструмент для формулювання висновків – аналіз SWOT.

Аналіз SWOT (сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози) – це система, яку використовують для оцінювання послуги та розробки стратегічного плану. Під час аналізу SWOT оцінюють внутрішні та зовнішні чинники, а також поточний і майбутній потенціал.

Назва – це акронім, що позначає чотири параметри, які вивчають за допомогою цього методу:

**Сильні сторони:** характеристики діяльності або проекту, що дають їм перевагу над іншими

**Слабкі сторони:** характеристики діяльності, через які діяльність або проект перебувають у невідгданому становищі щодо інших

**Можливості:** елементи в середовищі, які можна використовувати на користь діяльності або проекту

**Загрози:** елементи в середовищі, які можуть спричинити проблеми для діяльності чи проекту







# ЗВІТУВАННЯ

---

# ЗВІТУВАННЯ

## Звітування

■ Молодіжні центри звикли готувати щорічні звіти. Це завдання вони виконують з різним рівнем ентузіазму. Водночас в останні роки спостерігаємо підвищення попиту на організації в публічному та некомерційному секторах для надання докладної інформації про їхню діяльність або результати. Молодіжні центри не перебувають у винятковій ситуації. Дуже часто цей попит розглядають як додатковий тиск, оскільки він передбачає додаткову роботу.

Для деяких людей звітування про роботу молодіжного центру може здаватися надто складною справою, яка забирає багато часу. Проте донорські організації здебільшого розуміють, що не кожен молодіжний центр має засоби для проведення повноцінного звітування про соціальний вплив. Їм просто потрібно чітко розуміти, що роблять молодіжні центри.

Звітування слід розглядати як потужний інструмент для донесення інформації про те, що роблять організації. Воно допомагає зміцнити відносини з донорськими організаціями. Гарний звіт також є перевіркою персоналу та його роботи. Крім того, у ширшому контексті він дає змогу повідомляти громадськості про роботу молодіжних центрів і підвищувати обізнаність не лише про питання, що стосуються самих молодіжних центрів, але й про їхні досягнення. «Робіть добро та говоріть про нього!» – це добре

відома фраза, яку використовують у маркетингу. Якщо молодіжний центр робить добрі справи, люди мають знати про це.

На попередніх сторінках було названо різні можливості для опису роботи молодіжного центру. Ці елементи можна зібрати в повну картину оцінювання впливу та систему звітування.

Гарний звіт має бути чітким і легким для розуміння середньостатистичним читачем / середньостатистичною читачкою, а також відповідними фахівцями/фахівчинями. В ідеалі звіт має бути складено так, щоб він був цікавим для великої аудиторії: донорських організацій, посадових осіб, урядових органів, інших організацій і бенефіціарів/бенефіціарок.

Він також має бути легко доступним і належно поширюватися. Найочевиднішим каналом є вебсайт молодіжного центру, де має бути можливість завантажити такий звіт. Надруковані копії також корисні для окремих категорій аудиторії.

## Огляд звітів

■ Кожен молодіжний центр може сам вибирати найкращий спосіб складання звітів. Він безпосередньо залежить від контексту молодіжного центру та цільової групи, для якої призначений такий звіт.

Водночас кожен звіт має містити такі елементи:

- визначення місії молодіжного центру;
- опис інфраструктури, персоналу, бюджету тощо (наприклад, сітка «внесок»);
- опис інновацій, запроваджених упродовж року;
- опис освітніх пропозицій: програми, навчальні курси, проекти (наприклад, короткий опис пропозицій і сітка «заходи» та сітка «результат»);
- опис якісного процесу (наприклад, сітка «якість процесу»);
- оцінювання (здобутий досвід, загрози та можливості, стратегія на майбутнє);
- світогляд (програми, інфраструктура, людські ресурси, фінансова стабільність тощо);
- висновок.





# Глосарій

## Молодіжний центр зі Знаком якості

■ Під молодіжним центром зі Знаком якості ми розуміємо центри, які вже здобули Знак якості Ради Європи для молодіжних центрів.

## Неформальна освіта

■ Ми використовуємо визначення, адаптоване з видання «КОМПАС. Посібник з освіти в галузі прав людини за участі молоді» (2015):

*Неформальна освіта – заплановані структуровані програми та процеси індивідуальної та соціальної освіти для молодих людей, створені для покращення низки навичок і компетентностей поза межами офіційної навчальної програми. Неформальна освіта відбувається у таких місцях, як молодіжні організації, молодіжні центри, спортивні клуби, театральні гуртки й громадські групи, у яких зустрічаються молоді люди. Досягнення неформальної освіти зазвичай складно сертифікувати, навіть якщо їх соціальне визнання збільшується.*

Неформальна освіта також має:

- бути добровільною;
- бути доступною всім (в ідеалі);
- бути організованим процесом з освітніми цілями;
- передбачати активну участь;
- орієнтуватися на здобувачів знань;
- передбачати засвоєння життєвих навичок і підготовку до активного громадянства;
- ґрунтуватися на застосуванні

*індивідуального та групового навчання на основі колективного підходу;*

- бути цілісною й орієнтованою на процес;
- ґрунтуватися на досвіді та заходах;
- бути організованою з урахуванням потреб учасників/учасниць.

## Молодіжна робота

■ Ми використовуємо термін «молодіжна робота» в широкому розумінні, як визначено в Рекомендації CM/Rec(2017)4 Комітету міністрів державам-членам про молодіжну роботу:

*Молодіжна робота – широке поняття, що охоплює низку заходів соціального, культурного, освітнього, екологічного та/або політичного характеру, які здійснюються молодими людьми, з ними та для них у групах або індивідуально. Молодіжну роботу виконують оплачувані молодіжні працівники/працівниці та ті, хто не отримують оплати. Вона ґрунтується на неформальних та інформальних навчальних процесах, що орієнтовані на молодих людей і добровільну участь. Молодіжна робота – це насамперед соціальна практика, робота з молодими людьми та суспільствами, у яких вони проживають, сприяння активній участі молодих людей та їх включенню в громади й процеси ухвалення рішень.*

Спеціальним типом молодіжної роботи є заходи з неформальної освіти в молодіжних центрах зі Знаком якості.

## Джерела

---

*T-Kit 10: освітнє оцінювання в молодіжній роботі, партнерство в молодіжній сфері між Радою Європи та Європейською комісією, 2007.*

*Запропоновані підходи до оцінювання соціального впливу, Європейська комісія, 2014.*

*Модель EFQM, Європейський фонд управління якістю, 2012.*

*Як оцінювати соціальний вплив і звітувати про нього: посібник для інвесторів, The Social Investment Business Group, січень 2014 р.*

*Якісна молодіжна робота: спільна основа для подальшого розвитку молодіжної роботи: звіт експертної групи з питань систем якості молодіжної роботи в державах-членах Ради Європи, Європейська комісія, 2015.*

## Сприяння цінностям, молодіжній політиці та стандартам молодіжньої роботи Ради Європи на теренах Європи

Знак якості Ради Європи для молодіжних центрів дає можливість центрам, які мають структуровані відносини з органами державної влади користуватися підходом Ради Європи до молодіжньої роботи та політики. Він пропонує молодіжним організаціям-резидентам систему, у межах якої можна у власному темпі розвивати якість своїх пропозицій для молодих людей і молодіжного сектора.

У цій брошурі описано підхід, який молодіжні центри зі Знаком якості обирають для забезпечення якості, управління якістю та звітування; охарактеризовано поняття «структурна якість» і «якість процесу» та запропоновано інструменти для планування якісної роботи молодіжних центрів, як-от навідні запитання для роздумів, контрольні списки та сітки оцінювання.

Ініціатива «Знак якості Ради Європи для молодіжних центрів» є частиною міждержавної програми співробітництва молодіжного сектора Ради Європи.



МОЛОДЬ ЗА  
ДЕМОКРАТІЮ  
В УКРАЇНІ

Переклад і публікацію українською мовою здійснено в межах діяльності Проєкту Ради Європи «Молодь за демократію в Україні», що реалізується в межах Плану дій Ради Європи для України на 2018 – 2022 рр.

<https://go.coe.int/Wmua9>

UKR

[www.coe.int](http://www.coe.int)

Рада Європи є провідною організацією із захисту прав людини на континенті. Вона нараховує 47 держав-членів, включно з усіма державами-членами Європейського Союзу. Усі держави-члени Ради Європи приєдналися до Європейської конвенції з прав людини – договору, спрямованого на захист прав людини, демократії та верховенства права. Європейський суд з прав людини здійснює нагляд за виконанням Конвенції у державах-членах.

**Council of Europe Publishing**  
<http://book.coe.int>  
[www.coe.int/youth](http://www.coe.int/youth)

