

Curriculum institutionALE

**Ориентационная программа
для усиления институций обучения
и образования взрослых**

Supported by the



Federal Ministry
for Economic Cooperation
and Development

© DVV International 2021

Опубликовано
DVV International

Ответственное лицо
Кристоф Йост

Автор и концепция
Катрин Денис

Ответственный редактор
Аня Тёне

Дизайн
zweiband.media

DVV International
это Институт международного
сотрудничества Немецкой ассоциации
образования взрослых (DVV)

Königswinterer Str. 552 b
D-53227 Bonn

Тел. +49 (0) 228 975 69-0
Факс +49 (0) 228 975 69-55

Эл. адрес: info@dvv-international.de
www.dvv-international.de

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ

Стр.02

01.

ВВЕДЕНИЕ

Стр.03

02.

РАЗВИТИЕ ПОТЕНЦИАЛА И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ ИООВ

Стр.06

03.

УСЛУГИ И ПОТЕНЦИАЛ

Стр. 12

03.1

ОСНОВНЫЕ УСЛУГИ ИООВ

Стр. 14

03.2

МЕЖСЕКТОРАЛЬНЫЕ (СКВОЗНЫЕ) ГРУППЫ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ИООВ

Стр. 19

04.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Стр.26

ПРЕДИСЛОВИЕ

Curriculum institutionALE¹ – это ориентационная программа для институций обучения и образования взрослых (ИООВ). В ней представлены основные принципы управления развитием потенциала и организационным развитием, а также предлагаются показатели и средства проверки организационных изменений и развития потенциала. Эта программа, предназначенная для руководителей ИООВ и внешних консультантов, может быть адаптирована к различным условиям и институциям во всем мире.

Организационное развитие и развитие потенциала – это очень деликатные процессы, которые во многом зависят от конкретных идей, убеждений, возможностей и ограничений. Таким образом, Curriculum institutionALE не предлагает ни исчерпывающего описания процесса изменений, ни универсального пути к организационным изменениям. Она скорее предлагает задуматься об управлении изменениями в рамках ИООВ и скорректировать цели и процессы с учетом конкретного контекста.

Curriculum institutionALE является одним из ряда руководств, разработанных DVV International в области обучения и образования взрослых. Для получения дополнительной информации посетите наш веб-сайт: <https://www.dvv-international.de/en/ale-toolbox>.

Мы хотели бы выразить благодарность всем экспертам и коллегам, которые способствовали разработке Curriculum institutionALE. В частности, профессору доктору Карин Долльхаузен из Немецкого института образования взрослых (Deutsches Institut für Erwachsenenbildung - DIE) и г-ну Йоахим Роттлуфф (Excellence-Center-Nuremberg), бизнес-консультанту с европейским опытом, которые внесли существенный вклад в организационное развитие и развитие потенциала образовательных институций.

Мы надеемся, что Curriculum institutionALE вдохновит и направит вас, и приветствуем любой обмен мнениями о том, как применять и улучшать этот инструмент, чтобы дать еще большему количеству людей во всем мире возможности для обучения и развития.

от DVV International,
Катрин Денис

¹
ALE означает Adult Learning and Education

01. ВВЕДЕНИЕ

Обучение и образование взрослых – обязательное условие для развития

Обучение и образование взрослых (ООВ) можно назвать четвертым столпом непрерывного обучения – после школьного образования, профессионального образования и высшего образования. В отличие от формального образования в школах, учреждениях профессионального обучения, колледжах или университетах, ООВ часто бывает неформальным или информальным. Оно предлагает любому человеку старше 16 лет возможность развить ключевые знания и профессиональные навыки, раскрыть личный потенциал и таким образом стать активным членом общества. В этом смысле ООВ можно также рассматривать как стимулирующий фактор для развития различных секторов, а также как обязательное условие для реализации Целей устойчивого развития для более инклюзивной и устойчивой жизни на этой планете.

Для успешного функционирования и доступности ООВ для всех людей необходимы жизнеспособные системы ООВ, основанные на благоприятных рамочных условиях, изложенных в законах, стратегиях и бюджетах на макроуровне ООВ, которые реализуются сильными и имеющими хорошие связи институциями обучения и образования взрослых с помощью квалифицированных менеджеров и фасилитаторов, а также актуальных и привлекательных программ, помогающих людям развивать навыки и знания, которые им необходимы и к которым они стремятся.

Институции обучения и образования взрослых – движущая сила ориентации, образования и участия

В настоящем документе термин «Институции обучения и образования взрослых» (ИООВ) используется для обозначения широкого круга правительственных и неправительственных институций или организаций, предоставляющих услуги ООВ. Необходимо отметить, что многие ИООВ работают в рамках институций, которые служат более широкому спектру социальных, культурных и образовательных целей и именуют себя «Учебными центрами сообщества», «Центрами развития сообщества», «молодежными клубами» и т. п.

Так или иначе, все они предлагают помощь людям, которые стремятся к дальнейшему развитию, ориентируя их на профессиональное и личностное развитие, обеспечивая обучение по различным предметам и в различных форматах, тем самым расширяя участие людей в экономических, социальных или политических инициативах.

Популярные ИООВ, которые предлагают актуальные и привлекательные общественные программы обучения, способствуют местному и региональному развитию и могут послужить мотивацией для лиц, принимающих решения, к улучшению правовых и финансовых рамочных условий для ООВ.

Цель Curriculum institutionALE – усиление влияния ИООВ

Curriculum institutionALE (CI) была разработана для информационной поддержки процесса построения и развития жизнеспособных структур ООВ во всем мире. Эта программа поддерживает людей, участвующих в развитии потенциала ИООВ.

В ней предлагаются ключевые шаги на пути к развитию потенциала и организационному развитию (глава 2), а также описываются ключевые особенности ИООВ (глава 3) и указывается, какие вопросы необходимо рассматривать на каждом из этапов процесса.

Программа предлагает основы для определения целей и критериев для развития потенциала и организационного развития, сбора надежных исходных данных, разработки и реализации процесса развития потенциала и организационного развития, а также оценки прогресса.

Естественно, ИООВ зависят от среды, в которой они функционируют, например, от правовых условий, финансовых источников, на которые они могут рассчитывать, а также от наличия партнеров, сетей, квалифицированных преподавателей и общей репутации и интереса местного сообщества к ООВ.

В то время как Curriculum institutionALE фокусируется на развитии потенциала и организационном развитии ИООВ, то есть, в основном, на внутреннем развитии ИООВ, DVV International разработала также другие инструменты, направленные на улучшение рамочных условий ООВ (System Building Approach), Руководящие принципы для квалификации преподавателей для взрослых (Curriculum globALE), Руководство по межкультурному обучению (Curriculum interculturALE) и другие.

Использование Curriculum institutionALE – адаптация к местным условиям

Программа Curriculum institutionALE содержит руководство по организационному развитию, применимое в разных регионах мира, но ее необходимо тщательно адаптировать к конкретному контексту, в котором она используется. Конкретные цели, этапы и инструменты должны быть проработаны совместно с партнерскими организациями и могут различаться в зависимости от страны или институции.

Консультанты и менеджеры по вопросам развития потенциала и организационного развития могут использовать Curriculum institutionALE в качестве общего руководства, применяя отдельные модули, показатели или шаблоны документов, которые они сочтут полезными, и опуская элементы, которые не кажутся им применимыми или целесообразными.

Цели и показатели, упомянутые в главе 3, не являются минимальными стандартами, а скорее должны рассматриваться как источник вдохновения или перечень, из которого можно выбрать элементы, имеющие отношение к конкретному случаю. Если стандартизация и аккредитация признаны полезными в определенном контексте, их лучше организовать в сотрудничестве или под руководством национальных / местных институций, а не внешних консультантов или заинтересованных сторон. Более того, показатели для различных сфер деятельности и возможностей ИООВ не являются SMART (конкретными, измеримыми, достижимыми, разумными, привязанными к срокам). Это довольно общие категории, на которые следует обращать внимание при работе с ИООВ. На основании данных категорий могут быть разработаны контекстно-зависимые SMART-показатели и даже инструменты оценки.

При разработке конкретного процесса развития потенциала всегда необходимо учитывать связи и последствия на микроуровне (т.е. разработка программ, методов обучения и т.д.) и макроуровне (т.е. системный уровень, разработка политики), поскольку развитие ИООВ является неотъемлемой частью стратегии развития системы ООВ в любой стране. Все инструменты и показатели должны быть адаптированы к местному контексту и в особенности к среде, в которой функционируют ИООВ в отдельно взятой стране, то есть к законодательству и другим государственным постановлениям, местной культуре и практике.

Немецкие центры образования для взрослых (Volkshochschule, vhs) часто рассматриваются как образец ИООВ для других стран мира. Однако следует иметь в виду, что vhs работают в очень благоприятной среде, где муниципалитеты и / или государство одобряют и поддерживают vhs, а vhs пользуются признанием и уважением на протяжении десятилетий. ИООВ в других странах часто вынуждены оправдывать свое существование и бороться даже за базовое финансирование, не получают никакой поддержки и не защищены никакими законами или стандартами. Из-за этого они подвергаются гораздо большему давлению, и зачастую от них ждут не только обучения, но и фактического трудоустройства, что выходит за рамки задач vhs в Германии.

История Curriculum institutionALE

Первые элементы Curriculum institutionALE были разработаны в 2013 году в ближневосточном отделении DVV International. Это было вызвано необходимостью применения более стратегического и последовательного подхода к укреплению ИООВ и созданию четкого и общего понимания целей, этапов и ответственности всех участвующих сторон. В ходе серии семинаров с участием сотрудников DVV International, международных экспертов, представителей партнерских организаций из Иордании и Палестины, а также представителей vhs из Германии были разработаны так называемые «Ключевые показатели эффективности центров образования для взрослых». Они подверглись пересмотру после обсуждения с различными коллегами и теперь представляют собой цели, показатели и средства проверки, изложенные в главе 3. Сама ориентационная программа была разработана в сотрудничестве с рядом коллег и экспертов.

02.

РАЗВИТИЕ ПОТЕНЦИАЛА И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ ИООБ

Определение понятий

Развитие потенциала обычно воспринимается и описывается как процесс, посредством которого отдельные лица и организации получают, улучшают и сохраняют навыки, знания, инструменты, оборудование и другие ресурсы, необходимые для выполнения своей работы компетентно (более крупный масштаб, более широкая аудитория, большее воздействие и т. д.). Говоря более конкретно, развитие потенциала ИООБ может охватывать весь комплекс ориентации, образования и участия, однако может и просто подразумевать предложение более широкого разнообразия соответствующих образовательных возможностей, обращение к более широкой целевой группе, увеличение количества мероприятий и т. д.

Появление термина «наращивание потенциала» или «развитие потенциала» тесно связано с процессами международного развития. Этот термин стал широко использоваться с 1990-х годов.

Развитие потенциала и организационное развитие являются взаимосвязанными концепциями, поскольку оба они нацелены на повышение способности организации выполнять свои функции наилучшим образом при определенных обстоятельствах. Тем не менее, практика развития потенциала нередко связана с расширением и улучшением результатов или услуг организации (см. главу 3.1), тогда как организационное развитие проникает немного глубже, влияя на ценности, миссию и внутренние процессы организации (см. главу 3.2).

В то время как Curriculum instituteALE фокусируется на потенциале и организационном развитии, существуют и другие инструменты DVV International, к которым можно обратиться с целью развития человеческих ресурсов, такие как Curriculum globALE и Программа для квалификации менеджеров ИООБ (Curriculum for qualifying managers of IALEs).

Организационное развитие как практика возникло в 1930 году, когда Курт Льюин и другие ученые начали исследовать человеческие взаимоотношения на рабочем месте с целью поиска ключевых факторов успешного сотрудничества. Организационное развитие – это как область прикладной науки, ориентированная на понимание организационных изменений и управление ими, так и область научных исследований и изучения. Организационное развитие как практика обращает особое внимание на постоянно изменяющуюся организационную среду. Это постоянный поиск подходящих структур и процессов, в рамках которых конкретная организация наилучшим образом выполняет цели, для которых она была создана.

Цикл развития потенциала и организационного развития

Развитие потенциала и особенно организационное развитие – сложные и деликатные процессы, которые необходимо тщательно планировать и нельзя применять по единой для всех схеме. Требуются всеобъемлющее и целостное видение и дизайн, включая анализ целей и ценностей организации, определение целей, дорожную карту их реализации, сбор исходных данных, участие всех заинтересованных сторон, интенсивное обучение или консультирование, а также последующий систематический мониторинг и оценку.

Руководить процессом должна сама организация, иначе он не будет устойчивым. Его могут поддерживать или направлять внешние консультанты. Организация должна принимать решения и нести ответственность за них. Консультанты несут ответственность за предоставляемые ими советы. Если консультанты принимают решения вместо руководителей организации, они подрывают структуру управления внутри развивающейся организации. Когда поддержка консультантов прекратится, организации вполне может грозить крах или, как минимум, возвращение к прежней ситуации.

В приведенных ниже таблицах представлен обзор возможных этапов процесса развития потенциала на основании опыта многих отделений DVV International. Разумеется, содержание и методы, предлагаемые для каждого шага, могут быть изменены и дополнены по мере необходимости в конкретном контексте. Помимо того, что указано в таблицах, различные шаги взаимосвязаны и в действительности пересекаются друг с другом.

Первая таблица была разработана для менеджеров ИООВ, а вторая предназначена для внешних консультантов ИООВ.

ПРЕДЛАГАЕМЫЕ ШАГИ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ ИООВ

ШАГИ	СОДЕРЖАНИЕ	МЕТОД	ВОЗМОЖНАЯ ПОМОЩЬ СО СТОРОНЫ КОНСУЛЬТАНТОВ
1 Определение потребностей в улучшении	(Самостоятельная) оценка сильных и слабых сторон, угроз и возможн остей	Консультации сотрудников / волонтеров, других заинтересованных сторон, внутренняя статистика, отчеты, публикации в СМИ и т. д.	Помощь в оценке и анализе результатов

ШАГИ	СОДЕРЖАНИЕ	МЕТОД	ВОЗМОЖНАЯ ПОМОЩЬ СО СТОРОНЫ КОНСУЛЬТАНТОВ
2 Определение целей	<p>Предварительное определение ценностей, видения и миссии</p> <p>Разработка стратегии (> 3 лет) на основании анализа проблем среды (политических, экономических, экологических, социальных, культурных и т. д.)</p> <p>Определение долгосрочных целей</p> <p>Расстановка приоритетов действий с учетом ограниченных ресурсов</p> <p>Определение ближайших целей</p>	<p>Консультации с персоналом и другими заинтересованными сторонами</p>	<p>Сопровождение ответственных лиц в процессе анализа и понимания ситуации ИООВ в данной среде</p> <p>Примеры лучших практик и инструментов для разработки стратегии</p>
3 Планирование развития потенциала / организационного развития	<p>Составление плана реализации, включая измеримые цели, сроки, обязательства, финансы и оценку прогресса</p> <p>Выявление надежных партнеров для поддержки и сотрудничества</p> <p>Уточнение условий сотрудничества</p>	<p>Консультации с персоналом и другими заинтересованными сторонами</p>	<p>Консультации по реалистичным и достижимым целям</p>
4 Организация процесса развития потенциала / организационного развития	<p>Следование плану реализации, вмешательство в случае необходимости, документирование новых достижений и процессов, общение с персоналом / волонтерами</p> <p>Оценка прогресса</p>	<p>Тренинги</p> <p>Семинары</p> <p>Учебные визиты</p> <p>Внешние консультации</p> <p>Командные обсуждения</p> <p>Кабинетная работа</p> <p>и т. д.</p>	<p>Предоставление или мобилизация коучинга, обучения, обмена, учебных визитов, стажировок, наблюдения за работой и т. д.</p>
5 Оценка результатов	<p>(Самостоятельное) проведение оценки: В идеале оценка должна охватывать те же области, что и первоначальная оценка (Шаг 1)</p> <p>Документирование результатов</p> <p>Оценка процесса развития потенциала / организационного развития</p>	<p>Консультации с персоналом и другими заинтересованными сторонами</p>	<p>Предоставление необходимых подходов и инструментов для самостоятельной оценки ИООВ</p> <p>Проведение самостоятельной оценки подходов, процесса и результатов консультирования</p>

ШАГИ	СОДЕРЖАНИЕ	МЕТОД	ВОЗМОЖНАЯ ПОМОЩЬ СО СТОРОНЫ КОНСУЛЬТАНТОВ
6	<p>Принятие решения о продолжающемся или будущем развитии потенциала / организационном развитии</p>	<p>Пересмотр целей и результаты оценки</p> <p>Пересмотр потребностей в улучшении</p>	

ПРЕДЛАГАЕМЫЕ ШАГИ ДЛЯ КОНСУЛЬТАНТОВ ИООВ И КОНСАЛТИНГОВЫХ АГЕНТСТВ

ШАГ	СОДЕРЖАНИЕ	МЕТОДЫ
1	<p>Внутреннее определение цели</p> <p>Цель процесса развития потенциала определена.</p>	<p>Исследование</p> <p>Командные обсуждения</p> <p>Семинары с партнерскими организациями</p>
2	<p>Планирование развития потенциала</p> <p>Был концептуализирован процесс развития потенциала и определены роль и вклад международного консультанта / консалтингового агентства.</p>	<p>Командные обсуждения</p> <p>Партнерские обсуждения</p> <p>Помощь консультанта / консалтингового агентства может охватывать следующие области:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● постоянная индивидуальная и персонализированная поддержка с уважительными отношениями между всеми сторонами ● финансовый вклад ● сертификация персонала и волонтеров ИООВ ● рекомендательные письма, сотрудничество с вузами для волонтеров ● при необходимости: коучинг или даже психологическое консультирование для руководителей ИООВ

ШАГ	СОДЕРЖАНИЕ	МЕТОДЫ
3 Выбор партнерской организации и достижение консенсуса	<p>Развитие потенциала / организационное развитие будет успешным только при наличии общего понимания целей и процедур вовлеченными сторонами. Достижение консенсуса является ключевым моментом и требует соответствующего времени и ресурсов.</p> <p>В этом процессе будут определены возможные преимущества и стимулы для ИООВ:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● развитие за счет технической и финансовой поддержки ● возможность предоставления необходимых сообществу услуг ● возможность стать частью и пионером движения ООВ ● участие в стратегических мероприятиях ООВ, структурах управления (консалтинговые комитеты и т. д.) ● возможность использования сотрудничества для маркетинга и сбора средств <p>При выборе партнеров консалтинговое агентство может руководствоваться следующими критериями:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● готовность к сотрудничеству ● потенциал для развития ● тип институции ● государственная регистрация и юридически безупречные документы ● расположение и географический охват ● доступность ● партнеры и сети ● партнерство с муниципальными / национальными органами власти ● стратегическое направление ● приверженность принципам ООВ ● опыт работы в сфере ООВ ● успехи в сборе средств ● объекты 	<p>Обращение к существующим партнерам Открытый конкурс предложений, включая информационные встречи, консультации по телефону / электронной почте, описание преимуществ для ИООВ и сообщества</p>
4 Детальная оценка	<p>Оценка охватывает предполагаемые области сотрудничества:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ценности ● услуги ● потенциал ● объекты ● потребности ● возможности 	<p>Встречи, посещение организаций Соглашение об оценке Возможные методы оценки:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● внешняя оценка ● оценка коллегами ● совместная оценка ● самостоятельная оценка

ШАГ	СОДЕРЖАНИЕ	МЕТОДЫ
5	<p>Соглашение о сотрудничестве</p> <p>Содержание развития потенциала / организационного развития зависит от контекста / ИООВ и должно быть согласовано между заинтересованными сторонами.</p> <p>Соглашение о сотрудничестве включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● цели ● мероприятия ● сроки ● обязанности ● бюджет ● рекомендации для партнеров ● механизм для совместного мониторинга и оценки ● меры, связанные с наглядностью 	<p>Соглашение о приоритетах и сотрудничестве</p> <p>Если применимо: устав ИООВ</p> <p>Если применимо: объявление о вакансиях</p>
6	<p>Мероприятия по развитию потенциала</p> <p>В то время как весь цикл является частью развития потенциала, на данном этапе описываются фактические мероприятия по обучению и консультированию для ИООВ.</p> <p>См. Главы об услугах и возможностях, приведенные ниже.</p>	<p>Развитие потенциала / организационное развитие соответствуют Соглашению о сотрудничестве.</p> <p>Возможные методы развития потенциала:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● тренинги ● сопровождение ● консультирование ● учебные визиты ● рекомендации по планированию ● введение рекомендаций ● финансовые курсы ● финансовый персонал ● совместный сбор средств ● Привлечение на короткий срок экспертов, волонтеров (SES, ООН и др.)
7	<p>Мониторинг и оценка</p> <p>В идеале деятельность по мониторингу и оценке должна охватывать те же области, что и детальная оценка (Шаг 4).</p>	<p>Возможные методы:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● отчеты партнеров ● оценка со стороны DVV ● оценка коллегами ● совместная оценка ● самостоятельная оценка ● внешняя оценка
8	<p>Принятие решения о дальнейшем сотрудничестве</p> <p>Сравните достигнутые результаты с соглашением и моделью ИООВ</p>	<p>Обсуждение с командой и партнером</p>

03.

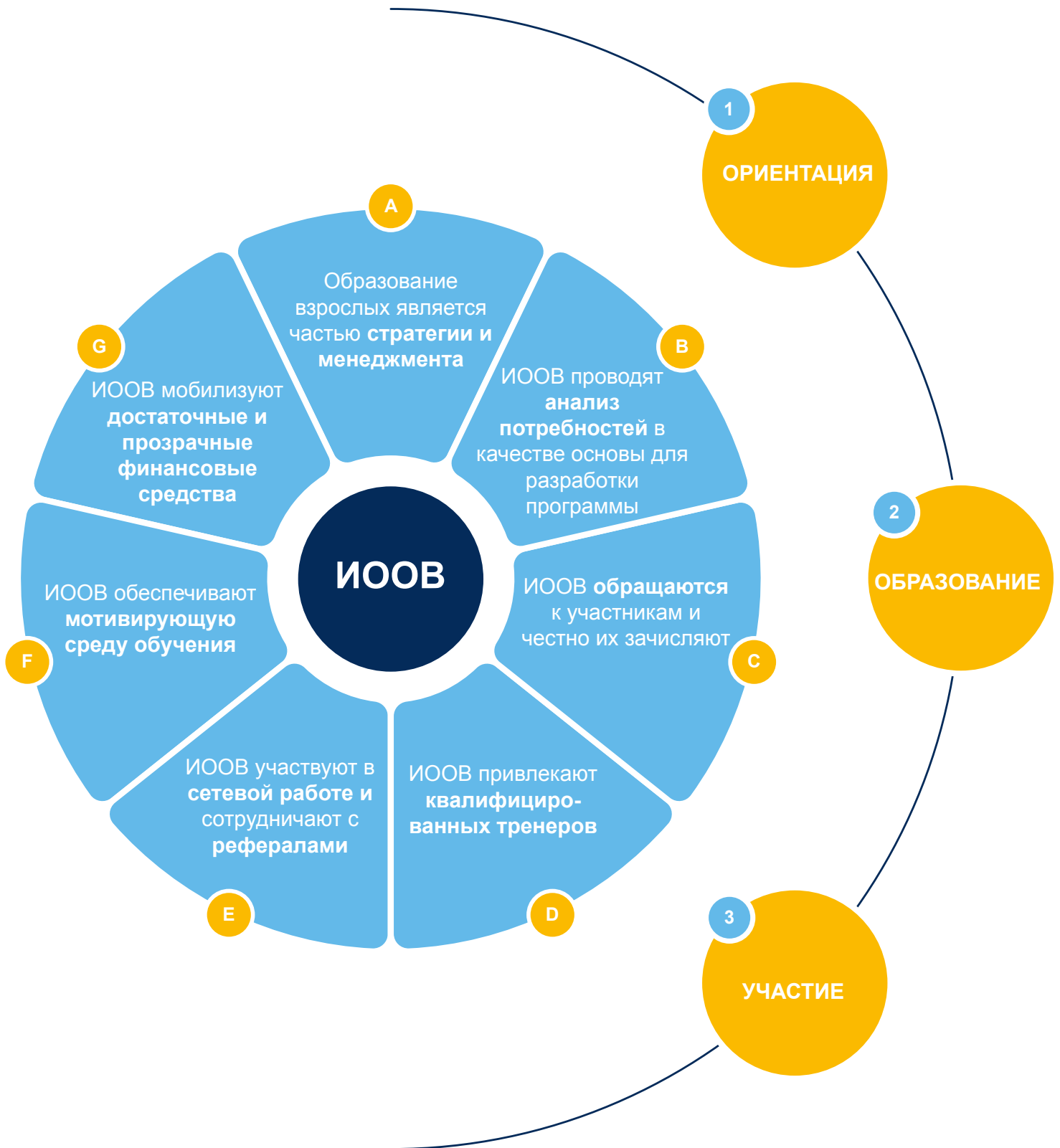
УСЛУГИ И ПОТЕНЦИАЛ

Многие ИООВ предоставляют сообществу не только разработанные программы ООВ, но и ряд других услуг. Однако, иницируя процесс организационного развития ООВ, необходимо иметь четкое общее понимание услуг и возможностей, которые необходимы для ООВ.

Основываясь на опыте работы на Ближнем Востоке, Development Guideline institutionALE предлагает три основные **услуги** ИООВ, на которых следует сосредоточить внимание: ориентация, образование и участие.

Основной упор при работе обычно – и обоснованно – делается на актуальных и привлекательных образовательных программах. Тем не менее, в ходе своей деятельности DVV International осознала, что во многих случаях (потенциальные) учащиеся в первую очередь нуждаются в ориентации и руководстве относительно имеющихся образовательных возможностей, прежде чем они фактически начнут участвовать в программах обучения. На этапе ориентации и образования многие участники начинают лучше понимать свою ситуацию, ставят перед собой новые цели и предлагают идеи по улучшению своих жизненных условий. Таким образом, многие ИООВ также расширяют возможности отдельных лиц и общественных инициатив – пространства, где обучение продолжается, где более широкий круг людей принимает участие в экономической, политической и социальной жизни.

Для предоставления трех основных услуг, а именно ориентации, образования и расширения возможностей, ИООВ необходим определенный **потенциал**, а именно конкретные стратегические и управленческие возможности, способность проводить анализ потребностей, обращаться к потенциальным учащимся, привлекать и удерживать квалифицированных инструкторов, налаживать контакты с другими партнерами, поддерживать стимулирующую среду обучения, а также обеспечивать достаточное и прозрачное финансирование.



источник: DVV International

03.1

ОСНОВНЫЕ УСЛУГИ ИООВ

1 Ориентация

Ориентационные и консультационные занятия являются отправной точкой для многих участников образовательных программ. Занятия могут помочь участникам реалистично оценить свои знания и навыки, потребности в обучении и варианты дальнейшего развития, а также получить информацию об образовательных возможностях в регионе. Таким образом, занятия могут касаться карьерной и личной ориентации и руководства.

Занятия по ориентации и руководству могут проводиться индивидуально или в группах. В Иордании DVV International разработала особый метод ориентации и руководства, основанный на подходе REFLECT, чтобы помочь участникам определить свои потребности и возможности развития. Аббревиатура REFLECT расшифровывается как «Regenerated Freirean Literacy through Empowering Community Techniques» («Возрождение фрейрианской грамотности с помощью методов расширения прав и возможностей сообщества») и представляет собой подход, который предусматривает обучение людей таким базовым навыкам, как чтение, письмо и счет, в то же время побуждая их задавать вопросы об окружающем мире и участвовать в деятельности, направленной на улучшение их жизненных условий. Метод основан на теориях бразильского педагога Паулу Фрейре и методах исследования совместных действий.

ProfilPASS - это относительно простая методология, используемая многими vhs, которая может послужить еще одним примером образовательной ориентации и руководства. Кроме того, могут быть организованы посещения компаний или информационные встречи с работодателями, представителями образовательных институций или агентств по трудоустройству.

ПОКАЗАТЕЛИ

СРЕДСТВА ПРОВЕРКИ

Концепция ИООВ в отношении ориентации определяет пути сбора и распространения информации, а также используемые методы.

Концепция, программа

ИООВ собирает информацию о рынке труда, возможностях обучения и т. д. в сообществе и в регионе.

Комментарии к исследованиям, результаты

ИООВ делится этой информацией с целевой группой при помощи различных средств (буклеты, Интернет, ориентационные занятия).

Листовки, объявления...

ИООВ привлекает квалифицированных тренеров (методы общения, консультирование, контент-анализ...)

Документация по найму персонала

ПОКАЗАТЕЛИ	СРЕДСТВА ПРОВЕРКИ
ИООВ регулярно проводит занятия по карьерной ориентации (индивидуальные или групповые) и надлежащим образом объявляет о них.	Анонсы занятий, списки зачисления / списки подписей участников, план действий для участников, материалы, рекомендуемые для использования на ориентационных занятиях
Тренеры / консультанты, работающие в ИООВ, ознакомлены с рекомендациями по развитию и применяют их.	Экспертная оценка, опросы об удовлетворенности участников, визиты руководителей ИООВ для мониторинга и оценки, протоколы занятий / отчеты о занятиях
Суммарное количество ориентационных занятий / часов (индивидуальных или групповых).	Анонсы занятий, списки участников, отчеты о занятиях
Годовой процентный прирост участников ориентационных занятий.	Списки участников
Количество людей, перенаправленных в другие институции.	Отчеты реферальных партнеров
Количество, объем и качество соглашений о перенаправлении с другими заинтересованными сторонами.	Соглашения с партнерами
Соответствие реферальных партнеров потребностям участников.	Документация ориентационного занятия
Количество профинансированных сервисных проектов / программ ИООВ.	Анализ потребностей и возможностей, предметы курса / учебные программы, анкета об удовлетворенности Отчеты ИООВ

2 Образование

В идеале ИООВ предлагает широкий спектр актуальных образовательных возможностей в различных сферах жизни с использованием соответствующих методологий ООВ. В то время как разные тренеры могут прибегать к различным методам для поощрения обучения, стремясь обеспечить высокое качество и репутацию, ИООВ должна применять концепцию актуального и привлекательного образования, которая соответствует основным принципам ООВ.

Для оценки сильных и слабых сторон, а также для измерения прогресса в области образования были разработаны следующие показатели и возможные средства проверки:

ПОКАЗАТЕЛИ	СРЕДСТВА ПРОВЕРКИ
Программа основана на результатах анализа потребностей / рынка.	Программа, результаты анализа потребностей, документы по планированию курса
Были приняты основные принципы ООВ, которым следуют сотрудники, фрилансеры и волонтеры.	Стратегия / документ, определяющий принципы, их реализацию и мониторинг
Создана система проверки качества.	Шаблоны рекомендаций по развитию, форма плана курса (заполненная тренером, с комментариями руководства ИООВ), оценочные листы / онлайн-оценка для участников, посещение курсов руководством ИООВ с целью мониторинга и оценки, сравнение списков зачисления со списками выпускников
Квалифицированный персонал регулярно проводит систематическую проверку качества.	
Оценка качества учебных программ.	
Количество курсов / часов курса	Программа курса
Общее количество учебных часов / часов тренировок.	
Диапазон предметов курса: курсы охватывают как минимум три различных сектора, такие как профессиональное образование, гражданское образование, социальное развитие, межличностные навыки, здоровье и питание, языки, информационные технологии, культура и искусство...)	
Курсы проводятся круглый год.	
Существует множество форматов курсов (лекции, долгосрочные, краткосрочные курсы, курсы выходного дня, экскурсии, обучение в цифровом формате и т. д.).	
Курсы имеют разумную продолжительность (часы, недели / месяцы).	

ПОКАЗАТЕЛИ	СРЕДСТВА ПРОВЕРКИ
Количество заявлений на зачисление м / ж. Зачислено м / ж.	Списки / система зачисления, уплаченные участниками взносы (если применимо)
Все тренинги проходят оценку.	Отзывы тренеров, участников, оценочные документы
Выпускники м / ж. Все выпускники получают сертификат.	Сертификаты об окончании, годовой отчет ИООВ
Удовлетворенность выпускников услугами.	Опросы об удовлетворенности, статистика отсева.
Уровень соответствия сервисных программ потребностям местного сообщества.	Анализ потребностей и возможностей
Доля взносов участников в общем бюджете.	Бюджет, аудиторский отчет

3 Участие

Во многих странах общественная деятельность является прямым результатом ориентационных и образовательных занятий. В подходе REFLECT они являются неотъемлемой частью образовательного процесса. Общественные инициативы – это возможность для людей применить полученные знания и идеи на практике, активно участвуя в формировании своей среды, что, в свою очередь, может побудить большее количество людей к самообразованию и консультациям с ИООВ. Совместная с другими деятельность способствует внутреннему освобождению, рождает новые идеи, помогает людям приобретать новые навыки и умения. Общественные инициативы можно рассматривать как расширение возможностей для обучения и развития.

ПОКАЗАТЕЛИ

СРЕДСТВА ПРОВЕРКИ

ИООВ применяет концепцию коучинга общественных инициатив, которая дает людям возможность начинать и поддерживать инициативы, нести ответственность за них.

Концепция коучинга общественных инициатив

Концепция мобилизации и коучинга общественных инициатив описана в соответствующем документе, в котором содержится список возможных источников поддержки ИООВ (предоставление помещений, оборудование, облегчение контактов, предоставление экспертных знаний и консультаций) и определен способ предоставления консультаций для облегчения обучения и роста независимости и устойчивости инициатив. ИООВ назначает лицо, ответственное за общественные инициативы.

Ответственные тренеры / фасилитаторы ознакомлены с концепцией и применяют ее на практике.

Штатное расписание

Положительные отзывы о коучинге от участников инициативы.

Листы обратной связи

Положительные отзывы местного сообщества об инициативах и их соответствии потребностям сообщества.

Листы обратной связи

Количество инициатив, поддержанных ООВ.

Экспертная оценка, протоколы занятий / отчеты о занятиях, отчеты тренеров

Количество инициатив, требующих поддержки.

Количество инициатив, созданных участниками.

Продолжительность и устойчивость инициатив, количество и круг участников инициативы, результат / успех инициативы.

Количество взаимодействий и контактов инициатив с лицами, принимающими решения.

Удовлетворенность сообщества инициативой

Оценка, опросы об удовлетворенности, реакция СМИ

Удовлетворенность участников инициативы коучингом

Опросы об удовлетворенности участников, оценки

03.2

МЕЖСЕКТОРАЛЬНЫЕ (СКВОЗНЫЕ) ГРУППЫ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ИООВ

А Стратегия и менеджмент

Обучение и образование взрослых должны быть неотъемлемой частью концепции, стратегии, управления и администрирования ИООВ. В идеале все услуги и сквозной потенциал, описанные в главах 2 и 3, должны отражаться в стратегии, а также в оперативных планах, укомплектовании персоналом, отчетности и повседневной работе ИООВ. Чтобы определить этот потенциал, можно использовать следующие показатели:

ПОКАЗАТЕЛИ	СРЕДСТВА ПРОВЕРКИ
ИООВ имеет четкое видение и стратегию в отношении ООВ, или же ООВ является частью её стратегии.	Стратегия для ООВ или общая стратегия, включающая ООВ
Стратегия отражает основные области работы и компетенции ИООВ, а также ценности и этику ИООВ.	Экспертная оценка
ИООВ четко определила сферу своего вмешательства (и его пределы).	Стратегия, устав или другой документ
Сотрудники, фрилансеры и волонтеры ознакомлены с видением и стратегией ИООВ. Сотрудники ознакомлены со своими задачами и понимают свою роль в организации.	Экспертная оценка, должностные инструкции
Политика найма основана на квалификации.	Политика найма и документация
Уровень компетенции и навыков сотрудников, фрилансеров и волонтеров ИООВ.	Резюме, экспертная оценка
Процент сотрудников, фрилансеров и волонтеров в ИООВ.	Списки сотрудников и волонтеров, кадровый план, оценка эффективности
Действует система обеспечения качества. ИООВ определила конкретные показатели для измерения эффективности, а также методы проверки этих показателей.	Руководство по мониторингу и оценке, список показателей, отчеты о мониторинге и оценке

ПОКАЗАТЕЛИ**СРЕДСТВА ПРОВЕРКИ**

ИООВ имеет четкий и совместный план действий по реализации своего стратегического плана.

План действий

ИООВ имеет прозрачную и заявленную организационную структуру.

Организационная схема, информационная диаграмма

Общий план работы ИООВ включает механизмы профессионального роста и наращивания потенциала для всех сотрудников.

Стратегия, план реализации, план обучения персонала, документация по обучению персонала

ИООВ использует надлежащую систему бухгалтерского учета и архивирования.

Бухгалтерская документация, количество ошибок / недостающих документов

Количество сотрудников ИООВ

Штатное расписание

Текущность кадров в ИООВ

Кадровая документация / документы о найме

Процент или количество повторно проведенных курсов

Программы курсов за несколько семестров / лет

Годовой отчет руководства составляется и представляется совету директоров, консультативным советам, аудиторам, донорам или другим сторонам.

Отчет, протокол собрания

В**Анализ потребностей и рынка**

Для составления соответствующих образовательных программ ИООВ должны иметь представление о возможностях трудоустройства и самозанятости в своем регионе. При оценке способности ИООВ проводить и использовать анализ потребностей и рынка можно использовать следующие показатели:

ПОКАЗАТЕЛИ**СРЕДСТВА ПРОВЕРКИ**

ИООВ регулярно проводит анализ потребностей в качестве основы для разработки программы.

Отчеты об анализе потребностей / рынка

ИООВ определила механизм анализа потребностей, включающий критерии качества и временные рамки.

Концепция анализа потребностей

ПОКАЗАТЕЛИ**СРЕДСТВА ПРОВЕРКИ**

Проверяются различные сектора и области работы (рынок труда, технологические инновации, социальные изменения).

Заключение о результатах анализа

Для анализа используются различные источники (газеты, радио, телевидение, исследования, онлайн-платформы, местные заинтересованные стороны и т. д.)

Анализ потребностей / рынка проводится в прозрачном режиме и надлежащим образом документируется.

Результаты анализируются, и на их основании делаются выводы.

Количество услуг основывается на результатах анализа потребностей.

Выводы используются при разработке новых или пересмотре имеющихся курсов / мероприятий.

Имеющиеся / пересмотренные курсы отражают выводы (в отношении предмета и / или методологии).

С**Маркетинг, охват и прием участников**

Желательно повысить наглядность ООВ. Поэтому DVV International рекомендует ИООВ анонсировать и продавать свои услуги ООВ как таковые. Конечно, данный процесс должен идти рука об руку с развитием общего понимания того, что такое ООВ, и что это означает в контексте определенного сообщества или страны. Некоторые институции могут даже упоминать ООВ в своем названии, следуя чьему-то примеру или по собственному желанию. Однако это следует делать осторожно и, по возможности, лишь в тех случаях, когда институция соответствует определенному стандарту, который должен быть определен в каждой стране / отделении DVV совместно с партнерами. Следующим шагом может быть объединение ИООВ в общую сеть, разработка совместных действий, а, возможно, даже общей идентичности, бренда или системы аккредитации.

В частности, ключом к успеху любой образовательной программы является ее правильная презентация и доступность целевой группе. Для оценки способности ИООВ реализовать свои услуги адекватным образом, обращаться к своей целевой группе, а также устанавливать четкие и прозрачные критерии приема можно использовать следующие показатели:

ПОКАЗАТЕЛИ**СРЕДСТВА ПРОВЕРКИ**

ИООВ определила свою целевую группу – ИООВ открыта для различных социальных групп и доступна для всех желающих, независимо от возраста, пола, религии и т. д.

Стратегия, видение

ПОКАЗАТЕЛИ**СРЕДСТВА ПРОВЕРКИ**

ИООВ применяет стратегию охвата потенциальных учащихся с помощью различных средств, полезных и подходящих для определенной целевой группы (газеты, программы, листовки, радио, Интернет, социальные сети, рекламные щиты и т. д.), и обращается к конкретным целевым группам в их среде по мере необходимости.

Документация по реализации стратегии охвата

Определены четкие критерии приема и отбора, которые были доведены до целевой группы.

Объявления о процедуре зачисления, документация о зачислении, получение взносов участников

ИООВ четко обозначает свои услуги ООВ как таковые, следуя соответствующим национальным правилам и концепциям.

Программа, листовки, веб-сайт ИООВ, стратегия ООВ и т. п.

D Сотрудничество с квалифицированными тренерами

Важным условием для создания привлекательной образовательной программы является наличие квалифицированных тренеров или волонтеров, знакомых с предметами, которые они преподают, и применяющих адекватные и интерактивные методы обучения. Для оценки способности ИООВ сотрудничать с квалифицированными тренерами / волонтерами можно использовать следующие показатели:

ПОКАЗАТЕЛИ**СРЕДСТВА ПРОВЕРКИ**

Определена система сотрудничества с волонтерами и фрилансерами (включая систему коммуникации и вознаграждения, тимбилдинг, повышение квалификации...)

Концепция сотрудничества

Четкие критерии отбора и найма тренеров / волонтеров были определены и доведены до сведения потенциальных тренеров.

Объявления о критериях и процедурах, упрощенная форма заявления для тренеров

Выбор обоснован, и выбранное лицо удовлетворяет критериям.

Экспертная оценка, критерии, резюме, отчеты о тренингах, самооценка тренера, оценка участниками

Процедуры отбора и найма задокументированы.

Резюме, рекомендации, обоснование выбора, договор, платежная квитанция

Эффективность работы тренеров регулярно контролируется.

Результаты оценки эффективности работы тренера

Е

Сетевое сотрудничество и рефералы

Важной предпосылкой для функционирования ИООВ является создание сетей и обмен с другими учреждениями в регионе (органы, принимающие решения, школы, учреждения профессионального обучения, университеты, НПО, микрофинансовые организации, предприятия и бизнес-ассоциации, организации, оказывающие психологическую и социальную поддержку, и т. д.). Контакты являются ключом не только к получению из первых рук необходимой для образовательной деятельности информации, но также к проведению ориентационных занятий и перенаправлению участников в другие учреждения для получения услуг, которые ИООВ не может предложить. Для определения потенциала ИООВ в этой области можно использовать следующие показатели:

ПОКАЗАТЕЛИ	СРЕДСТВА ПРОВЕРКИ
ИООВ определила основных сетевых / реферальных партнеров.	Стратегический план, список основных партнеров, существующие соглашения, база данных
Распределение контактов по секторам (образование, бизнес, политика). ИООВ осведомлена о потенциале партнеров.	Карта заинтересованных сторон
ИООВ наладила сотрудничество с партнерами. Количество инициатив, реализованных в сотрудничестве с партнерами. Количество рефералов	Протокол беседы с руководителем ИООВ, меморандумы о взаимопонимании, отчеты о совместной деятельности, сообщения в СМИ

F Среда обучения

Для повышения эффективности обучения, а также привлечения и удержания участников необходимо обеспечить мотивирующую и привлекательную среду обучения. Сюда входят «материальные» факторы, такие как состояние помещений и оборудования, отопление / охлаждение, освещение и т. д., «нематериальные» факторы, такие как доступный, дружелюбный и отзывчивый персонал, а также имеющиеся в распоряжении средства для онлайн-обучения.

Для оценки возможностей ИООВ в данном отношении можно использовать следующие показатели:

ПОКАЗАТЕЛИ

СРЕДСТВА ПРОВЕРКИ

ИООВ предлагает свои услуги в комфортных помещениях, которые достаточно освещены / отапливаются / охлаждаются и соответствующим образом оборудованы. Гигиенические стандарты соответствуют гендерным потребностям (это может быть достигнуто через партнерские соглашения с другими местными заинтересованными сторонами, предоставляющими помещения).

Отчеты о мониторинге и оценке, аудит объектов, опросы участников об удовлетворенности, инвентаризация, меморандумы о взаимопонимании с партнерами

Легкая доступность помещений для целевой группы.

Посещения объектов, карты, расписание общественного транспорта, парковочные места, лестницы / лифты, указатели...

Дружелюбие и отзывчивость персонала.

Оценка готовности и состояния объектов ИООВ.

Уровень использования активов по предоставлению услуг и эффективность с точки зрения дохода.

Документы об использовании активов

Закупки являются устойчивыми, поскольку они отдают предпочтение местным поставщикам, а не международным, и учитывают последствия для окружающей среды.

Правила и процедуры закупок

План регулярного технического обслуживания существует и выполняется

Протоколы технического обслуживания

ИООВ предлагает возможности онлайн-обучения, которые включают доступное программное обеспечение, ориентированное на целевые группы, а также контент и методы, специально разработанные для цифрового обучения и образования.

Доступность, содержание и методика онлайн-курсов

G Финансирование

Финансирование и сбор средств, не относящиеся конкретно к услугам ООВ, служат основой для предоставления услуг ИООВ. Хотя другие учреждения могут проводить более сложные тренинги по сбору средств, DVV international должна быть в состоянии поддержать усилия партнеров по мобилизации ресурсов, особенно в области ООВ. При оценке возможностей ИООВ ключевыми являются следующие показатели:

ПОКАЗАТЕЛИ	СРЕДСТВА ПРОВЕРКИ
ИООВ установила различные источники финансирования.	Анализ источников финансирования
Стратегия по мобилизации ресурсов и маркетингу разработана и реализуется.	Документы в отношении стратегии и записи о реализации
ИООВ полагается на различные источники финансирования.	Бюджет, отчеты об аудите
При наличии социальных предприятий они имеют справедливую, юридически и финансово устойчивую структуру.	Устав социальных предприятий, стратегия, менеджмент и бюджетный план, отчеты, аудит
ИООВ увеличила финансирование в последние годы.	Бюджет текущего года и прошлых лет, отчеты об аудите
Надлежащая система оплаты.	Прейскурант
ИООВ является участником сети по совместному сбору средств.	Подтверждение участия

04. ПРИЛОЖЕНИЕ

Аббревиатуры

ООБ	Обучение и образование взрослых
CI	Curriculum institutionALE
ИООБ	Институция обучения и образования взрослых
SES	Senior Expert Service (Немецкая служба старших экспертов)
vhs	Volkshochschule – центр образования для взрослых (особый тип институции ООБ в Германии)

Другие публикации DVV International на тему ИООБ

- Hinzen/Jost: „Erwachsenenbildungszentren als Entwicklungsfaktor – Verantwortung, Strukturen, Nutzen“, in: Bildung und Erziehung, 100 Jahre Volkshochschule, 71. Jahrgang, 2018, Heft 2
- Adult Education Centres as Key to Development – Responsibilities, Structures and Benefits. Report and key messages of the Adult Education and Development Conference 2017,
https://www.dvv-international.de/fileadmin/files/Inhalte_Bilder_und_Dokumente/Fachkonferenz_AEDC/AEDC_2017/Key_Messages_AEC_CLC_Georgia_FINAL.pdf
- Avramovska/Hirsch/Schmidt-Beblau: Adult education centres as a key to development – challenges and success factors, IPE 78/2017,
https://www.dvv-international.de/fileadmin/files/Inhalte_Bilder_und_Dokumente/Fachkonferenz_AEDC/AEDC_2017/IPE-78_web.pdf
- Gartenschlaeger: Community Learning Centres, AED 74/2010,
<https://www.dvv-international.de/en/adult-education-and-development/editions/aed-742010>

Для получения дополнительной информации об инструментах и подходах DVV International посетите наш веб-сайт: www.dvv-interational.de/en/.

О НАС

DVV International – это Институт международного сотрудничества Deutscher Volkshochschul-Verband e. V. (DVV), Немецкой ассоциации образования взрослых. DVV представляет интересы примерно 900 центров образования для взрослых (Volkshochschulen) и их государственных ассоциаций, крупнейших поставщиков дополнительного образования в Германии. Будучи ведущей профессиональной организацией в области ООВ и сотрудничества в сфере развития, DVV International вот уже почти 50 лет прилагает все усилия для поддержки обучения на протяжении жизни. DVV International поддерживает создание и развитие устойчивых структур образования для молодежи и взрослых во всем мире. Мы выступаем профессиональным партнером в диалоге с местным населением. Для этого мы сотрудничаем с более чем 200 партнерами-представителями гражданского общества, правительствами и академическими кругами в более чем 30 странах Африки, Азии, Латинской Америки и Европы.

Наши представительства в отдельных странах и регионах налаживают местное и региональное сотрудничество, обеспечивая качество и эффективность нашей деятельности в странах-партнерах. Основными целями нашей работы являются грамотность и базовое образование, профессиональное обучение, глобальное и межкультурное обучение, экологическое образование и устойчивое развитие, миграция и интеграция, работа с беженцами, санитарное просвещение, предотвращение конфликтов и демократическое образование.

Работа DVV International финансируется за счет средств Федерального министерства экономического сотрудничества и развития (BMZ), Федерального министерства иностранных дел Германии, Европейского Союза, а также других доноров. Совместно с национальными, региональными и всемирными ассоциациями ООВ DVV International способствует лоббированию и защите права человека на образование и обучение на протяжении всей жизни. Для достижения поставленной цели мы ориентируемся на Цели устойчивого развития ООН (ЦУР), глобальную повестку дня в области образования «Образование 2030» и Всемирную конференцию ЮНЕСКО по образованию взрослых (CONFINTEA). DVV International поддерживает европейский и глобальный обмен информацией и опытом посредством конференций, семинаров и публикаций.

ПРИМЕЧАНИЯ

A large grid of small dots, intended for taking notes. The grid consists of 20 columns and 30 rows of dots, spaced evenly across the page.



