vhs
DVV International

ЦЕНТРЫ ОБРАЗОВАНИЯ ВЗРОСЛЫХ

методическое пособие

ЦЕНТРЫ ОБРАЗОВАНИЯ ВЗРОСЛЫХ

Оглавление

Введение 4

Раздел I. Услуги центров образования взрослых

Услуги по образованию взрослых 6

Консультирование и ориентация 14

Расширение прав и возможностей через реализацию инициатив 18

Раздел II. Компетенции центров образования взрослых, необходимые для предоставления услуг

Общее руководство центра образования взрослых, разработка стратегии развития 24

Анализ потребностей и рынка 36

Регистрация участников и связь с ними 45

Сотрудничество с квалифицированными тренерами 50

Партнёрство и формирование сети контактов 55

Мотивирующая среда для обучения 63

Мобилизация ресурсов и финансирование 74

Раздел III. Опыт работы центров образования взрослых в Беларуси

Опыт работы Центра образования взрослых «SOV@»: все грани неформального образования на Краснопольщине 83

Образование рядом: Центр образования взрослых «Баркулаб» в Быхове 88

Приложения 91

Валентина Сидоркина

Координатор Программы «Обучающиеся города и организации» Представительства DVV International в Беларуси

ВВЕДЕНИЕ

Центры образования взрослых (ЦОВ) – важный инструмент местного развития и преодоления бедности. Они играют определяющую роль в реализации права человека на образование, открывая для местных жителей даже в самых небольших населённых пунктах широкие возможности для обучения и самореализации.

DVV International поддерживает создание и развитие центров образования взрослых в разных странах мира. Почему организации это кажется важным? Центры образования взрослых **усиливают социальную включённость** уязвимых групп населения (людей старшего возраста, людей с инвалидностью, жителей сельской местности и др.), помогают снизить уровень бедности, предлагая программы по приобретению профессиональных навыков, профориентации, курсы предпринимательской деятельности и финансовой грамотности. Кроме того, центры образования взрослых **стимулируют формирование активной гражданской позиции:** инициируют взаимодействие и сотрудничество для решения местных проблем, стимулируют гражданское участие в процессах принятия решений на местном уровне.

Что представляют собой центры образования взрослых с точки зрения DVV International? Они могут быть созданы на основе разных моделей и отличаться друг от друга. Речь идёт о различных организациях: коммерческих и общественных, проводящих образовательные мероприятия как для местного населения в целом, так и для отдельных целевых групп (молодых людей, людей старшего возраста, людей с инвалидностью, безработных). Это может быть как крупный центр, имеющий своё здание, так и небольшая организация, не имеющая собственных учебных помещений и использующая для проведения занятий площадки местных партнёров. Однако все центры образования взрослых объединяют следующие важные признаки:

- ЦОВ считают образование взрослых своей главной задачей и продвигают его (это отражено в их стратегии, уставе и общих документах);
- ЦОВ организуют курсы различной тематической направленности, предлагая разнообразный круг возможностей для качественного образования в различных сферах жизни;
- ЦОВ открыты для молодёжи и взрослых из местного сообщества, независимо от их пола, национальности, этнических, религиозных взглядов, уровня образования. Их услуги также доступны для людей с низким уровнем дохода;
- управляют ЦОВ профессионалы в области образования взрослых, центры сотрудничают с квалифицированными тренерами/преподавателями для взрослых;
- в качестве основы для разработки образовательных программ ЦОВ регулярно проводят анализ потребностей и рынка.

Работа по организационному развитию и развитию потенциала центров образования взрослых в DVV International строится на **концепции KPI – ключевых показателей эффективности.** Концепция разработана DVV International как единый стандарт для деятельности в разных странах. Этот подход и лежит в основе структуры данной публикации. Публикация включает три раздела, которые раскрывают разные аспекты деятельности и развития центров образования взрослых.

В первом разделе описываются основные виды услуг, которые может предлагать центр образования взрослых. Речь идёт о следующих услугах:

1. Услуги по образованию взрослых – это ключевой вид деятельности ЦОВ (не менее 50% мероприятий в центре). Образовательные программы предлагаются как минимум в трёх из следующих направлений: профессиональное развитие, гражданское образование и социальные компетенции, здравоохранение и правильное питание, языки, культура и искусство. В ЦОВ проходят как долгосрочные курсы, так и разовые мероприятия.

2. Консультирование и ориентация. Ориентационные и консультационные мероприятия помогают людям дать оценку их компетенциям, определить образовательные потребности и возможности дальнейшего развития, в том числе профессионального, найти конкретные образовательные возможности в регионе.

3. Расширение прав и возможностей через реализацию инициатив. ЦОВ сотрудничают с инициативами в сообществе, оказывают им поддержку (предоставление помещения, оборудования, содействие налаживанию контактов, предоставление экспертных знаний, консультаций) и содействуют укреплению их независимости и устойчивости.

Второй раздел посвящён основным показателям эффективности и ключевым компетенциям, которые необходимы команде центра образования взрослых для того, чтобы качественно оказывать перечисленные выше услуги. Согласно подходу DVV International, к их числу относятся:

1. Общее руководство. Образование взрослых должно быть встроено в концепцию, стратегию, управление и администрирование ЦОВ. В идеале все ключевые показатели должны быть отражены в стратегии, а также в оперативных планах, штатном расписании, отчётности и повседневной работе ЦОВ.

2. Анализ потребностей и рынка. Для создания релевантных образовательных программ ЦОВ должны иметь представление о потребностях своих целевых групп, а также о возможностях трудоустройства и самостоятельной занятости в своём регионе.

3. Регистрация участников и связь с ними. Ключом к успеху любой образовательной программы является её правильный маркетинг и доступность для целевой группы. ЦОВ необходимо уметь должным образом рекламировать свои услуги и разрабатывать чёткие и прозрачные критерии приёма участников.

4. Сотрудничество с квалифицированными тренерами. Важнейшим условием для создания привлекательной образовательной программы является наличие пула квалифицированных тренеров или волонтёров, знакомых с предметами, которые они преподают, и применяющих адекватные и основанные на широком участии методы обучения.

5. Партнёрство и формирование сети контактов. Важной предпосылкой функционирования ЦОВ является налаживание связей и обмена информацией с другими учреждениями, расположенными в регионе (органы управления, школы, профессионально-технические училища, университеты, учреждения культуры, НГО, бизнес и бизнес-ассоциации и т.д.).

6. Мотивирующая среда для обучения. Для повышения эффективности обучения и привлечения или удержания участников необходимо обеспечить мотивирующую и привлекательную учебную среду: достойное состояние помещений и оборудования, а также приветливый и дружелюбный персонал.

7. Мобилизация ресурсов и финансирование. Поиск средств и ресурсов является одной из важных задач любого ЦОВ и даёт ему возможность предоставлять свои услуги.

В третьем разделе представлено краткое описание опыта двух центров образования взрослых, открытых и действующих в Могилёвской области при поддержке DVV International: Центра образования взрослых «Баркулаб» в Быхове и Центра дополнительного образования взрослых «Sov@» в Краснополье.

Кроме того, публикация включает большое количество полезных материалов для работы центров образования взрослых, материалы размещены в приложениях.

В подготовке публикации приняли участие эксперты в сфере образования взрослых, тренеры неформального образования, консультанты по организационному развитию и развитию бизнеса, представители центров образования взрослых, работающих в Беларуси.

Мы хотели бы выразить благодарность всем экспертам, которые внесли свой вклад в написание глав публикации, за их готовность делиться знаниями и плодотворное сотрудничество. Мы очень надеемся, что данная публикация вдохновит и направит всех тех, кто руководит центром образования взрослым или является его сотрудником, а также тех, кто планирует открытие такого центра. Ведь чем больше вдохновлённых специалистов, тем больше шансов, что центры образования взрослых будут открываться и развиваться в разных городах Беларуси, и тем у большего числа людей будут возможности для обучения и развития.

Юлия Станкевич

Тренерка в сфере неформального образования, консультантка. Сферы экспертизы: неформальное образование, разработка проектов; работа с волонтёрами и волонтёрками; работа с молодёжью; инклюзия, организация и проведение публичных мероприятий. Больше 17 лет участвует в развитии сферы общественных организаций, имеет опыт разработки и реализации проектов, разработки и проведения образовательных программ (тренинг-курсы от трёх до 12 месяцев, долгосрочные международные тренинги, онлайн-курсы на платформах дистанционного образования, онлайн- и офлайн-тренинги и воркшопы). Соавторка пособий «Заметки молодёжных работниц: сопровождение молодёжных инициатив» (МОЦ «Фиальта») и «Руководство для некоммерческих организаций: как жить и работать в онлайне» (ПРООН, Офис европейской экспертизы и коммуникации).

РАЗДЕЛ I. Услуги центров образования взрослых

УСЛУГИ ПО ОБРАЗОВАНИЮ ВЗРОСЛЫХ

Разнообразие тем и форматов обучения в центре образования взрослых

В современном мире важность обучения в жизни каждого из нас невозможно переоценить. Для центров образования взрослых услуги по образованию являются основополагающими в деятельности организации, и весьма важно, чтобы эти данные услуги были актуальными для людей, эффективными и разнообразными.

Для эффективной работы центра образования взрослых ключевым является широкий выбор тем образовательных программ, курсов и отдельных мероприятий.

Курсы предлагаются **как минимум в трёх из следующих секторов:**
1. Профессиональное развитие.
2. Гражданское образование.
3. Социальное развитие.
4. Здравоохранение и питание.
5. Языки.
6. Культура и искусство.

Важно, чтобы обучение в центре образования взрослых проводилось на протяжении всего года.

Необходимо также обеспечить различные форматы обучения: лекции, тренинги, долгосрочные и краткосрочные курсы/программы, курсы выходного дня, семинары, круглые столы, экскурсии и т.д.

В данном пособии мы представим универсальный алгоритм разработки разовых, краткосрочных образовательных мероприятий, основанных на принципах неформального образования. Далее для удобства мы будем апеллировать к тренингу как одному из распространённых форматов обучения. Данный формат мероприятий предполагает большее вовлечение участвующих в процесс обучения, и соответственно, требует специальных компетенций в этом вопросе. Представленный алгоритм также подходит для разработки долгосрочных программ (курсов, онлайн-курсов на платформах дистанционного обучения, долгосрочных тренинг-курсов, образовательных марафонов и др.). А в следующих главах мы разберём, как можно создавать возможности для обучения через консультации и реализацию людьми собственных инициатив.

Принципы неформального образования

Прежде чем разбирать последовательность построения программы и методологию, давайте посмотрим на принципы и подходы, которые лежат в основе неформального образования. Это фундамент, который позволяет участвующим учиться эффективно, углубляет ответственность за собственное обучение, способствует повышению сотрудничества и гражданской активности.

1. Добровольность

Участие в мероприятиях и программах центров образования взрослых должно быть добровольным. Это также касается отдельных элементов тренинга или другого мероприятия. Тренеры создают условия для обучения и мотивируют участвующих принять вызов, выйти из зоны комфорта и участвовать, но не могут никого заставить учиться. Добровольность участия – это один из базовых принципов, который даёт основу всему, что происходит в неформальном образовании.

Поэтому у участников и участниц образовательных мероприятий всегда должен быть выбор: а) принимать ли участие в тренинге; б) отказаться от участия в каком-либо из элементов тренинга.

2. Активное участие в процессе обучения

В неформальном образовании обучающиеся играют центральную и активную роль. Активное участие позволяет участвующим влиять на процесс тренинга, вызывать определённые события, привносить собственные чувства и опыт, общаться, принимать решения, осознанно относиться к другим, себе, своим действиям.

К сожалению, во многих привычных учебных ситуациях ведущую роль играют лекторы, учителя, эксперты, адукаторы. Эти роли подразумевают чаще всего одностороннюю коммуникацию, когда эксперт что-то рассказывает и в лучшем случае задаёт или отвечает на вопросы. От участвующих ожидается только восприятие информации, пассивное внимание. Первостепенная же задача тренера заключается в том, чтобы создать возможности для экспериментирования, погружения, осознания, рефлексии совместно с другими участниками.

3. Обучение в группе

Обучение в группе позволяет обмениваться мнениями и опытом, создавать новые ситуации, атмосферу доверия, дополнять умения друг друга, мотивировать, выстраивать взаимовыручку и взаимоуважение, поддерживать друг друга.

Когда люди делятся своими переживаниями, выводами, задают вопросы, это помогает учиться и другим членам группы. В неформальном образовании используются как индивидуальные, так и групповые формы обучения, но с большой опорой на коллективный подход.

4. Ориентация на обучающихся

Это значит, что человек, который обучается, находится в центре. Не так важно, что хочет рассказать тренер или что запланировано в программе, важнее то, что нужно обучающимся в конкретный период времени в отношении темы, самоосознания, поставленных целей развития и роста, применимости полученных умений в реалиях участников. Ориентация на обучающихся означает и то, что ведущий должен быть готов приспосабливать содержание и уровень сложности работы и программы к реальным, текущим потребностям, интересам, подготовленности участников/группы к процессу обучения.

С этим принципом также связано отсутствие внешней оценки в неформальном образовании. Участвующим предоставляется возможность самим оценить себя и посмотреть, насколько они продвинулись вперёд и где их точки роста.

5. Обучение через опыт

В неформальном образовании, как и в жизни, мы обучаемся через опыт. Опыт и его анализ становятся источниками развития и обучения. Тренеры создают ситуации для получения опыта в тренингах через упражнения и задания для взаимодействия в группе и создают условия для анализа этих ситуаций. Тогда участники могут отрефлексировать полученный опыт, сделать из него выводы, связать с реальной жизнью. Многое, чему учатся через неформальное образование, трудно передать и развить лекционным способом, через это надо осознанно пройти. Для более глубокого понимания подхода вы можете изучить **цикл обучения через опыт Дэвида Колба**.

Цикл обучения через опыт Дэвида Колба

6. Целостный (холистический) подход

В процессе обучения в фокусе находится три аспекта.

1. Личность – это мотивация, интересы, персональная история каждого участника и участницы.
2. Группа – отношения и групповая динамика.
3. Тема – цели и содержание тренинга.

В процессе неформального образования также совмещаются методы интеллектуального, физического и эмоционального характера.

7. Безопасная среда для обучения

Для обучения людям важно пробовать новые модели поведения, выходить из зоны комфорта. На тренингах и других обучающих мероприятиях участвующие сталкиваются с новыми точками зрения, новым опытом. Обучение – это не комфортный процесс сам по себе, освоение нового всегда связано с риском и вызовом. Поэтому важно создать безопасную среду для обучения, чтобы люди могли экспериментировать и брать на себя вызов без риска навредить себе или окружающим. Безопасная среда создаётся разными способами: через знакомство участвующих между собой, создание благоприятной, доверительной атмосферы, равенства, отсутствие оценочных суждений со стороны тренеров и других участвующих, уважение друг друга, договорённости о работе в группе (нормы работы). Подробнее по данной теме вы можете прочитать в главе «Мотивирующая среда для обучения».

Рамочные условия подготовки и проведения тренингов и других образовательных мероприятий

- **Количество участвующих.** Тренинги и другие образовательные мероприятия проводятся для групп размером от 8–10 до 28–30 человек. Оптимальное количество участвующих – 18–22 человека. Это наилучшее количество с точки зрения обучения в группе и для использования интерактивных методов. Что важно, это не слишком большое количество людей для обсуждения каких-то вопросов и рефлексии в общей группе.

- **Работа ведущих в паре или в команде.** Для наиболее эффективного обучения важно проводить тренинг двум или более ведущим (исходя из продолжительности и количества участвующих).

- **Продолжительность от трёх часов.** Это минимальное время, которое позволяет структурировать программу, исходя из принципов и подходов неформального образования, а также использовать интерактивные методы.

- **Пространство.** Расположение участников и участниц, а также ведущих – сидя в кругу: так, чтобы все были видны и слышны всем. Это позволяет настроить взаимодействие в группе между собой, не замыкая коммуникацию на ведущих. Такое расположение – это ещё и реализация ценности равенства на практике. Пространство должно быть достаточно просторным для работы нескольких малых групп, стулья и столы должны свободно передвигаться.

Планирование, проведение и оценка образовательных мероприятий

Для создания услуг по образованию взрослых можно использовать следующий пошаговый алгоритм планирования образовательного мероприятия (на примере тренинга как одной из самых распространённых форм образовательных мероприятий).

Шаг 1. Определение потребностей целевой группы, цели организации и персональная мотивация

1.1. Для планирования программы обучающего мероприятия необходимо понимать особенности и потребности целевой группы, для которой проводится мероприятие, и чётко сформулировать проблему/проблемную ситуацию, которую планируется решить в результате мероприятия.

Целевую группу (потенциальных участвующих) важно описывать максимально подробно, представляя ключевые для планирования характеристики (возраст, род деятельности, количество, предыдущий опыт, уровень информированности по теме, установки в отношении темы и др.)

Чтобы определить потребности, необходимо провести предварительное анкетирование (потенциальных) участвующих, побеседовать с участвующими заранее или использовать другие способы получения информации.

Проведение оценки потребностей позволяет также оценить уровень соответствия оказываемых услуг потребностям местного сообщества.

1.2. Помимо определения потребностей, важно определить мотивацию и сферу экспертизы тренера или тренерской команды в целом. Обсудите, какие компетенции есть в команде, как вы понимаете тему. С какими аспектами темы вы хотите работать? Почему эта тема важна и/или интересна для вас?

1.3. Помните о потребностях центра образования взрослых как организации. Что важно для организации в этой теме? Какие результаты важно получить?

Шаг 2. Определение цели и задач образовательного мероприятия (тренинга)

Цель – это предполагаемый положительный результат обучения. Хорошо сформулированная цель говорит не о том, что будет происходить во время тренинга, а о том, какие изменения произойдут у участников в результате тренинга.

При постановке цели можете задать себе вопрос:

Какого положительного эффекта вы ожидаете от решения обозначаемой вами проблемы, какие изменения произойдут у участвующих после тренинга?

При постановке цели важно принимать во внимание продолжительность мероприятия и отдавать себе отчёт, что значительные изменения не могут произойти в короткое время. Цель должна быть достижимой с учётом длительности обучающего мероприятия.

Образовательные задачи

При планировании тренинга необходимо определить, какими знаниями, умениями/навыками, убеждениями в отношении проблемы/темы должны обладать участвующие в результате тренинга. Это позволит конкретизировать цель и выстроить логику программы, определить основные послания для каждого блока программы.

- *Какие компетенции важно развить у участвующих? Опишите знания, умения/навыки и отношение/установки в отношении темы.*
- *Какие главные мысли/идеи необходимо затронуть в работе?*
- *Что произойдёт с участвующими в результате образовательного мероприятия?*

Уже на этапе разработки цели и задач необходимо планировать оценку образовательного мероприятия. Этот вопрос будет рассмотрен ниже.

Шаг 3. Определение логики программы образовательного мероприятия (тренинга)

Когда определена цель, образовательные задачи и описаны знания, умения/навыки и ценностные установки, которые вы планируете развить на обучающем мероприятии, можно логически выстраивать блоки программы.

Тренинги неформального образования базируются на его принципах и подходах (добровольность, активное участие, ориентация на обучающихся, обучение через опыт и др.). Поэтому необходимо придерживаться структуры тренинга с её обязательными частями.

Существует универсальная структура тренинга, которая учитывает этапы развития группы и необходимые блоки для управления групповой динамикой.

1. Вступительная часть: знакомство и создание атмосферы.

Основные блоки: вступление, знакомство, цель тренинга, программа и график работы, ожидания/личные цели участвующих, принятие правил работы.

2. Основная часть: раскрытие основных содержательных блоков программы (проведение упражнений, теоретический материал и т.д.).

3. Заключительная часть: подведение итогов, завершение тренинга. Основные блоки: оценка тренинга, ритуалы прощания.

Говоря про блоки основной части, подчеркнём, что они могут включать в себя следующие элементы (но не ограничиваются ими):

1. Актуализация проблемы/темы, опыта участвующих. Определение основных понятий. Формирование общего понятийного поля. Связь с локальным контекстом, информационный блок по теме.
2. Получение учебного опыта, работа с отношением (ценностными установками).
3. Практический блок (отработка умений и навыков на практике).
4. Планирование действий по применению компетенций в своей жизни/профессиональной деятельности/местном сообществе.

Шаг 4. Подбор и подготовка методов программы

Важно предоставить участникам и участницам возможность получить новый опыт, пережить какую-то ситуацию, услышать иные точки зрения по тому или иному вопросу, отличающиеся от собственной позиции. Для этого важно строить обучение с использованием методов, в наибольшей степени вовлекающих участвующих в процесс обучения: организованные дискуссии, ролевые игры, интерактивные упражнения и др.

При подборе метода важно прежде всего понимать цель его применения.

Чего мы хотим достичь с помощью данного метода? Чему могут научиться участвующие благодаря этому методу?

При работе с методами важно помнить о том, что они являются всего лишь инструментами для достижения целей обучения. С помощью методов создаётся учебная ситуация, участникам предоставляется возможность получить опыт, связанный с каким-либо из аспектов темы

тренинга. При этом для обучения ключевой является возможность полученный опыт проанализировать, связать с реальной жизнью и представить, как этот опыт может быть применён в жизни.

В Приложении 2 вы можете найти форму программы тренинга.

Общие рекомендации по подготовке и проведению тренинга

- Дайте возможность участникам видеть во время тренинга его цель и программу. Разместите их на видном месте. Обращайтесь к ним в ходе встречи.
- Вывесите на видное место лист с принятыми группой нормами работы на тренинге. Это поможет установить атмосферу доверия и безопасности.
- Заранее спланируйте тренинг таким образом, чтобы вы имели достаточно времени для различного количества участников. Из опыта известно, что, несмотря на предварительные договорённости, оно может очень сильно различаться.
- Не планируйте слишком много упражнений в программе вашей встречи. Давайте упражнения, соответствующие имеющемуся у вас времени и количеству участвующих. Лучше меньше, да лучше.
- Используйте разнообразные методы, чередуйте предоставление теоретического материала с практическими упражнениями: ролевыми играми, дискуссиями, разбором кейсов, симуляциями, работой в малых группах.
- Вовлекайте всех участвующих в обсуждение, демонстрируйте равное отношение и ценность разнообразных мнений.
- Лучшее, что вы можете сделать, – это хорошо подготовиться. Используйте большую часть вашего времени и энергии на то, чтобы заранее спланировать тренинг и подготовиться к нему.

РАЗРАБОТКА ДОЛГОСРОЧНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Долгосрочные образовательные программы (от нескольких месяцев до 1–1,5 года) позволяют максимально погрузить участвующих в процесс обучения, сделать его комплексным, практичным и, главное, – достичь больших результатов. За счёт более продолжительного времени обучения по сравнению с единичными образовательными мероприятиями у участвующих появится больше возможностей начать применять полученные компетенции в своей повседневной жизни и работе.

В долгосрочной программе можно предоставить разнообразие форматов: например, проведение очных тренингов и совмещение этого с обучением на платформе дистанционного образования или онлайн-тренингами (в Zoom или другой программе видеосвязи).

Помимо образовательных мероприятий (тренингов, семинаров, рабочих встреч и т.д.) и самостоятельного изучения материалов, важно предусмотреть практическую работу участвующими по применению полученных знаний, умений/навыков и ценностных установок в жизни. Это можно сделать как через отдельные домашние задания (например, применение конкретной методики или практики), так и через реализацию инициатив. Например, при разработке программы по противодействию языку вражды, помимо образовательных мероприятий, важно включить реализацию участвующими собственных инициатив (мини-проектов или отдельных мероприятий) по теме противодействия языку вражды. Таким образом уже в процессе программы вы обеспечите, что знания останутся не только в головах людей, но и будут воплощены в конкретных действиях для решения данной общественной проблемы.

Вы можете предложить участвующим сформировать команды инициатив по 3–5 человек, выбрать целевую группу, изучить ее потребности/интересы в связи с темой и придумать какое-то решение для целевой группы (это могут быть простые инициативы: встреча-обсуждение, просмотр кинофильма, публикации в социальных сетях, онлайн-трансляция с приглашёнными гостями и т.д.). Реализация собственных идей позволит участвующим лучше разобраться в теме языка вражды и воплотить компетенции на практике. При этом реализация собственных инициатив – это продолжение обучения, поэтому участвующим необходима менторская поддержка. Подробнее о сопровождении инициатив вы можете прочитать в главе «Расширение прав и возможностей через реализацию инициатив».

При планировании долгосрочной программы необходимо в первую очередь проработать шаги 1 и 3 алгоритма.

1. Определить потребности целевой группы, интересы организаций и персональную мотивацию тренеров и менторов программы.
2. Описать цель и задачи всей долгосрочной программы.
3. Определить её логику, т.е. последовательность тренингов и других компонентов обучения (например, выполнение практических заданий или проекты/инициативы участвующих, самостоятельное изучение материалов или обучение на платформе дистанционного образования, менторское сопровождение, образовательные визиты и др.).

После того, как определены цель, задачи и логика всей долгосрочной программы, для каждого тренинга и другого её компонента определяется цель и задачи, описывается логика программы, которая в дальнейшем наполняется методами и теоретическими материалами (шаги 2–4 алгоритма). При этом при разработке целей и задач тренингов важно следить, чтобы они вносили вклад в достижение целей и задач образовательной программы, т.е. чтобы каждый из тренингов/других компонентов охватывал какие-то запланированные результаты всей программы.

В Приложении 3 вы можете найти пример формы для описания долгосрочной образовательной программы.

Мониторинг и оценка образовательных мероприятий

Вначале давайте разберёмся, что обозначают термины «мониторинг» и «оценка», как различаются данные понятия.

Мониторинг – это отслеживание какого-либо процесса или деятельности с целью установления соответствия плану производимых действий и запланированных промежуточных результатов.

Систематический сбор информации о ходе работ (в рамках мониторинга) – своего рода «сканирование» ситуации – производится как рутинная процедура, предназначенная главным образом для того, чтобы вовремя обнаруживать отклонения от намеченных планов. Хорошо работающая система мониторинга помогает своевременно реагировать на упомянутые выше отклонения.

Центру образования взрослых важно собирать следующие данные о своих учебных программах и отдельных мероприятиях:

- количество курсов/образовательных программ/мероприятий;
- количество заявок на зачисление с разбивкой по полу (мужчины/женщины); коэффициент охвата с разбивкой по полу (мужчины/женщины);
- процент выпускников с разбивкой по полу (мужчины/женщины);
- общее количество учебных часов.

Кроме этого, необходимо оценивать удовлетворённость участвующих оказанными услугами, а также результаты образовательных мероприятий и программ. Давайте остановимся подробнее на том, как это сделать.

Оценка – процесс детального анализа и сопоставления субъектов, ресурсов, действий и результатов с заранее установленными критериями.

Оценка предполагает более глубокое (по сравнению с мониторингом) проникновение в сущность происходящего. Оценка направлена на анализ результатов деятельности и соотнесение этих результатов с определёнными критериями. По итогам оценки выносится суждение об эффективности программы, проекта или организации и формулируются рекомендации на будущее. В ходе оценки в числе других используются данные мониторинга.

Оценка образовательного мероприятия позволяет: 1) участникам самим оценить своё обучение – сравнить себя до и после тренинга, понять, насколько они продвинулись на своём пути благодаря обучению; 2) получить обратную связь о результатах и процессе обучения тренерам и организаторам, понять сильные и слабые стороны программы, чтобы лучше спланировать следующие мероприятия.

Оценка неразрывно связана с целями и задачами, которые вы ставите перед тренингом, поэтому планировать оценку нужно ещё на этапе разработки тренинга: определить, какие изменения необходимо оценить и какие методы оценки использовать.

По четырёхуровневой модели, предложенной Дональдом Киркпатриком, процесс обучения можно разделить на четыре уровня и оценивать каждый из них.

- **Реакция.** Удовлетворены ли участвующие процессом и результатом? Что они чувствуют?
- **Знания, навыки и отношение.** Чему научились участвующие? Какую новую информацию узнали и запомнили?
- **Поведение.** Изменили ли участвующие своё ежедневное поведение, основываясь на том, что они изучили?
- **Результаты.** Как изменение поведения повлияло на жизнь участвующих или на деятельность их организаций/инициатив?

Кроме результатов обучения, вы можете предложить участвующим оценить аспекты, которые влияют на обучение. Это может быть:

- атмосфера в группе;
- содержание тренинга (насколько тема была раскрыта, соответствовала ли ожиданиям участников и участниц);
- использованные методы;
- собственное участие;
- работа тренеров;
- организационные аспекты (логистика, предварительная коммуникация и т.д.).

Рекомендуется проводить как индивидуальную оценку (как правило, через заполнение анкет оценки тренинга), так и оценку образовательного мероприятия в группе. Высказывания других членов группы могут помочь участвующим увидеть результаты, которые изначально не осознавались.

В Приложении 4 вы можете найти пример анкеты оценки тренинга. Данную анкету необходимо адаптировать, исходя из целей и задач образовательного мероприятия.

В долгосрочных образовательных программах необходимо проводить оценку каждого мероприятия и других компонентов программы, а также финальную оценку программы.

Важно, чтобы оценка услуг по образованию проводилась всеми вовлечёнными сторонами: участвующими, тренерами и организацией (центром образования взрослых).

Для оценки качества учебных программ вы также можете ознакомиться со **стандартами качества процесса проведения программ неформального образования**, заполнив опросники для самооценки организации.

Стандарты качества процесса проведения программ неформального образования

Услуги по образованию взрослых онлайн: проведение обучения с использованием видеосвязи, образовательные курсы на платформах дистанционного образования

В связи с пандемией COVID-19 оказание образовательных услуг онлайн стало особенно актуальным и востребованным.

При разработке или переводе образовательных мероприятий в онлайн-формат важно учитывать общие принципы и подходы к разработке программ неформального образования, изложенные выше. При этом подготовка и проведение программ мероприятий онлайн обладает определённой спецификой, поэтому остановимся на ключевых рекомендациях и онлайн-инструментах.

Прежде всего следует отметить, что распространённый формат вебинаров, в которых ведущий выступает как основной эксперт, а участвующие занимают пассивную роль слушателей, является менее эффективным по сравнению с интерактивным форматом. Современные технологии дают гораздо больше возможностей для вовлечения и активного участия людей в процессе обучения.

Базовые рекомендации по методам обучения в онлайн-формате

Организуйте работу в малых группах. Вы можете дать задание обсудить какой-то вопрос, разработать конкретный продукт, поделиться опытом, разобраться в материале.

Наилучший функционал по разделению людей в малые группы есть у Zoom: работа в сессионных залах с возможностью объединения людей по группам вручную или даже свободного перемещения участвующих по сессионным залам без помощи технического администратора. Другие программы также активно развивают сес-

сионные залы, поэтому данная функция может быть внедрена и в других онлайн-программах с видеосвязью.

Используйте интерактивные опросы: например, Mentimeter или Kahoot. Опросы позволяют спросить участвующих в режиме реального времени, что они думают по тому или иному вопросу, уточнить опыт работы, задать вопрос на знание теории и пояснить ответы.

С помощью этих онлайн-инструментов можно проводить викторины, где участвующим нужно проверить свои знания, выбрать правильный вариант ответа. Такого рода викторины могут служить отдельным мероприятием (например, викторина на тему финансовой грамотности и др.).

Интерактивные опросы особенно актуальны, если обучающее мероприятие проводится для большого количества людей – от 30 человек и больше.

Используйте интерактивные доски: Padlet, Google Jamboard, Miro. Интерактивные доски могут выполнять функцию флипчарта в офлайн-формате: собрать и зафиксировать результаты работы группы или малых групп. Вы можете использовать интерактивные доски как в общей группе, так и предложить записывать на доску идеи и варианты решений при работе в сессионных залах.

Адаптируйте интерактивные методы, позволяющие максимально вовлекать людей в процесс обучения. В онлайн-формате возможно проводить дискуссии с участием всех членов группы, ролевые игры, методы на командообразование, симуляции. В каждом из таких методов после выполнения группой задания важно проводить анализ метода (дебрифинг), позволяющий участвующим связать полученный опыт с реальной жизнью.

Образовательные курсы на платформах дистанционного образования

Для долгосрочных программ эффективным решением может быть совмещение обучения на платформе и мероприятия с использованием видеосвязи. Размещение теоретического материала на платформе, тесты с автоматической проверкой решений и практические задания дадут возможность участвующим получить знания в своей индивидуальной скорости. При этом воркшопы и тренинги с использованием видеосвязи позволят людям отработать практические умения (например, прохождение собеседования или проведение переговоров) и разобрать конкретные кейсы, получить обратную связь от тренеров и других участвующих.

Существует большое количество платформ, на которых можно разметить курс дистанционного обучения. Выбор платформы будет зависеть от дизайна курса, требуемого функционала и ваших требований к платформе. Как правило, для обучения на платформе людям необходимо пройти регистрацию.

Вы также можете делать курс через социальные сети, которыми пользуются участвующие (например, сделав закрытую группу в Facebook, размещая материалы для изучения и используя функцию комментариев и другие функции для обсуждений и выполнения заданий).

Мы остановимся на двух примерах: образовательные курсы на платформе Stepik и создании плейлистов через платформу «Города для обучения». У обеих платформ один из пользовательских языков – русский.

Платформа Stepik позволяет создавать образовательные курсы, состоящие из модулей, которые в свою очередь состоят из уроков и более мелких шагов. На платформе можно разместить тексты, видео, схемы, тесты с автоматической проверкой ответов, которые позволяют участвующим лучше усваивать знания. Комментарии к материалам выполняют функцию форума, поэтому можно организовать обсуждение материалов, случаев из практики и других вопросов. В курсах есть возможность рецензирования решений как преподавателями, так и другими участвующими, что удобно при большом количестве участвующих.

Платформа проста и удобна в использовании, есть мобильное приложение. Платформа бесплатна, однако в зависимости формата и специфики курса организаторам может потребоваться приобретение платного пакета. Участвующим необходимо зарегистрироваться для того, чтобы проходить обучение на курсе, размещённом на платформе.

Платформа Stepik

Платформа «Города для обучения»

Платформа «Города для обучения» – это бесплатная платформа, позволяющая публиковать анонсы мероприятий. На ней есть карта, которая позволяет обозначить места в городе, где предоставляются различные образовательные услуги. Кроме анонсов мероприятий, на платформе можно размещать видео и текстовые материалы. Эти материалы будут в публичном доступе, и участвующим не нужно будет проходить регистрацию, чтобы их посмотреть. При этом участие в мероприятии или самостоятельное изучение какого-либо материала может быть подтверждено цифровым значком – бейджем. Он выполняет функцию сертификата, свидетельствующего о приобретении человеком каких-то конкретных знаний или умений. Как организаторы, при создании материала на платформе вы определяете, какие умения приобретут участвующие при участии в мероприятии. Для выполнения задания на платформе и получения бейджа участвующим необходимо будет пройти достаточно простую регистрацию на платформе.

Примеры плейлистов

При этом на данной платформе можно создавать образовательные плейлисты, группируя мероприятия и материалы по конкретной теме. В программе курса организаторам необходимо определить обязательные мероприятия или материалы, необходимые для завершения курса **(плейлиста)**, а остальные мероприятия – по желанию. Таким образом, участвующие сами выберут темы и форматы мероприятий, исходя из своих интересов, опыта и занятости.

Руководство

Видео-инструкции

Пособие для тренеров

Пособие по образованию

Подборка материалов

Дополнительные материалы по теме

1. **Руководство** для работающих с группами молодёжи: опыт неформального образования в Литве. Авторы: Ж. Гайлюс, А. Малинаускас, Д. Петкаускас, Л. Рагаускас. Варшава, 2013.

2. **Видео-инструкции** по неформальному образованию и его методам международного проекта YouTrain: video tutorials on methods of non-formal education (на английском, можно включить перевод субтитров на русский через «настройки-субтитры-перевод»).

3. T-kit: Training essentials. **Пособие для тренеров** в рамках Партнёрства Европейской комиссии и Совета Европы (на английском языке).

4. Компас: **Пособие по образованию** в области прав человека с участием молодёжи.

5. **Подборка материалов** (статей, видео, обзоров инструментов и др.) для тренеров и ведущих в онлайн-образовании

КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ И ОРИЕНТАЦИЯ

Актуальность постоянного обучения

В быстро меняющемся мире постоянное обучение стало необходимостью и даже привычкой. В компетенциях, которые важно развивать на протяжении жизни, выделена отдельная компетенция, которая направлена на развитие самой способности учиться – «учиться учиться» (learning to learn). Она включает в себя способность организовать собственное обучение, понимать свои потребности и предпочитаемый стиль обучения, ставить цели обучения, составлять и реализовывать план обучения и др.

Для центра обучения взрослых важна помощь участникам в планировании собственной индивидуальной траектории обучения и развития, в понимании разнообразных возможностей для обучения, а также мотивация их в процессе.

Для этого важна мотивация и самостоятельная работа людей, но также и поддержка сотрудников и волонтёров центра на пути через консультирование и ориентирование.

В этой главе мы опишем, как можно проводить консультирование и ориентирование участников и участниц мероприятий центра образования взрослых, а также предложим несколько методов, которые можно использовать.

Проведение самооценки компетенций, составление плана персонального развития

В начале процесса консультирования важно определить исходную точку – какими компетенциями уже владеет человек. Часто можно встретить описание сильных и слабых сторон, однако предлагаем фокусироваться именно на компетенциях: знаниях, умениях/навыках, которыми владеет человек, и ценностных установках (attitudes). Это подчёркивает возможность развивать конкретные части компетенции, сделав задачи обучения более чёткими и понятными.

Одна из рамок компетенций, которую можно использовать, – это ключевые компетенции для обучения на протяжении жизни **(Рекомендация Парламента и Совета Европы от 18 декабря 2006 года).** Данный список компетенций был пересмотрен в 2018 году, вы можете ознакомиться **с актуальным вариантом на английском.**

Рекомендация Парламента

Вариант на английском

Кроме этого, на международном уровне в различных сферах разработаны свои рамки компетенций, например, цифровые компетенции (DigComp 2.0), компетенции в сфере предпринимательства (EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework, 2016), LifeComp: The European Framework for Personal, Social and Learning to Learn Key Competence.

Одним из возможных вариантов консультирования является проведение участником программ центра образования взрослых самооценки компетенций, составление плана персонального развития и реализация данного плана.

Задачи сотрудников центра дополнительного образования взрослых при консультировании:

- помочь человеку разобраться, что означают компетенции, при необходимости – пояснить и привести примеры из повседневной или профессиональной сферы;
- помочь пройти самооценку, задавая поддерживающие вопросы;
- сопровождать при составлении плана персонального развития: помочь сформулировать цели, увидеть существующие возможности и ресурсы для развития и др.;
- поддерживать контакт при реализации плана персонального развития: рекомендовать возможности для обучения, проводить консультации и др.

Проведение самооценки компетенций

Вы можете предложить участвующим провести самооценку всех компетенций или, например, сфокусироваться на одной или двух наиболее актуальных компетенциях для поиска работы или профессионального развития. Самооценку можно провести, предложив оценить развитие собственных компетенций по шкале от 1 до 10 баллов. Другим вариантом может быть заполнение «колеса баланса», где каждая компетенция отображена как секция «колеса», и человеку необходимо заполнить, насколько по его/её мнению он/она владеет этой компетенцией.

В результате проведения самооценки человеку необходимо определить приоритетные компетенции/сферы для развития. Это ляжет в основу плана персонального развития.

План персонального развития

После проведения самооценки компетенций предложите человеку определить сферы, которые он/она хочет развивать дальше, и заполнить персональный план развития (Приложение 5).

Персональный план развития состоит из пяти элементов:

- компетенция, которую я хочу развить/улучшить (из списка компетенций или в собственной формулировке);
- цели обучения (что именно я хочу развить/улучшить);
- стратегии обучения (как именно я буду улучшать данную сферу, кто может помочь);
- сроки (к какому времени я собираюсь этому научиться);
- критерии оценки (как я пойму, что произошел прогресс).

Предложите сделать основной фокус на тех компетенциях, которые человек хочет развить в течение ближайших шести месяцев.

Важно, чтобы план был составлен максимально детально, это во многом определяет, насколько человек будет пользоваться им в дальнейшем. Сотруднику, оказывающему консультации, важно помочь человеку сформулировать цели, посоветовать возможные ресурсы для обучения.

Давайте на примерах разберём нюансы заполнения плана. Из двух примеров заполнения плана ниже вы сможете увидеть нюансы, которые важно учитывать при заполнении каждого из элементов плана.

Пример 1 (заполнение плана в общем виде)

Компетенция	Цели обучения	Стратегии обучения	Сроки	Критерии оценки
Сфера, в которой я хочу развиваться	**Что именно я хочу развить/ улучшить?**	**Как именно я буду улучшать данную сферу, кто может помочь?**	**К какому времени/ дате я собираюсь этому научиться?**	**Как я пойму, что произошел прогресс?**
Цифровая компетенция	Владение цифровыми навыками	Книги Онлайн-курсы Друзья	3 месяца	По отзывам других людей о моей работе

Пример 2 (детальное заполнение плана)

Компетенция	Цели обучения	Стратегии обучения	Сроки	Критерии оценки
Сфера, в которой я хочу развиваться	**Что именно я хочу развить/ улучшить?**	**Как именно я буду улучшать данную сферу, кто может помочь?**	**К какому времени/ дате я собираюсь этому научиться?**	**Как я пойму, что произошел прогресс?**
Цифровая компетенция	Развить базовые навыки создания сайтов (освоить конструктор сайтов Tilda	1. Пройти онлайн-курс «Дизайнер сайтов на Tilda» 2. Сделать структуру для своего сайта-визитки 3. Посмотреть видео мастер-класса «Как создать сайт на Tilda» 4. Найти сообщество/ группу людей, кто учится, – для обратной связи + мои знакомые и друзья	Пройти онлайн-курс к 1 июня 2021 года Сделать свой первый сайт к 20 июля 2021 года	1. Я создала сайт-визитку для презентации себя как дизайнера - с минимум тремя разными разделами 2. Я получила положительную обратную связь от пользователей сайта (не менее 10 человек)

Пример заполнения плана № 2 показывает, как важны детали и конкретный список действий, литературы и курсов с интернет-ссылками и сроками завершения указанных действий (дедлайнами), количественными критериями оценки прогресса.

Сопровождение при реализации плана персонального развития

Чтобы план персонального развития стал работающим инструментом для действий, на каждой следующей консультации необходимо обращаться к плану, отслеживать прогресс. План важно корректировать при необходимости.В процессе работы над планом могут поменяться цели или критерии успешности достижения цели, человек увидит другие возможности и т.д.

Общие рекомендации по процессу консультирования

Ориентационные и профориентационные консультации являются отправной точкой для многих участников образовательных программ. На консультациях участники могут получить реалистичную оценку своих компетенций, образовательных потребностей, вариантов дальнейшего развития и информацию о возможностях получения образования в регионе. Таким образом, ориентация может затрагивать вопросы как профессионального, так и личного характера. Ориентационные консультации могут осуществляться как в индивидуальном порядке, так и в группах.

Мероприятия для ориентации

Консультации	Возможное содержание консультации
Первая встреча	Знакомство, уточнение ожиданий от консультаций. Представление ключевых элементов процесса консультирования и ориентирования: самооценка компетенций, составление плана персонального развития, обучение согласно собственному плану, самооценка прогресса. Представление компетенций, пояснение. Объяснение, как можно проводить самооценку (опросник/колесо и т.д.). Представление формы плана персонального развития. Домашнее задание: 1. Провести самооценку компетенций, выбрать 2–3 компетенции/сферы для развития объяснения. 2. Заполнить план персонального развития на следующие 3–6 месяцев.
Вторая встреча (в течение 1–2 недель)	Обсуждение приоритетных сфер для развития, которые выбрал участник. Обсуждение плана, помощь в определении стратегий развития и доступных возможностей обучения, критериев оценки прогресса.
Следующие встречи. Регулярность определяется совместно с участником. В целом для сохранения контакта между участвующими и консультантом рекомендуется, чтобы перерыв между встречами не превышал 1–1,5 месяца	Обсуждение индивидуального процесса обучения. Барьеры в обучении и способы их преодоления, поддержание мотивации к развитию. Рекомендации по возможностям обучения (тренинги или другие образовательные мероприятия, литература, другие действия). В середине оговоренного срока консультирования рекомендуется провести промежуточную оценку результатов обучения. Возможные вопросы для такой встречи: • Какие результаты уже достигнуты? Что уже сделано из плана развития? • Есть ли необходимость уточнить или изменить какие-либо из целей или стратегий в плане развития? И если да, то какие и каким образом?
Итоговая встреча	Проведение самооценки компетенций, используя тот же список компетенций, как и в начале консультирования, сравнение результатов. Оценка результатов индивидуального обучения и дальнейшие шаги. Возможные вопросы: • Что удалось достичь за этот период? • Какие дальнейшие шаги вы ставите перед собой? • Оценивая сам процесс консультирования, что сработало хорошо? Что необходимо улучшить? Завершение процесса консультирования (выражение благодарности за сотрудничество и др.).

Кроме групповых и индивидуальных консультаций, центром образования взрослых могут быть организованы разнообразные мероприятия: посещения компаний или информационные сессии с участием образовательных учреждений, агентств занятости или работодателей, встречи с экспертами, лекции. Для наиболее эффективного планирования таких мероприятий необходимо регулярно проводить оценку потребностей своих целевых групп.

Менторские программы также являются эффективными в персональном и профессиональном развитии. Центр образования взрослых может формировать свой пул (базу данных) экспертов и профессионалов из различных сфер, которые готовы делиться опытом и поддерживать участвующих образовательных программ центра в развитии. Это могут быть как отдельные мероприятия, когда приглашаются менторы и проводятся разовые экспресс-консультации, так и долгосрочные программы, когда для участвующих программ центра подбираются менторы. Понимание важности и популярность менторства растёт, и многие профессионалы готовы делиться опытом и экспертизой на волонтёрских началах.

Развитая сеть партнёров и договоры о сотрудничестве с другими организациями позволяют расширить спектр предоставляемых для участвующих возможностей, при необходимости переадресовывать людей к услугам, предоставляемых другими организациями.

Ключевыми показателями эффективности работы центра образования взрослых в сфере консультирования и ориентации будут:

- общее количество профориентационных встреч (индивидуальных или групповых);
- ежегодное процентное увеличение участников профориентационных сессий;
- количество людей, обратившихся в другие учреждения-партнёры центра образования взрослых в сфере ориентации;
- количество, сфера охвата и качество соглашений о передаче/направлении клиентов к другим заинтересованным организациям;
- уровень соответствия рекомендуемых лиц потребностям участников;
- количество финансируемых проектов/программ ЦОВ.

РАСШИРЕНИЕ ПРАВ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ ЧЕРЕЗ РЕАЛИЗАЦИЮ ИНИЦИАТИВ

Воплощение собственных идей и решение местных проблем помогают людям **развить свои компетенции и повышают активность и влияние людей на принятие решений в стране** в целом. Именно поэтому важной частью деятельности центра образования взрослых является создание условий для развития инициатив, исходящих от участвующих программ центра, и их сопровождение со стороны сотрудников и волонтёров центра как менторов.

Инициативой может быть как отдельное мероприятие, так и проект (как совокупность взаимосвязанных действий/мероприятий, направленное на достижение конкретных целей). При этом **ключевой характеристикой** является то, что данное мероприятие или проект **инициирован и реализован самими участвующими программ центра образования взрослых,** а не сотрудниками центра.

Примеры инициатив:

- организация участвующими программ центра образования взрослых кинопросмотра для местных жителей на важные общественные темы (экология, противодействие домашнему насилию и т.д.);
- организация серии встреч для старшеклассников с представителями разных профессий для помощи в профориентации;
- организация кулинарного праздника;
- благоустройство территории силами местных жителей;
- проведение двухмесячной программы обучения цифровым навыкам людей пожилого возраста и др.

Вот некоторые примеры того, каким образом центр образования взрослых может поддерживать инициативы:

- создание условий для реализации мероприятия или проекта: предоставление помещения, оборудования (проектор, компьютер, звуковая аппаратура и т.д.), использование программ с платной подпиской для проведения мероприятий онлайн (Zoom, интерактивные доски и др.);
- продвижение мероприятий в своих социальных сетях и других каналах коммуникации;
- помощь в налаживании контактов и выстраивании партнёрства с другими организациями, в том числе с органами государственного управления, согласования, получение разрешений и другие необходимые действия;
- поиск экспертов;
- помощь в поиске или предоставление финансирования/материальных ресурсов для реализации мероприятия;
- менторское сопровождение инициатив.

Поскольку именно менторское сопровождение инициатив требует определённого подхода и специальных компетенций специалистов, далее в данной главе мы уделим основное внимание данному вопросу.

Преимущества сопровождения инициатив на базе центра образования взрослых:

1. Расширение форматов услуг по образованию взрослых. Реализация инициатив служит возможностью для обучения в действии, через опыт, и имеет практико-ориентированный характер.

2. Усиление вклада центра в развитие сообществ и инициативы людей. Через реализацию инициатив участвующие программ центра используют в реальной жизни полученные в образовательных программах компетенции и способствуют решению актуальных местных и общественных вопросов экологии, устойчивого развития, гендерного равенства и др.

3. Привлечение новых целевых групп, увеличение охвата целевых групп, продвижение деятельности центра. Реализация мероприятий самими участвующими программ позволяет привлечь больше людей и, возможно, из групп, с которыми центр ещё не работает.

4. Новые идеи и форматы мероприятий. Если инициативы проводятся на базе центра, это позволяет апробировать и внедрить новые мероприятия. Например, бывали случаи, когда мероприятия или проекты, изначально задуманные как единичные инициативы, имели продолжение и становились регулярной деятельностью организации.

5. Развитие компетенций сотрудников и волонтёров центра образования взрослых по сопровождению инициатив как менторов. Использование коучингового подхода, обучение через опыт, работа в проектных командах – это важные элементы образования будущего, которые реализуются через сопровождение инициатив, и тем самым позволяют сотрудникам и волонтёрам центра получать ценный опыт и развиваться.

Работа с инициативами может быть организована на базе центра образования взрослых в следующих форматах.

1. Реализация инициатив может быть частью долгосрочной образовательной программы. Мы рассмотрим подробнее пример структуры такой программы в связи с циклом сопровождения инициативы ниже.

2. Реализация инициатив может быть результатом работы центра образования взрослых с местным сообществом[1] (проведение оценки потребностей местного сообщества и выявление местных проблем, формирование инициатив из числа местных жителей для их решения), когда у людей появляются идеи, которым пригодится сопровождение.

3. Сопровождение инициатив как постоянная услуга центра образования взрослых. Для этого организация может размещать объ-

Учебные материалы

1 Подробнее о реализации таких программ вы можете узнать **из учебных материалов** программы «Лидерство в местных сообществах» Офиса европейской экспертизы и коммуникаций

явление о поддержке инициатив, продвигать эту услугу и выявлять инициативных людей. Таким образом, люди, у которых есть идеи своих инициатив, смогут обратиться в центр. При этом важно чётко определить критерии для инициатив, которые могут быть реализованы на базе центра (например, некоммерческий характер, реализованные в команде (а не единолично) и т.д.) и возможности поддержки со стороны центра.

Инициатива как отдельное мероприятие или цикл взаимосвязанных действий

Когда мы говорим об инициативе, важно определить, что это может быть как отдельное мероприятие, так и проект (цикл взаимосвязанных мероприятий). Дальше мы разберём цикл реализации инициативы. Он может быть использован как для реализации какого-то конкретного мероприятия (например, практикума по управлению личными финансами или субботник в своём дворе), так и отдельного проекта (например, целый курс по финансовой грамотности с серией встреч с экспертами и домашними заданиями или активизация соседей для благоустройства двора и проведения соседских праздников). Ключевой характеристикой инициативы является то, что мероприятие или цикл мероприятий инициирован, спланирован и реализован самими участниками программ центра образования взрослых. Сопровождение инициатив отличается от привычной деятельности центра тем, что сотрудники и волонтёры центра не проводят для участвующих программ центра мероприятия, а помогают им самим организовать мероприятия на базе центра образования взрослых, выступая в роли менторов.

Подход к сопровождению инициатив

Помните, что реализация инициатив – это в первую очередь обучение через опыт. Именно поэтому со стороны ментора очень важно не делать ничего за команду инициативы. Ответственность за реализацию инициативы должна сохранять команда. Для обучения ценен любой опыт, в том числе неудачный. При этом необходима рефлексия полученного опыта: что не получилось и почему так вышло, какие выводы можно сделать на будущее. Со стороны ментора важна поддержка с сохранением самостоятельности тех, кто реализует инициативу. По опыту мы знаем, что это часто самая сложная часть для ментора, но именно воздерживаясь от вмешательства в ход реализации инициативы, можно предоставить возможность людям учиться самим.

Важно, чтобы инициативы реализовывались в команде. Это позволяет людям развивать навыки сотрудничества, которые необходимы во всех сферах жизни, поэтому всегда предлагайте человеку найти себе ещё одного–двух людей в команду.

При этом в фокусе ментора должна быть ориентированность на потребности: 1) участвующих, которые реализуют инициативу (далее – команда инициативы); 2) людей, для которых инициатива реализуется (целевая группа инициативы).

Безусловно, основное внимание ментора идёт к команде инициативы, так как с ними ментор и взаимодействует напрямую. При этом важно помнить о потребностях целевой группы инициативы. Например, важно, чтобы в рамках инициативы не транслировалась недостоверная информация или предубеждения в отношении какой-либо темы. Учитывая, что через реализацию инициатив команда учится сама и часто может работать в новой для себя теме, ментору нужно помочь встретиться с экспертами в сфере, разобраться в теме и помочь придумать наилучшее решение.

Цикл инициативы и необходимая поддержка на каждом этапе

Давайте разберём этапы, которые проходит инициатива в своём развитии, что необходимо сделать команде инициативы на каждом этапе, а также возможные действия и методы со стороны ментора.

С одной стороны, в таблице обозначены действия/результаты, которых необходимо достичь с точки зрения реализации инициативы, связанные по сути с проектным менеджментом. С другой стороны, есть задачи/действия, связанные с обучением и персональным развитием членов команды инициативы (развитие компетенций), а также реализацией инициативы в команде (групповой динамикой).

Этап цикла инициативы	Возможные действия команды инициативы	Возможные действия/методы со стороны ментора
Исследование/изучение	Знакомство членов команды между собой и с ментором. Создание идей для инициативы. Построение команды. Проведение оценки потребностей целевой группы (выяснение интересов и потребностей тех, для кого будет реализована инициатива), анализ заинтересованных людей и организаций. Определение имеющихся в команде компетенций и выявление компетенций, которые члены команды хотят развить благодаря реализации инициативы (например, через новые для себя роли и задачи). Определение основной идеи инициативы (решения проблемы).	Обучение. Методы на знакомство, построение команды. Мозговой штурм по разработке идей. Фасилитация встреч команды при необходимости. Представление/обучение методам оценки потребностей целевых групп. Обучение/помощь при налаживании контактов (нетворкинге) для знакомства с уже существующими в сфере организациями, экспертами, проектами и др.
Подготовка	Определение цели инициативы, задач, критериев успешности (для этапа оценки). Разработка плана действий. Распределение ролей/обязанностей между членами команды. Оценка рисков. Поиск ресурсов. Подготовка мероприятия/мероприятий (включая технические аспекты).	Помощь в постановке целей и задач инициативы. Фасилитация встреч команды при необходимости. Анализ полученного опыта (дебрифинг). Консультации. Обучение. Техническая поддержка для проведения мероприятий на базе ЦОВ. Помощь при налаживании контактов (нетворкинге), поиск экспертов. Помощь при управлении конфликтами в команде (при необходимости).
Реализация	Реализация мероприятия/мероприятий. Внесение улучшений при необходимости, в соответствии с потребностями целевой группы (участвующих инициативы).	Анализ полученного опыта (дебрифинг). Фасилитация встреч команды (при необходимости). Обучение. Помощь при управлении конфликтами в команде (при необходимости).
Оценка	Анализ того, что сработало и что может быть улучшено. Определение уроков на будущее и рекомендаций.	Анализ полученного опыта (дебрифинг). Фасилитация встречи по оценке или представление методов для оценки (при самостоятельной фасилитации встречи членами команды).
Дальнейшие шаги	Определение идей по развитию и устойчивости инициативы. Определение и развитие новых компетенций, которые члены команды хотят развивать. Масштабирование инициативы и распространение её результатов для других людей/сообществ/организаций.	Обучение. Консультации. Мозговой штурм по разработке идей. Помощь при налаживании контактов (при нетворкинге).

Цикл инициативы может лечь в основу долгосрочной образовательной программы (от трёх до 12 месяцев) с целью повышения гражданской инициативы людей. Такая образовательная программа может включать обучение, реализацию инициатив и менторскую поддержку.

Давайте разберём, как может выглядеть такая программа.

- Набор участвующих: индивидуальных участвующих и команд, готовых с мотивацией реализовать собственные идеи. При этом не всегда необходимо наличие идей на этапе подачи заявки: обучение в рамках программы может помочь участвующим найти идею для реализации. Но вот готовность действовать и воплотить свои идеи в жизнь является одним из важных критериев отбора участвующих.

- Вводная встреча/тренинг: знакомство участвующих между собой, представление образовательной программы, выявление личных целей участия в программе. Формирование команд для реализации инициатив.

- Тренинг «Выявление потребностей целевой группы». В результате тренинга участвующие определяют, для кого хотят реализовать инициативу (целевая группа), актуализируют важность проведения оценки потребностей, овладевают методами оценки потребностей (например, оценка местным сообществом своих потребностей, исследование потребностей методами дизайн-мышления и др.).

- Практическое задание: проведение участвующими оценки потребностей своих целевых групп.

- Тренинг «Разработка идей инициатив». На основе результатов оценки потребностей, лучше понимая ситуацию и определив проблему, которую хотят решить инициативой, участвующие определяют идею своей инициативы. Участвующие сформулируют цель инициативы и разработают план действий по её реализации.

- Реализация инициатив с менторской поддержкой сотрудников или волонтёров центра. Ход процесса определяется индивидуально командой и ментором. В процессе реализации инициатив можно проводить поддерживающее обучение для всей группы участвующих программы (например, тренинги по отдельным темам, по которым реализуются инициативы, по работе в команде или решению конфликтов к команде, по налаживанию партнёрства и др.), а также общие встречи, на которых команды могут делиться друг с другом прогрессом в реализации инициатив, успехами и сложностями. Это помогает поддерживать мотивацию и учиться друг у друга. Могут также проводиться консультации приглашённых экспертов.

- На завершающем этапе реализации инициатив вместе с менторами команды проводят рефлексию и обсуждают возможное развитие инициативы в будущем.

- Презентация результатов инициатив. Это может быть как внутренним (только для участвующих программы), так и публичным мероприятием.

Общие рекомендации по проведению встреч с командой инициативы на разных этапах сопровождения

1. Менторство инициатив – это долгосрочный процесс, поэтому важен первый этап – установление контакта между командой инициативы и ментором. В начале надо познакомиться, рассказать о себе, спросить, чем занимаются люди, какие интересы, как команда познакомилась между собой и т.д. Пропускать часть знакомства не нужно, даже если вы знаете одного или всех членов команды. Это вступительная часть, которая позволяет наладить контакт как таковой. Вы можете спросить про последние новости из жизни людей, узнать, как пришла идея проекта и т.д. Ваша задача, особенно в первую встречу, – слушать членов команды. Больше спрашивать, чем говорить самим. И, конечно, ваш искренний интерес поможет наладить контакт.

2. На начальных этапах от вас как ментора ожидается более активная роль (например, предложить участвующим познакомиться или провести специальный метод на знакомство, предложить вопросы в повестку встречи и т.д.). Но с этапа подготовки, когда команда начинает работать вместе, ментор постепенно отходит на второй план. Вы можете предлагать вопросы или методы, однако поощряйте инициативу и готовность людей инициировать и проводить встречи, решать вопросы и т.д. Роль ментора и заключается в том, чтобы люди делали всё самостоятельно, важно просто быть рядом с ними и в случае необходимости помогать.

3. В целом уровень активности вас как ментора может быть очень разным. Это во многом зависит от опыта, уверенности и запроса со

стороны участвующих. Как правило, молодым людям нужно больше поддержки, чем людям среднего возраста, за плечами которых уже опыт работы и большего социального взаимодействия. Какие-то команды могут обращаться к вам за короткими консультациями на определённых этапах, каким-то людям будет важно долгосрочное взаимодействие. При этом каждый случай индивидуален и определяется вместе с командой и ментором.

4. Важно **формулировать вопросы/темы для обсуждения достаточно реалистично** и предлагать участвующим избегать «глобальных» (сложно осуществимых) планов. Если идеи будут масштабными и сложными, они потребуют больше ресурсов. И тогда есть риски снижения мотивации из-за того, что необходимо время и усилия, чтобы спланировать следующий проект, найти под него финансирование. Кроме этого, людей может удерживать от действий непонимание, как можно осуществить эти планы из-за их масштабности, поэтому предлагайте думать более конкретными и менее масштабными идеями (каким может быть первый шаг, как можно сделать это проще/меньшими затратами).

5. Используйте **интерактивные методы:** обсуждение, работа в малых группах. Примеры методов в Приложении 6 позволят собрать и обменяться мнениями, вовлечь людей в процесс и тем самым повысить мотивацию участвовать и ответственность за результат.

6. Применяйте **визуальную фасилитацию** во время встречи: просите участвующих не только обсудить вопрос или тему, но и записать ключевые мысли/выводы на флипчарте или карточках. Вы можете сами записывать тезисы в процессе обсуждения группой на флипчарте, на общем обозрении: это помогает группе структурировать мысли, видеть результаты встречи и не отходить от темы. Если встречи проходят онлайн с использованием видеосвязи (Zoom и другие программы), используйте интерактивные доски (например, JamBoard, Padlet, Miro, Tricider и др.) или Google документы для записи идей и решений, применяя функцию демонстрации экрана.

7. Лучше проводить встречу и поддерживать контакт со всеми членами команды, а не с одним человеком – лидером команды. Это помогает облегчить процесс коммуникации, так как иначе лидер передаёт информацию, и это требует дополнительных усилий. Кроме этого, вы будете лучше понимать процессы в команде.

8. Важно, чтобы работа с ментором не задерживала команду в её работе: участники могут делать запланированные дела без вас, вам не нужно присутствовать на всех встречах команды и т.д.

9. Не бойтесь обсуждать сам процесс менторства. Если вам не хватает обратной связи или есть какие-то другие сложности, обсудите это с командой. Отсутствие запроса, нерегулярность контактов могут снижать и вашу мотивацию к менторству, а это влияет на процесс.

Сергей Лабода

Тренер, консультант по организационному развитию. Имеет 25-летний опыт проведения образовательных программ, тренингов и семинаров для различных целевых групп на национальном и международном уровнях.
Автор книг и публикаций по тренерской практике, активным методам обучения, медиации, организационному развитию, неформальному и межкультурному образованию. Имеет степень MBA со специализацией «Международный менеджмент», член редколлегии и постоянный автор журнала неформального образования «Адукатар».
В настоящее время – независимый тренер-консультант, тематический координатор направления «Организационное развитие» Программы поддержки Беларуси Федерального правительства Германии.

РАЗДЕЛ II. Компетенции центров образования взрослых, необходимые для предоставления услуг

ОБЩЕЕ РУКОВОДСТВО ЦЕНТРОВ ОБРАЗОВАНИЯ ВЗРОСЛЫХ, РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ

Организационная структура центра образования взрослых ЦОВ

Организационная структура ЦОВ определяет распределение ответственности и полномочий внутри организации. Как правило, она отображается в виде органиграммы -- графической схемы, элементами которой являются иерархически упорядоченные организационные единицы (должностные позиции, подразделения, отделы и т.п.). Выбор организационной структуры зависит от юридического статуса и модели управления ЦОВ[1], размера и степени разнообразности деятельности, динамики внешней среды и реализуемой стратегии.

Для анализа и последующей оптимизации или реструктуризации организационной структуры ЦОВ можно использовать модель «Основных функциональных частей организации» Генри Минцберга [2]. Модель носит универсальный характер и описывает 5 основных функциональных сфер деятельности практически любой организации. Использовать её просто: проанализируйте в соответствии с данной моделью, кто и что делает/должен делать в ЦОВ, и затем на основе данного анализа разработайте графическую схему распределения функций и полномочий в вашей организации. При этом органиграмма не привязана только к штатному расписанию, а должна отражать основные функциональные сферы деятельности ЦОВ, которые могут быть реализованы как штатным персоналом, так и за счёт привлечения внештатных сотрудников (например, преподавателей учебных курсов) или аутсорсинга (например, бухгалтерского и юридического сопровождения).

Основные функциональные части организации по Г. Минцбергу
1. Операционное ядро Штатные и внештатные сотрудники, вовлечённые в деятельность ЦОВ в рамках основного процесса предоставления образовательных услуг: например, адукаторы – ведущие учебных программ.
2. Стратегическая вершина (управление высшего звена) Учредитель, Правление/Совет и/или исполнительный директор ЦОВ, которые должны гарантировать выполнение миссии организации, формулировать стратегии и контролировать их осуществление.
3. Срединная линия (управление среднего звена) Те, кто занимает промежуточное положение между «Стратегической вершиной» и «Операционным ядром», создавая возможности для обмена информацией между ними и координации их действий: например, руководители основных тематических направлений и/или проектные менеджеры ЦОВ.
4. Вспомогательный персонал Те, кто не принимают непосредственного участия в основных процессах предоставления услуг ЦОВ, но обеспечивают их операционную поддержку: например, бухгалтер, секретарь, администратор, водитель и т.п.
5. Техно-структура Те, кто участвуют в развитии эффективности и результативности основных процессов ЦОВ, включая стандартизацию, мониторинг и оценку деятельности: например, эксперты из числа сотрудников организации и/или привлекаемые специалисты и консультанты извне.

Следует отметить, что в случае небольших организаций часто на одном человеке может собираться несколько функций. Приведём типичный пример для небольшого ЦОВ, директор которого:

- участвует в разработке стратегии (уровень стратегической вершины);
- ежедневно управляет организацией, ставит задачи штатным сотрудникам, подписывает договоры и контролирует работу привлекаемых преподавателей (уровень срединной линии, оперативного менеджмента);
- иногда на своём автомобиле привозит или увозит необходимое

1. С различными моделями ЦОВ с точки зрения системы управления можно подробно познакомиться в монографии, изданной при поддержке DVV International: Emir Avdagić. Management models in organizations for adult education. Sarajevo, 2017.
2. Минцберг Г. Структура в кулаке. СПб.: ПИТЕР, 2001.

в или из офиса (то есть выступает в роли водителя – уровень вспомогательного персонала);

- осуществляет мониторинг и сопровождает какой-либо из проектов, реализуемых ЦОВ (уровень техно-структуры);
- сам ведёт какой-либо учебный курс (то есть работает «в поле» в роли тренера или преподавателя – уровень операционного ядра).

Если организация развивается, то постепенно часть перечисленных функций директор ЦОВ может делегировать. Это отразится также и в организационной схеме: например, может появиться новый сотрудник для выполнения делегируемой функции, или она может быть передана на аутсорсинг. Важно помнить, что организационная структура не является догмой и изменяется в соответствии со стратегией развития ЦОВ.

Чтобы чётко понимать, кто и за что отвечает, а также как между собой связаны основные уровни принятия решений и полномочий в организации, каждому ЦОВ рекомендуется разработать свою собственную органиграмму. Это можно сделать и цифровым способом: например, вы можете воспользоваться таким онлайн-инструментом, как **Lucidchart**, который открывает своим пользователям возможность создавать органиграммы в несколько простых шагов – с нуля, из шаблона и даже автоматически, загрузив нужную информацию о сотрудниках. Нужно просто выбрать подходящий тип таблицы и уточнить, какой набор данных вы хотите импортировать. Поддерживать актуальность информации при помощи данного инструмента очень удобно: если ваш набор данных привязан к Google Sheets, то после внесения изменений нужно просто обновить вашу органиграмму или загрузить новый CSV-файл в Lucidchart. В отличие от других подобных программ, Lucidchart даёт возможность не только эффективно выстраивать органиграммы, но и обновлять их без мук постоянного переформатирования, переделывания с нуля или ручной правки в нескольких местах. Данный инструмент позволяет очень просто добавлять, перемещать и удалять сотрудников в органиграмме, а при помощи функции «Обзор группы» вы можете отсортировать их по имени, отделу, мини-команде, должности, размеру оклада/гонорара и другим критериям.

Онлайн-инструмент Lucidchart

Административное и функциональное подчинение в организационной структуре центров образования взрослых

В организационной структуре ЦОВ необходимо различать административное и функциональное подчинение.

Административное подчинение – это формальная подотчётность любого сотрудника (штатного и внештатного) директору ЦОВ или руководителю подразделения, в котором он работает (в случае большой организации). При этом не важно, каков баланс штатного и внештатного персонала в организации. У впервые создаваемых ЦОВ количество штатного персонала, как правило, минимально. Во многом оно зависит от планируемого объёма/масштаба оказываемых услуг и имеющихся ресурсов для старта деятельности. Обычно принцип административного подчинения отражён в штатном расписании ЦОВ, а для тех, кто не в штате, он закрепляется в договорах на выполнение работ или услуг. Принцип административного подчинения определяет, кто, кому и в какие сроки ставит задачу и принимает результаты выполнения работ/услуг. При этом важно минимизировать (в идеале – исключить) двойное административное подчинение.

Функциональное подчинение – это принцип реализации полномочий по управлению сотрудниками в случае, когда они административно не подчинены тому, кто ставит и контролирует выполнение задачи. Примером функционального подчинения может служить подотчётность менеджеров образовательных программ/проектов ЦОВ главному бухгалтеру в вопросах оформления финансовых и отчётных документов. Функциональное подчинение может описывать формат отношений сотрудников и ответственных лиц ЦОВ по следующим вопросам:

- финансовая и бухгалтерская отчётность;
- PR и информационная поддержка деятельности;
- адвокатирование;
- развитие партнёрских отношений и международного сотрудничества;
- ежегодная отчётность организации.

Важно, чтобы принципы административного и функционального подчинения были зафиксированы не на словах, а задокументированы, например, в соответствующем внутреннем документе ЦОВ, который устанавливает области ответственности и полномочий сотрудников и кратко описывает процедуру их исполнения. В этом случае органиграмма является частью данного документа и визуально его усиливает.

Внутренние процессы, регулирующие функционирование центов образования взрослых

Процессы представляют собой последовательность действий, направленных на достижение конкретного результата. Они регулируют деятельность управленческой команды и сотрудников ЦОВ и могут быть разделены на следующие группы.

- **Основные процессы:** сфокусированы непосредственно на оказании услуг ЦОВ, включают в себя также методы и технологии работы.
- **Процессы контроля:** включают в себя обратную связь, мониторинг и т.д.
- **Процессы формулирования стратегии:** включают в себя разработку стратегии ЦОВ, а также стратегическое и оперативное планирование.
- **Процессы поддержки:** включают в себя административно-финансовую и логистическую системы ЦОВ.
- **Процессы совершенствования:** направлены на улучшение качества работы ЦОВ, включают в себя оценку результатов и исследования.

Желательно, чтобы данные процессы также были описаны в виде чётких процедур. Тогда они создают ясную картину относительно того, кем, когда и что должно быть сделано, увеличивают эффективность работы ЦОВ в целом, уменьшают коммуникационные и организационные проблемы.

Стиль управления и организационная культура центров образования взрослых

Стиль управления определяется типичной моделью поведения руководства организации. Руководитель ЦОВ сводит воедино стратегию, задачи, мотивацию сотрудников и необходимые ресурсы. Он управляет и координирует работу команды, используя процессы, процедуры и механизмы регулирования, а также неформальные связи для достижения стоящих перед организацией целей. Стиль управления определяется тем, что для руководителя является наиболее приоритетным, каким образом он распределяет своё время, какое у него отношение к сотрудникам и принятию решений.

- Директивное (принимает решения исключительно сам) или демократическое (привлекает к принятию решений других членов команды).
- Принимает решения рационально или интуитивно.
- Ориентируется на долго- или среднесрочную перспективу.
- Избегает ли рисков или способен на риск.
- Демонстрирует формальное или неформальное отношение к сотрудникам.

Под организационной культурой[1] понимается совокупность ценностей и норм, которые разделяют сотрудники организации (как штатные, так и внештатные). В целом культура организации выражается в способе построения её структуры, во взаимоотношениях между руководством и сотрудниками, а также в методах работы с целевыми группами, партнёрами и другими стейкхолдерами. Она оказывает прямое влияние на следующие пункты кадровой политики ЦОВ:

- критерии подбора, найма и увольнения персонала;
- аттестация и оценка персонала;
- система мотивации сотрудников;
- возможности карьерного и профессионального роста;
- обучение и адаптация сотрудников.

Важным средством для создания устойчивой организационной культуры является трансляция миссии и ценностей, адекватный подбор персонала, а также продуманные процессы и инструменты

1. Готин С. Организационное развитие некоммерческих организаций. Минск, 2016. с. 32–33.

социализации, в ходе которых сотрудники осознают, какого поведения и поступков ждут от них в данной конкретной организации.

Координационные механизмы и коммуникация в центрах образования взрослых

Механизмы координации стараются увязать между собой различные виды деятельности ЦОВ таким образом, чтобы они наиболее эффективно и результативно способствовали достижению поставленных целей. Самым простым и часто используемым механизмом координации является **взаимное согласование:** сотрудники, работа которых зависит друг от друга, постоянно поддерживают связь между собой, чтобы совместно достичь желаемого результата. Для этого могут быть использованы различные инструменты, в том числе цифровые платформы, такие, например, как MS Teams, Slack, Bitrix24, Trello, Jira и др.

Следующим механизмом является **прямой контроль:** руководитель или глава структурной единицы ЦОВ непосредственно координирует деятельность подчинённых в рамках своей компетенции. Он является своеобразным каналом коммуникации между ними и принимает необходимые решения.

Механизмом косвенной координации является **стандартизация:** работа организована так, что каждый член команды точно знает, что ему необходимо делать, без дополнительного контроля и частой коммуникации. Существует три формы стандартизации:

- стандартизация результатов, описывающая, что должно получиться в итоге процесса работы;
- стандартизация рабочих процессов, описывающая, какие действия должны быть выполнены;
- стандартизация квалификации, описывающая уровень необходимых навыков для выполнения работы.

На практике в работе ЦОВ могут быть задействованы в разной степени все три из перечисленных выше механизмов координации.

Большую роль в работе ЦОВ играет коммуникация – внутренняя и внешняя. **Внутренняя коммуникация** обеспечивает обмен информацией и достижение общего видения работы ЦОВ среди сотрудников. Она достигается за счёт разработки системы горизонтальной координации и выстраивания командной работы, которая предполагает:

- регулярные совещания руководящей группы с целью координации действий в рамках принятия решений и реализации программной деятельности ЦОВ;
- практику создания рабочих команд для реализации совместных проектов, программ и мероприятий.

При этом внутренняя система коммуникации складывается из набора понятных процедур и правил, по которым происходит обмен информацией внутри организации и которые реализуются через различные механизмы (например, отчёты о проделанной работе; регулярные планёрки и т.п.). Важно также предоставление всем сотрудникам ЦОВ права предлагать изменения и стремиться к улучшению обмена информацией. Для этого необходимо также активно использовать различные цифровые решения и инструменты.

Внешняя коммуникация направлена на решение задач PR и информационной политики. Данное направление работы ЦОВ обеспечивается соответствующей аналитикой, рабочими планами и описанием ожидаемых результатов. Коммуникационные каналы очень важны для ЦОВ, так они влияют на присутствие во внешней среде, на прозрачность и доступность его услуг для целевой аудитории. Развитая коммуникативная культура и эффективные коммуникативные сети сближают ЦОВ с местным сообществом, целевыми группами и помогают в работе с региональными вопросами. Именно поэтому приветствуется, если ЦОВ разрабатывает собственную коммуникационную стратегию, которая повышает эффективность, результативность и устойчивость его деятельности. Развитие сайта ЦОВ и поддержка групп в социальных сетях с регулярно обновляемым контентом является хорошим решением для систематической коммуникации с целевой аудиторией. Контакт с целевыми группами также может происходить посредством выпускаемого бюллетеня, рассылки, блога или журнала.

Разработка стратегии центров образования взрослых. Стратегия и её роль

Стратегию можно определить как долгосрочный план деятельности организации по реализации её миссии через конкретные цели при условии использования имеющихся средств. Стратегию организации можно сравнить с дорожной картой. Когда вы отправляетесь в путешествие, вы можете бесцельно блуждать и в какой-то момент оказаться там, где хотели или не хотели. Как говорил Марк Твен: «Кто не знает куда направляется, очень удивится, попав не туда». А можете взять карту, проложить маршрут из точки А в точку Б и двигаться по намеченному пути. Эффективная стратегия организации – это наиболее эффективный маршрут из точки А в точку Б, где есть чёткий выбор целей организации и способов их достижения.

Стратегическое планирование – это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации, путей их достижения и обеспечивает основу для всех управленческих решений. Стратегия задаёт направление работы сотрудников и руководства организации. Необходимым условием для этого является то, что цели и действия по их достижению должны быть чёткими, конкретными, реалистичными и приемлемыми для всей команды. Поэтому разработка стратегии является важным управленческим процессом в развитии ЦОВ.

Стратегическое планирование предоставляет ЦОВ возможность определиться с направлением и темпом своего развития, очертить глобальные тенденции, понять, какие организационные и структурные изменения должны произойти в организации, чтобы она стала устойчивой и конкурентоспособной, в чём её преимущество, какие инструменты необходимы ей для успешного развития. Польза разработки стратегии для ЦОВ может быть обоснована следующими факторами.

- **Расстановка приоритетов:** ЦОВ довольно часто не могут пройти мимо новой идеи и постоянно открывают новые направления, тестируют новые образовательные продукты и услуги, при этом они не всегда достигают результатов. Наличие стратегии и чёткий стратегический менеджмент помогает ЦОВ расставить приоритеты и выстроить очерёдность действий, на которые стоит обратить особенно п**ристальное внимание.**

- **Эффективность бизнес-процессов:** это один из наиболее важных элементов для стабильной работы ЦОВ. Наличие стратегии помогает оптимизировать ключевые бизнес-процессы, описать их и систематизировать.

- **Управление персоналом:** ничто так не фрустрирует сотрудников, как отсутствие чётких целей. Если у работника есть долгосрочный план работы, можно выстроить его/её мотивацию и получить лояльного члена команды с чётким пониманием своих задач.

- **Рациональное управление финансами:** когда у финансового менеджера или финансового директора ЦОВ есть план действий, легче планировать бюджет и осуществлять финансовое управление.

- **Возможность посмотреть на деятельность ЦОВ «сверху»:** проанализировать перспективные направления и понять, куда двигаться дальше. Есть такое выражение: «За деревьями не видно леса». Если говорить языком метафор, то создание стратегии – это возможность для руководства ЦОВ забраться на самую высокую сосну и с неё внимательно осмотреться вокруг.

В условиях нестабильности внешней среды и усиления конкуренции на локальных рынках образовательных услуг первоочередной задачей для ЦОВ является повышение их устойчивости и конкурентоспособности. Ключ к успеху лежит в постоянном притоке свежих идей и эффективном их внедрении. Конкуренция происходит уже не на уровне образовательных продуктов или услуг, а на уровне способностей их постоянно улучшать в соответствии с требованиями рынка и потребностями целевой аудитории. Такая работа обычно ведётся в рамках системы стратегического планирования и управления, которая определяет эффективность и целенаправленность всей деятельности ЦОВ, а качественная стратегия развития является её логическим результатом.

Виды стратегий

Различают долгосрочные (5–10 лет), среднесрочные (1–5 лет) и краткосрочные стратегии (до 1 года). Главные критерии выбора периода стратегического планирования для ЦОВ – текущая ситуация на рынке образовательных услуг, общие рамочные условия и положение организации. С точки зрения подходов к разработке стратегий нет принципиальной разницы между коммерческими и некоммерческими ЦОВ, различаются лишь инструменты их реализации. Мы рекомендуем некоммерческим ЦОВ также использовать бизнес-подходы при разработке стратегии, при этом акцент делается не на прибыльности организации (так как им по юридическому статусу это делать нельзя), а на устойчивости предоставления образовательных услуг. Поэтому стратегии роста, укрепления или инноваций, которые используются в бизнесе и о которых пойдёт речь ниже, также применимы к некоммерческим ЦОВ.

Существует четыре базовые модели разработки стратегии[1] (Рис. 1).

- Стратегия роста
- Стратегия укрепления
- Стратегия инноваций
- Стратегия выхода

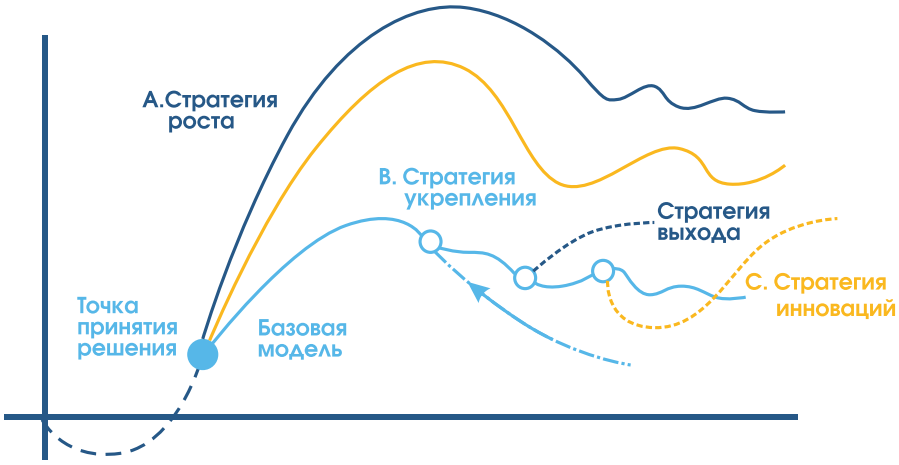


Рис.1. Виды стратегий

Стратегия роста наиболее эффективна как для новых ЦОВ, так и тех, кто стремится быстро завоевать или увеличить определённую долю рынка образовательных услуг. Реализовать стратегию роста можно двумя способами (возможно и их совмещение):

- через органический рост, когда ЦОВ наращивает объёмы реализации образовательных услуг, увеличивает количество персонала (штатного и внештатного) и затраты на маркетинг;

- через сделки слияния и поглощения, когда вместо того, чтобы отвоевывать долю рынка, ЦОВ просто покупает конкурента. Такая стратегия особенно хорошо работает в случае коммерческих ЦОВ, когда они привлекают инвестиции и имеют соответствующие ресурсы для укрупнения образовательного бизнеса.

Стратегия укрепления актуальна для ЦОВ, которые работают на уже сформировавшемся рынке. Цель стратегии укрепления – повышение эффективности реализации образовательных услуг и снижение издержек. Конкурентная стратегия позволяет коммерческим ЦОВ дольше оставаться эффективными и прибыльными, а некоммерческим быть устойчивыми.

Стратегия инноваций предполагает создание и/или разработку ЦОВ продуктов, программ или услуг, которых ещё нет на рынке и продвижение их потребителям. Это довольно амбициозная стратегия, при реализации которой нужно сфокусироваться на новом продукте/программе/услуге и выводе их на рынок. Часто это может быть удачная комбинация уже существующих образовательных сервисов ЦОВ, например, для новой целевой аудитории.

1. Так как в Беларуси организации-провайдеры образовательных услуг для взрослых могут иметь различный юридический статус, в том числе коммерческий или некоммерческий, то выбор той или иной стратегии должен учитывать среди прочего страновую специфику для деятельности ЦОВ, а также правовые и хозяйственные рамочные условия.

Стратегия выхода[1] может быть реализована в случае, когда ЦОВ хочет поменять учредителя, переформатировать свою работу или выйти из образовательного бизнеса.

Впервые создающиеся ЦОВ должны, как правило, ориентироваться на стратегию роста. Они должны расти количественно и качественно до того уровня, который они определят как свои стратегические цели/результаты, а затем у них может уже реализовываться стратегия укрепления. Может быть и смешанный вариант -- всё зависит от уровня старта: кто-то стартует с минимальными ресурсами, а в кого-то вкладывают солидные средства.

Если внешняя ситуация и рамочные условия[2] достаточно устойчивы и ЦОВ успешно работает уже продолжительное время, он может позволить себе прогнозировать результаты своей работы на длительный срок исходя из стратегии укрепления. Если же рынок лихорадит, происходит ухудшение рамочных условий и организация чувствует себя недостаточно устойчиво, она вынуждена работать в рамках стратегии выживания, при которой долгосрочное прогнозирование нецелесообразно из-за неопределённости дальнейшего развития ситуации. В этом случае стратегию разрабатывают на период от года до двух–трёх лет.

Кто участвует в разработке стратегии, роль внешнего эксперта

Для сопровождения процесса стратегического планирования рекомендуется привлечь внешнего эксперта-консультанта, имеющего опыт подобной работы. В ситуации, когда финансовые средства ограничены, на первоначальном этапе стратегию ЦОВ можно разработать самостоятельно силами специально созданной для этого рабочей группы. Принципы создания стратегии будут схожи как у профессиональных консультантов, так и у вашей рабочей группы.

Кто должен войти в состав команды по разработке стратегии? На этот вопрос нет однозначного ответа, все зависит от организационной структуры и от того, как распределены роли в коллективе ЦОВ. Состав рабочей группы для стратегического планирования можно увеличивать или сокращать, но желательно, чтобы в создании стратегии приняли участие:

- учредители ЦОВ, а также инвесторы (если они есть – у коммерческих ЦОВ);
- руководитель и менеджеры ключевых тематических направлений/проектов ЦОВ;
- представители преподавательского коллектива ЦОВ;
- модератор процесса (в этой роли может быть внешний эксперт-консультант).

Важно, чтобы в стратегической сессии участвовал внешний эксперт-консультант, который не погружен в ежедневную работу ЦОВ. Он поможет посмотреть на многие процессы свежим взглядом, а в роли модератора – обеспечить методологическое и коммуникационное сопровождение процесса стратегического планирования. Можно также приглашать на стратегическую сессию людей, которые хорошо знают специфику работы ЦОВ и могут высказать альтернативное мнение или экспертов из сферы образования, с которыми сотрудничает организация.

Этапы и основные инструменты разработки стратегии ЦОВ

В качестве методологии для разработки стратегии ЦОВ можно взять подход, в основе которого лежит процесс институционального развития/укрепления организации (ИР/УО)[3]. ИР в первую очередь уделяет внимание месту организации в её окружении, а также определяет стратегические цели и виды деятельности, на которых необходимо сконцентрироваться. УО[4] можно определить как меры, на-

1. Данная стратегия типична для коммерческих провайдеров образовательных услуг, если же ЦОВ является организацией с некоммерческим статусом, то данная стратегия к нему малоприменима или она реализуется в упрощённом виде в случае прекращения деятельности.
2. Под «рамочными условиями» здесь понимается вся совокупность политических, правовых, экономических, социальных, демографических, экологических и прочих условий, оказывающих существенное внешнее влияние на динамику деятельности и развитие организации.
3. Готин С. Организационное развитие некоммерческих организаций. Минск, 2016. с. 10–11.
4. В данном контексте синонимом понятия «укрепление организации (УО)» является также термин «организационное развитие (ОР)».

правленные на улучшение способности организации осуществлять выбранные виды деятельности в процессе достижения стратегических целей. Поэтому разработка стратегии организации, в нашем случае ЦОВ, является важным фактором обеспечения данного процесса развития.

Стратегические планы развития крупных, средних и небольших ЦОВ будут отличаться в силу разницы масштабов деятельности, юридического статуса, специфики работы, сложности организационной структуры и бизнес-процессов. В любом случае качественно разработанный стратегический план развития ЦОВ формируется на основе следующих последовательно реализуемых этапов (Рис. 2).

- Определение (или ревизия) миссии, ценностей и образа будущего организации.
- Анализ среды (институциональный и организационный), сильных и слабых сторон организации, а также её потенциальных возможностей на основании имеющейся внешней и внутренней информации.
- Стратегическое ориентирование: планирование изменений, определение стратегических целей, выбор и перенос стратегии в план действий.
- Реализация стратегии.
- Оценка и контроль выполнения.

Рис.2. Описание процесса разработки стратегии

Представленный выше содержательный алгоритм разработки стратегии хорошо реализуется в формате двухдневной стратегической сессии (примерный план работы – см. Приложение 7). Рекомендуется проводить её в выездном варианте с привлечением внешнего модератора.

Миссия представляет собой смысл существования организации, выражает её устремленность в будущее и обобщённую цель деятельности, а также основной подход к её достижению. Миссия базируется на согласованных и значимых для сотрудников организации ценностях. Поэтому при разработке стратегии развития ЦОВ необходимо тщательно проверять её взаимосвязь с утверждённой миссией организации. Важно также согласовать и образ будущего организации на стратегический горизонт планирования.

Институциональный анализ включает в себя описание следующих компонентов.

- **Факторы, влияющие на развитие (общее окружение):** комплекс политических, экономических, технических, социальных и культурных факторов, которые создают возможности и угрозы, оказывают влияние на деятельность ЦОВ и определяют спрос на его услуги.

- **Действующие лица и партнёры,** вовлечённые в деятельность ЦОВ:

- Потребители и целевые группы. Какие взаимоотношения с потребителями и целевыми группами, как они воспринимают ЦОВ?

- Конкуренты. Имеются ли конкуренты, занимающиеся аналогичной деятельностью и являющиеся специфическим фактором окружения? Каковы отношения между ЦОВ и конкурентами, как поделён рынок между ними?

- Доноры. Финансирующие субъекты (поставщики финансовых ресурсов).

- Лица, определяющие рамочные условия и следящие за их выполнением. Местные органы власти, правительственные и другие организации; группы, оказывающие давление или поддерживающие ЦОВ.

- **Услуги ЦОВ.** Модель ключевых показателей эффективности (KPI), разработанная DVV International для ЦОВ, выделяет следующие три основные услуги (см. Приложение 1): ориентация, образование, расширение прав и возможностей через реализацию инициатив.

Основное внимание среди услуг ЦОВ сосредоточено на актуальных и привлекательных образовательных программах. Однако во многих случаях (потенциальные) учащиеся нуждаются в профессиональной ориентации и руководстве по выбору образовательных возможностей, прежде чем они смогут принять участие в образовательных программах. На этапе ориентации и обучения многие участники уделяют больше внимания своей жизненной ситуации, у них появляются новые идеи по улучшению условий жизни. Таким образом, многие ЦОВ также расширяют возможности для реализации различных инициатив, представляя собой пространство для общения, благодаря чему удаётся охватить более широкий круг людей.

- **Поступления** представляют собой все ресурсы, используемые ЦОВ для организации деятельности и оказания услуг. Можно выделить следующие ключевые категории поступлений:

- Персонал (штатный и внештатный) включает в себя весь имеющийся в распоряжении человеческий ресурс с учётом таких показателей, как количество, квалификация, опыт, половозрастная структура, вид занятости (постоянная или временная), принадлежность к этническим группам и т.д.

- Здания, помещения, оборудование и материалы. Тип, количество, качество зданий, помещений, оборудования и материалов, используемых для деятельности и оказания услуг.

- Финансы – источники финансирования ЦОВ, является ли оно фиксированным (бюджет) или изменяющимся? В какой степени руководство может распределять или перераспределять имеющиеся денежные фонды?

Если институциональный анализ рассматривает возможности и угрозы для ЦОВ, то организационный анализ позволяет определить его сильные и слабые стороны, а также понять, насколько сбалансированы такие составляющие, как выработка стратегии и планирование, организация рабочих процессов, структура, стиль управления, мотивация персонала и организационная культура.

В качестве практических инструментов для проведения анализа среды (институционального и организационного) можно использовать следующие:

- Таблица обоснования необходимости стратегической сессии: заполняется руководителем/руководством организации по запросу эксперта-консультанта (см. Приложение 8).

- Бланк «История организации за ___ год»: позволяет проанализировать основные тенденции в развитии организации за последний год, предшествующий проведению стратегической сессии (см. Приложение 9).

- Таблица и матрица для SWOT-анализа, таблица «Ключевые факторы успеха: выводы и предложения»: позволяет провести анализ внешнего и внутреннего окружения организация, а также определить стратегические приоритеты и сформулировать цели для деятельности (программы, продукты, услуги) и организационного развития (см. Приложение 10).

После проведения анализа среды и оценки текущего состояния ЦОВ необходимо проанализировать и сопоставить полученные факторы и на их основе провести стратегическое ориентирование, определить стратегические цели развития. На данном этапе необходимо выбрать приоритеты и сопоставить их с реальными возможностями для достижения стратегических целей. При выборе стратегии развития ЦОВ следует сделать акцент на свои сильные стороны (например, высокое качество образовательных услуг, использование инноваций и новых технологий, положительная деловая репутация и т.п.) для использования возможностей расширения направлений и видов деятельности (например, разработка новых или предоставление дополнительных образовательных услуг клиентам). В то же время необходимо укрепить свои слабые стороны, чтобы минимизировать риск реализации внешних угроз.

Необходимо также указать риски и угрозы, чтобы в будущем реагировать на них своей жизнеспособной стратегией. Если при краткосрочном горизонте стратегического планирования, например, на год, вполне можно добиться высокого уровня точности прогнозируемых данных и обеспечить взаимосвязь всех элементов планирования, то при разработке стратегического плана на пять лет приходится делать значительное количество допущений и предположений развития ситуации. Именно поэтому стратегическому руководству ЦОВ будет совсем не лишним понимать при согласовании стратегического плана, какие риски могут помешать его реализации и что организация может предпринять для минимизации их наступления.

Затем необходимо перенести выбранную стратегию в формат плана действия с указанием целей, задач, основных мер с учётом временного горизонта планирования, а также определить ответственных за реализацию изменений. При формулировке стратегических целей и задач необходимо исходить из того, что они конкретизируют миссию ЦОВ в форме, доступной для управления процессом их реализации, и должны соответствовать следующим критериям:

- чёткая ориентация на определённый интервал времени;
- конкретность и измеримость;
- непротиворечивость и согласованность с миссией, ценностями и ресурсами ЦОВ;
- адресность и контролируемость.

Форма, в которой фиксируется разрабатываемая стратегия и план по её реализации, может быть абсолютно любой: презентация, документ, таблица, схема. Важно, чтобы было удобно пользоваться этим документом (см. Приложение 11 – в качестве примера приведён один из шаблонов описания стратегии). В качестве приложения к нему могут использоваться другие формуляры, бланки и документы, которые отражают важные компоненты, значимые для разработки стратегии ЦОВ.

Если ЦОВ является крупной организацией[1], то на основе общей стратегии могут разрабатываться и другие функциональные стратегические документы, которые могут быть в сфере финансов, маркетинга, найма персонала, разработки новых образовательных услуг и т.д. В целом реализация стратегии осуществляется через разработку оперативных программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии. Например, это могут быть бизнес-планы для отдельных департаментов или ключевых направлений деятельности организации на прогнозируемый в рамках общей стратегии период. Данные документы конкретизируют стратегию и выполняют следующие ключевые функции.

- Трансформируют стратегические цели развития в показатели финансово-экономической деятельности ЦОВ на прогнозируемый период.

- Служат источником проверки реалистичности разработанной стратегий (путём сопоставления прогнозных показателей ресурсным возможностям ЦОВ).

1. Разработка функциональных стратегических планов в рамках реализации стратегии развития скорее реализуема в крупных ЦОВ, так как требует дополнительных ресурсов и компетенций.

- Являются основой для разработки годовых бюджетов ЦОВ и его подразделений.
- Выступают в качестве ориентира для корректировки стратегии развития ЦОВ на последующие периоды.

В документ, описывающий стратегию развития ЦОВ, необходимо также включить описание методов управления рисками, так как особенно при долгосрочном планировании уровень неопределённости возрастает одновременно с увеличением горизонта планирования.

Типичные ошибки в ходе разработки и реализации стратегии

Стратегия без одобрения руководства ЦОВ. Если руководитель не верит в эффективность стратегии или не считает её важной, то вся дальнейшая работа обречена на провал. Без одобрения собственника или руководителя ЦОВ внедрение стратегии практически невозможно.

Противоречивая стратегия. Иногда во время создания стратегии руководство ЦОВ пытается решить сразу несколько проблем, и в итоге разные пункты стратегии противоречат друг другу. Например, когда в одной стратегии присутствуют следующие пункты: расширение перечня образовательных программ, наращивание клиентской базы и экономия ресурсов на маркетинг в два раза.

Неформализованная стратегия. Здесь необходимо руководствоваться принципом «что не написано, то не существует». Если при создании стратегии рабочая группа ЦОВ только её обсуждает и никак не фиксирует, то в итоге, спустя какое-то время, каждый помнит только фрагменты договорённостей, и нет единого документа, по которому можно вспомнить, в чём конкретно они состояли. Именно поэтому крайне важно собрать всю информацию по итогам стратегической сессии в один документ и согласовать его со всеми активными участниками процесса.

Отсутствие конкретики. При создании стратегии важно как можно конкретнее описать каждый пункт. Существует ряд фраз, которые необходимо избегать при описании стратегии, потому что в них нет конкретики. Например, «повысить эффективность» (как? чего? когда?) или «занять лидирующую позицию» (за счёт чего?). Лучше описывать каждый пункт стратегии максимально простыми и однозначными фразами.

Стратегия не транслируется сотрудникам. Даже если вы сделали превосходную стратегию, собрали её в единый документ, очень важно донести ключевые пункты стратегии до всех сотрудников ЦОВ. Когда руководство, знает куда развиваться, а рядовые сотрудники – нет, это может привести к тому, что тактика организации будет отличаться от стратегии. Никто не будет стремиться к достижению результата, а стратегия будет простой тратой времени.

Реализация стратегии, роль стратегического руководства ЦОВ

После оформления в документ и финального утверждения стратегии наступает самое главное – её реализация. В качестве стартового шага необходимо презентовать её всем сотрудникам ЦОВ. Презентация стратегии должна быть ясной, понятной и вдохновляющей на работу, не допускающей двойного толкования или некорректной интерпретации. Стратегическое руководство ЦОВ должно обозначить так называемые контрольные точки, на которых оно будет отслеживать движение по реализации стратегии. Это может быть совмещено с обсуждением и утверждением квартальных, полугодовых, годовых отчётов/планов, а может быть любой другой удобной для организации формой. Основные функции стратегического руководства ЦОВ в процессе реализации стратегии:

- доведение идей стратегий и смысла целей до сотрудников ЦОВ;
- принятие решений по эффективности использования имеющихся у ЦОВ ресурсов на основании разработанной стратегии;
- проведение необходимых изменений в ЦОВ на основе разработанной стратегии;
- пересмотр стратегии в случае возникновения непредвиденных обстоятельств или существенных изменений внешних и внутренних рамочных условий.

Необходимо обеспечить регулярный мониторинг плана действий по реализации стратегии, чтобы он не утратил своей актуальности, а в случае необходимости проводить его ревизию, поскольку внешняя ситуация и внутренние процессы могут значительно меняться под воздействием факторов, которые не проявляли себя на момент разработки стратегического плана. Лучше вовремя выявить неэффективность выбранных действий по реализации стратегических целей, чем упорно продолжать тратить время и ресурсы на достижение потерявшей актуальность цели. По сути, стратегическое планирование – это непрерывный процесс, в ходе которого организация должна найти кратчайший и наиболее эффективный путь к успеху. Основные составляющие успешного выполнения стратегии:

- цели стратегии и планы её реализации доводятся до всех сотрудников ЦОВ с тем, чтобы достичь с их стороны понимания того, к чему стремится организация, и вовлечь в процесс реализации стратегии;
- руководство своевременно обеспечивает поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов, формирует план осуществления стратегии в виде целевых установок и задач;
- в процессе реализации стратегии каждый уровень руководства ЦОВ решает свои задачи и осуществляет закрепленные за ним функции.

Стратегия ЦОВ должна быть, с одной стороны, конкретной и понятной, а с другой, вдохновляющей на работу и новые достижения. Ничто так не мотивирует руководство и сотрудников организации, как конкретные цели, достижимость которых спрогнозирована и рассчитана с учётом ресурсных возможностей. Стратегия дает возможность проанализировать точки роста, которые могут возникнуть в будущем, и избежать ошибок, которые можно сделать, если заниматься только операционной деятельностью. Как говорил римский философ-стоик Луций Сенека: «Для корабля, пункт назначения которого неизвестен, нет попутного ветра». Наличие стратегии позволяет организации определить цели своего развития и иметь «попутный ветер» на пути их достижения.

Наталья Рябова

Консультант по организационному развитию, магистр бизнес-администрирования. Более 15 лет работает в сфере неформального образования и оргконсультирования в Беларуси и странах Восточного партнёрства. Подготовила ряд публикаций в сфере управления персоналом, гендерного равенства, разнообразия и инклюзии, интерактивных методов образования, устойчивого развития и участия общественности в процессе принятия решений.

АНАЛИЗ ПОТРЕБНОСТЕЙ И РЫНКА

Центры образования взрослых, существуя в условиях рынка, не могут быть исключёнными из рыночных процессов. Их жизнь подчинена экономическим законам, даже если они созданы в формате некоммерческой организации и их деятельность является не коммерческой. Однако образовательные услуги принципиально отличаются от других видов услуг тем, что имеют долгосрочное влияние на потребителей и общество в целом. Большинство других услуг связаны с удовлетворением актуальных потребностей, в то время как образование имеет значимость в перспективе – как для самих потребителей, так и для общества в целом.

Рынок образовательных услуг имеет свои особенности. Спрос на образовательные услуги так же разнообразен, как и стоящие за ним потребности людей. Участники образовательных программ приобретают новые компетенции, повышают свою конкурентоспособность на рынке труда, а также удовлетворяют свои потребности в информации, общении, достижениях.

Образовательные услуги важны для организаций-работодателей, а также для общества в целом, так как образование имеет долгосрочный экономический и социальный эффект: совершенствование человеческих ресурсов, формирование и совершенствование гражданских компетенций, развитие способности к кооперации, активному участию в жизни общества.

Именно поэтому для ЦОВ важно проведение исследований потребностей не только потенциальных клиентов (участников образовательных программ), но и работодателей, а также тенденций развития образовательных услуг, конкурентной среды и условий для деятельности коммерческих и некоммерческих организаций.

Важно отметить, что основной принцип маркетинговых исследований -- это непрерывный характер их проведения. Только постоянное наблюдение за ситуацией на рынке, за реакцией потребителей, их запросам и поведением, сбор актуальных данных, их анализ и использование результатов для планирования может помочь организации своевременно отвечать на изменения. Маркетинговые исследования предшествуют как стратегическому планированию, так и созданию среднесрочных и оперативных планов действий.

Политика и стратегия деятельности ЦОВ должна быть основана на результатах этих исследований. DVV International предлагает центрам образования взрослых сосредоточиться на трёх основных услугах: ориентация, образование и расширение прав и возможностей. Гражданское образование играет значительную роль в программах ЦОВ, реализуя важную потребность участия в общих делах сообщества и принятии решений. При этом основное внимание, конечно, должно быть сосредоточено на актуальных и привлекательных образовательных программах. Для этого необходимо систематическое проведение анализа потребностей и рынка.

Потенциал, необходимый для проведения анализа потребностей и рынков

Многие организации, особенно некоммерческие, не проводят систематические исследования и анализ потребностей и рынков, считая, что они не обладают необходимым потенциалом (компетенциями и/или ресурсами).

Проблема заключается в том, что проведение маркетинговых исследований рынка является достаточно дорогостоящей услугой, а самостоятельно осуществлять маркетинговые исследования довольно сложно.

В связи с этим при необходимости проведения маркетинговых исследований ЦОВ стоит перед выбором: решать данную задачу собственными силами, нанимать внешних консультантов или использовать комбинированные варианты, когда часть работ выполняется самостоятельно, а часть – отдаётся на аутсорсинг. Оптимальный выбор всегда зависит от целей, масштаба исследования, компетенции персонала, доступных для организации ресурсов. Доступ к ресурсам и информации может быть значительно расширен, если организация активно развивает партнёрские связи, участвует в деятельности профессиональных сетей и ассоциаций.

Если вы проводите анализ потребностей своей постоянной целевой аудитории, то это можно и нужно делать своими силами, ведь именно вы обладаете знанием потребностей и предпочтений участников ваших образовательных программ и поддерживаете с ними обратную связь.

Для проведения исследований с более широким охватом потенциальных потребителей или исследований тенденций на меняющихся рынках (например, потребности работодателей в работниках с новыми компетенциями) может оказаться важнее профессиональный уровень маркетинговой аналитической подготовки исполнителей. При этом ЦОВ, не обладающие значительным объёмом ресурсов для оплаты дорогостоящих услуг сторонних организаций, могут объединять свои ресурсы с другими организациями неформального образования, заказывая секторальные исследования. Результатами таких исследований может воспользоваться целый ряд организаций.

Если организация (ЦОВ) обладает финансовой устойчивостью и успешно развивается, имеет смысл организовать собственный отдел маркетинга, так как исследование потребностей и рынков требует систематичных исследований. В таком случае самостоятельная работа или комбинированная модель (часть работ отдаётся на аутсорсинг) могут оказаться экономически более целесообразными.

В любом случае желательно, чтобы ЦОВ располагал штатом сотрудников или волонтёров, обладающих необходимыми компетенциями для сбора, анализа и интерпретации данных. Если имеющийся кадровый ресурс пока не в состоянии решать аналитические задачи, то оптимальным решением будет привлечение внешних консультантов. Это позволит решить маркетинговые задачи быстрее и дешевле, чем при организации подбора специалистов и их адаптации в штате организации. Такое решение также обеспечивает качество проведения исследования. Практически всегда оправдывает себя приглашение внешнего консультанта на этапах планирования концепции исследования, проведения экспресс-анализа рынка, разработки алгоритмов сбора данных, постановки задач исполнителям. Потери времени и ресурсов при реализации некорректной программы исследования рынка многократно превысят затраты на оплату гонорара консультанта.[1]

Вся работа по сбору данных и их анализу должна быть разбита на понятные и простые этапы, а алгоритм действий описан в виде процедур и чек-листов для исполнителей. Работа по сбору данных (обратная связь от участников программ, сбор гендерно дезагрегированных данных, мониторинг рынков) должна проводится регулярно, чтобы на любой момент времени иметь базовый уровень понимания удовлетворённости клиентов и их запросов, специфических потребностей женщин и мужчин, внешних условий, включая конкурентную среду.

Существует много инструментов, которые облегчают работу по сбору, обработке, систематизации, хранению и анализу данных – от относительно простых мониторинговых таблиц в Excel до программных продуктов CRM и SPSS Statistics.

Сотрудники и/или волонтёры, задействованные в анализе потребностей и рынков, должны быть обучены методам сбора данных и работе с базами данных. Желательно вовлекать исполнителей на этапе планирования исследований. В таком случае они будут понимать цель своей деятельности по сбору данных, весь процесс, источники информации, свои обязанности и т.п.

Планирование исследований для анализа потребностей и рынков

Планирование исследований потребностей и рынков необходимо для организации систематичной работы в этом направлении. Поскольку эти исследования должны проводиться регулярно, такой план можно составлять ежегодно. В этом плане чётко фиксируются цели проведения исследований, определяется способ их проведения (самостоятельно или с привлечением внешних экспертов), определяются необходимые ресурсы и ответственные лица.

1. Маркетинговые исследования рынка (Электронный ресурс): Агентство Mr. Henry. – режим доступа: https://www.henrymr.com/digest/88-marketing-research

Необходимо также планирование каждого конкретного исследования. План исследования представляет собой документ с описанием целей, методологии, этапов, ожидаемых результатов, сроков проведения, ответственных лиц. На рис. 3 представлена схема, отражающая этапы проведения маркетингового исследования: определение задач, определение методологии и программы исследования, сбор информации, интерпретация и анализ данных, подготовка отчёта, содержащего выводы и рекомендации.

Результаты любого маркетингового исследования должны использоваться для принятия управленческих решений. Понимание структуры и тенденций рынка, конкурентной среды, потребностей и предпочтений разных целевых групп поможет ЦОВ планировать образовательные услуги, которые пользуются спросом и приводят к позитивным изменениям в жизни клиентов.

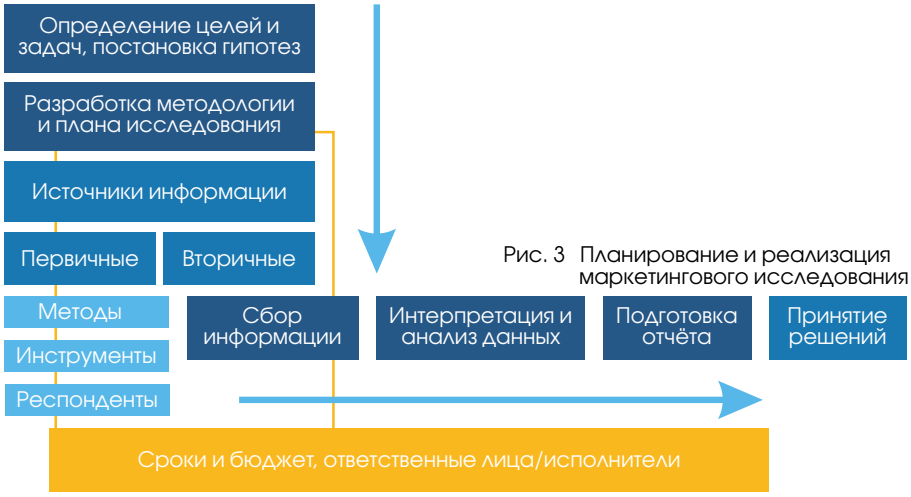


Рис. 3 Планирование и реализация маркетингового исследования

Что мы изучаем: объект и предмет исследования

Исследование рынка образовательных услуг предполагает выяснение его состояния и тенденций развития, что может помочь выявить недостатки сложившейся на рынке ситуации (например, недостаток каких-то конкретных услуг, неохваченные темы или целевые группы, неудобные для потенциальных участников форматы обучения) и определить возможные пути её улучшения.

Таким образом, объектом маркетинговых исследований могут являться рынок, продукт/услуга, потребители, цены, конкуренты, внутренняя и внешняя среда образовательного учреждения. Предметом исследования могут быть конкретные маркетинговые проблемы, подлежащие непосредственному изучению (рыночные процессы и явления) и относящиеся к объекту исследования.

Основными объектами маркетинговых исследований и возможными предметами изучения являются:

- **Рынок.** Структура и состояние рынка в целом, а также его основных составляющих – спроса и предложения; образовательные продукты, представленные на рынке; анализ изменения экономических, научно-технических, демографических, экологических, законодательных и других факторов. Исследуется также география рынка, его ёмкость, динамика спроса на предлагаемые образовательные программы, состояние конкуренции, сложившаяся конъюнктура, возможные риски. Изучаются тенденции развития не только рынка образовательных услуг, но и влияющих на него рынков трудовых ресурсов, учебно-методической и научно-технической продукции, провайдеров услуг по организации мероприятий и др. Изучаются тенденции развития рынка на ближайшие 5, 10, 15 лет.

- **Продукт/услуга.** Релевантность (соответствие потребностям клиентов), уникальность и конкурентоспособность; соответствие требованиям законодательства; способность образовательного продукта удовлетворять текущие и долгосрочные потребности потенциальных потребителей; необходимость изменения содержания и/или формата образовательных программ в связи с запросами потребителей; узнаваемость и имидж образовательного продукта и/

или организации. Исследование образовательных услуг и продуктов проводится для определения соответствия их качества спросу и требованиям потребителей, а также анализу конкурентоспособности этих услуг.

- **Потребители.** Их потребности, интересы, мотивы посещения образовательных мероприятий или приобретения образовательных услуг/продуктов; сегменты потребителей (группы, отличающиеся определёнными характеристиками – возраст, пол, род занятий, культурные особенности и т.п.); факторы, формирующие потребительское предпочтение; неудовлетворённые потребности; типичные способы получения образовательных услуг; финансовые возможности потенциальных покупателей. Исследования образовательных услуг позволяют получить сведения относительно того, что хочет иметь потребитель. Например, возможность использовать полученные знания и навыки для получения работы или карьерного роста, реализация потребности в общении, при платном наборе – стоимость обучения, возможность обучения в онлайн-формате и т.п. Изучение потребностей уязвимых групп населения позволит запланировать и создать инклюзивные образовательные программы и доступную среду.

- **Конкуренты.** Их сильные и слабые стороны, реакция потребителей на их действия (например, совершенствование образовательных программ, изменение форматов, введение платных и бесплатных услуг, изменение цен, проведение рекламных кампаний, улучшение сервиса и др.) Изучается их активность и потенциал; отношение к ним участников рынка; особенности образовательного продукта конкурентов, и факторы, которые вызывают предпочтение потребителей; формы и методы продвижения и т.д. Результатом таких исследований становится выбор путей и возможностей достижения наиболее выгодного положения на рынке относительно конкурентов.

- **Цена.** Исследование существующих цен на образовательные услуги направлено на формирование ценовой политики ЦОВ и его финансово-экономическую деятельность в целом. В качестве объектов выступают затраты на формирование и предоставление образовательных программ, цены конкурентов, а также поведение и реакция потребителей образовательных услуг относительно цены.

Источники получения информации

Источники получения информации для исследования потребностей и рынков могут быть нескольких типов: вторичные и первичные, внешние и внутренние.

Первичная информация – это информация, полученная непосредственно от источника (например, респондента) в результате специально спланированных и проведённых исследовательских действий, например, опрос, интервью, фокус-группа.

Вторичная информация – это информация, собранная ранее из внешних и внутренних источников для целей, отличных от целей данного конкретного исследования. Источники вторичной информации делятся по отношению к предприятию на внешние (например, опубликованные результаты исследований, статистические данные) и внутренние (например, базы данных клиентов, мониторинговые таблицы, формы обратной связи участников, бюджеты, отчеты об оценке проектов и т.п.).

Сбор вторичной информации обычно предшествует сбору первичной информации. Сюда могут входить отчёты и издания отраслевых предприятий, общественных организаций и ассоциаций, сообщения в СМИ, сайты, прайс-листы, каталоги, проспекты и многое другое.

Достоинства вторичной информации – это дешевизна по сравнению с первичной информацией, возможность сопоставления нескольких источников, быстрота получения (по сравнению со сбором первичной информации). К недостаткам можно отнести неполноту и устареваемость, не всегда возможно оценить достоверность.

Систематизация вторичной информации производится, как правило, после завершения её сбора из внутренних и внешних источников и направлена на облегчение процесса её последующего анализа. Анализ вторичной информации включает в себя оценку её

полноценности, достоверности и непротиворечивости для решения поставленных перед исследователями задач.

Как правило, после анализа вторичной информации возникает необходимость внесения определённых изменений и дополнений не только в программу последующих работ по сбору первичной информации, но и план исследования в целом. После этого можно перейти к следующему комплексу работ – сбору первичной информации.

Методы сбора первичной информации

Выделяют три основных метода сбора первичной информации: наблюдение, опрос, эксперимент.

Наблюдение используется при изучении поведения потребителей образовательных программ, их реакции на те или иные виды и формы обучения или рекламы. Наблюдение может быть прямое или непрямое, открытое или скрытое, структурированное или неструктурированное.

Опрос может быть письменный (анкетирование) или устный (интервью, фокус-группа). Структурированный опрос предполагает формализованный список вопросов, неструктурированный предполагает более глубокое раскрытие основных заданных тем респондентами.

Экспериментальные исследования могут применяться при тестировании новых продуктов, изменении методов продвижения. По результатам эксперимента выбирается оптимальный вариант действий. В основе методики эксперимента лежит сравнение в контролируемых условиях.

Методы сбора первичной информации делятся также на качественные и количественные. Качественные основаны на сборе и анализе нечисловых данных. Количественные базируются на том, что поведение людей и отношение их к чему-либо можно выразить с помощью числовых величин. Главное отличие качественных методов от количественных состоит в том, что в первом случае данные собираются со сравнительно небольшой группы респондентов и не анализируются при помощи статистики, в то время как при использовании количественных методов исследуется большая группа людей, а данные в дальнейшем анализируются с помощью статистических методов.

В качестве примера количественных методов при проведении маркетинговых исследований можно привести анкетирование – использование для опроса структурированных вопросов закрытого типа, на которое отвечает большое число респондентов (чтобы обеспечить репрезентативность выборки и статистическую достоверность результатов исследования). К наиболее распространённым методам качественных исследований можно отнести наблюдение, глубинное интервью, фокус-группу.

Качественные исследования часто используются для обозначения проблемы и выработки гипотез, проводятся в качестве предварительных к количественным исследованиям. Из-за небольшого размера группы респондентов результаты качественных исследований нельзя обобщать на всё население. Однако они могут быть чрезвычайно полезны для изучения конкретных вопросов, связанных отношением потребителей к продукту или услуге, оценки различных программ. Кроме того, качественные методы позволяют, в отличие от количественных, выявить внутренние мотивы и побуждения людей.

При разработке инструментария для оценки потребностей и предпочтений в получении образовательных услуг, в зависимости от поставленных целей, могут изучаться следующие вопросы[1].

- Опыт и периодичность участия в образовательных программах ранее.
- Риски и опасения участия.
- Неудовлетворенные потребности (чего не хватало ранее в подобных программах).
- Основные ожидания на выходе, результат обучения (что должно измениться).

1. Методическое пособие «Исследование образовательных потребностей целевых групп в неформальном образовании». Подг. Слим О. DVV International, 2019.

- Что могло бы стимулировать к участию в образовательной программе.
- Готовность применять полученные знания и умения после обучения.
- Важные условия получения образовательной услуги, например:

- количество участников обучения;
- формат обучения;
- расписание;
- наличие компьютерной техники и интернета;
- перекусы;
- кофе-паузы;
- расположение аудиторий;
- наличие специальных условий для обучения (в том числе доступной среды);
- способы получения предварительной информации о мероприятии.

В Приложениях 12, 13 приведены примеры опросников для оценки потребностей, предоставленные Народным университетом округа Кам, Бавария (Volkshochschule im Landkreis Cham e.V.), которые могут быть адаптированы для использования ЦОВ в Беларуси.

Документация результатов исследования. Интерпретация результатов и выводы

Собирая данные, необходимо заранее запланировать, как они будут документироваться, храниться и анализироваться. Это означает, что если сбор данных происходит через опрос или анкетирование, то форма вопросов должна определять не только структуру данных и формат ответов, но и шкалу, по которой ответы будут измеряться.

Данные, анализируемые в исследованиях потребителей и рынков, многообразны. Это могут быть данные об участниках обучающих программ: об их возрасте, составе семьи, образовании, предпочтениях; данные об образовательных продуктах других организаций, их характеристиках и т.д. Такие характеристики называются переменными, например:
- пол потребителей;
- возраст;
- оценка образовательной программы участниками в баллах;
- сумма, которую потенциальные участники готовы заплатить за образовательный продукт/услугу и т.д.

Для минимизации ошибок при интерпретации данных используются шкалы, обозначающие или измеряющие переменные. Например, переменная может принять два варианта значений: мужчина/женщина, применял(а) полученные знания на практике/не применял(а), да/нет и т.д. Такая шкала называется номинальной.

Порядковая, или ранговая шкала, применяется, когда значения переменной можно сравнивать между собой, но эти значения количественно не измерены. Например, уровень удовлетворённости полученной услугой (высокий, средний или низкий) или ранги предпочтений потребителями разных тематических направлений обучающих мероприятий.

Количественная (интервальная) шкала позволяет отражать абсолютные количественные характеристики исследуемых объектов. Например, время, проведённое пользователем на сайте организации, или количество законченных дистанционных курсов.

Организовывая полученные данные в виде таблиц, строки которых называются наблюдениями, а столбцы соответствуют переменным, можно не только легко находить и систематизировать для анализа необходимые для понимания предпочтений и поведения потребителей данные, но и использовать статистические методы анализа.

Самым популярным комплексом для статистической обработки данных исследований является **SPSS Statistics**. Данные можно вводить непосредственно с помощью этого пакета или использовать специальную программу DATA ENTRY, которая частично контролирует ввод информации, что позволяет избежать многих ошибок, например, таких, как выход за диапазон вариантов ответов. Используя этот программный продукт, можно применять методы анализа разной

SPSS Statistics

сложности. На выходе получаются легко читаемые информативные таблицы, которые при необходимости можно представить в графическом виде.

Анализ и интерпретация данных, полученных качественными методами исследования, заключается в том, чтобы в массе собранных материалов открыть определённые закономерности или структуру и решить, в какой форме лучше передать то, что открывают нам данные. Универсальных правил для анализа качественных данных, которые бы обеспечивали возможность получения выводов и проверки их надёжности и устойчивости, не существует. В отличие от количественного анализа здесь нет неоспоримых формул для определения значимости результатов. Кроме того, невозможно точно воспроизвести процесс аналитического мышления исследователя и поэтому его или её выводы могут оказаться невоспроизводимыми. Именно поэтому необходимо сделать всё возможное для того, чтобы ясно и полно представить читателям данные и показать чёткое различие между фактами, их интерпретацией и выводами. Описание всегда должно предшествовать анализу. Дисциплина и строгость качественного анализа зависят от представления описательных данных таким образом, чтобы читатели смогли их понять, извлечь из них свои выводы и их интерпретировать.[1]

Существуют определённые стратегии анализа качественных данных. Например, при анализе интервью можно выбрать стратегию анализа одного (каждого) случая или сравнения разных случаев. Если выбрана стратегия перекрёстного анализа, то необходимо провести группировку ответов разных респондентов на одни и те же вопросы. Такой перекрёстный анализ можно сделать сравнительно легко только в том случае, если используется стандартизированное (структурированное) интервью. Если в качестве метода выбрано неструктурированное глубинное интервью, то ответы респондентов хотя и могут быть сгруппированы по темам, но это будет сделать намного сложнее.

Эти две стратегии не являются взаимоисключающими. Исследование обычно включает оба вида анализа, но начинать приходится с чего-то одного, чтобы избежать путаницы.

Данные, собранные с помощью качественных методов, как правило, объёмны (например, аудиозаписи, протоколы интервью). Необходимо должным образом организовать систематизацию и хранение этих данных, проверку их полноты и обеспечение их резервного копирования.

При организации систематичных исследований желателен более тщательный классификационный анализ качественных данных, чем составление простой системы файлов. В этом случае следует разработать более формальную классификационную схему, которую могут использовать кодировщики, помогающие в организации данных. В идеале классификационная схема должна обеспечить легкий доступ к данным для всех, кому необходимо будет их использовать в дальнейшем. Для того, чтобы обеспечить доступ для нескольких исследователей, каждому параграфу в каждом интервью должен быть присвоен номер, состоящий из номера страницы этого интервью и номера параграфа на данной странице.

Триангуляция является важной исследовательской стратегией, обеспечивающей качество анализа и позволяющей использовать преимущества и компенсировать недостатки качественных и количественных методов исследования.

Триангуляция представляет собой комбинирование двух или более методов и источников информации, например, качественные и количественные методы, наборы данных официальной статистики и независимых социологических опросов и т.п.[2] Существует также аналитическая (исследовательская) и теоретическая триангуляция, когда обеспечивается работа нескольких интервьюеров или аналитиков, а также использование разных теоретических подходов. Применение триангуляции позволяет обеспечить большую полноту данных, качество анализа и достоверность результатов исследования.

1. Ковалёв Е.М., Штейнберг И.Е. Качественные методы в полевых социологических исследованиях. Под ред. И. Штейнберга. -- СПб.: Алетейя, 2009. -- 356 с.
2. Триангуляция в социологическом исследовании (Электронный ресурс): Биржа Автор24. – режим доступа: https://spravochnick.ru/sociologiya/sociologicheskie_issledovaniya/triangulyaciya_v_sociologicheskom_issledovanii/

Составление отчёта

Отчёт о результатах исследования должен быть легко читаем и доступен для понимания и в то же время соответствовать определённым требованиям и структуре. Для того, чтобы облегчить составление отчёта, важно вернуться к исследовательским вопросам и всё время на них опираться. Очень важна при этом фокусировка, особенно при представлении результатов качественных исследований. Чем лучше сформулированы цели, гипотезы и исследовательские вопросы, чем больше именно на них сфокусировано внимание при проведении исследования, тем меньше проблем возникает при составлении итогового документа.

Отчёт об исследовании обычно имеет следующую структуру[1].

- **Титульный лист.** На обложке указываются наименование исследования, сроки проведения, наименование организации/заказчика, исполнители.

- **Резюме.** Рекомендуемый объём – одна–две страницы. Резюме должно быть написано простым и ясным языком, отражать все исследовательские вопросы и логику исследования. Обязательно указываются цели исследования, основные результаты, выводы и рекомендации. В этом разделе необходимо представить главные результаты, заключения и обоснование того, почему им можно доверять.

- **Оглавление.**

- **Введение.** В данном разделе описываются сущность проблемы, чётко формулируются задачи и вопросы исследования, делается обзор структуры отчёта.

- **Методология.** Необходимо дать обоснование выбранных методов сбора и анализа маркетинговой информации и их подробное описание. Описываются также допущения и ограничения, связанные с этими допущениями. Здесь также даётся описание проблем, которые возникали в процессе сбора информации, формирования выборки или взаимодействия с респондентами.

- **Результаты исследования.** Как правило, именно этот раздел составляет большую часть отчёта об исследовании. Рекомендуется при описании результатов использовать таблицы и графики, которые за счёт визуального эффекта облегчают восприятие информации.

- **Выводы и рекомендации.** В этом разделе необходимо чётко сформулировать выводы исследования и предложенные рекомендации. Обычно рекомендации заключаются в разработке или корректировки стратегии, также могут быть предложены конкретные идеи и мероприятия для её реализации.

- **Приложения.** В приложения включаются дополнительная документация: бланки анкет и вопросников для интервью/фокус-групп, инструкции по кодированию, первоначальный массив исходных данных, план выборки и т.п.

Использование результатов исследований для планирования образовательных услуг

Опираясь на полученные в ходе исследований данные, необходимо провести анализ потенциала ЦОВ и его конкурентоспособность на рынке образовательных услуг. Эти данные также можно использовать в SWOT-анализе при стратегическом планировании (сильные, слабые стороны организации, внешние возможности и угрозы).

Система критериев и показателей конкурентоспособности ЦОВ и его образовательных услуг и продуктов формируется для оценки результатов на этапе планировании стратегии и мероприятий и может включать в себя нижеперечисленные.

1. Адаптировано на основании: Аакер, Кумар и Дэй, 2004. Маркетинговые исследования. 7-е изд. Пер. с англ. СПб.: Питер, 2004.

Критерии	Показатели
Востребованность образовательных программ/продуктов.	Количество участников бесплатных мероприятий ЦОВ. Количество участников платных мероприятий ЦОВ.
Востребованность выпускников программ на рынке труда.	Количество выпускников обучающих программ ЦОВ, трудоустроившихся после получения новых компетенций в рамках этих программ. Количество выпускников обучающих программ ЦОВ, ставших предпринимателями или самозанятыми в результате обучения в ЦОВ. Количество выпускников обучающих программ ЦОВ, свидетельствующих о повышении своей экономической самостоятельности после получения услуг ЦОВ.
Уровень повышения компетенций по каждой программе.	Количество выпускников обучающих программ ЦОВ, успешно прошедших итоговое тестирование по итогам программ и получивших сертификаты.
Уровень лояльности потребителей.	Количество постоянных клиентов (посетивших более двух курсов/программ ЦОВ). Количество новых клиентов, пришедших по рекомендации постоянных клиентов.
Уровень узнаваемости ЦОВ и каждого образовательного продукта/бренда	Количество упоминаний респондентами при опросах потребителей образовательных услуг. Количество упоминаний в СМИ. Количество просмотров на сайте. Количество членов сообществ в социальных сетях и т.п.

На основании анализа конкурентоспособности ЦОВ и оценки его потенциала разрабатываются мероприятия для достижения стратегических целей и улучшения качества услуг.

РЕГИСТРАЦИЯ УЧАСТНИКОВ И СВЯЗЬ С НИМИ

Поведение потребителей образовательных услуг складывается под влиянием множества факторов. Захотят ли люди участвовать в обучающих мероприятиях по гражданскому образованию? Сделают ли выбор в пользу платных курсов ЦОВ, обучающих профессиональным навыкам, или выберут государственное учреждение образование, бизнес-школу? Достигнут ли программы, задуманные для помощи уязвимым группам, своих потребителей? Всё это зависит от компетенций и усилий сотрудников ЦОВ по поддержанию связи с потребителями.

Будет ли образовательная услуга ЦОВ реализована, во многом зависит от того, находятся ли потребители образовательных услуг постоянно в фокусе маркетинговых усилий организации. В предыдущем разделе были рассмотрены необходимые центрам компетенции и действия по анализу потребностей и рынка. Не менее важным аспектом маркетинга в настоящее время является **маркетинг взаимоотношений** (relationship marketing), инструменты которого направлены на установление и поддержание долгосрочных взаимовыгодных отношений с целевыми группами.

В процессе построения устойчивых связей между ЦОВ и потребителями образовательных услуг маркетинг взаимоотношений использует весь комплекс средств, а именно – органичное сочетание усилий по созданию образовательных услуг, отвечающих потребностям целевых групп, предоставлению гарантий качества этих услуг, разработке и реализации адекватной политики в отношении платных и бесплатных услуг, информированию потенциальных потребителей, обеспечению доступности услуг и поддержанию коммуникации и обратной связи с клиентами.

Первым шагом для построения взаимоотношения с потребителями является чёткое понимание, на кого направлены те или иные образовательные программы. Когда продукт или услуга планируется исходя из допущения, что он полезен и интересен для всех, на практике часто оказывается, что на предложение не откликается никто (незначительное количество потребителей).

«Все» – это люди разного возраста (от 0 до 80 и более), с разным уровнем образования, интересами, привычками, разным уровнем благосостояния. Одни смотрят телевизор, другие используют в качестве источника информации только интернет; одни ездят на троллейбусе, другие только на личном авто и т.д. Есть целевые группы, для которых остро стоит проблема доступности как информации, так и многих услуг. Происходит это в силу удалённого расположения и отсутствия необходимой инфраструктуры (с такой трудностью сталкиваются, например, жители сельских территорий), в силу низкого уровня доходов, в силу инвалидности, ослабленного здоровья или тяжёлых жизненных обстоятельств.

Нацелить свои усилия на всех них одновременно означает игнорировать их реальные потребности и проблемы.

Определение целевых групп и обеспечение инклюзии

Определение целевых групп происходит на этапе разработки стратегии на основе полученных в результате исследования потребностей и рынков выводов. Ещё на этом этапе маркетинговых исследований проводится сегментация потребителей по различным критериям: географическим (место проживания), демографическим (возраст, пол, размер семьи, уровень дохода, род занятий, образование, религиозные убеждения, национальность, культурные особенности), психологическим (тип и направленность личности, поведение в обществе, стрессы), социологическим (партнёрство, общение, конфликты).

Каждый из этих критериев может открыть проблему и/или потребность, с которой сталкивается какая-то группа населения. Эти проблемы и потребности могут быть решены с помощью образовательных услуг ЦОВ. Например, для молодых людей, только начинающих свой путь на рынке труда, могут быть полезны не только курсы по поиску работы и трудоустройству, но и стажировки, волонтёрские программы, которые помогут им приобрести первый опыт трудовой деятельности. На этот опыт получится опираться при поиске рабо-

ты. Для пожилых людей часто оказываются полезны курсы компьютерной грамотности; для людей, оказавшихся в зонах конфликтов, – группы самопомощи и психологическая поддержка.

Определить свою целевую аудиторию – значит подробно описать её, выделив характерные для неё черты.

Целевая группа делится на первичную и вторичную. Первичная целевая группа (конечные благополучатели) – это та группа людей, на решение проблем которых направлена та или иная услуга/продукт. Вторичная целевая группа (иногда её называют ключевой или инструментальной) – это те люди, которые могут оказать влияние на первичную аудиторию или обеспечить доступ к ней.

К примеру, вторичной по отношению к молодёжной аудитории (как конечных благополучателей) могут в различных ситуациях оказаться родители, друзья, преподаватели, популярные артисты и т.п. По отношению к людям с инвалидностью вторичной целевой группой могут выступать представители НГО, сотрудники ТЦСОН, а также люди из их близкого окружения, которые смогут сопровождать их во время участия в мероприятиях (при необходимости).

Понимание особенностей своих целевых групп, их потребностей и взаимосвязей с другими людьми помогает определить дополнительные возможности и ресурсы как для планирования непосредственных образовательных услуг для них, так и способов, характера и каналов коммуникации с ними.

Это позволит обеспечить не только эффективность образовательных программ ЦОВ, но и их подлинную инклюзивность, что невозможно без понимания особенностей разных целевых групп. Инклюзия не сводится к обеспечению безбарьерной среды в помещениях, где ЦОВ проводит мероприятия. Инклюзия может заключаться и в поощрении девочек и женщин к участию в образовательных программах STEM, и в организации выездных лекций для сельского населения, и в обеспечении учебных материалов субтитрами и другими средствами доступности[1], и в обучающих программах по продвижению социального предпринимательства и т.д.

Разнообразие и инклюзия (Diversity & Inclusion) – это социальная стратегия предоставления равных возможностей всем группам общества независимо от гендерной и этнической принадлежности, возраста, физических, культурных и других особенностей.

Ниже (рис. 4) представлены ключевые аспекты работы по развитию сообществ с опорой на разнообразие и инклюзию, которые могут быть интегрированы в стратегию ЦОВ. Разработка инклюзивной политики – важный шаг, который обеспечивает организации общее видение желаемых результатов; понимание стратегий их достижения; приверженность ценностям разнообразия и инклюзии; план действий по их продвижению. С момента, когда политика разнообразия и инклюзии начинает работать, в организации постепенно формируется новая культура, основанная на равенстве и принятии особенностей другого человека. В своей деятельности организация транслирует эту культуру во внешнее окружение, способствуя продвижению прав человека, гендерного равенства, справедливости и социальной инклюзии.

Рис. 4. Ключевые аспекты деятельности по развитию сообществ[2]

Цели устойчивого развития на ясном языке.

1. Пример инклюзивного информационного материала: **Цели устойчивого развития на ясном языке.**

2. Towards Shared International Standards for Community Development Practice. International Association for Community Development (IACD), 2019.

Обеспечение охвата потенциальных участников и каналы информирования

После того, как организация определила и понимает свои целевые группы, она планирует действия по обеспечению охвата потенциальных участников для продвижения своих услуг.

Для повышения охвата населения используется комбинация различных каналов коммуникации. В зависимости от целевой аудитории это могут быть объявление на радио, в прессе, на рекламных щитах, в метро, автобусах, на сайте. Может использоваться также и печатная продукция: буклеты и флаеры.

Важным каналом продвижения для образовательных центров является виральность, то есть сарафанное радио, рекомендации участников.

Хорошей возможностью для информирования об услугах ЦОВ и привлечения потенциальных участников является участие в отраслевых мероприятиях (выставки, ярмарки, фестивали). В качестве примера можно привести **Фестиваль неформального образования**, который на протяжении долгих лет был эффективным и ярким регулярным мероприятием, продвигающим организации неформального образования и их услуги.

Фестиваль неформального образования

Чтобы участие ЦОВ в такого рода мероприятиях было успешным с точки зрения привлечения потребителей, можно предпринять следующие шаги:

- организовать массированный анонс предстоящей выставки/фестиваля, используя сайты, социальные сети, электронные рассылки;
- разослать приглашения участникам и выпускникам обучающих программ, партнёрским организациям (желательно с указанием места стенда ЦОВ, темы и времени мастер-классов преподавателей ЦОВ и т.п.);
- во время самого мероприятия предоставить возможности для посетителей не только ознакомиться с материалами и программами ЦОВ, но и предоставить возможность опробовать их (предложить пройти экспресс-диагностику, познакомить с программным продуктом, который используется в обучении, и т.п.);
- организовать сбор контактов тех, кто проявил желание участвовать в обучающих мероприятиях; при необходимости можно также помочь заполнить регистрационную форму непосредственно на выставке/фестивале;
- организовать специальный семинар, мастер-класс или выступление преподавателей Центра во время дискуссии/круглого стола;
- организовать конкурсы, розыгрыши, лотереи среди посетителей;
- провести анкетирование или опрос посетителей стенда и/или мастер-класса.[1]

Для работы с целевыми аудиториями, которые активно используют интернет, необходимо использовать соответствующие каналы и способы коммуникации:

Социальные сети. Выкладывайте на страницы социальных сетей своего ЦОВ не просто новостную и рекламную информацию, а конкретные практические примеры, в том числе истории успеха ваших выпускников. В таком случае читатели видят практические результаты ваших курсов и тренингов. Возможности работы с социальными сетями многообразны. Можно находить группы, которые работают со схожей тематикой или популярны среди ваших целевых групп, и размещать там посты. Можно привлекать участников похожих групп, рассылая им приглашения. В Приложениях 14, 15 вы найдёте примеры объявлений для размещения в социальных сетях.

Личные блоги сотрудников, преподавателей ЦОВ, выпускников образовательных программ. Рекламируйте не сам центр, рекламируйте преподавателей и экспертов. Таким образом вы привлечёте больше участников. Блоги выпускников программ, их истории успеха помогут вызвать доверие к качеству услуг и их результативности.

Сайты партнёрских организаций, новостные порталы. Формат работы с ними похож на работу с медиа, СМИ, однако интернет предоставляет гораздо больше бесплатных возможностей делиться полученной информацией.

PR в образовании

1. Адаптировано на основании: Кузьминых О. Б., **PR в образовании**.

Работа с сайтами и социальными сетями должна быть систематична и хорошо спланирована. Необходимо продумать и сформулировать время выхода постов, рубрикатор, формы и способы получения обратной связи, лёгкие способы регистрации на образовательные мероприятия. Следуя заранее разработанной контент-стратегии, администраторам соцсетей будет легко каждый раз принимать решение, какие материалы размещать, как создать баланс между новостным, образовательным и развлекательным контентом, как обеспечить доступность, какие материалы и комментарии являются приемлемыми, какие – нет (в соответствии с политиками ЦОВ).

Лучше всего работает «живой» контент, поэтому важно размещать не только тексты или фото с образовательных мероприятий, но и видео. Для этого можно запустить собственный Youtube-канал и Instagram. Организуйте опросы, используйте инфографику, предоставляйте бесплатные полезные для вашей целевой аудитории материалы (раздаточные материалы, чек-листы, видеозаписи курсов, вебинары и т.п.).

Основные принципы работы с сайтами и социальным сетями
• Формируя контент, учитывайте особенности и потребности целевой аудитории.
• Давайте контент порционно.
• Разделите контент на разные виды: рекламный, информационный, развлекательный.
• Используйте инфоповоды, но не увлекайтесь перепостами, лучше предоставляйте возможность менеджерам центра, преподавателям и выпускникам курсов создавать авторский контент.
• Предоставляйте возможность интерактивного взаимодействия с целевой аудиторией: используйте чат-боты, отслеживайте комментарии, участвуйте в обсуждениях и отвечайте на вопросы.
• Сделайте легкодоступной и заметной информацию об образовательных мероприятиях и времени их проведения (расписание).
• Сделайте лёгким процесс регистрации участников.

Критерии и процедура регистрации участников

В зависимости от особенностей и потребностей целевой аудитории запись на мероприятия можно организовать по телефону, на сайте ЦОВ (система корзины покупок), по электронной почте или с помощью электронной формы регистрации. Процесс регистрации не должен вызывать затруднений.

Критерии и механизмы отбора участников должны быть заранее разработаны и формализованы в виде процедуры. Это необходимо для обеспечения принципов инклюзии и гендерного равенства, соблюдения требований законодательства, обеспечения продуктивности и эффективности обучающих мероприятий. Например, для некоторых курсов может потребоваться медицинская справка, участники должны достигнуть определённого возраста или иметь соответствующую подготовку. В случаях, когда образовательная услуга пользуется повышенным спросом, может возникнуть необходимость конкурсного отбора участников. В этом случае может оцениваться мотивация участников и/или их согласие на участие во всех мероприятиях курса (если курс долгосрочный).

В Приложении 16 представлен пример формы регистрации на обучающее мероприятие, который можно адаптировать под конкретные потребности ЦОВ.

Все участники должны получать подтверждение о регистрации с условиями оказания услуги и инструкцией о том, как отказаться от участия при онлайн-регистрации. В случае платных услуг оплата/сбор взносов происходит в начале курса/семинара.

Часто возникает необходимость предварительных консультаций потенциальных потребителей до этапа регистрации. Консультации могут оказываться лично, по телефону, скайпу или электронной почте. Консультации могут потребоваться в следующих областях: ориентация в выборе курса/тренинга, предварительное тестирование уровня знаний (например, при записи на курсы иностранного языка) и т.п. Некоторым участникам может понадобиться помощь в заполнении регистрационной формы.

Анкеты регистрации позволяют получить предварительную информацию об участниках, их ожиданиях и мотивации для участия. Анкетирование позволяет также своевременно учесть особые потребности участников, такие, как потребности в доступной среде, сопровождающих, особенностях питания и т.п. Электронные формы регистрации (например, google forms) позволяют легко создавать анкеты, собирать их и анализировать (данные могут быть представлены в таблице, диаграмм).

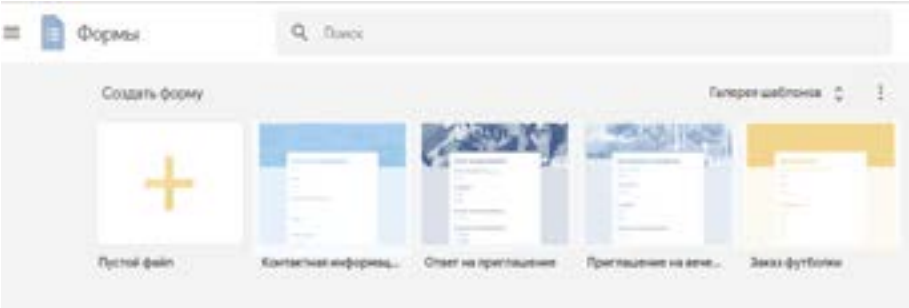


Рис. 5. Базы данных участников и обратная связь

Базы данных участников и потенциальных клиентов можно начинать составлять уже на этапе регистрации (Рис. 5.) . Даже если человек проявил интерес к обучающему курсу, но не стал участником, вы можете направлять информацию по интересующим его/её мероприятиям в дальнейшем (с согласия).

Постоянно получайте обратную связь от своих слушателей. Это не только позволит вам сделать курсы более полезными и эффективными, но и повысит лояльность клиентов. Попросите слушателей составлять отзывы о пройденных курсах на вашем сайте или странице в социальных сетях.

После каждого мероприятия предлагайте участникам заполнить оценочную анкету (пример приведён в Приложении 17). Такую анкету также можно создать в электронном виде или предложить участникам заполнить онлайн (используйте google forms или другой сервис для создания опросов).

Организовав систематизацию и хранение данных об участниках мероприятий, полученных в результате анкетирования, вы сможете создать базу данных, которая поможет вам выстраивать дальнейшие взаимоотношения с клиентами, анализировать их интересы, потребности, отслеживать эффективность ваших программ.

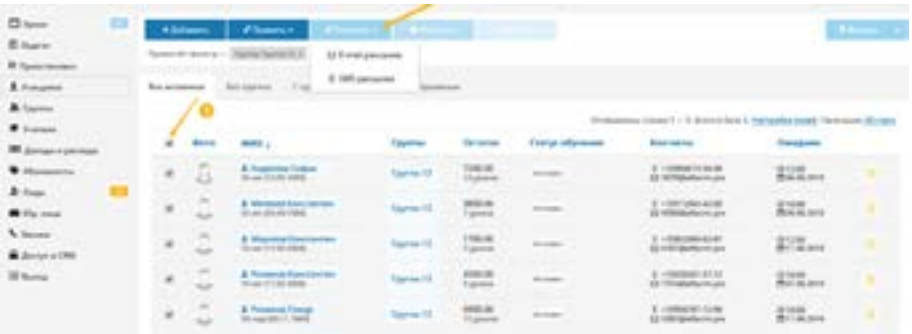
База данных может быть создана в виде таблиц Excel, вы также можете использовать специальные программные продукты для выстраивания системы управления взаимоотношениями с клиентами – CRM. Эти программы позволяют автоматизировать основные процессы отношений с клиентами. Есть **специализированные CRM**, разработанные для учреждений образования и учебных центров, к примеру, **АльфаCRM** или Hollihop. Существуют CRM, предлагающие полноценные бесплатные версии, например, **Битрикс24**.

CRM для образования

АльфаCRM

Битрикс24

Рис. 6. Скриншоты инструкции по использованию программы **АльфаCRM**



АльфаCRM

Рис. 7. Скриншоты инструкции по использованию программы **АльфаCRM**

Важным элементом развития взаимоотношений с клиентами является управление жалобами. В зависимости от доступных для ЦОВ ресурсов и количества сотрудников процесс управления жалобами может быть организован по-разному: не все центры могут позволить себе выделенного сотрудника, который будет отвечать за все этапы работы с жалобами. Однако в любом случае этот процесс будет хорошо работать только в том случае, если все сотрудники будут вовлечены в него, каждый будет знать политику ЦОВ в отношении жалоб, алгоритм работы с ними. Каждую жалобу необходимо зарегистрировать, оценить, предпринять действия по исправлению ситуации и принять меры по недопущению таких ситуаций в будущем.

Формула «Жалоба = подарок»: восемь шагов[1]
1. Скажите «спасибо».
2. Объясните, почему вы приветствуете жалобу.
3. Извинитесь за ошибку.
4. Обещайте незамедлительно принять меры для решения проблемы.
5. Выясните необходимую информацию.
6. Быстро исправьте ошибку.
7. Убедитесь, что клиент доволен.
8. Предотвращайте ошибки в будущем. Укрепляйте систему, не обвиняя работников, а исправляя процесс.

Наряду с системой управления жалобами, важной основой менеджмента качества образовательных программ является их оценка. Оцениваются все образовательные курсы и семинары. Для оценки используются разнообразные методы: наблюдение за курсом, устные отзывы участников, анкета обратной связи участников, самооценка тренера/преподавателя, анализ отчётов по результатам курса, тестирование результатов знаний участников, опрос участников или их работодателей по прошествии некоторого времени после завершения курсов. Оценка программ ЦОВ может проводится своими силами и с привлечением внешних экспертов.

Результаты оценки документируются, анализируются и используются как для корректировки текущих программ, так и для периодической оценки эффективности деятельности ЦОВ в целом, которая будет использоваться для разработки и/или корректировки стратегии.

СОТРУДНИЧЕСТВО С КВАЛИФИЦИРОВАННЫМИ ТРЕНЕРАМИ

Для того, чтобы обеспечить разнообразие и качество образовательных программ, для ЦОВ важно выстроить систему сотрудничества с квалифицированными тренерами. Именно профессиональные преподаватели, тренеры и лекторы представляют собой

1. Жалоба как подарок. Обратная связь с клиентом – инструмент маркетинговой стратегии. Джанелл Барлоу, Клаус Меллер. Оригинальное название: A Complaint is a Gift: Using Customer Feedback As a Strategic Tool.

стратегический ресурс ЦОВ. Так как в силу большого количества и разнообразия тем и форматов обучения невозможно включить их всех в штат организации (в Германии количество внештатных преподавателей ЦОВ может превышать 600 человек), важной компетенцией для центра является управление внештатным персоналом.

Сформировать пул внештатных преподавателей по разным темам и специальностям помогут взаимодействие с профессиональными сетями и ассоциациями, разработка критериев и процедур отбора тренеров и создание прозрачной и основанной на квалификациях системы сотрудничества. Эта система должна быть интегрирована в систему управления качеством ЦОВ и выполнять следующие задачи.

- Обеспечивать количественное и качественное соответствие персонала стратегическим целям ЦОВ.
- Обеспечивать соответствие оказываемых образовательных услуг принятым ЦОВ стандартам качества при привлечении новых преподавателей.
- Обеспечивать преемственность традиций ЦОВ.
- Обеспечивать развитие преподавательского состава и повышение его квалификации.
- Обеспечить высокий уровень мотивации внештатных преподавателей и их удовлетворенности работой.
- Удерживать расходы на персонал в рамках, определённых запланированным бюджетом.

Создание прозрачной и основанной на квалификациях системы сотрудничества с тренерами

Для того, чтобы система привлечения внешних тренеров была прозрачной и справедливой, она должна быть разработана при участии заинтересованных сторон (например, попечительского совета, представителей партнёрских организаций, местных властей, профессиональных ассоциаций тренеров и т.п.).

Система сотрудничества с внешними преподавателями должна быть сформулирована в виде политики и процедур. Политика работы с внешними преподавателями является частью политики по управлению человеческими ресурсами (или, по-другому, кадровой политикой). Она представляет собой функциональную стратегию и является приложением к стратегическому плану ЦОВ. Это долгосрочная стратегия управления персоналом (штатными и внештатными сотрудниками, а также волонтёрами), цель которой – своевременное и полное обеспечение ЦОВ трудовыми ресурсами необходимой квалификации в количестве, достаточном для удовлетворения потребностей целевых групп.

Кадровая политика включает в себя ключевые принципы отношений с штатным и внештатным персоналом, например:

- открытость и прозрачность процесса отбора персонала;
- обеспечение его соответствия трудовому законодательству;
- гендерное равенство и инклюзия;
- профессионализм;
- направленность на постоянное совершенствование образовательного процесса;
- систематическое повышение квалификации персонала;
- использование современных технологий;
- открытость и обмен информацией, опытом в профессиональном сообществе;
- другие.

Кадровая политика отражает общие принципы в области подбора и найма персонала, информационной поддержки и обучения преподавателей, мотивации и вознаграждения, развития организационной культуры, создания кадрового резерва и т. д.

Процедуры представляют собой алгоритмы действий, описывающие конкретные этапы каждого процесса: найма персонала, его адаптации и мотивации; организации, контроля и оценки эффективности деятельности; обучения и повышения квалификации. Процедура пошагово описывает каждый процесс, включая роль ответственных исполнителей на каждом этапе, необходимую документацию, критерии для принятия решений, кто и как принимает кадровые решения.

Примеры процедур по управлению внештатными сотрудниками:

- Положение о порядке проведения тендеров на оказание услуг тренеров/преподавателей на конкурсной основе.
- Общая форма технического задания для внешнего тренера.
- Процедура оценки деятельности внештатных преподавателей.

Критерии и процедура отбора тренеров

Критерии отбора тренеров должны обеспечивать качество образовательных услуг, а также открытость и прозрачность процесса принятия решений о найме.

Общие требования к тренерам ЦОВ:

- профессиональная квалификация (образование, дополнительное образование);
- методическая и дидактическая компетентность;
- опыт работы с соответствующей целевой группой;
- разделение целей и ценностей ЦОВ;
- креативность, гибкость.

В зависимости от темы и формата обучения могут также формулироваться специфические для каждого тендера требования к исполнителям (например, технические компетенции для проведения онлайн-обучения или практический опыт в сфере малого бизнеса).

Привлечение внешних тренеров осуществляется путём проведения конкурса или тендера и заключения по его итогам договора. В договоре указывается предмет договора – перечень функций исполнителя. Эти функции подробно описываются ещё на этапе конкурса в виде технического задания. Техническое задание рекомендуется включать в виде приложения к договору.

Процедура привлечения внешних тренеров обычно включает в себя следующие этапы:

- разработка конкурсной документации (сообщение о конкурсе/тендере, техническое задание тренеру);
- публичное размещение информации о проведении конкурса/тендера и её активное распространение;
- направление приглашений принять участие в тендере профессиональным ассоциациям тренеров, тренинг-центрам и другим релевантным организациям;
- сбор заявок/коммерческих предложений;
- отбор исполнителей услуг (может включать в себя несколько этапов: составление короткого списка на основе анализа резюме кандидатов, собеседование, оценка в соответствии с критериями, принятие решения на основе критериев);
- заключение договора на оказание услуг.

Наличие полного, структурированного сообщения о проведении тендера значительно упрощает процесс отбора и принятие решения.

Сроки рассмотрения тендерных предложений и принятия решения не должны быть слишком растянуты (не более недели). Информирование всех участников о результатах и благодарность за участие в тендере являются необходимым минимумом действий для укрепления имиджа ЦОВ в профессиональном сообществе и развития сети контактов с тренерами.

Наиболее типичными ошибками при проведении тендеров являются неясно сформулированное техзадание, отсутствие чётких критериев оценки предложений, слишком сжатые сроки для подготовки предложений, выбор самого дешёвого предложения.

Если главным критерием отбора является низкая стоимость услуг, то тендер должен сводиться к предоставлению участниками коммерческого предложения. Но если ЦОВ нацелен на предоставление качественных услуг потребителей, критерием отбора должно быть лучшее соотношение цена/качество.

Если процедура найма не включает в себя проведение тендера, всё равно необходима предварительная подготовка технического задания для тренера. Это важно для общего понимания заказчиком и исполнителем целей, результатов и методов работы.

Без согласованного с исполнителем работ техзадания невозможно оценить полноту и эффективность их выполнения.

Развивая долгосрочные отношения с внештатными тренерами, центр постепенно создаёт и расширяет собственный пул тренеров, работающих в определённой тематике, к которым менеджеры обращаются в случае необходимости. Однако даже при использовании данной стратегии найма необходимость объявлять тендеры может возникать время от времени (например, в случае необходимости разработать и внедрить новую образовательную услугу).

Коммуникация, мотивация, оценка, повышение квалификации, развитие организационной культуры

Для организации эффективной работы внештатных преподавателей центру необходимо обеспечивать их постоянную информационную поддержку, держать связь с ними, а также создавать условия для коммуникации между тренерами и развития организационной культуры.

Информационная поддержка может осуществляться разными способами: через организацию рабочих встреч (офлайн или онлайн), конференций, тренерских мастерских; через сайт, социальные сети ЦОВ, локальную сеть ЦОВ (интранет), сайты и блоги тренеров. Используя возможности интернета и социальных сетей, можно создать эффективное преподавательское сообщество ЦОВ для обмена информацией и опытом. Такое сообщество будет способствовать не только информированию тренеров, но и развитию организационной культуры и профессионального сообщества.

Для постоянного совершенствования образовательного процесса, профессионального развития и мотивации тренеров Центру необходимо обеспечить их систематичную поддержку в повышении квалификации и профессиональном росте. Деятельность по обучению и повышению квалификации планируется на основе результатов оценки труда. Именно оценка позволяет выявить образовательные потребности наилучшим образом, выстроить план действий по совершенствованию компетенций тренеров. Оценка может осуществляться несколькими способами: самооценка тренеров, анализ оценочных анкет участников мероприятий, анализ результатов тестирования участников по завершении обучения, наблюдение за ходом образовательных мероприятий и др. Процедура и критерии оценки работы разрабатываются с учётом опыта работы ЦОВ и его стратегических приоритетов, они должны быть заранее известны, понятны и прозрачны для тренеров.

Кроме этого, необходимо обеспечить сбор запросов преподавателей на повышение квалификации и обеспечить его ежегодный анализ и учёт результатов при планировании обучения. Возможность выбрать направление обучения, принять участие в учебных визитах, стажировках, конференциях часто является дополнительной мотивацией для тренеров.

Можно организовать регулярное анкетирование внештатных тренеров. Кроме открытых вопросов, в анкету могут быть включены предложенные варианты тематики обучения для анализа предпочтений, например:

- стандарты работы тренера;
- разработка программы тренинга;
- риторический арсенал тренера;
- групповая динамика;
- интерактивные методы обучения;
- способы повышения эффективности онлайн-обучения;
- ресурсное состояние тренера;
- тренинг креативности и др.

Система мотивации и вознаграждений строится на принципах прозрачности, справедливости и баланса материального и иных видов поощрений. Система оплаты труда строится исходя из предварительной оценки стоимости услуг тренеров на рынке. Не всегда ЦОВ обладает достаточными ресурсами для обеспечения высоких гонораров тренеров. Для создания баланса материальных и нематериальных стимулов в системе мотивации ЦОВ можно использовать разные подходы:

- поощрение и стимулирование творческих профессиональных инициатив, обеспечение организационной и методической поддержки для участия в профессиональных конкурсах, фестивалях, ярмарках;

- создание условий для продвижения тренеров через предоставление им возможностей использовать сайты и социальные сети ЦОВ для публикаций, блогов и влогов;
- создание условий для их профессионального роста через обучение и нетворкинг;
- признание и оценка труда тренеров.

Эти подходы должны находить свое отражение как в системе внутренней коммуникации (интранет, ежегодные итоговые мероприятия, регулярные мероприятия по нетворкингу и обмену опытом), так и в системе связей с общественностью (публичные отчёты должны фокусироваться не столько на количестве оказанных услуг и их получателей, сколько на конкретных людях, которые предоставляют и получают эти сервисы, а также отражать позитивные изменения, являющиеся результатом этой деятельности).

Для развития организационной культуры ЦОВ необходимо вовлекать преподавателей в разработку и обсуждение общего видения результатов деятельности, принципов и ценностей, профессионального этического кодекса и т.п.

Кодекс этики и практики обучающих тренеров

В качестве примера можно привести фрагмент **Кодекса этики и практики обучающих тренеров Британской ассоциации консультирования**:

Ценности
Обучение и эксплуатация не совместимы. Обучение основано на таких ценностях, как целостность, справедливость и уважение. Обучающие тренеры несут равную этическую ответственность за свою работу независимо от того, является ли обучение платным или нет.
Антидискриминация
Практикующие тренеры должны осознавать свои предубеждения и стереотипы восприятия. Они должны также учитывать наличие предубеждений и стереотипов у обучаемых. Они должны обеспечить соблюдение принципа антидискриминации в ходе всего проводимого ими обучения.
Безопасность
Тренеры несут ответственность за обеспечение безопасности обучаемых и их клиентов в течение всего обучения.
Компетенция
Тренеры должны оценивать и совершенствовать свой профессионализм, действовать в пределах своей профессиональной компетенции.
Конфиденциальность
В самом начале обучения обучающие тренеры должны довести до сведения обучающихся, каковы границы конфиденциальности в ходе обучения.
Контракт
Сроки и условия предоставляемого обучения должны быть ясны обучающимся до начала обучения. Последующие изменения должны быть предварительно согласованы.
Границы
Тренеры должны установить необходимую границу между собой и обучаемыми, придерживаться её таким образом, чтобы рабочие отношения не смешивались с дружбой и другими личными связями.

Документация и базы данных

Независимо от доступных для ЦОВ человеческих и финансовых ресурсов, вся работа с внештатными тренерами должна документироваться. Кроме кадровой политики и процедур по работе с внештатным персоналом, при заключении договоров необходима организация делопроизводства в соответствии с требованиями законодательства. Требования по оформлению договоров с физическим лицом и индивидуальными предпринимателями могут отличаться, как и требования по налогообложению и социальному страхованию. В соответствии с требованиями бухгалтерской отчётности документируются выплаты гонораров, а также командировочных и/или транспортных расходов в случае, если они возмещаются (в соответствии с политикой ЦОВ). При приглашении зарубежных экспертов/лекторов необходимо обратить внимание на особенности оформления документации, платежей, а также на особенности налогообложения.

Разработанная и доступная для всех сотрудников центра база данных технической документации поможет эффективно организо-

вать работу по организации тендеров, отбору тренеров, составлению учебных программ и оценке их эффективности, подготовке отчётности, планированию обучающих и мотивационных мероприятий. В случае необходимости быстрого введения в курс дела новых сотрудников имеет смысл разрабатывать чек-листы.

Чтобы эффективно управлять пулом тренеров, необходимо вести базы данных, содержащие их резюме, ключевые сферы компетенций и тематические направления, в которых они работают, а также потребности в обучении. Эти данные позволят оперативно реагировать на потребности клиентов, своевременно предлагая новые образовательные продукты, в случае необходимости – осуществлять замену, а также развивать взаимоотношения с внештатными преподавателями, обеспечивая их мотивацию, обучение, лояльность и профессиональный рост.

В Приложениях 18–22 представлены примеры некоторой документации, которую можно адаптировать под конкретные потребности ЦОВ.

ПАРТНЁРСТВО И ФОРМИРОВАНИЕ СЕТИ КОНТАКТОВ

Хорошо развитые партнёрство и проактивное участие в сетях и коалициях является признаком зрелой организации. Это справедливо и для образовательных организаций.

Обмен информацией, опытом, экспертизой, объединение ресурсов и усилий приводит к тому, что результаты совместной работы становятся более значительными, а деятельность – более эффективной.

Наиболее распространёнными формами партнёрства между образовательными организациями являются:

- информационный обмен;
- предоставление консультаций по программным и техническим вопросам;
- обмен информационно-методическими материалами;
- совместное продвижение гражданского образования и образовательных услуг.

Довольно часто организации объединяют усилия при проведении круглых столов, тренингов, конференций. Сотрудничество может принимать форму технической поддержки со стороны сети, ассоциации или ресурсного центра: общее использование помещений для проведения мероприятий, льготная аренда офисов, предоставление оргтехники, тиражирование материалов, публикация материалов, трансляция вебинаров на сайтах партнёров и т.п.

Главной целью любой коалиции является продвижение общих интересов, а это значит, совместный анализ и планирование проблем, мобилизация и координация действий для адвокатирования изменений. Участие широкого круга субъектов в адвокативных кампаниях обеспечивает более весомую общественную поддержку поднимаемых вопросов и повышает легитимность и эффективность таких кампаний.

ПРИМЕР: #ОбучениеПродолжается – Ответные меры на Covid-19 в сфере образования

Закрытие школ по причине пандемии вируса COVID-19 затронуло более 1,5 миллиарда учащихся в 165 странах. В связи с этим ЮНЕСКО организовало Глобальную коалицию по вопросам образования для поддержки стран в расширении масштабов применения передовой практики дистанционного обучения и обеспечении охвата детей и молодёжи, подверженных наибольшему риску.

Глобальная коалиция, созданная ЮНЕСКО, представляет собой многосекторное партнёрство для обеспечения надлежащего дистанционного обучения для всех учащихся.

Коллективные действия коалиции нацелены на создание более устойчивых систем образования в будущем и включают в себя:

- *мобилизацию заинтересованных сторон и ресурсов для разработки эффективных и согласованных ответных мер;*
- *координацию действий в целях обеспечения максимальных результатов и охвата обездоленных групп населения и избежания дублирования усилий;*
- *согласование потребностей на местах с местными и глобальными решениями;*
- *обеспечение дистанционного обучения с использованием высокотехнологичных, низкотехнологичных и нетехнологичных подходов.*

АДОиП

В Беларуси примером ассоциации организаций неформального образования является **Ассоциация дополнительного образования и просвещения** (АДОиП). Её деятельность направлена на координацию действий по развитию сферы дополнительного и неформального образования и просвещения в Беларуси. Это партнёрство успешно действует более 20 лет, пройдя стадии совместного проекта, неформальной сети и ассоциации. В форме ассоциации АДОиП была зарегистрирована в 2011 году.

«Образование для устойчивого развития»

В числе других образовательных ассоциаций Беларуси – Ассоциация **«Образование для устойчивого развития»**, Ассоциация по содействию развитию образовательных инициатив в области точных наук и высоких технологий **«Образование для будущего»**, **Ассоциация бизнес-образования**.

«Образование для будущего»

Существуют и ассоциации центров образования взрослых, которые продвигают интересы именно этого типа организаций. Например, **Немецкая ассоциация народных университетов** представляет интересы примерно 900 центров обучения взрослых и их ассоциаций, крупнейших поставщиков дополнительного образования в Германии. Как ведущая профессиональная организация в области образования взрослых и сотрудничества в области развития, Немецкая ассоциация народных университетов взяла на себя обязательство поддерживать непрерывное обучение в течение 50 лет. Она оказывает всемирную поддержку в создании и развитии устойчивых структур образования молодёжи и взрослых. В структуре Немецкой ассоциации народных университетов выделяется Институт международного сотрудничества (**DVV International**), деятельность которого направлена на развитие образования взрослых за пределами Германии.

Ассоциация бизнес-образования

В Грузии примером такой ассоциации является **GAEA**. Сотрудничество может быть кратковременным или долгосрочным, формальным или неформальным, включать представителей отдельного сектора или быть межсекторальным, осуществляться на местном, национальном или международном уровне. Международное сотрудничество может значительно обогатить деятельность образовательных центров.

Немецкая ассоциация народных университетов

Компетенции, необходимые для установления сотрудничества и дальнейшего развития партнёрских отношений, являются важнейшими для успешной деятельности ЦОВ. Эти компетенции включают в себя понимание и определение собственных целей участия в партнёрстве, умение провести анализ заинтересованных сторон и сделать выбор ключевых партнёров, проактивное участие в сетях и коалициях, учёт интересов партнёров и развитие взаимопонимания и доверия.

DVV International

Анализ заинтересованных сторон

Анализ заинтересованных сторон является важным инструментов для определения потенциальных партнёров и определения их интересов. Это первый шаг, который впоследствии предполагает мониторинг изменения заинтересованных сторон и развитие стратегий взаимодействия с ними.

GAEA

Поскольку партнёрский подход создаёт новые возможности для общественного развития, важно рассматривать широкий круг заинтересованных сторон (а не только другие организации неформального образования). Лучшее понимание условий деятельности, возможностей и ограничений организаций каждого сектора (государственного, коммерческого и некоммерческого) позволит найти пути сотрудничества между ними для достижения общественно полезных целей в сфере образования.

Для идентификации и анализа заинтересованности возможных партнёров можно применять методы составления списков, таблиц, диаграмм, карт заинтересованных сторон.

После составления простого списка заинтересованных сторон необходимо определить их приоритеты и степень их возможного влияния на проект или деятельность ЦОВ. Такое влияние может быть как позитивным, так и негативным (вплоть до блокировки деятельности).

Можно использовать следующий шаблон для заполнения таблицы заинтересованных сторон[1]:

Заинтересованная сторона	Каков их интерес в совместной деятельности?	Может ли деятельность ЦОВ оказать на них негативное влияние?	При каких условиях сторона заинтересована в долгосрочном сотрудничестве?	Стратегия взаимодействия (например, информирование, консультирование, совместная деятельность, партнёрство).

Примеры инструментов для визуализации результатов анализа заинтересованных сторон.

Рис. 8. Матрица «Влияние-Интерес»[2]

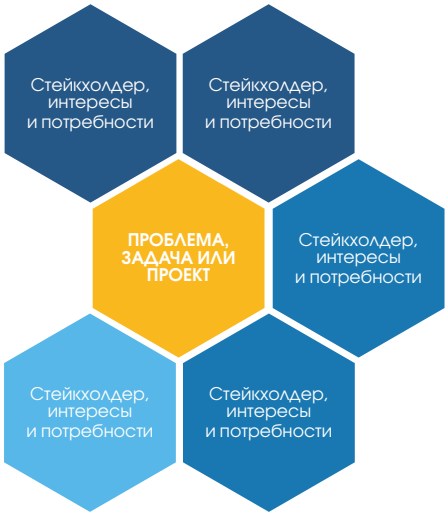


Рис. 9. Карта заинтересованных сторон[3]

creately.com

1. Адаптировано на основании Benjamin L. Crosby (1991) Stakeholder Analysis: A Vital Tool for Strategic Managers. Technical Notes. A publication of USAID's Implementing Policy Change Project.
2. Адаптировано на основании материалов сайта https://creately.com/
3. Адаптировано на основании следующего источника: Сетевое взаимодействие, адвокатирование и использование новых медиа в неформальном и гражданском образовании: учеб.-метод. пособие/Владимир Корж, Мария Ландо. — Минск, 2018.

Выбор ключевых партнёров, участие в сетях и коалициях

Определив круг потенциальных партнёров или других стейкхолдеров, чьё участие может быть важно для успеха деятельности ЦОВ, необходимо принять решение о том, какими способами лучше всего выйти с ними на связь и выступить с предложением о совместных действиях.

Часто возникают ситуации, когда сотрудничество или партнёрство вырастает из контактов, которые спонтанно возникают в ходе мероприятий, нацеленных на нетворкинг (фестивали, выставки, ярмарки и т.п.). Тем не менее, наиболее успешны в нетворкинге те организации, которые

- планируют взаимодействие с внешним окружением;
- проводят анализ заинтересованных сторон;
- понимают свои интересы и цели сотрудничества;
- знают, что они могут предложить потенциальным партнёрам.

Построение взаимодействия осуществляется в несколько этапов:

- обсуждение и согласование целей, задач и основных принципов совместной деятельности;
- совместное планирование и распределение ролей;
- координация совместной деятельности;
- мониторинг и оценка результатов взаимодействия;
- обсуждение планов на будущее.

Партнёрство может носить формальный и неформальный характер, но для успешной совместной деятельности все перечисленные этапы развития взаимодействия в той или иной степени должны присутствовать.

Ниже приведены примеры неформальных и формализованных структур, которые используются для совместной деятельности, стратегического партнёрства и продвижения общих интересов организаций.

- Рабочая группа – небольшая группа людей, которые совместно прорабатывают вопрос или выполняют конкретное задание для более широкой группы сотрудничающих субъектов. Эта структура является гибкой, предоставляет большие возможности для обмена идеями, мнениями и создаёт потенциал для построения новых связей и развития партнёрских отношений.

- Совместный проект – сотрудничество двух или нескольких организаций в рамках конкретного проекта.

- Сеть – объединяет людей одной сферы деятельности для постоянного профессионального общения, по сути является примером профессионального сообщества.

- Платформа – площадка для обсуждения проблем и генерирования новых идей. Может объединять широкий спектр разных видов деятельности. Требует более сложного согласования стратегических и тактических принципов взаимодействия.

- Коалиция – объединение субъектов для достижения конкретных целей, продвижения общественных интересов (адвокатирование). Коалиции создаются для решения конкретных задач, после чего завершают свою деятельность или трансформируются в другие формы сотрудничества.

- Ассоциация – юридически закреплённое объединение организаций, целью которого является централизация некоторых общих функций на принципах взаимовыгодного партнёрства.

- Агентства, ресурсные центры и фонды создаются для мобилизации и распределения ресурсов, выполнения деятельности от имени других организаций.

Многие виды партнёрства начинаются неформально, но с течением времени, по мере того, как усложняется работа и возрастает потребность в ресурсах, становятся все более формализованными. Чем более формализовано сотрудничество, тем больше важны становятся аспекты управления, координации и документации. Тем не менее, как упоминалось выше, даже самые простые и неформальные формы сотрудничества требуют обсуждения и согласования целей, ценностей и принципов сотрудничества, а также координа-

ции деятельности. Даже рабочая группа из трёх человек нуждается в координации и коммуникации.

В Приложении 26 приведены примеры того, как закрепляются договорённости по разным аспектам деятельности в партнёрских отношениях. Некоторые из них не имеют юридической силы (например, меморандум о взаимопонимании или этический кодекс), другие являются обязательным документом и обладают юридической силой (например, устав).

ПРИНЦИПЫ ЭФФЕКТИВНОГО ПАРТНЁРСТВА
Согласованные ожидания
Стороны заключают устный или письменный договор о том, что и как они ожидают получить в качестве конечных и промежуточных результатов взаимодействия, а также кто и какие роли готов выполнять в этом процессе.
Совместное планирование
Стороны вместе определяют цель, задачи, методы, ресурсы и график взаимодействий.
Совместная оценка деятельности
Стороны вместе анализируют процесс и результаты совместной деятельности и учитывают их в планировании дальнейшей деятельности.
Эффективные коммуникации
Стороны строят обмен информацией на доверии друг к другу, открытости действий и намерений. Регулярность, оперативность и достаточность контактов определяется партнёрами совместно.
Равноправие
Равноправие подразумевает равное право голоса за столом переговоров и признание того вклада, который невозможно оценить в простых денежных величинах или общественной значимости.
Прозрачность
Открытость и честность в партнёрских отношениях являются залогом доверия, которое многие рассматривают как важное условие успеха в партнёрстве. Благодаря прозрачному методу работы партнёрство может полностью отчитаться перед донорами и другими заинтересованными сторонами, добиться признания в обществе.
Взаимная выгода
Если все партнёры вносят вклад в совместную деятельность, то они имеют право разделить получаемые выгоды. Здоровое партнёрство направлено на достижение конкретных выгод для каждого партнёра помимо общих преимуществ для всех. Только таким образом партнёрство может обеспечить долгосрочный интерес партнёров и устойчивость сотрудничества.

Полезной практикой являются публикации по итогам партнёрства. Анализ и оценка совместной деятельности могут быть описаны в различных форматах: публичные отчёты о результатах партнёрства, интервью с участниками партнёрства, описание и анализ кейсов, истории успеха и выученные уроки и др.

Расширение сети контактов по секторам

Межсекторное партнёрство является механизмом, при помощи которого все три сектора могут внести свой вклад в виде конкретных возможностей и навыков для более эффективного, легитимного и устойчивого достижения общих и взаимодополняющих целей.

Расширение сети контактов по секторам и установление межсекторного партнёрства обеспечивает образовательной организации ряд преимуществ.

- **Синергия.** В случае успешного сотрудничества результат совместных усилий превосходит усилия каждого сектора в отдельности.
- **Инновации.** Обмен идеями и опытом между представителями разных секторов позволяет находить новые подходы к решению проблем образования в интересах общества, включая государственный и бизнес-сектор, организации гражданского общества и местные сообщества.
- **Расширение доступа к ресурсам.** Это происходит за счёт привлечения человеческих, технических, физических и финансовых ресурсов из всех секторов.

- **Социальный капитал.** Динамичные новые контакты позволяют представителям каждого сектора получить лучший доступ к целевым группам, каналы вовлечения в жизнь и деятельность местных сообществ, а также лучшие возможности по продвижению интересов и влиянию на политики.

- **Диалог.** Лучшее понимание значимости, ценностей, качеств и ограничений каждого сектора способствует развитию диалога и созданию более интегрированного и устойчивого общества.

Необходимость развития межсекторного партнёрства в сфере образования (в том числе образования взрослых) диктуется современными вызовами обществу. Постоянно происходящие технологические и социальные изменения и связанная с этим перестройка экономики обуславливают необходимость переквалификации и переобучения взрослых людей в течение всей жизни (концепция непрерывного образования). Образовательные потребности возникают в связи с необходимостью приобретать или совершенствовать не только профессиональные, но и гражданские компетенции.

Государство не может с точностью формировать прогноз того, какие кадры необходимо готовить и как реагировать на быстро меняющиеся потребности рынков и потребителей. Проблемы образования должны решаться благодаря стратегическому партнёрству профессиональных бизнес-сообществ, образовательных организаций и государственных органов.

Вместе они могут участвовать в разработке профессиональных стандартов, мониторинге потребностей местных сообществ и рынка труда, в развитии инновационного образования.

Участие в международных профессиональных образовательных сообществах позволит ЦОВ вовремя замечать новые тенденции, обмениваться информацией и опытом с коллегами в других странах и повышать эффективность своей деятельности через использование современных образовательных технологий, предоставляя потребителям востребованные компетенции.

Хотя партнерство может создаваться на многих уровнях – от международных ассоциаций и стратегических альянсов для продвижения интересов, с одной стороны, до практических местных инициатив, с другой, – их объединяют общие принципы построения и управления процессами взаимодействия, которые распространяются на все виды партнёрского сотрудничества.

Компетенции, необходимые для установления и развития партнёрства

Успех партнёрства зависит от целого ряда компетенций, необходимых участникам:

- умение вести переговоры;
- управленческие компетенции;
- лидерство, менторинг и коучинг;
- фасилитация;
- проектный менеджмент;
- оценка проектов;
- планирование общественных кампаний;
- эффективные коммуникации.

Участники партнёрства из разных организаций и секторов привнесут в него свои профессиональные знания и опыт, на ранней стадии партнёрства конкретные задачи можно поручить тем, кто уже имеет успешный опыт в подобной деятельности. Однако в процессе партнёрского взаимодействия все участники получают возможность дальнейшего развития собственных навыков и умений. В целях усиления участия вашей организации в партнёрстве и развития самого партнёрства могут понадобиться навыки обеспечения институционального участия, организационного и институционального развития.

ОРГАНИЗАЦИЯ УСПЕШНЫХ СОВЕЩАНИЙ

Регулярные встречи партнёров, заседания рабочих групп, Совета/Правления или общего собрания сети, ассоциации или любого другого партнёрства являются необходимым инструментом для организации диалога, совместного планирования деятельности и оценки её результатов. Любые рабочие

встречи/совещания должны быть организованы должным образом, иначе они легко могут стать непродуктивными и бесполезными для участников.

Для того, чтобы сделать совещание успешным, необходимо обеспечить следующие элементы.

- *Заранее должна быть подготовлена повестка дня и предварительно разослана всем участникам встречи вместе с приглашением. В случае необходимости рассылаются также документы, которые будут обсуждаться на встрече.*
- *Цели встречи должны быть чётко обозначены и согласованы с участниками.*
- *Встреча должна фасилитироваться (во многих случаях оказывается полезным привлечение внешних фасилитаторов).*
- *Полезной процедурой фасилитации является согласование целей и программы встречи, а также выявление ожиданий участников.*
- *Все присутствующие стороны должны быть активно вовлечены в обсуждение.*
- *Поставленные цели встречи должны быть достигнуты (если цели не достигнуты, должна быть достигнута договорённость о том, как будет организована и выполнена работа по их достижению).*
- *Распределены задачи и сроки их выполнения.*
- *Согласованы процедуры принятия решений между встречами.*
- *Озвучены предложения для обсуждения на следующем собрании.*
- *Подведены итоги всех принятых решений.*
- *Собрание должно быть завершено в запланированное время.*
- *Всем участникам должен быть разослан протокол встречи.*

Такой чёткий подход к организации общих встреч необходим для того, чтобы каждая сторона могла внести свой вклад. Создание культуры ценности рабочего времени также будет способствовать дальнейшему продуктивному взаимодействию партнёров и их желанию участвовать в рабочих встречах.

Для того, чтобы обеспечить неформальную и дружественную атмосферу, способствующую укреплению и развитию контактов, необходимо планировать элементы для свободного общения, такие как кофе-паузы, клубный формат вечерних встреч на выездных мероприятиях, использование интерактивных методов для решения задач рабочей встречи (дискуссия, мозговой штурм, «всемирное кафе» и т.п.). Собрания сети/партнёрства можно организовывать каждый раз на территории разных партнёров (по возможности можно также организовать для желающих учебный визит или экскурсию).

Планируя формальные и неформальные методы проведения встреч, можно обеспечить их высокую продуктивность и укрепление доверия и взаимопонимания партнёров.

Не менее важными компетенциями в контексте развития партнёрства является обеспечение должной коммуникации и механизмов принятия решений. Партнёрство хорошо развивается в том случае, когда:

- обеспечена открытая и прозрачная коммуникация;
- каналы, методы и регулярность коммуникации согласованы с участниками партнёрства;
- вся необходимая для совместной работы документация (включая отчётность) доступна для получения в любой момент всем партнёрам (на сайте или выслана по запросу);
- обеспечены механизмы получения обратной связи;
- существуют чёткие правила принятия решений (стратегических, тактических и оперативных);
- большинство оперативных решений принимаются отдельными сотрудниками секретариата (в случае формализованной структуры партнёрства);
- стратегические вопросы выносятся на рассмотрение всей группы партнёров.

ПОДОТЧЁТНОСТЬ И ПРОЗРАЧНОСТЬ

Отчётность является важным элементом совместной деятельности, обеспечивающим доверие между партнёрами и их полноценное участие в оценке и корректировке совместной деятельности. Отчётность должна быть регулярной, полной и своевременной.

Публичный отчёт АДОиП

Подотчётность и прозрачность необходима сети/ассоциации/коалиции не только для внутреннего использования, но и как элемент связей с общественностью. Полезной практикой является регулярное создание публичного отчёта. В качестве примера можно привести ***Публичный отчёт АДОиП****, включающий в себя описание состава и структуры ассоциации, приоритетов деятельности, финансирования, описание результатов деятельности и т.п.*

Для любой деятельности необходимы ресурсы. Преимущества партнёрской деятельности среди многих других включают в себя аккумуляцию ресурсов и их оптимальное использование для реализации общих целей. Тем не менее, обеспечение финансирования является необходимым этапом работы и одной из самых важных проблем в обеспечении устойчивости партнёрства.

Источниками финансирования могут быть:
- членские взносы;
- государственные программы финансирования;
- донорские и спонсорские средства;
- краудфандинг.

В существующих условиях деятельности для организаций гражданского сектора (к числу которых относятся и ЦОВ) многие из них полностью зависят от внешнего финансирования. Однако необходимо по возможности создавать местные устойчивые финансовые схемы для обеспечения деятельности партнёрства.

Успешное партнёрство характеризуется следующими элементами:
- его деятельность направлена на достижение тех целей, которые были запланированы;
- достигнутые результаты соответствуют запланированным;
- создаёт «добавленную стоимость» (выгоды) для каждого партнёра;
- оказывает влияние не только на сами организации, участвующие в нём, но и на более широкие круги общества (целевые группы, местные сообщества);
- способно влиять на изменение политик и практик в сфере образования;
- достигло самостоятельности и устойчивости.

В Приложениях 23–26 можно найти примеры инструментов, которые при адаптации под конкретные потребности ЦОВ можно использовать для развития партнёрских отношений с другими организациями.

МОТИВИРУЮЩАЯ СРЕДА ДЛЯ ОБУЧЕНИЯ

Алёна Луговцова

Психолог, специализирующийся на позитивной психологии, член Международной ассоциации позитивной психологии, автор пяти пособий в области психологии, тренер и международный эксперт в образовании взрослых с опытом работы в сфере высшего образования на руководящих должностях. Тренер программ по адаптации и внедрению глобальной программы обучения и образования взрослых Curriculum GlobALE в Беларуси, Украине, Армении и Центральной Азии. Координатор международных образовательных программ. Имеет опыт работы в некоммерческих организациях, неформальном образовании, бизнес-образовании. Основатель проектов «Архитекторы мечты», «Инкубатор мечты», спикер TEDxNiamiha, коуч по публичным выступлениям в TEDxMinsk, член редколлегии журнала «Адукатар».

Качество обучающей среды складывается из множества различных компонентов. В этом отношении она напоминает кулинарию. Как в кулинарии повара добиваются глубины вкуса и аромата при помощи сочетания специй, в образовании адукаторы конструируют мотивирующую среду с помощью комбинаций различных компонентов. Некоторые повара полагаются в основном на перец и создают рецепты с этим компонентом. Другие предпочитают сочетания трав. Примерно так же складывается и ситуация с развитием мотивирующей среды. Когда мы знаем об обширном репертуаре имеющихся в нашем распоряжении компонентов, которые по-разному оказывают на неё влияние, мы сами выбираем те, которые будем применять, исходя из конкретных потребностей, возникающих в наших конкретных обстоятельствах.

Есть только одно правило, которому желательно следовать: не пытаться скомбинировать все известные компоненты одновременно, поскольку это будет уже не рецепт мотивирующей среды, а рецепт выгорания педагогического персонала. Мотивирующую среду можно сконструировать, делая акцент на качество реализации выбранных компонентов на практике, а не на их количестве.

О каких компонентах идет речь? Условно их можно разделить на две категории.

1. Факторы внешней среды (состояние здания, освещение, дизайн интерьера, цветовое решение помещения и т.д.).

2. Психологические факторы (мотивационные стратегии и условия появления мотивации, которые использует адукатор, его личностные характеристики).

Рассмотрим подробнее обе категории.

Факторы внешней среды

Дизайн интерьера

На каждого из нас так или иначе влияет дизайн помещений, в которых мы живём, работаем или учимся. Свет, цвет, мобильность и удобство мебели, наличие или отсутствие технологий, температура воздуха – всё это либо стимулирует активность, либо подавляет её. В большинстве случаев мы не осознаем, что именно в окружающем нас пространстве делает его или привлекательным, или наоборот. Мы просто чувствуем, что хотим возвращаться в те пространства, которые психологически оказывают на нас благоприятное влияние, и стараемся избегать противоположных. Инкубаторы, коворкинг-пространства, стартап-центры, инновационные центры, образовательные пространства для активного обучения – это лишь часть быстро развивающихся проектов, цель которых – стимулировать креативность и мотивировать на работу, учение и создание нового. Все они разработаны в опоре на мотивационную и эволюционную психологию.

Ключевой темой эволюционной психологии является биофилия, термин, введённый биологом Эдвардом Осборном Уилсоном (Edward Osborne Wilson) в книге 1984 года, которая так и называлась – «Биофилия». Уилсон, почётный профессор Гарварда, описал фундаментальную потребность человека привлекать природу и подражать её процессам и структурам в повседневной жизни. Это основная идея, положенная в основу биофилического дизайна (рис.10). Этот тип дизайна советуют применять как в офисах, так и в учебных заведениях, поскольку он не только мотивирует, но и оказывает очень благоприятное психологическое влияние, увеличивая уровень энергии и физического комфорта, усиливая когнитивные способности, внимание и уровень памяти.

Биофилический дизайн должен удовлетворять как минимум следующим условиям:

- наличие больших окон с видом на природу, то есть окон, в которые хорошо проникает дневной свет;
- озеленение внешней территории учреждения и её внутренней территории; при невозможности внутреннего озеленения – использование фотообоев с видами природы;

- обеспечение естественной вентиляции и контроля внутренней температуры в помещении (в идеале);
- использование натуральных тканей и материалов в дизайне помещения;
- выбор мебели, которая бросает вызов традиционным геометрическим формам (квадратам и треугольникам), использование вместо них более естественных, изогнутых органических форм.

Рис. 10. Пример биофилического дизайна учебной аудитории
Источник: www.constructionspecifier.com

Кроме того, что учащиеся видят вокруг себя, есть ещё одна важная часть мотивирующего дизайна – это организация пространства.

В 2017 году появился устойчивый термин – active learning classroom (ALC) – аудитория для активного обучения. Такие аудитории всё шире используются организациями-провайдерами обучения взрослых в разных странах, поскольку максимально соответствуют потребностям и современного адукатора, и его учащихся.

Что они собой представляют? Такие аудитории имеют круглые или изогнутые столы и подвижные стулья, которые позволяют учащимся всегда видеть лица друг друга и обеспечивают качественную групповую работу. Часто каждый стол имеет ещё и свою переносную/передвижную доску для мозгового штурма и рисования. Некоторые ALC также имеют несколько экранов или передвижных планшетов, что позволяет адукаторам и учащимся проецировать информацию со своих ноутбуков в разных частях аудитории, а многие аудитории оснащены микрофонами для лучшей слышимости. Wi-Fi и розетки имеют решающее значение для обеспечения работы на ноутбуках и смартфонах. Важно понимать, что универсального дизайна учебного интерьера не существует, поэтому необходимо либо иметь несколько по-разному оборудованных учебных аудиторий, либо одну с такой мебелью и оборудованием, которые позволяют быстро перестраиваться. Ниже (рис. 11) представлены примеры планировки аудиторий, которые можно легко преобразовать из режима лекции в режим групповой работы, презентации или общего группового обсуждения. Из любой точки аудитории учащиеся имеют доступ к контенту, к другим учащимся, к адукатору. Это аудитории, которые привлекают и вдохновляют, отдавая контроль над учебным пространством в руки учащихся и адукаторов.

Нужно отметить, что даже при рассадке учащихся в форме амфитеатра мобильная мебель позволяет очень быстро организовывать обсуждения в малых группах, переходить от лекционной работе к работе в малых группах.

Для более детального представления о том, как может быть организовано пространство, рассмотрим три примера. Каждый из них подразумевает использование определённого типа аудиторной мебели, которая может быть изготовлена под заказ.

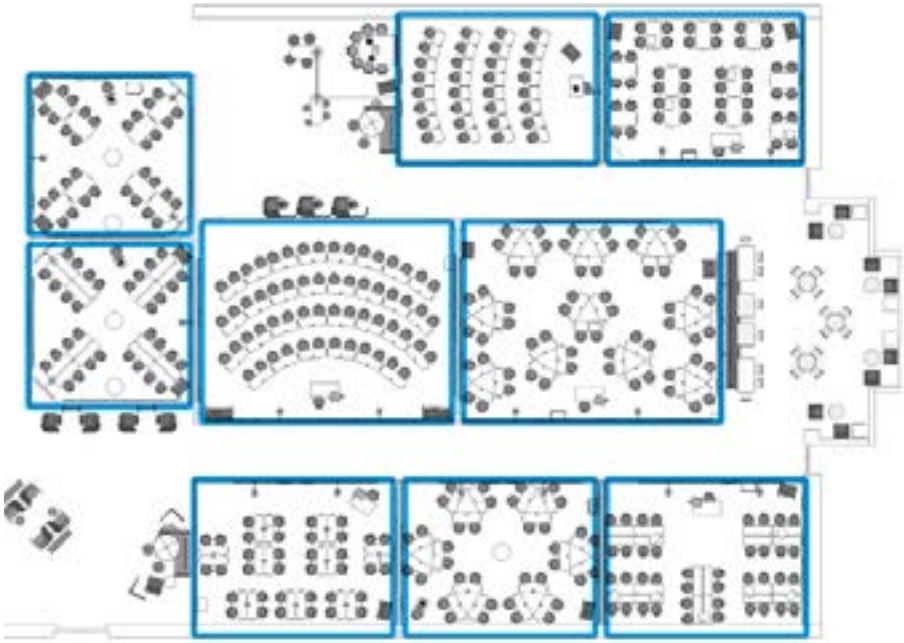


Рис. 11. Примеры планировки аудиторий для активного обучения.
Источник: www.steelcase.com

Пример 1. Verb Classroom

Verb – это интегрированная система мебели, разработанная для поддержки различных стилей обучения и преподавания (рис. 12). Учащиеся и адукаторы переходят от самостоятельной работы к групповой, общим обсуждениям и снова к самостоятельной, не тратя драгоценное время на передвижение между аудиториями.

Рис. 12. Verb Classroom. Источник: www.steelcase.com

Рис. 13. Типичная мебель для организации пространства в стиле Verb Classroom. Источник: https://www.facebook.com/SteelcaseEducation

Пример 2. Образовательное пространство Node

В этом пространстве используются стулья на роликах со встроенными держателями для разного рода вещей, персональными рабочими поверхностями, портативными досками Huddleboard и регулируемым по высоте столом для адукатора (рис. 14).

Рис. 14. Node Classroom.
Источник: https://www.steelcase.com

Рис. 15. Типичная мебель для организации образовательного пространства в стиле Node Classroom. Источник: https://www.facebook.com/SteelcaseEducation

Пример 3. Образовательное пространство LearningLab

Сочетание инновационного дизайна и технологий создаёт возможность использовать три различных способа организации работы с цифровым контентом: совместное творчество в малых группах, работа в большой группе, лекция (рис. 16).

Рис. 16. LearningLab.
Источник: https://www.steelcase.com

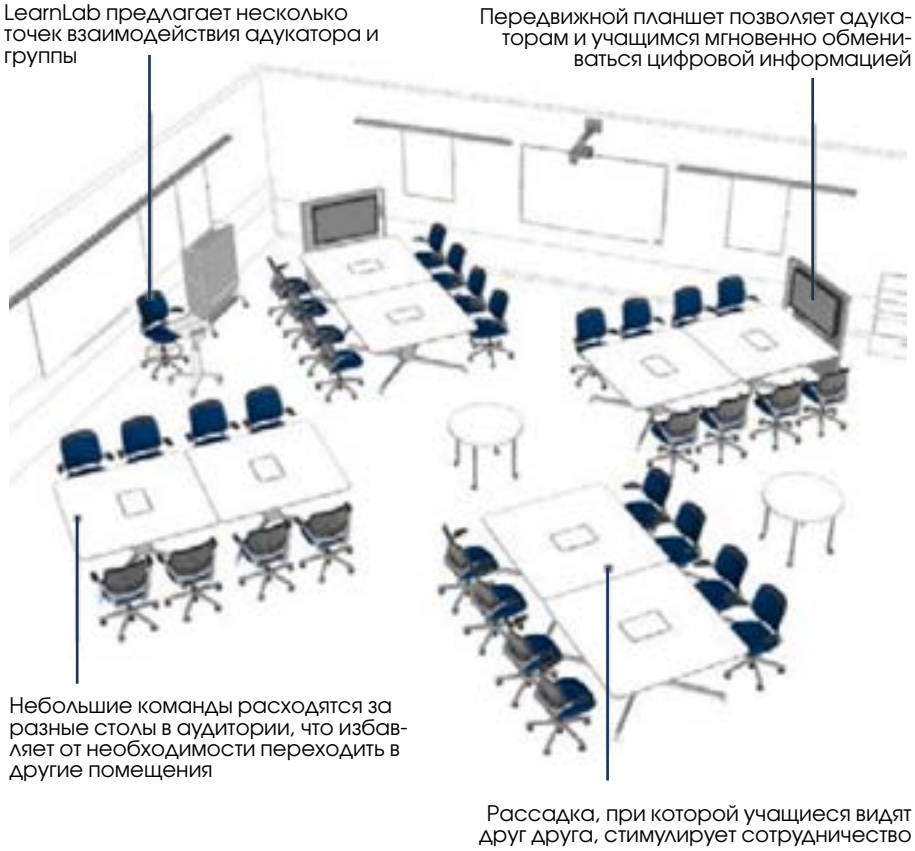


Рис. 17. Типичная мебель и технологии, используемые для организации образовательного пространства LearningLab. Источник: https://www.fastcompany.com

Рассмотренные примеры являются далеко не единственными. Мотивирующих дизайнов образовательного пространства для активного обучения гораздо больше. Они всё больше и больше внедряются провайдерами образования взрослых по всему миру. Важно помнить, что для организации мотивационного пространства не обязательно закупать дорогостоящую мебель или оборудование. Можно обойтись и имеющейся или заказать мебель нужного вам дизайна. Важно помнить, что мотивирующее пространство должно удовлетворять потребности в быстром переключении между разными формами обучения, быть мобильным и экономным с точки зрения пространства. Разные методы, разные дисциплины, учебные цели и группы участников требуют разного сочетания мебели, технологий и пространства. Подобно тому, как мы учимся разными способами и стилями, должно быть множество пространств, в которых происходит обучение. Современное образование даже уходит от термина «аудитория», заменяя его на «образовательное пространство», поскольку аудитория слишком сильно ассоциируется с классической рассадкой рядами. С педагогической точки зрения важно помнить, что помещение должно обеспечивать плавность перехода между разными формами занятий: лекцией, командным проектом, групповыми обсуждениями и пр. Оно должно обеспечивать свободу передвижения адукатору и возможность его беспрепятственного взаимодействия с учащимися, учащихся – между собой. Мебель должна легко передвигаться. Важно также объяснить учащимся на вводных занятиях, что мобильная среда позволяет им взять на себя ответственность за обучение. С технической точки зрения важно использовать как горизонтальные, так и вертикальные поверхности для демонстрации материала, а также цифровые и аналоговые средства обучения.

Влияние цвета на учебную мотивацию

Как бы вы ни организовали учебное пространство, есть ещё один важный компонент, который способен оказать сильное влияние на психологическое состояние учащихся. Он может мотивировать или демотивировать. Это – цвет мебели и стен помещения.

Цвета влияют на нейронные связи в головном мозге человека. Каждый цвет имеет определённую длину волны, и каждый из них по-разному влияет на наши тело и мозг. Использование правильного цвета, а также правильный выбор и размещение могут серьёзно повлиять на чувства, внимание и поведение при обучении. Цвета с низкой длиной волны способствуют расслаблению и спокойствию, а также повышают эффективность и концентрацию внимания. Вот почему зелёный – отличный цвет для улучшения концентрации. Помимо того, что это один из самых приятных цветов для глаз, он напоминает нам о природе. Зелёный – хороший цвет для сохранения долгосрочной концентрации и ясности. Исследования доказывают, что студенты, у которых во время занятий перед глазами вид с доминирующим зелёным цветом, совершают меньше ошибок и лучше концентрируются.

Оранжевый цвет поднимает настроение, способствует ощущению комфорта и улучшает работу нервной системы. Некоторые теоретики утверждают, что окружающая среда, богатая оранжевым цветом, увеличивает снабжение мозга кислородом, стимулируя умственную деятельность, что приводит к ощущению бодрости и готовности «делать дела». Некоторые учебные заведения красят центры тестирования в оранжевый цвет, чтобы стимулировать экзаменуемых. Считается, что оранжевый больше подходит для учебных аудиторий со взрослыми учащимися, поскольку у молодых студентов, у которых много энергии, этот цвет может вызвать перевозбуждение. В оранжевый цвет также рекомендуют красить помещения для дискуссий и групповой работы, поскольку он стимулирует людей к разговору.

Если учащимся предстоят задания, требующие высокой интеллектуальной концентрации и когнитивной нагрузки, их лучше проводить в помещении синего цвета. Однако не монохромного синего, а уравновешенного более тёплыми цветами. Такие цвета можно найти, используя противоположную сторону цветового круга. Синий вызывает положительный, успокаивающий эмоциональный отклик, делая людей счастливее. Исследователи пришли к выводу, что синяя комната будет хорошим местом для творческого мозгового штурма. Если учащимся нужно проявлять креативность, то лучше проводить занятия в помещении, где много голубого цвета.

Необходимо не забывать о насыщенности и яркости. Цветовой психолог Анджела Райт заявляет, что ярко-оранжевые оттенки стимулируют, а низкая насыщенность цвета успокаивает. Поэтому, если вы хотите стимулировать учащихся, используйте насыщенные цвета, если расслабить – пастельные оттенки.

Психологические факторы

Мотивационные стратегии и условия появления мотивации к обучению

Мотивационные стратегии – это действия, направленные на повышение мотивации взрослых к обучению. Они призваны создавать условия для проявления мотивации. Такими условиями являются интерес и любопытство. Только с их возникновением по-настоящему начинается процесс обучения. Кроме них есть ещё четыре важных условия мотивации взрослых к обучению, которые необходимо создать адукатору: инклюзия, позитивное отношение, смысл и компетентность.

Инклюзия – это климат, характеризующийся комфортом, взаимоуважением и безопасностью среды обучения. Только в инклюзивной среде взрослые могут не бояться совершать ошибки и делиться опытом.

Как создавать инклюзивный климат?

1. **Использовать стратегию «многомерного обмена».** При сложности названия она имеет очень простое содержание – это проведение вводных занятий, которые позволяют взрослым узнать друг друга с разных сторон перед началом основной учебной деятельности. Для взрослых важно видеть в членах учебной группы целостных и развивающихся личностей, у которых есть с ними общие потребности, эмоции и опыт. Это придаёт человеческое лицо профессиональному развитию, помогает самоидентификации и разрушению стереотипов. Вводные занятия с упражнениями на знакомство создают инклюзивную среду, помогая людям не только узнать друг друга по именам, но и рассказать об уникальном профессиональном и личностном опыте, снижают напряжение, которое испытывают члены большинства новых групп в начале обучения.

2. **Использование группового обучения.** Эта стратегия подразумевает, что учащиеся совместно направляют интеллектуальные усилия на решение образовательных задач через работу в группах из двух или более человек, где для нахождения ответа, решения задачи или создания образовательного продукта они должны выстроить отношения взаимопонимания в группе.

3. **Совместная выработка групповых норм.** Нормы позволяют выстраивать атмосферу доверия и уважения, снижают тревожность, обеспечивают психологическую безопасность во время критических моментов группового обсуждения. Как минимум несколько норм могут вводиться адукатором и являться необсуждаемыми. Наиболее распространёнными и рекомендуемыми являются следующие нормы:

- внимательно слушать высказывания других участников, особенно тех, чьи точки зрения отличаются от вашей;
- сохранять конфиденциальность личной информации, озвученной в группе;
- говорить с точки зрения личной перспективы (например: «Я думаю» или «По моему опыту…»), не обобщать (например: «Люди говорят» или «Мы верим»);
- избегать обобщений о группах людей;
- делиться «эфирным» временем.

Позитивное отношение к учебной программе. Взрослые прагматичны. Личная значимость учебной программы – это ключевой компонент в формировании их мотивации к обучению. Взрослым важно иметь возможность выбирать что изучать, с кем и где. Есть две стратегии, стимулирующие позитивное отношение к предлагаемой учебной программе у взрослых учащихся.

- *Использование примера выпускников.* Когда участники видят, что люди, похожие на них по возрасту, полу, этнической принадлежности, классу и т. д., компетентны и достигают желаемых профессиональных целей с помощью опыта, полученного ранее на предлагаемых курсах, их уверенность в себе растёт, они склонны полагать,

что тоже обладают способностью достичь схожих целей. Предложите новым участникам реальные примеры применения знаний и опыта на практике ваших выпускников. Лучше всего сделать это в форме специально отснятого видеоклипа. Можно пригласить выпускников на вводное занятие, где они могут поделиться опытом применения знаний, полученных на таких курсах, и своими выводами.

• *Стратегия K-W-L*, разработанная Донной Огле[1] (1986), представляет собой элегантный способ конструировать отношение к новой теме или концепции на основе предшествующих знаний участников. У взрослых есть кладезь опыта, который может придать необыкновенный смысл новым идеям. На первом этапе стратегии участники определяют, что, по их мнению, они знают по теме с точки зрения множества перспектив и контекстов. Важно имеющийся опыт обсудить и представить в процессе рисования, рассказывания историй, составления прогнозов и т.д. На втором этапе участники рассказывают, что они хотят знать по теме. Они могут сделать это в форме вопросов, на которые получат ответы, или указания тем для изучения и исследования. На последнем этапе участники определяют, что они узнали, что стало ответом на их вопросы, важной сопутствующей информацией и, возможно, абсолютно новой информацией, которая устраняет неточности в их знаниях до начала курсов.

Смысл. Он появляется, когда участники вовлечены в учебную деятельность, содержащую некий вызов. Вовлечённость позволяет им искать, оценивать, создавать или систематизировать какой-либо учебный материал, превращая его в новые или лучшие идеи, воспоминания, навыки, ценности, чувства, решения. Вовлечённость – это процесс, а вызов – это возможность. Опыт обучения с вызовом в увлекательном формате по значимой теме является сильным мотиватором, потому что он увеличивает сложность нарабатываемых навыков и знаний о чём-то важном для участников. Для создания ситуации вызова можно использовать следующие две стратегии.

• *Работа над проблемными задачами или кейсами.* Проблема – это любая ситуация, в которой человек хочет достичь цели, но этому есть препятствие. Пример проблемной задачи: как сделать обучение в престижной бизнес-школе доступным для людей с низким доходом? Проблема должна соответствовать тематике курса и уровню учащихся (то есть не быть лёгкой, но и не быть слишком сложной). Она может быть представлена в виде задания для исследования или конкретного случая, который необходимо разрешить. Чем больше в проблеме загадки, чем более она интригует, тем сильнее будет мотивация участников.

• *Использование симуляции.* Симуляции – это учебные активности, которые включают в себя ролевые игры и упражнения, позволяющие участникам применять полученные знания в контекстах, которые не являются подлинными, но достаточно реалистичны. Когда участники могут искренне переживать ситуации, приближенные к подлинным примерам жизни, значение изучаемого материала очень возрастает.

Уверенность в повышении уровня компетентности. Это смысл существования любой программы образования взрослых. Взрослые должны понимать, насколько более эффективными они становятся с приобретённым учебным опытом и знаниями. Другими словами, они должны быть уверены, что обучение постепенно повышает уровень их компетентности. Эта уверенность и повышает мотивацию. Основная стратегия по развитию уверенности участников – оценка успеваемости.

Оценка включает три параметра:
- широту, глубину и динамику учения;
- учебный опыт, связанный с реальными потребностями участников;
- рефлексию участников и самоконтроль.

Если, например, у вас курс для преподавателей вуза о методах обучения, которые поддерживают индивидуальное самовыражение студентов и воспитывают взаимное уважение, то в какой-то момент курса вы должны дать преподавателям возможность попробовать такие методы применить самостоятельно в учебной аудитории (в симуляции, ролевой игре, любом другом виде упражнений). Кроме того, вам потребуются некоторые критерии, по которым

1. Ogle, D. The K-W-L: A Teaching Model That Develops Active Reading of Expository Text. Reading Teacher, 1986.

преподаватели смогут судить о своей эффективности. Они могут быть определены заранее. Чем больше участники осведомлены об эффективности своего обучения чему-либо, тем с большей вероятностью они будут использовать то, что узнали, и тем выше будет их мотивация.

Личностные характеристики мотивирующего адукатора

Реймонд Влодковски выделил пять характеристик мотивирующего адукатора[1]. Это опыт, эмпатия, энтузиазм, ясность изложения и культурная восприимчивость. При этом он предложил рассматривать их не как характеристики личности, а как навыки, которые можно развивать.

Знание предмета, основанное на опыте, и готовность эффективно передать его взрослым учащимся обеспечивают гибкость обучения и усиливают творческий потенциал использования методов и подходов к обучению. Для взрослых обучающихся особое значение имеет богатство содержания, обусловленное профессиональным опытом адукатора, потому что именно оно предоставляет максимум возможностей для роста и обучения и является важным мотивационным фактором.

Центральный компонент хорошего обучения – это эмпатия, которую адукаторы проявляют ко взрослым учащимся. Чтобы развивать эмпатию, рекомендуется стараться быть хорошим слушателем: слушать истории учащихся и связывать их с профессиональными ситуациями; быть не просто адукатором, а наставником, готовым поддержать советом и помочь найти выход из профессионального затруднения; распознавать сильные стороны учащихся и указывать на них, поскольку это очень вдохновляет взрослых и позволяет продвигаться вперёд в процессе учения.

Одна из основных характеристик мотивирующего адукатора – энтузиазм. Адукаторы, которые ценят то, чему учат, часто выражают это посредством энтузиазма, который передаётся и учащимся. Адукаторы-энтузиасты – это мощные модели для подражания. Только увлечённый адукатор может действительно мотивировать учащихся.

Ясность изложения материала играет важную роль среди характеристик мотивирующего адукатора. Для достижения ясности адукатору нужно самому досконально понимать преподаваемый материал, уметь представить его в доступной форме и эффективно организовать учебный процесс.

Последняя характеристика мотивирующего адукатора – культурное восприятие (в широком понимании понятия «культура»). Уважение к культурному разнообразию и понимание, что взрослые учащиеся очень различаются в силу разных личных историй, опыта социализации и профессионального опыта.

Эти пять навыков мотивирующего адукатора можно не только практиковать, но и совершенствовать в повседневной деятельности.

Как видим, мотивирующая среда обучения складывается из множества различных компонентов, которые, в свою очередь, делятся на две большие группы: факторы внешней среды и психологические факторы. Для конструирования мотивационной среды нет необходимости обеспечивать каждый компонент. К ней стоит относиться как к приготовлению вкусного блюда: использовать несколько наиболее доступных базовых ингредиентов и приправить одним наиболее вам импонирующим, который придаст образовательной среде краски и настроение.

С чего начать?

Если вы хотите сделать образовательную среду вашего центра более мотивирующей, но у вас нет на это большого бюджета, вы можете соединить несколько самых доступных «ингредиентов».

1. **Дополните интерьер элементами** биофилического дизайна. Даже если помещение, в котором проходят занятия, имеет недостаточно света, и вы не можете обеспечить естественную вентиляцию, всё равно можно сделать его более мотивирующим, используя элементы биофилического дизайна. Как минимум вы можете позаботиться о том, чтобы в нём было много растений. Цветы в горшках на

1. Wlodkowski, R. (2009). Enhancing adult motivation to learn: a comprehensive guide for teaching all adults —3rd ed.

подоконниках, фикусы, лимонные, апельсиновые деревья в кадках или любые другие растения создадут ощущение близости к природе. Если у вас есть возможность озеленить внешнюю территорию, сделайте это. Если нет, то озеленитe хотя бы внутреннюю. Некоторые учебные заведения в Корее имеют «офисные огороды» и растят салат, помидоры к обеду, так что не бойтесь оригинальных решений. Можете организовать небольшой «съедобный сад» в каком-то из помещений или рядом со зданием. Если в учебном центре есть зона отдыха, кулер, кофе-машина, в первую очередь уделите внимание им. Именно туда учащиеся приходят отдохнуть, а наличие большого количества живых растений снижает стресс, усталость, придаёт бодрость и мотивацию двигаться вперёд.

Поставьте в помещениях маленькие декоративные настольные или напольные фонтанчики (они продаются во многих магазинах). Журчание воды позволяет расслабиться и сосредоточиться одновременно.

Ну и совсем радикальное, но простое решение – заведите кота. Многие офисы, школы и образовательные центры в разных странах мира дают приют котам, которые свободно разгуливают по учебным помещениям и не просто усиливают мотивацию, а буквально меняют всю атмосферу и энергетику в учебном заведении в лучшую сторону.

Если так сложилось, что в ваших учебных помещениях совсем маленькие окна или они вовсе отсутствуют, обязательно исправьте ситуацию с помощью фотообоев, на которых изображена природа.

Старайтесь использовать меньше пластика, больше природных материалов в мебели.

2. **Продумайте цветовое решение помещений.** Подберите цвет стен помещения в зависимости от того, какая деятельность будет в них доминировать. Если перекрасить стены нельзя, постарайтесь сделать так, чтобы необходимый цвет доминировал в интерьере.

3. **Организуйте учебное пространство в стиле аудиторий для активного обучения.** Если нет возможности сделать подвижную мебель для занятий на заказ и приходится работать с классическими стульями и столами, расставьте их не кругом и не рядами, а воспользуйтесь одним из предложенных выше вариантом расстановки. Даже если у вас нет интерактивных досок и планшетов, вы можете существенно усилить мотивационность среды просто за счёт компоновки мебели в стиле Learning Lab, Node или Verb Classroom. Больше идей по расстановке мебели вы найдете, если обратитесь к Google с поисковым запросом «Active learning classroom design».

Даже если вы позаботитесь только о доминировании нужного цвета в дизайне помещения, расставите по-другому мебель, озеленитe помещение, вы уже окажете позитивное влияние на мотивацию учащихся.

4. **Используйте хотя бы одну мотивационную стратегию в полной мере.** В дополнение к дизайну используйте хотя бы одно из четырёх важных условий мотивации взрослых к обучению: инклюзию, позитивное отношение, смысл или компетентность. С чего вам проще всего начать? Например, вы можете начать с инклюзии. Для этого достаточно добавить одно занятие в ваш курс, которое будет полностью посвящено созданию атмосферы и узнаванию учащимися друг друга как личностей и профессионалов; также увеличьте долю групповой работы до 70-80%. Когда почувствуете, что у вас хорошо получается создавать инклюзивную среду, добавляйте «ингредиенты» из других условий.

Помните, что у вас нет цели использовать все «ингредиенты» мотивирующей среды. Полагайтесь на более доступные в данный момент и те, которые в наибольшей степени отвечают вашим целям.

Рекомендуемая литература:

1. Г. Браэм. Психология цвета. – АСТ, 2009.
2. Д. Дирксен. Как сделать любое обучение нескучным и эффективным. – Манн, Иванов и Фербер, 2015.
3. Т. Конран. О цвете. – КоЛибри, 2020.
4. В. Рунге, Ю. Манусевич. Эргономика в дизайне среды. Учебное пособие. – Архитектура-С, 2016.

Инна Бойкова

Консультант по развитию бизнеса и системы продаж, бизнес-тренер. С 2009 года занимается предпринимательской деятельностью, имеет опыт сложных экспертных продаж. Обладает опытом в обучении и развитии сотрудников компаний (с 2012 года). Проходила стажировки в США и странах Европейского союза. Руководила работой «Стартап-школы», занималась координацией международных и внутренних проектов по созданию и развитию инфраструктуры предприятий частного бизнеса, развитием партнёрской сети. Является преподавателем бизнес-дисциплин, автором более 60 публикаций в научно-практических изданиях.

МОБИЛИЗАЦИЯ РЕСУРСОВ И ФИНАНСИРОВАНИЕ

Стратегическое планирование финансовой устойчивости. Анализ ресурсов: доходы и расходы

Сегодня центры образования взрослых могут осуществлять свою деятельность как самостоятельные юридические лица, в форме коммерческих (например, унитарные предприятия, хозяйственные товарищества и общества, производственные кооперативы), так и некоммерческих организаций (например, общественные организации (объединения), учреждения, фонды). Следует также отметить, что в таких организациях можно предусмотреть образовательные и консультационные услуги как основной вид деятельности или указать в уставе более широкий перечень видов деятельности, тогда образовательные услуги могут, например, быть сконцентрированы только лишь в одном структурном подразделении.

Соответственно, основной целью коммерческих организаций является целенаправленное и планомерное получение прибыли с её последующим распределением. Посредством грамотного распределения финансовых ресурсов достигается финансовая устойчивость такой организации. Что касается некоммерческих организаций, то получение прибыли не является их основной целью, однако это не противоречит обозначенной законодательством возможности заниматься предпринимательской деятельностью для обеспечения своих нужд (уставных целей, ради которых они созданы) и достижения финансовой устойчивости. От выбора организационно-правовой формы центра образования взрослых напрямую зависят будущие каналы получения финансовых средств. Более подробная информация об особенностях той или иной организационно-правовой формы приведена в Общегосударственном классификаторе Республики Беларусь «Организационно-правовые формы» (ОКРБ 019-2013).

В основе успешного функционирования любого ЦОВ лежит его финансовая устойчивость, которая предполагает, что ЦОВ может обеспечить свою бесперебойную работу через поиск и использование ресурсов с превышением доходов над расходами. Это достигается на основе стратегического планирования деятельности и готовности проводить её постоянную оценку и корректировать в соответствии с меняющимися условиями внешней среды (например, быстрый поиск новых источников получения прибыли в условиях пандемии через активное предоставление образовательных и консультационных услуг онлайн).

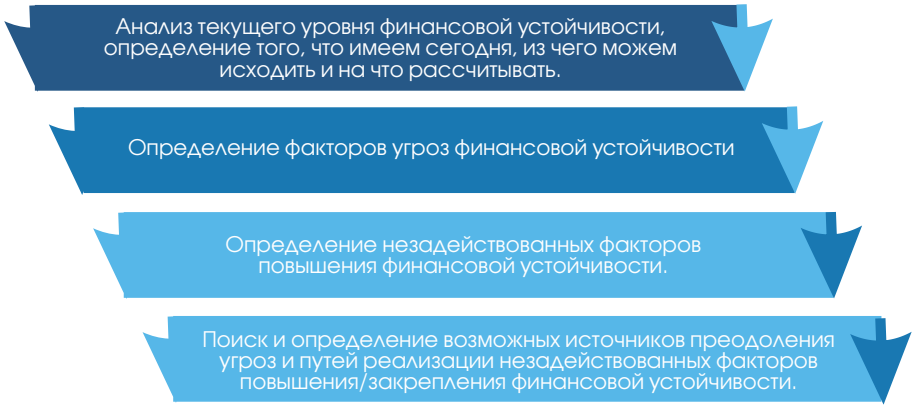
В основе финансовой устойчивости ЦОВ лежит такое понятие, как треугольник финансовой устойчивости (рис. 18), который предполагает, что ЦОВ на постоянной основе проводит анализ актуальных и потенциальных ресурсов организации, эффективно привлекает ресурсы и управляет ими.

Рис. 18. Треугольник финансовой устойчивости центра образования взрослых

Рекомендуем думать о себе не как об организации, которая, например, занимается оказанием образовательных услуг людям с инвалидностью или обучает людей старшего возраста, а как об организации, у которой есть доходы, расходы, разные типы услуг и продукты. Важно посмотреть, сколько стоит каждый продукт и услуга, быть готовым к тому, чтобы на основе этого экономического анализа что-то поменять. То есть сделать экономику организации фактором принятия решений. Например, если мы что-то делаем и нам кажется, что это полезно, а при этом не понятно, как это финансировать, то, может быть, от этого следует отказаться. Или придумать, как где-то в другом месте мы будем зарабатывать столько, чтобы можно было использовать излишек собственных средств на тот или иной проект (курс), в котором невозможно привлечь иное финансирование.

Управление финансовой устойчивостью можно представить в виде последовательных этапов

Рис. 19. Этапы управления финансовой устойчивостью центра образования взрослых



Шаг 1. Первым шагом к достижению финансовой устойчивости ЦОВ является анализ имеющихся ресурсов. Оценка уже имеющихся и возможных ресурсов как неотъемлемая составляющая устойчивости ЦОВ распространяется на человеческие, материальные, информационно-технологические и финансовые ресурсы. Подробная характеристика каждому виду ресурсов приведена ниже.

Ресурсы центра образования взрослых	
Вид ресурса	**Характеристика**
Человеческие ресурсы	• Сотрудники; • привлекаемые специалисты, эксперты; • члены организации; • члены правления, попечительского совета, учредители; • волонтёры; • люди, доверяющие организации, а также все, с кем ЦОВ поддерживает постоянные связи, включая журналистов, чиновников, экспертов, другие ЦОВ и пр. Человеческие ресурсы подлежат оценке с точки зрения численности, профессионального и личностного потенциала.
Материальные ресурсы	К этой категории относятся все овеществлённые предметы труда (помещение, оборудование, материалы, готовая продукция и т.д.), которые необходимы и используются для выпуска продукта (образовательного курса, проекта, консультации).
Информационно-технологические ресурсы	Все нематериальные ресурсы (базы данных клиентов, информация о целевых группах, их потребностях, технологии работы с ними, технологии организации эффективной работы, интернет- и компьютерные технологии, информация о текущих и потенциальных спонсорах).
Финансовые ресурсы	• Прибыль от предпринимательской деятельности; • гранты; • частные и корпоративные пожертвования; • взносы (членские, участников); • субсидии, средства предоставляемые в рамках выполнения государственного заказа (программы); • доходы от инвестиций, кредиты и займы. Оценка этих ресурсов производится по факту пригодности и возможности использования для целей, которые обозначены в учредительных документах.

Проанализируйте и мобилизуйте те ресурсы, которые у вас есть уже сейчас. Сделайте подробный анализ в разрезе каждого вида ресурсов, заполните соответствующую таблицу (образец ниже).

Анализ текущего ресурсного обеспечения ЦОВ	единица измерения	кол-во единиц	стоимость единицы (евро)	итого (евро)
1. Человеческие ресурсы				
2. Материальные ресурсы				
3. Информационно-технологические ресурсы				
4. Финансовые ресурсы				

После заполнения дополнительно ответьте на вопросы:

- *Каких ресурсов ЦОВ критически не хватает? Почему?*
- *Какие ресурсы у ЦОВ имеются в избытке? Как мы можем их использовать для получения дополнительного дохода?*

Анализ ресурсов позволит ЦОВ выработать собственную стратегию управления, подобрав подходящее сочетание трёх основных подходов:

- **привлечение** – деятельность по постоянному привлечение ресурсов через различные каналы (фандрайзинг, взносы участников, предпринимательская деятельности и т.д.);
- **сохранение** предполагает эффективное использование имеющихся ресурсов (разумная экономия для обеспечения будущих периодов деятельности организации, чтобы потребность в поиске новых финансовых ресурсов была наименьшей);
- **приумножение** предполагает развитие текущей ресурсной базы посредством, например, вложения средств для их увеличения, инвестирование в дополнительное обучение персонала ЦОВ для повышения квалификации кадров, их мотивации и т.д.

Шаг 2. Без полного, подробного и регулярного планирования расходов ни о какой финансово-экономической устойчивости ЦОВ не может быть и речи. Финансовый план обычно делается на год и должен отвечать принципам полноты и достоверности.

Расходы ЦОВ можно разделить на две условные группы: административные (постоянные) и программные (переменные). К административным расходам относятся расходы на обеспечение инфраструктурных потребностей ЦОВ (аренда, оплата труда, налоги, коммунальные платежи). Предполагается, что такие расходы имеются постоянно (вне зависимости от количества и вариаций оказываемых услуг ЦОВ).

Что касается программных (проектных) расходов, то это расходы под конкретный проект (конкретный образовательный курс, определённую консультационную услугу). Эти расходы зависят от качества проработки бюджета того или иного проекта, они могут частично покрываться донорами, за счёт собственных средств или целиком за счёт взносов участников.

Административные расходы ЦОВ	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	итого
Заработная плата					
Страховые взносы по обязательному страхованию					
Командировочные расходы					
Канцелярские и хозяйственные расходы					
Приобретение основных средств					
Расходы на аренду и содержание зданий и помещений					
Банковские услуги					
Непредвиденные расходы					
ИТОГО					

После заполнения таблицы дополнительно ответьте на вопросы:

- *Какие расходы мы можем сократить и как?*
- *Какие расходы мы можем покрывать полностью самостоятельно и как?*
- *Какие расходы мы можем перенести с административных на программные (если это возможно с позиции дальнейшего перераспределения прибыли)? Как?*

Шаг 3. Следующим шагом по достижению финансовой устойчивости является очень чёткое понимание тех источников, за счёт которых ЦОВ может существовать, т.е. доходы.

Диапазон теоретически доступных ЦОВ источников финансирования достаточно широк и в белорусской практике явно недоиспользован:

- прибыль от предпринимательской деятельности;
- частные и корпоративные пожертвования;
- членские взносы;
- субсидии, средства в рамках госзаказа;
- доходы от инвестиционной деятельности (целевого капитала, депозитов, ценных бумаг);
- гранты;
- доходы от собственности (оборудование, помещение, земля);
- заём и микрокредит.

Часто образовательные организации недооценивают те или иные источники финансирования. Так, например, некоммерческие организации могут делать упор только на получение грантов от доноров, использование спонсорской поддержки и труда волонтёров, упуская из вида возможность заниматься предпринимательской деятельностью для достижения своих уставных целей. В то же время коммерческие организации часто пренебрегают возможностью краудфандинговых платформ (возможность оценить, насколько нужен тот или иной проект прежде, чем инвестировать в него только собственные средства), не привлекают волонтёров (для многих это была бы отличная возможность пройти неоплачиваемую стажировку в коммерческой структуре за дальнейшие рекомендации) и прочее.

Соответственно, рекомендуем сделать подробный анализ текущих доходов: заполните таблицу, представленную ниже, из расчёта на один финансовый год. Виды доходов вы можете изменять в соответствии со спецификой деятельности вашей организации (коммерческая или некоммерческая). Подобный анализ позволит сделать выводы о расширении возможного перечня источников дохода ЦОВ.

Анализ текущих доходов ЦОВ	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	итого
прибыль от предпринимательской деятельности					
гранты					
частные и корпоративные пожертвования					
членские взносы					
субсидии, средства в рамках госзаказа					
доходы от инвестиций					
доходы от инвестиционной деятельности – целевого капитала, депозитов, ценных бумаг					
доходы от собственности (оборудование, помещение, земля)					
кредиты и займы					
ИТОГО					

После заполнения таблицы дополнительно ответьте на вопросы:

- *Насколько текущие источники доходов разнообразны? Если это не так, то почему?*
- *Какие потенциальные источники доходов пока не задействованы и какие из них мы могли бы использовать в ближайшей перспективе?*

Последовательно выполнив вышеперечисленные шаги, вы сможете более чётко понимать картину текущего состояния ЦОВ, а также сможете найти и определить возможные источники преодоления

угроз и пути реализации незадействованных факторов повышения финансовой устойчивости.

Рекомендуем готовить сводную смету (Приложение 27) по всем планируемым доходам и расходам вашего ЦОВ на каждый финансовый год.

Монетизация услуг. Предпринимательская деятельность центра образования взрослых

Безусловно, основным продуктом центра образования взрослых является образовательная услуга, которая может быть реализована в виде курсов, тренингов, семинаров и пр. Однако из-за специфики целевой аудитории того или иного образовательного проекта ЦОВ не всегда может получать прибыль за счёт реализации образовательной услуги, что приводит к снижению финансовой устойчивости. В этом случае следует уделять достаточное внимание формированию линейки образовательных курсов, что предполагает наличие у организации разных по доходности продуктов, прибыль от которых будет перераспределяться и таким образом организация всегда будет оставаться устойчивой. Примером линейки продуктов центра образования взрослых может быть следующий набор: бесплатные курсы для определённой целевой аудитории; недорогие (преимущественно) краткосрочные курсы; главный продукт, который будет флагманом, «лицом» образовательной организации; дополнительные платные услуги; продукты под частные, индивидуальные потребности. Наличие грамотно спроектированной линейки образовательных продуктов облегчает также работу в выстраивании воронки продаж. Такой подход полностью применим для коммерческих организаций, а также может быть адаптирован и для некоммерческих.

Существуют альтернативные услуги, которые могут быть также оказаны ЦОВ с целью привлечения дополнительных средств:

- производство товаров (в т.ч. за пределами уставной деятельности за счёт партнёрства с бизнесом, например, создание отдельной коммерческой организации, которая впоследствии будет передавать пожертвования на уставную деятельность ЦОВ);
- организация и проведение «под ключ» разного рода мероприятий на своей базе или силами своих сотрудников (получение средств от рекламы, реализации партнёрской программы по продажам, оплата за организацию и т.д.);
- оказание консультационных услуг специалистами ЦОВ на платной основе (индивидуальный или корпоративный формат);
- подготовка книг и пособий;
- иное.

Исходя из рассмотренных примеров, подумайте и распишите, какие дополнительные услуги в рамках вашего ЦОВ вы можете предлагать. Опишите также их потенциал по стоимости и клиентам в таблице, что представлена ниже. Рекомендуем заполнять данную таблицу в команде, организуя мозговой штурм, что позволит увидеть альтернативные способы монетизации услуг вашего ЦОВ.

Дополнительные услуги ЦОВ			
Краткое описание услуги	предполагаемая стоимость (евро)	предполагаемое количество клиентов (чел.)	предполагаемый доход, итого (евро)
1.			
2.			
3.			

Существуют и менее очевидные способы монетизации услуг и получения дополнительного дохода посредством расширения бизнес-моделей в деятельности вашего ЦОВ, которые перечислены далее. В данном случае под бизнес-моделью мы предлагаем понимать определённую концепцию по дополнительному зарабатыванию денег через расширение спектра своих услуг, разнообразие целевых групп, т.е. создание или добавление новых ценностей в своих услугах для своих клиентов при разумных затратах. Использование той или иной бизнес-модели возможно в равной степени как для коммерческой, так и для некоммерческой образовательной организации. Отличия будут лишь в форме реализации.

НОВЫЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ ПО МОНЕТИЗАЦИИ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ УСЛУГ ЦЕНТРА ОБРАЗОВАНИЯ ВЗРОСЛЫХ	
ADD-ON/Дополнение	Вы можете делать основной/базовый образовательный продукт недорогим, но к нему предлагать более дорогие дополнительные уникальные модули/консультации/семинары. Из этих модулей можно собрать решение под каждого конкретного клиента.
AUCTION/Аукцион (как форма проведения мероприятий)	Проведение аукционов как разновидность мероприятий в рамках уставной деятельности ЦОВ, возможно привлечение нескольких партнёров. Продавец всегда делает сверхприбыль от аукциона за счёт того, что может собрать уникальный лот выгодных предложений, которые просто так не будут доступны на рынке. За счёт того, что покупатели соревнуются, может быть получен сверхдоход. Аукционы можно проводить как на мероприятиях, так и онлайн.
BARTER/Бартер	Возможно для реализации с партнёрами ЦОВ через прямой обмен чем-либо, без участия денег. Например, оплата лайками, оплата временем.
CROSS SELLING/Кросс-продажи	Два ЦОВ с похожей аудиторией (но не прямые конкуренты) обмениваются услугами (товарами) друг друга и ссылаются друг на друга. Это по сути скрытая реклама, за счёт которой можно привлечь новых клиентов и, соответственно, поднять прибыль.
CROWDSOURCING/Краудсорсинг, решение за счёт сообщества	Проблема решается коллективно, за счёт сообщества. Например, когда вы вовлекаете группу заинтересованных в выполнение чего-либо, часто это происходит на безвозмездной основе. То есть вы получаете неденежный доход за счёт экономии на оплате труда.
FLAT RATE/Постоянная цена в независимости от использования	Фиксированная цена за всё. Упрощает восприятие, позволяет ввести подписку на ваши образовательные продукты.
FREEMIUM/Бесплатная базовая версия + платные дополнения	Бесплатная базовая версия вашего курса, к которой вы можете предложить платные дополнительные функции. За счёт такой модели вы сможете реализовать образовательный проект для менее платежеспособной аудитории, а также привлечь тех, кто заинтересован и может заплатить больше.
HIDDEN REVENUE/Скрытая выручка	Например, существует бесплатная для людей газета «Метро», её выход оплачивают рекламодатели. Так и в образовательный курс вы можете привлечь спонсоров, которые смогут сделать его бесплатным для вашей целевой аудитории, которая будет для этих спонсоров важной с точки зрения рекламы.
PAY PER USE/ Плати за использование	Брать оплату с клиентов по мере пользования. Например, для тех, кто не хочет покупать образовательный курс целиком и кому нужен продукт, например, только на несколько дней, чтобы посмотреть часть тем курса. Хорошо применимо к онлайн-курсам.
PAY WHAT YOU WANT/Плати, сколько считаешь нужным	Сбор дополнительных средств, например, за вход на образовательный фестиваль или ярмарку. Если вы делаете курс изначально бесплатным, вы можете предложить заплатить за него столько, сколько сможет ваша целевая аудитория.
PEER-TO-PEER/Люди – людям	ЦОВ предоставляет бесплатную площадку для обмена. Люди обмениваются чем-либо (например, опытом и знаниями). Так вы зарабатываете неденежный доход, рекламируя свою площадку.
RENT INSTEAD OF BUY/Аренда вместо покупки	Если товар дорогой и не часто используется, его проще брать в аренду. ЦОВ сам может что-то брать в аренду для экономии средств или сдавать в аренду то, что ему не нужно на постоянной основе (например, помещение, фотоаппарат, проектор, стулья и т.п).
ROBIN HOOD/Дифференцированная цена курса в зависимости от платежеспособности клиента	Создаёт позитивный образ ЦОВ. Хорошо может быть использован в рекламных кампаниях ЦОВ, когда платёжеспособная целевая аудитория приобретает курс за полную стоимость, а часть мест предоставляется неплатёжеспособным участникам на безвозмездной основе.
SHOP-IN-SHOP/Магазин в магазине	Дополнительные продажи внутри ЦОВ (сувениры, продукция, публикации и т.п.). Например, магазины внутри торгового центра или кафе внутри книжных магазинов.
TRASH-TO-CASH/Продажа бывших в употреблении товаров	Использованные товары собираются вместе и продаются. Это позволяет выручить средства. Кроме так, вы вносите вклад в охрану окружающей среды, давая продуктам вторую жизнь в лице иных владельцев.

Таким образом, исходя из рассмотренных примеров вариаций дополнительного заработка подумайте и опишите в команде, как и где вы можете использовать ту или иную модель в деятельности вашего ЦОВ. Заполняйте для удобства таблицу, представленную ниже.

Наименование подхода	Краткое описание возможности дополнительного заработка	предполаг. стоимость (евро)	предполаг. кол-во клиентов (чел.)	предполаг. доход, итого (евро)

Фандрайзинг и краудфандинг в деятельности центра образования взрослых

Одним из весомых источников привлечения дополнительных средств на реализацию тех или иных проектов ЦОВ может быть фандрайзинг. Проведение фандрайзинговых кампаний возможно в равной мере как для коммерческих, так и для некоммерческих ЦОВ.

Фандрайзинг предполагает сбор добровольных пожертвований или, другими словами, поиск и привлечение инвестиций, не требующих возврата. В общем виде цикл фандрайзинга представлен на рис. 20.

Рис. 20. Цикл фандрайзинга

Виды фандрайзинга:

- Проектный – поиск и привлечение средств для реализации конкретных проектов (например, проведение какого-то конкретного целевого образовательного курса, выпуск пособия или издание книги, производство какого-то товара для нужд вашей целевой группы). Проектный фандрайзинг является наиболее удобной формой привлечения средств как для самой организации, так и для финансирующей стороны. Применимо в организациях любой формы собственности, подходит для частных инициатив.
- Оперативный – привлечение средств на покрытие текущих расходов. Такая форма характерна в большей степени для некоммерческих ЦОВ.

В роли спонсоров могут выступать следующие субъекты:

- Коммерческие (бизнес) организации, которые готовы внести спонсорскую помощь на реализацию какого-то проекта. Интерес для таких организаций может быть в возможности дополнительного пиара, может также базироваться на альтруистических побуждениях.
- Физические лица, которые располагают свободными средствами и делают пожертвования на те проекты, которые коррелируют с их жизненными ценностями и приоритетами. Такие физические лица в том числе могут быть косвенными потребителями услуг ЦОВ.
- Фонды, международные программы и структуры, благотворительные организации, религиозные миссии – организации, распре-

деляющие средства преимущественно на некоммерческие проекты на конкурсной основе. Например, фонды местного развития, Программа развития ООН (ПРООН), Детский Фонд ООН (ЮНИСЕФ), Европейский союз, зарубежные представительства, посольства и др.

К основным каналам привлечения средств в рамках проведения фандрайзинговой кампании можно отнести нижеперечисленные:

- Безадресные обращения посредством массовой рассылки запросов на спонсорство как частным лицам, так и коммерческим структурам, органам управления и иным институтам. Форма безадресных обращений может быть выбрана ЦОВ самостоятельно в зависимости от специфики запроса (массовый обзвон, массовая рассылка по электронной или обычной почте).
- Установка ящиков для пожертвования в публичных местах или на целевых мероприятиях. Установка ящиков для пожертвований скорее характерна для некоммерческих структур. Вместе с тем подобные ящики могут быть использованы и коммерческими ЦОВ, например, в формате «плати за вход столько, сколько посчитаешь нужным».
- Проведение личных или групповых встреч с потенциальными спонсорами.
- Публикации в СМИ, активная работа над брендом ЦОВ, что может вызвать дополнительный интерес к вашей организации со стороны частных и государственных структур, и они самостоятельно адресно смогут предложить вам свою помощь.
- Проведение целевых мероприятий, например, ЦОВ может собрать потенциальных спонсоров в одном месте в определённое время, вовлечь их в какую-либо активность и предложить сделать пожертвования. На мероприятиях может быть задействован сразу широкий спектр способов по сбору средств (проведение аукционов, установка ящиков, отправка смс-сообщений и прочее). Целевые мероприятия должны быть интересны для потенциальных спонсоров и по форме, и по содержанию.
- Партнёрство с бизнесом (партнёрские проекты).
- Получение грантов.
- Проведение краудфандинговых кампаний.
- Введение членских взносов с уплатой на постоянной или единовременной основе.

Где искать потенциальных спонсоров?

- Проанализируйте собственное окружение, круг родных, друзей, знакомых, а также все подобные контакты ваших сотрудников. Любые коммуникационные связи могут быть полезны как на семейном, так и на профессиональном уровне. Неформальные контакты обязательно фиксируйте. Если не сегодня, то, возможно, в будущем вам это пригодится.
- Воспользуйтесь возможностями мероприятий, проводимых в вашем городе (регионе, стране), на которые вы можете регистрироваться и посещать, и где могут быть ваши потенциальные спонсоры, доноры.
- Сформируйте свой собственный список, своеобразную базу данных коммерческих организаций, предприятий, компаний, фирм, находящихся в вашем городе или области.

Таким образом, исходя из потребности ЦОВ в дополнительных ресурсах, проведите анализ того, как вы можете провести фандрайзинговую кампанию для их привлечения. Рекомендуем заполнить таблицу, что размещена ниже, для построения дальнейшего плана действий.

План фандрайзинговой кампании			
Какие ресурсы надо привлечь и в каком объёме?	Кто может предоставить эти ресурсы? Где и как будем их искать?	Что мы можем дать взамен на предоставление этих ресурсов? Какая будет ценность для спонсора?	Какой способ/ы привлечения средств будем использовать в данном случае?

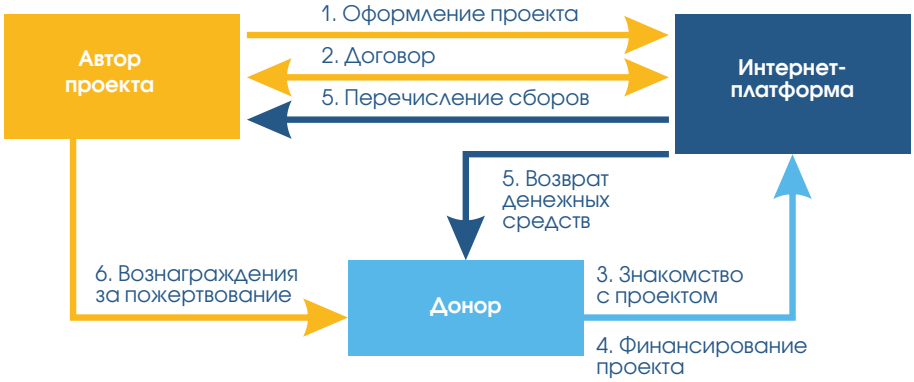
Отдельно хотим обратить внимание на возможность проведения краудфандинговых кампаний для центров образования взрослых. Краудфандинг – это народное финансирование при помощи специальных сайтов – краудфандинговых платформ.

На момент подготовки данного издания к наиболее известным крауд-платформам в Беларуси относятся:

- https://molamola.by
- https://ulej.by
- https://www.talaka.org
- https://imenamag.by
- https://socialweekend.by

proinvesticii.ru

Рис. 22. Как работает краудфандинг.
Источник: proinvesticii.ru



На таких ресурсах публикуются, как правило, разовые нужды. Авторы проекта размещают свой проект на краудфандинговой платформе, далее максимально стараются рассказать о своём проекте всеми возможными способами (публикации в социальных сетях, СМИ, рассказы родственникам, друзьям, партнёрам, массовые рассылки) с целью привлечения внимания к своему проекту для сбора средств. Ключевая задача автора проекта – максимально возможная популяризация страницы своего проекта на платформе.

Сама платформа также имеет значительную посещаемость и позволяет генерировать дополнительные потоки спонсоров.

Спонсоры, заходя на страницу проекта, сами решают, какую сумму из необходимой они готовы пожертвовать. Как правило, авторы проектов предлагаю своего рода благодарности спонсорам за их поддержку (например, адресная благодарственная открытка или первый экземпляр издания, если проект был посвящён сбору средств на публикацию книги). Формат благодарности обычно зависит от объёма оказываемой поддержки.

Если проект набирает достаточное количество средств, то они перечисляются автору для реализации проекта. Если на платформе средства были собраны не в полном объёме, тогда краудфандинговая кампания считается неуспешной и средства не перечисляются вообще.

РАЗДЕЛ III. Опыт работы центров образования взрослых в Беларуси

ОПЫТ РАБОТЫ ЦЕНТРА ОБРАЗОВАНИЯ ВЗРОСЛЫХ «SOV@»: ВСЕ ГРАНИ НЕФОРМАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ НА КРАСНОПОЛЬЩИНЕ

Ольга Басаримова

Администратор Центра дополнительного образования взрослых «SOV@» (г.п. Краснополье, Могилёвская область)
По образованию педагог, практикующий филолог, работает в формальном образовании. Погружена в тему неформального образования взрослых: совмещает основную работу с работой в центре образования взрослых.
Центр образования взрослых «SOV@» работает с 2019 года, здесь проходят курсы для местного населения по ландшафтному дизайну, фотографии, английскому языку, основам индивидуального предпринимательства, красоте, здоровью и спорту.

Краснопольский центр образования взрослых «SOV@» начал работу в 2019 году. На данный момент он является организационной единицей местного фонда развития «Старт – Восток». Городской посёлок Краснополье расположен в 120 километрах к юго-востоку от Могилёва. Согласно статистическим данным района, на конец 2020 года работающих женщин здесь – 2981, мужчин – 2766. Молодых людей с инвалидностью в возрасте до 31 года – 43 человека. Нетрудоустроенных молодых людей в возрасте до 31 года – 81, пенсионеров, находящихся на заслуженном отдыхе, – 2162 человека. На 1 января 2020 года численность многодетных семей в районе составила 197, в них детей – 715 человек. Все эти данные необходимы для того, чтобы чётко определять целевые группы, с которыми работает центр, выявляя их интересы и потребности. Почему мы берём на себя такую миссию и ответственность? Потому что Центр образования взрослых «SOV@» является единственным местным провайдером дополнительного образования для взрослых. Безусловно, некоторые активные краснопольчане получали дополнительное образование онлайн, в различных столичных центрах. Однако, как показывает практика, местный ЦОВ привлекает гораздо большее количество слушателей, потому что ориентирован под запросы местного населения, учитывает специфику и колорит местности. Не раз мы видели, как слушатели приходят семьями и по дороге заходят за друзьями. Это показатель того, что мы на правильном пути, и всё, что мы делаем, – не зря. Поэтому самое время рассказать о наших достижениях за два года работы.

- Сформирована и постоянно обновляется база данных потребностей местного населения.
- Разработано 11 образовательных программ для взрослых.
- Проведено 11 курсов и множество образовательных мероприятий.
- Создано два видеофильма о работе Центра образования взрослых в Краснополье, о его слушателях.
- Опробован смешанный тип обучения – офлайн и онлайн.
- Разработана стратегия развития Центра образования взрослых «SOV@», стратегия мобилизации ресурсов.
- Найдены партнёры, единомышленники, друзья, заинтересованные в работе Центра образования взрослых.
- Активно функционирует сайт и социальные сети организации.
- Налажена работа с местными средствами массовой информации (статьи о работе Центра часто появляются на страницах местной районной газеты).
- Найдены постоянные клиенты, готовые получать знания на регулярной платной основе.
- Подписаны гарантийные письма с Краснопольским районным исполнительным комитетом (на срок не менее пяти лет) по использованию помещений для организации деятельности Центра образования взрослых Краснопольского района.

Как это происходило, с чего мы начинали и как выстраивали работу?

Как всё начиналось

На создание Центра образования взрослых в г.п. Краснополье команду вдохновил обучающий визит в Германию в рамках проекта «Учиться, чтобы действовать». Увидев немецкую модель образования взрослых, мы, конечно же, удивились. Колоритные немецкие учебные центры очаровали своей атмосферой, слушателями и квалифицированными экспертами. Мы узнали, что центры образования взрослых посещают различные целевые группы вне зависимости от социального статуса, материального благополучия и уровня образования. Находясь в Германии, мы фантазировали: если бы подобный центр был у нас, то мы тоже посещали бы его и получали бы новые знания в тех областях, которые нам интересны, находили бы единомышленников, общались, развивались.

Вот такие мечты нас одолевали в марте 2019 года, но эти мечты были на перспективу, может и не столь далёкую, но всё же на перспективу. Каково было наше удивление, когда уже в августе 2019 года, благодаря поддержке DVV International в Беларуси, эта мечта осуществилась: краснопольский Центр образования взрослых пригласил к себе жителей, желающих получить новые знания и открыть новые горизонты возможностей. Сами того не ожидая, мы стали провайдерами неформального образования в Краснопольском районе.

Однако мечтать оказалось гораздо проще, чем воплощать эти мечты в реальность. Мы понимали, что не можем подвести партнёров и краснопольчан, которые активно интересовались центром и не уставали каждый день спрашивать: «Когда начнём?», «Будет ли про бизнес?», «Будут ли танцы?», «Финский учить будем?» А команда задавалась вопросом: как это всё организовать? Мотивировало лишь то, что такой шанс выпадает не каждый день и упустить его – большая ошибка.

И мы не прогадали. Несмотря на трудности, теперь с уверенностью можно сказать, что наш Центр – место, куда может прийти любой желающий, даже тот, для кого учёба – не самый главный приоритет в жизни, тот, кто не может позволить себе обучение из-за невысокого дохода, кто уже «не в том возрасте», когда нужно учиться, кто думает, что его знаний недостаточно, но боится признаться в этом. Любой человек для нас – это тот, кому мы искренне рады. Центр объединяет разных людей, которые в повседневной жизни, возможно, никогда бы не пересеклись. Мы много раз были свидетелями разговоров своих студентов, которые, покидая курс «Основы индивидуального предпринимательства», обменивались телефонами и договаривались о совместном сбыте продукции, покидая курс «Английский для начинающих и многократно начинавших», давали друг другу обещания ехать отдыхать летом и не брать словарь, потому что только что выучили тему «Путешествия», покидая курс «LadyFit», спешили домой, чтобы показать пожилой бабушке упражнение, после которого не болят колени.

Кроме того, что Центр объединяет, он является источником полезной информации, местом, где можно отдохнуть от домашней рутины, сменив род деятельности, местом, куда хочется возвращаться вновь и вновь. И это не пустые слова: 30% новых слушателей Центра в 2020 году – выпускники курсов 2019 года.

Центр образования взрослых: от замысла до результата

Появление Центра в 2019 году вызвало всеобщий резонанс в районе. Нельзя было сказать, что о Центре говорили только хорошее. В принципе и говорить-то было не о чем, потому что на первоначальном этапе работы команда Центра проводила мониторинг потребностей и запросов местного населения. Позже стали встречаться с активными представителями местного сообщества, чтобы рассказать о неформальном образовании, его значении для раскрытия потенциала краснопольчан, о дальнейшей предстоящей работе Центра. Однако уже тогда мы столкнулись с недоверием к нашей деятельности. Были мысли о том, что неформальное образование для взрослых – это история не для нашего района, так как подобных мест, которые объединяли бы взрослых с общей целью, не было, и краснопольчане не имели подобного опыта общения и взаимодействия. Однако мы продолжали работу, потому что, если следовать индийскому изречению, то дорогу осилит идущий.

Первый год работы нашего Центра ознаменовался открытием трёх курсов:

- «Красота. Здоровье. Спорт»;
- «Основы индивидуального предпринимательства»;
- «Ландшафтный дизайн».

Однако краснопольчане не спешили стать участниками курсов, выразив недоверие местным экспертам в этих областях. Тогда на помощь пришли партнёры, посоветовав пригласить тренеров из других районов. Это решение сработало: интерес со стороны активных представителей местного сообщества оказался настолько велик, что в считанные дни группы были собраны, и некоторые даже превышали заявленный лимит. Так мы пришли к выводу, что интерес всё-таки есть, и он неподдельный. Безусловно, существовали опа-

сения, недоверие, даже устоявшиеся стереотипы, но это был лишь вопрос времени и опыта.

Кроме открытия курсов, нами была разработана стратегия развития Центра. Она помогла увидеть нам, неопытным первооткрывателям, свои сильные и слабые стороны, возможности и угрозы, найти те целевые аудитории, которые нуждаются в нас больше, чем другие, определить наших стейкхолдеров. Самые значимые задачи стратегии – качественная подготовка местных тренеров (адукаторов) для работы в ЦОВ и финансовая устойчивость Центра на 2020–2021 годы. Стратегия очень помогает в работе, она координирует и структурирует работу команды, позволяет уверенно двигаться к поставленной цели – раскрывать потенциал местных жителей.

Стоит отметить, что мы по-прежнему следуем нашей стратегии, хотя и вносим в неё некоторые коррективы, но это лишь указывает на то, что мы мобильны, подстраиваемся под быстро меняющуюся реальность, идём в ногу со временем и возникающими тенденциями.

Уже к концу 2019 года было разработано Положение об участии в конкурсе на лучшее название и логотип для Центра. Так, благодаря конкурсному отбору, краснопольский Центр образования взрослых стал гордо называться «SOV@» – Современное Образование Взрослых. Обретя логотип и слоган «Образование без стрессов», бренд стал узнаваем и за пределами нашего района, что принесло Центру популярность, на него обратили внимание эксперты в сфере образования. Привлекать внимание к ЦОВ помогают страница Центра **в социальной сети «Одноклассники»** и **сайт Центра**.

«SOV@» в «Одноклассниках»

Сайт Центра «SOV@»

Первые успехи и достижения

Сегодня Центр продолжает свою деятельность, расширив спектр оказываемых образовательных услуг. Увеличилось количество целевых групп, на которые направлена деятельность. Мы стали работать с социально уязвимыми целевыми группами:

- с людьми с инвалидностью;
- с людьми, имеющими особенности психофизического развития;
- с людьми старшего возраста (55+);
- малообеспеченными;
- молодыми людьми, состоящими в Центре занятости на бирже труда.

Возросло количество курсов. В 2020 году было реализовано восемь курсов, среди них:

«Успешная мама» – курс, состоящий из пяти блоков («Преврати своё хобби в доход», «Уход за лицом, телом и волосами», «Оказание первой медицинской помощи», «Восстановление морального и психологического здоровья после родов», «Дидактические игры для детей»);

- курс «Английский для начинающих и многократно начинавших»;
- курс фотографии «Zакадром»;
- спортивные курсы «LadyFit» и «LadyFitOld»;
- курс «Социальная мастерская. Я могу!»;
- курс «Гид по экорасхламлению»;
- «PRO100вкусно».

Такое количество реализованных курсов говорит о том, что интерес к Центру у краснопольчан не угасает, а лишь возрастает. В 2020 году наша деятельность так же, как и многих других центров, оказалась под угрозой в связи с пандемией COVID-19. Благодаря качественной подготовке командой DVV International в Беларуси специалистов Центра к переходу на онлайн-обучение удалось провести часть курса «Английский для начинающих и многократно начинавших» в смешанном формате (одновременно офлайн и онлайн). Заключительное мероприятие Центра «Море знаний – океан возможностей» также прошло в смешанном формате.

Таким образом, улучшился аспект дистанционного обучения, потому что такой формат работы нашего Центра необходим: проблема с местными экспертами всё ещё актуальна из-за того, что в районе нет квалифицированных тренеров в некоторых областях, а дистанционное обучение позволяет приглашать экспертов извне.

Работала команда и над стратегией мобилизации ресурсов. Данная стратегия позволила оценить человеческие, материальные,

информационно-технологические ресурсы. Кроме продажи курсов, согласно стратегии, Центр планирует рассмотреть новый вариант воронки продаж, чтобы увеличить доход, используя новые для нас подходы в возможности получения дополнительного заработка: бартер, кросс-продажи, краудсорсинг и др. В 2020 году в практику работы был внедрён метод вариации дополнительного заработка – robinhood. Несмотря на то, что курсы были платные для целевой аудитории, которая может их оплатить, половина курсов была абсолютно бесплатной для социально уязвимой целевой аудитории.

Команда Центра обучилась проектному менеджменту. Такие знания позволили составить оперативный план деятельности, распределить обязанности между членами команды, что скоординировало усилия для планомерного использования имеющихся ресурсов.

О слушателях и их впечатлениях

Когда-то индийский идеолог Махатма Ганди сказал: «Клиент – это самый важный посетитель. Не он зависит от нас. Мы зависим от него. Он не прерывает нашу работу. Он – цель нашей работы… Он её часть». Наша команда согласна с этими словами. Во-первых, благодарные клиенты – это наша мотивация, во-вторых, мы сами являемся активными слушателями тех курсов, которые организуем, поэтому работаем в удовольствие.

За второй год работы нашего Центра мы услышали немало тёплых, приятных слов, которые характеризовали нашу работу. Очень часто мы слышали положительные отзывы от клиентов, когда сами студенты явно об этом не подозревали. После занятия курса «Английский для начинающих и многократно начинавших» слушательница сказала, что благодаря курсам уже не стесняется говорить с дочкой-гимназисткой на английском языке, когда помогает ей с домашним заданием. Во время занятий курса «Гид по Экорасхламлению» женщины старшего возраста отметили, что ходят на занятия так часто – «как на работу», тут же сделали оговорку, что на работу ходить им не очень хотелось, а на курс хочется. На занятиях блока «Преврати своё хобби в доход» одна женщина, что находится в отпуске по уходу за ребёнком до трёх лет и занимается выпечкой тортов, предложила брать на курс по одному представителю из конкретной сферы деятельности. Пошутила, что предпочла бы секреты успешного ведения бизнеса знать, но конкурентам не рассказывать (а они тоже были в группе обучающихся).

За время работы Центра было несколько случаев, когда краснопольчане очень хотели посетить тот или иной курс, но целый год не решались, стеснялись. Только в 2020 году преодолели свои страхи, пришли и остались под впечатлением.

Вопрос неформального дополнительного образования взрослых поднимался и на совещаниях в районном исполнительном комитете. Руководство района поддерживает и поощряет начинания Центра, отмечает, что готово создавать условия для работы, ведь образование взрослых способствует успешной реализации различной деятельности в районе, потому оно не должно иметь никаких преград, а только поддержку.

Видео «Нам важны ваши цели»

Фильм о курсах ЦОВ «SOV@»

В ходе заключительного мероприятия краснопольского Центра образования взрослых «Море знаний – океан возможностей» его участники имели возможность посмотреть видеофильм о работе Центра в 2020 году «Здесь начинается путь к успеху». В фильме отражены самые яркие моменты прошедших мероприятий. Был также продемонстрирован видеоролик «Нам важны ваши цели», в котором команда Центра поблагодарила каждого слушателя курсов и пожелала им не останавливаться на достигнутом, двигаться вперёд к новым вершинам.

Посмотреть ролики можно здесь:

- **видео «Нам важны ваши цели»**;
- **фильм о курсах ЦОВ** «SOV@» в 2020 году «Здесь начинается твой путь к успеху».

Подводя итоги

Мы уже отмечали, что процесс развития дополнительного образования на Краснопольщине нельзя назвать лёгким. Есть и взлёты, и разочарования. Однако вспоминая слова из многими любимого фильма «Побег из Шоушенка»: «Если ты зашёл так далеко, может ты зайдёшь ещё дальше?», мы амбициозно заявляем: «Да, мы обязательно зайдём ещё дальше в развитии неформального образования в г.п. Краснополье».

Есть мечты о том, что наши курсы будут приносить реальную пользу жителям района. Верим, что неформальное образование поможет решить одну из главных местных проблем – проблему занятости и самозанятости населения. Верим, что слушатели смогут заняться любимым делом, которое, несомненно, разбавит новыми красками их жизнь и улучшит материальное благосостояние. Хотим, чтобы люди поняли: жизнь многообразна и удивительна. Хотим, чтобы почувствовали, как здорово спешить после работы в место, где вам рады и вас ждут, – на курсы в Центр. Мечтаем о том, чтобы наши сертификаты об окончании курсов можно было смело прикреплять к портфолио, добавлять к папке с резюме.

Кроме экономической выгоды и материальной стабильности, хотим, чтобы в Центре объединялись люди для решения социально значимых проблем, чтобы благодаря личностному росту росла энергия внимания не только к себе, но и к тем, кто так в ней нуждается. Искренне желаем, чтобы знания, полученные в нашем Центре, всегда были направлены только на благие дела. Хотелось бы, чтобы люди никогда не чувствовали себя одинокими, приходя в Центр, а лучше – обретали друзей и единомышленников.

Мы считаем, что миссия нашего Центра образования взрослых не заканчивается только на получении слушателями качественных знаний. Центр несёт в себе гораздо более глубокое назначение для такого малого населенного пункта, как г.п. Краснополье. Ещё одним вектором своего развития мы видим взаимодействие с соседними районами, так как в Могилёвской области только два Центра образования взрослых: наш и Центр «Баркулаб» в г. Быхов. Хотелось бы, чтобы участниками наших курсов становились не только жители Краснопольщины, но и ближайшие наши соседи, ведь мы обладаем необходимыми ресурсами, которыми не обладают другие.

Подводя итоги, хочется отметить, что, если есть планы, надёжная поддержка наших партнёров DVV International в Беларуси, представителей местных органов управления, наших дорогих слушателей, то, вероятнее всего, цель будет достигнута. А мы, в свою очередь, обещаем приложить к этому максимум усилий.

Роман Мельников

Директор Местного фонда развития территорий Быховского района Могилёвской области. Закончил Могилёвский государственный университет им. А. А. Кулешова и Белорусскую государственную сельскохозяйственную академию. Работал начальником отдела идеологической работы, культуры и по делам молодёжи Быховского райисполкома, директором Быховского районного центра детского творчества, главным специалистом отдела по делам молодёжи Могилевского облисполкома. С мая 2017 года является директором Фонда, а с 2019 года также возглавляет Центр образования взрослых «Баркулаб».

ОБРАЗОВАНИЕ РЯДОМ: ЦЕНТР ОБРАЗОВАНИЯ ВЗРОСЛЫХ «БАРКУЛАБ» В БЫХОВЕ

Обучение на протяжении всей жизни – это концепция непрестанного, добровольного поиска новых знаний, который вдохновляется как профессиональными, так и личными причинами. Подобный образ жизни способствует профессиональному росту и конкурентоспособности человека на рынке труда, при этом является важнейшей частью личностного роста. Предполагается, что обучение на протяжении всей жизни должно охватывать людей независимо от их возраста и сферы деятельности, предоставляя тем самым возможности для реализации и развития абсолютно любых учебных интересов и предпочтений. Особое значение данная концепция приобретает в масштабах государств, так как массовое её одобрение благотворно сказывается на формировании человеческого и интеллектуального капитала, его качестве, помогает развитию экономики.

Вклад в человеческий потенциал сегодня является главной задачей в рамках стратегий развития тех регионов, которые всерьёз обеспокоены перспективами своего роста, созданием надёжного задела для будущего поступательного развития. К таким регионам относится и Быховский район. Время бежит, меняется мир, и тех знаний, которые мы получили когда-то, часто не хватает. Сегодня всё меняется так быстро, что учиться надо постоянно.

До недавнего времени в Быховском районе, как и во многих других сельских районах Беларуси, отсутствовали возможности для обучения взрослого населения: не было учреждений и организаций, которые реализовывали бы обучающие курсы для этих людей. Исключение составляли автошколы и учреждения культуры, проводившие разовые обучающие мероприятия.

В 2019 году благодаря проекту «Профессионализация центров образования взрослых в Европе», реализуемому DVV International в Беларуси, в Быховском районе стартовал мини-проект «Развитие системы образования взрослых в Быховском районе в целях устойчивого развития региона». Это первые шаги, первые попытки внедрить подходы концепции обучения на протяжении всей жизни на Быховщине.

Особая роль в мини-проекте отведена Местному фонду развития территорий Быховского района. На базе фонда создан Центр образования взрослых «Баркулаб», деятельность которого направлена на развитие системы дополнительного образования взрослых в Быховском районе и на удовлетворение потребностей в обучении для людей разного достатка и разного возраста. Командой Центра проводится работа по созданию образовательного пространства на уровне района, задействован потенциал партнёров (местных организаций), а также реализуется комплекс мероприятий, направленных на проведение образовательных мероприятий и обучающих курсов собственными силами.

Название Центра связано с именем ротмистра и старосты села Дисны Баркулаба Корсака, собственника и основателя д. Барколабово Быховского района. На территории деревни с 1626 года и до сегодняшнего момента функционирует православный монастырь. Раньше именно монастыри были центрами просвещения и обучения взрослых. 2019 год стал временем рождения нового образовательного центра в нашем регионе. Отсюда и название – Центр образования взрослых «Баркулаб».

Миссия Центра – «Образование рядом!» Это главная заповедь, ради которой и создавался Центр. Географическое расположение и территориальная близость являются важными факторами для выбора места обучения в сельских регионах, где транспортная сеть не очень развита.

Целевыми группами Центра являются женщины и мужчины пенсионного и предпенсионного возраста; жители, которые планируют заняться предпринимательством, ремесленничеством, в том числе владельцы личных подсобных хозяйств, безработные, молодёжь, учащиеся старших классов (с 16 лет), специалисты государственных организаций, люди с инвалидностью, домохозяйки, молодые

специалисты; семьи, в которых есть родственники, страдающие от деменции, и многие другие. Нам приятно отметить, что в 2020 году мы организовали курсы для новой уязвимой социальной группы – лиц, освободившихся из мест лишения свободы. Именно поэтому обучение должно проводиться с довольно широким тематическим набором, чтобы в большей степени удовлетворить существующие запросы.

Определению тематик обучающих курсов Центра способствовали исследования образовательных потребностей жителей Быховского района. На начальном и последующих этапах проводились кабинетные исследования, фокус-группы, а также анкетирование. Вот, например, основные выводы анкетирований, проведённых в 2019 и 2020 годах. Основная доля респондентов и желающих обучаться – это женщины (около 70%), большая часть которых находится в трудоспособном возрасте. Около четверти опрошенных испытывают потребность в получении дополнительного образования. Однако многие осознают, что не знают, где и как его можно получить. Наиболее актуальными формами получения дополнительного образования при первичном изучении потребностей целевых групп является повышение квалификации (40%). В последствии (через год) мнение опрашиваемых изменилось: данную форму выбрали уже 30% респондентов. Самой востребованной формой получения образования являются кружки и секции по индивидуальным интересам, обучение по направлению личностного развития. Ведущими мотивами для обучения выступают приобретение современных знаний, обретение новых знакомств и связей, улучшение шансов на рынке труда. Основными тематиками образовательных программ, вызывающих наибольший интерес среди жителей Быховского района, являются иностранные языки, деятельность, связанная с работой на компьютере, в том числе компьютерная грамотность и веб-дизайн, предпринимательство, финансовая грамотность, различные виды деятельности в сфере женской красоты и здоровья (Приложение 28).

Успех деятельности во многом зависит от команды, а также от того, как команда спланирует и сработает на всех этапах. Местный фонд и Центр образования взрослых «Баркулаб» являются новичками в сфере образования взрослых и обеспечения устойчивых процессов собственного развития, поэтому обучение для вовлечённых сотрудников стало неотъемлемой частью становления Центра. В рамках программы «Обучающие города и организации» изучены подходы по стратегическому планированию. Как итог – разработка **стратегия развития Центра образования взрослых «Баркулаб»** на 2019–2022 годы. Кроме того, повышены компетенции в изучении потребностей целевых групп, мобилизации ресурсов Местного фонда и Центра, освоении форм и методов онлайн-обучения, проектном менеджменте и PR. Несомненно, всё это сделало вклад в общий успех в создании устойчивой структуры образования взрослых в Быховском районе.

Важнейшим фактором результативности любой образовательной программы является личность тренера. Этому уделялось большое внимание. Наши основные критерии отбора: претендент должен обладать не только набором профессиональных компетенций, но и проживать на территории нашего района. Тренерами всех курсов являлись представители партнёрских организаций и привлечённые жители города.

С целью информирования жителей об обучающих курсах для взрослых, для налаживания обратной связи были созданы сайт Центра образования взрослых «Баркулаб» и тематические группы в социальных сетях («Одноклассники», «ВКонтатке», Instagram). Информационным партнёром является районная газета «Маяк Прыдняпроўя».

Главный итог деятельности за 2019–2020 годы заключается в том, что организованы и проведены совместно с партнёрами девять обучающих курсов для взрослых (всего 111 слушателей). Кроме того, при содействии Центра образования взрослых «Баркулаб» в 2020 году реализованы два обучающих курса для взрослых местными организациями: предпринимательство в сфере fashion-индустрии (конструирование одежды, предпринимательство и маркетинг), обучение ремеслу как бизнесу (гончарство, керамика, соломоплетение, предпринимательство). В ближайшее время пройдут обучающие курсы «Золотое руно» для жителей аг. Барколабово (дизайн,

Людмила Дементий

Администратор Центра образования взрослых «Баркулаб».
Закончила Белорусский государственный педагогический университет им. М. Танка. С 2007 года работает учителем белорусского языка в ГУО «Гимназия г. Быхова».
С июля 2019 года совмещает основную работу с деятельностью по развитию образования взрослых.
Основные задачи: работа с текущими и новыми клиентами, ведение клиентских и преподавательских баз, документации центра (образовательные программы, ежемесячная отчётность), организация учебного процесса.

Стратегия развития ЦОВ «Баркулаб»

технологии работы с шерстью, маркетинг, кооперация) и «Органическое огородничество» (для людей пенсионного возраста).

Несомненно, для Местного фонда и Центра образования взрослых «Баркулаб» образование взрослых – это направление деятельности на долгие годы. Сегодня мы проводим работу по институционализации образования взрослых в Быховском районе. Одной из сильных и немаловажных сторон в этом мы считаем партнёрство с местной властью, признание ею важности сферы неформального образования как точки роста для развития потенциала региона. Совместно с Быховским районным Советом депутатов разработана Концепция развития системы неформального образования взрослых в Быховском районе на 2020–2025 годы, которая поддержана организациями района. В сентябре 2020 года были подписаны договоры о сотрудничестве с организациями-партнёрами: учреждением «Быховский районный центр социального обслуживания населения», ГУО «Детская школа художественных ремесел г. Быхова» и ГУК «Централизованная клубная система Быховского района». В конце 2020 года разработан проект Положения о структурном подразделении «Центр образования взрослых «Баркулаб» Местного фонда развития территорий Быховского района.

По итогу, конечно же, нам хотелось бы видеть полноценное и устойчивое учреждение дополнительного образования взрослых и реально реализующийся механизм системы образования взрослых в Быховском районе, чтобы жителям региона не приходилось ездить учиться для повышения компетенций в другие города, а нанимателли мотивировали и стимулировали всех работников на постоянный собственный рост.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Основные услуги центров образования взрослых: ориентация, образование, расширение прав и возможностей[1]

1. Ориентация

Ориентационные и профориентационные занятия являются отправной точкой для многих участников образовательных программ. На занятиях участники могут получить реалистичную оценку своих компетенций, образовательных потребностей, вариантов дальнейшего развития и информацию о возможностях получения образования в регионе. Таким образом, ориентация может затрагивать вопросы как профессионального, так и личного характера. Ориентационные занятия могут осуществляться как в индивидуальном порядке, так и в группах. Кроме того, могут быть организованы посещения компаний или информационные сессии с участием образовательных учреждений, агентств занятости или работодателей.

Показатели	Средства подтверждения
Профориентационные встречи предназначены для предоставления людям реалистичной оценки их компетенций и образовательных потребностей, вариантов для их дальнейшего развития и конкретных образовательных возможностей в регионе	
Общее количество профориентационных встреч (индивидуальных или групповых).	Анонсы встреч, списки участников, записи со встреч.
Ежегодное процентное увеличение участников профориентационных сессий.	
Количество людей, обратившихся в другие учреждения.	Соглашения с партнёрами.
Количество, сфера охвата и качество соглашений о передаче/направлении клиентов к другим заинтересованным лицам.	Анализ потребностей и возможностей, предметы курса/учебные планы, опросы уровня удовлетворённости качеством услуг.
Уровень соответствия рекомендуемых лиц потребностям участников.	
Количество финансируемых проектов/программ ЦОВ.	Отчёты ЦОВ.

1. На основе модели ключевых показателей эффективности (KPI), разработанной DVV International для ЦОВ.

2. Образование

ЦОВ предлагает широкий спектр образовательных возможностей по различным направлениям. Все образовательные предложения должны базироваться на методологии образования взрослых. Хотя различные преподаватели могут применять различные методы для мотивации участников и организации обучения, в целях обеспечения качества образовательного процесса и привлекательной репутации своих услуг ЦОВ в любом случае следует применять основные принципы образования взрослых. Для оценки сильных и слабых сторон и для измерения прогресса в области образования были разработаны следующие показатели и возможные средства проверки.

Показатели	Средства подтверждения
Образование и подготовка являются ключевыми направлениями деятельности ЦОВ и составляют большую часть из числа его мероприятий	
Количество курсов.	Программы курсов, списки зарегистрированных/система регистрации, взносы участников (если они предусмотрены), сертификаты об окончании курсов, годовые отчёты ЦОВ.
Широкий выбор предметов курса. Курсы предлагаются по крайней мере в трёх из следующих секторов: профессиональное развитие, гражданское образование, социальное развитие, здравоохранение и питание, языки, культура и искусство.	
Курсы проводятся на протяжении всего года.	
Существуют различные форматы обучения: лекции, долгосрочные/краткосрочные курсы, курсы выходного дня, экскурсии и т.д.	
Количество заявок на зачисление м/ж.	
Коэффициент охвата м/ж.	
Процент выпускников м/ж.	Учебный план и его образцы, отзывы преподавателей и участников.
Общее количество учебных часов.	
Оценка качества учебных программ.	
Удовлетворенность выпускников оказанными услугами.	Исследования уровня удовлётворенности.
Уровень соответствия оказываемых услуг потребностям местного сообщества.	Анализ потребностей и возможностей.
Доля взносов участников в общем бюджете.	Бюджет, аудиторский отчёт.

3. Расширение прав и возможностей через реализацию инициатив

Инициативы, реализованные сообществом, достаточно часто являются прямым результатом описанных выше двух услуг – ориентации и образовательных мероприятий. Часто они считаются неотъемлемой частью образовательного процесса. Общественные инициативы – это возможность для людей применить полученные знания и идеи на практике и принять активное участие в формировании своего окружения. Совместные действия вместе с другими людьми дают новое понимание себя и других и помогают людям приобрести новые компетенции.

Показатели	Средства подтверждения
Общественные инициативы понимаются как пространство для непрерывного обучения и расширения прав и возможностей. Консультирование общественных инициатив является дополнительным элементом ЦОВ	
Количество консультируемых инициатив.	Отчёты о консультировании.
Количество инициатив, нуждающихся в поддержке.	
Долговечность и устойчивость инициатив, количество и охват принимающих участие людей, результаты/успех инициативы.	Анкета, реакция в СМИ.
Количество актов взаимодействия инициатив с лицами, принимающими решения.	
Уровень удовлетворённости сообщества инициативой.	Исследования уровня удовлетворённости.
Уровень удовлетворённости людей, вовлечённых в инициативу, качеством консультирования.	Исследования уровня удовлетворённости.

Приложение 2

Пример формы программы тренинга

Тренинг «Название тренинга»

Ведущие (если в команде, то перечислите членов команды, которые разрабатывали и проводят данный тренинг)

Участвующие тренинга (количество, характеристики), **их потребности**

Продолжительность мероприятия (дни/часы):

Цель тренинга:

Ожидаемые результаты/задачи тренинга
(укажите знания, умения/навыки и ценностные установки)

ПРОГРАММА ТРЕНИНГА

Время	Тематический блок	Содержание блока (используемые методы (описание), теоретический материал и т.д.)

Приложение 3

Пример формы для описания долгосрочной образовательной программы

Программа/курс «Название программы»

Описание программы *(вы можете указать организаторов, описать, откуда возникла потребность в данной образовательной программе, её актуальность, ключевые темы и т.д.)*

Цель программы/курса:

Задачи/ожидаемые результаты программы/курса:

Участвующие программы/курса (количество, характеристики), **их потребности**

Продолжительность программы/курса (количество месяцев, сроки):

Компоненты и график реализации программы/курса *(вы можете указать как график Ганта – пример 1 или временную линию («тайм-лайн») – пример 2):*

Пример 1

Образовательная программа
по теме «Проектный менеджмент», 6 месяцев

№	Компонент программы	сен.	окт.	нояб.	дек.	янв.	февр.
1.	Тренинг «Введение в проектный менеджмент» (3 дня)						
2.	Тренинг «Оценка потребностей целевой группы» (2 дня), формирование проектных команд						
3.	Выполнение участвующими домашних заданий (оценка потребностей своих целевых групп)						
4.	Тренинг «Разработка идей и планирование проектов» (3 дня)						
5.	Реализация участвующими своих инициатив (мини-проектов) в командах, сопровождение менторами программы						
6.	Тренинг «Решение сложных ситуаций в проектном менеджменте» (2 дня)						
7.	Презентация результатов мини-проектов (1 день)						
8.	Встреча по оценке программы (1 день)						

Пример 2

Образовательная программа
по теме «Проектный менеджмент», 6 месяцев

Приложение 4

Пример анкеты оценки тренинга

Анкета оценки тренинга

Ведущие (если в команде, то перечислите членов команды, которые разрабатывали и проводят данный тренинг)
«_____»
«___» _____ 20___ г._____

Оцените результативность тренинга для вас (1 – наименьший балл, 6 – наивысший балл)

1—2—3—4—5
плохо хорошо

Прокомментируйте свой ответ: _____
_____
_____

Чему вы научились в результате тренинга?

_____
_____
_____

Что для вас было наиболее полезным на тренинге?

_____
_____
_____

Оцените свою готовность применять полученные знания, умения и установки на практике
(1 – наименьший балл, 6 – наивысший балл)

1—2—3—4—5
плохо хорошо

Прокомментируйте свой ответ: _____
_____
_____

Какие вопросы остались неясными? Какая информация/поддержка необходима в дальнейшем?

_____
_____
_____

Ваши комментарии/рекомендации для усовершенствования следующих мероприятий:

_____
_____
_____

Спасибо!

Приложение 5

Пример персонального плана развития для использования при консультировании в ЦОВ

План развития

_____ (фамилия, имя)

Компетенция	Цели обучения	Стратегии обучения	Сроки	Критерии оценки
Сфера, в которой я хочу развиваться	Что именно я хочу развить/улучшить?	Как именно я буду улучшать данную сферу, кто может помочь?	К какому времени/дате я собираюсь этому научиться?	Как я пойму, что произошёл прогресс?

Приложение 6

Возможные методы для проведения встреч с командой инициативы на разных этапах сопровождения

Метод знакомства «Опрос»[1]

Этап цикла инициативы: исследование/изучение.

Количество участников: любое.

Время: 10 минут на выполнение. Продолжительность представления зависит от размеров группы.

Информация, которую надо выяснить (и ведущим, и участникам), можно адаптировать исходя из контекста и темы инициативы.

Команде нужно найти ответы на вопросы:
1. У кого есть опыт организации мероприятий?
2. Кто уже участвовал в образовательных мероприятиях?
3. У кого есть опыт реализации проектов?
4. У кого есть опыт участия в проектах?
5. Кто является членом какой-либо общественной организации?

После сигнала «Старт!» начинается массовый опрос. Нужно опросить всех, узнать примеры проектов/мероприятий. По окончании опроса участники представляют всем результаты.

Сторителлинг (рассказ историй)[2]

Этап цикла инициативы: оценка инициативы. Метод также может быть адаптирован на этапе «Исследование/изучение» для знакомства команды друг с другом и ментором (придумайте нейтральные темы для историй для знакомства, например, «Расскажите о своей любимой книге или фильме», «Расскажите, что приносит вам радость», «Расскажите о комплименте, который вы когда-либо получали» и др.).

Количество участников: 3–6 человек. Если на встрече по оценке присутствует большее количество человек (например, партнёры, участвующие, волонтёры и др.), объедините участников в малые группы по 3–5 человек.

Время: можно сделать 2–3 раунда по 10 минут.

Дайте группе стакан/коробочку с карточками. На карточках записаны темы для истории. По очереди каждый вытягивает карточку и рассказывают свою историю, другие задают вопросы, могут рассказать свою историю на эту тему.

Примеры карточек
- Расскажите, что является для вас главным результатом проекта.
- Расскажите, что (или кто) вовлекли вас в проект.
- Расскажите, как поменялась ваша жизнь в связи с проектом.
- Расскажите, какие изменения вы видите в окружении, в людях, для которых был реализован проект.
- Расскажите смешную историю, связанную с проектом.
- Расскажите, что вас удивило в проекте.
- Расскажите, что из проекта вам бы хотелось повторить в будущем и почему.
- Расскажите о человеке, который произвёл на вас впечатление на мероприятиях/встречах проекта и почему.
- Расскажите, какое мероприятие/встреча или событие в рамках проекта вам больше всего запомнилось и почему.
- Расскажите, какой главный урок вы вынесли для себя из проекта.
- Расскажите, чему (ещё) вы хотите научиться после этого проекта.

Примечание. Важно, чтобы карточки были только поводом к беседе, а не просто заданием, которое нужно выполнить. Самое главное в данном методе – обмен историями. Создайте уютную атмосферу, избегайте спешки или напряжённости.

Игра «More than one story»

1. Руководство для работающих с группами молодёжи: опыт неформального обучения в Литве./Ж. Гайлюс, А. Малинаускас, Д. Петкаускас, Л. Рагаускас. – Варшава, 2013.
2. Адаптировано из карточной игры «More than one story»

Взаимодействие в инициативе[1]

Цель: диагностировать состояние людей в команде, совместно проанализировать вовлечённость людей в инициативу.

Этап цикла инициативы: подготовка, реализация, оценка. Данный метод может применяться на различных этапах, когда команда только начинает или уже активно работает над инициативой, а также для оценки взаимодействия в команде.

Количество участников: 2–10 человек.

Время: 30–60 минут.

Предложите участвующим сначала индивидуально оценить утверждения ниже, а потом в команде обсудить каждое из них совместно. Попросите участвующих объяснить свой выбор и привести примеры.

Шкала: 1 – не согласен/не согласна, 6 – полностью согласен/согласна:

- Я активно вовлечен(а) в инициативу.
- У меня есть ощущение, что наша деятельность успешна.
- Я готов(а) взять на себя дополнительную ответственность (задания).
- Я верю в то, что у нас получится сотрудничать дальше.

Рефлексия с помощью метафорических карт[2]

Этап цикла инициативы: любой. Метафорические карты можно использовать практически на каждом этапе инициативы в зависимости от вопроса для обсуждения.

Количество участников: 3–10 человек.

Материалы: метафорические карты. Если встреча проходит онлайн, заранее подготовьте интерактивную доску с картами или изображениями (например, Jamboard) и используйте функцию «Демонстрация экрана», чтобы все видели карты.

Время: 40–60 минут.

Предложите участвующим выбрать карту с вопросом «Что представляет для вас основной результат инициативы?» (можно изменить вопрос в зависимости от ситуации/этапа инициативы). Участвующие рассказывают, как картинка отражает их видение ситуации и чувства. Визуальные материалы часто дают толчок для ассоциаций и глубокого обмена идеями. Метафорические карты или другие карты с изображениями также могут облегчить начало сложного разговора. Например, карты можно использовать, чтобы предложить обсудить взаимодействие в команде в ситуации конфликта.

Комментарий: для метода можно использовать метафорические карты, карты из игры «Dixit» или картинки (по различным темам и ассоциациям). Если вы не используете готовую колоду, а самостоятельно собираете картинки, то подбирайте таким образом, чтобы люди могли найти отражение своим и позитивным, и некомфортным чувствам, образам.

Метод «Сушка идей»[3]

Этап цикла инициативы: исследование/изучение, подготовка, дальнейшие шаги.

Материалы: бельевая верёвка, прищепки, бумага цветная А4, маркеры, ножницы.

Время: 40–60 минут.

Предложите участвующим подумать над идеями, которые они хотели бы реализовать. Скажите, что идеи бывают сырые, их важно подсушить, именно этим и предстоит заниматься во время упражнения.

Натяните верёвку в комнате и закрепите на ней прищепки, предложите участвующим взять лист бумаги или несколько, вырезать из бумаги какой-то элемент одежды, написать на нем коротко свою идею и имя и закрепить его на верёвке прищепкой.

1. Заметки молодёжных работниц: сопровождение молодёжных инициатив. Общественная организация «Молодёжный образовательный центр «Фиальта». Минск, 2019.
2. Источник тот же.
3. Источник тот же.

После того, как все идеи будут на верёвке, предложите каждому и каждой их озвучить.

Если у людей есть похожие идеи, они могут объединиться в группы для последующей работы над идеей вместе.

Ментальная карта (Mind map)[1]

Этап цикла инициативы: любой. Ментальную карту можно использовать практически на каждом этапе инициативы в зависимости от вопроса для обсуждения.

Цель: собрать, структурировать и классифицировать идеи для продолжения работы, развития сотрудничества.

Количество участников: 2–8 человек.

Материалы: ручки, карандаши, фломастеры, бумага А1.

Время: 30–40 минут.

На большом листе бумаги записываются и структурируются идеи и ассоциации по теме. Например, «Как развивать проект дальше?», «Наш следующий шаг» или более конкретный вопрос: «Как можно реализовать проект в соседнем селе?» В центре листа бумаги записывается тема, от неё в разные стороны отходят линии-взаимосвязи, рядом с ними записываются идеи и ассоциации. Записанные идеи структурируются, и их соотнесённость друг с другом выделяется цветом, а связь между идеями может быть выделена стрелками или линиями. Работа с фломастерами разного цвета и использование рисунков и символов помогает группе мыслить креативно.

После того, как группа создала ментальную карту идей, можно обсудить результаты работы, наблюдения, тенденции и выбрать идеи для реализации.

Комментарий к методу: если встреча проходит онлайн, вы можете использовать специальные онлайн-программы, например, MindMeister или Miro.

Метод «Пирог»[2]

Этап цикла инициативы: оценка реализации инициативы/проекта.

Количество участников: 3–15 человек.

Материалы: маркеры, лист А1 с рисунком круга, разделённого на 6–8 секторов. Каждый сектор соответствует одному из аспектов, который предлагают оценить. Важно подписать каждый сектор, например, достижение цели, вовлечение сообщества, атмосфера в команде/между партнёрами, личное участие и др. Один сектор можно оставить пустым и решить всем вместе, что ещё вы бы хотели оценить. Данный метод необходимо проводить в аудитории или на природе, где люди могут сидеть в кругу.

Если встреча проходит онлайн с использованием видеосвязи (Zoom или др.), используйте функцию «Демонстрация экрана» и «Белую доску» (доску для рисования). Заранее сделайте картинку с секторами, а на встрече каждый участник может поставить значок.

Время: 20–40 минут.

Сообщите группе, что для проведения итоговой оценки инициативы вы предлагаете диаграмму-«пирог». Расскажите об аспектах, по которым вы предлагаете инициативе дать обратную связь. Предложите каждому в группе поставить свою оценку по каждому из предложенных аспектов – взять маркер и поставить точку (или символ) в секторе (на каждом из кусочков пирога). Чем ближе точка к центру пирога, тем выше степень удовлетворённости людей, чем дальше от центра (ближе к краю) стоит точка, тем ниже удовлетворённость по параметру.

После того, как все участники в группе оценили реализацию инициативы, поставив точки, вы можете попросить их прокомментировать их оценки. Если есть точки, которые расположены очень далеко от центра, вы можете попросить команду о рекомендациях самим себе: что необходимо изменить в дальнейшей работе.

1. Заметки молодёжных работниц: сопровождение молодёжных инициатив. Общественная организация «Молодёжный образовательный центр «Фиальта». Минск, 2019.
2. Источник тот же.

Больше методов и информации по теме вы найдёте в следующих пособиях:

1. **Заметки молодёжных работниц: сопровождение молодёжных инициатив.** А. Агеева, В. Волкогонова, М. Корж, Ю. Станкевич. Общественная организация «Молодёжный образовательный центр «Фиальта». Минск, 2019. https://fialta.org/zametki/

«Заметки молодёжных работниц»

2. **Руководство для работающих с группами молодёжи: опыт неформального обучения в Литве.** /Ж. Гайлюс, А. Малинаускас, Д. Петкаускас, Л. Рагаускас. – Варшава, 2013.

Руководство для работающих с группами молодёжи

3. **Проектный менеджмент. T-Kit.** Совет Европы и Европейская Комиссия. 2000.

Проектный менеджмент. T-Kit

Приложение 7

Примерный план работы в рамках стратегической сессии

Стратегическая сессия

Название организации_____

Цель: интегрировать членов команды в процесс совместного обсуждения и разработки стратегии развития организации на основе миссии, единого видения, анализа текущей ситуации и выявленных проблем.

Задачи

1. Обосновать необходимость обсуждения и разработки стратегии развития, провести анализ текущей ситуации, структурировать выявленные проблемы, определить ключевые.

2. Сформировать единое видение стратегии развития и определить приоритеты.

3. Перенести стратегию в формат плана действий, определить зоны ответственности за планируемые изменения.

Время	День 1. Содержание работы
9:30 – 11:00	• Знакомство, ожидания от стратегической сессии. • Введение в ситуацию, обоснование необходимости стратегической сессии. • Введение в процесс.
11:00 – 11:15	**Кофе-пауза**
11:15 – 12:45	• Образ будущего организации, определение/ревизия миссии и ценностей. • Анализ внешнего окружения.
12:45 – 13:30	**Обед**
13:30 – 15:00	• Анализ внутренний среды.
15:00 – 15:15	**Кофе-пауза**
15:15 – 17:00	• Анализ стейкхолдеров организации, включая целевые группы. • Итоги дня.

Время	День 2. Содержание работы
9:30 – 11:00	• Рефлексия первого дня. • Стратегическое ориентирование: определение направлений и приоритетов для стратегии развития.
11:00 – 11:15	**Кофе-пауза**
11:15 – 12:45	• Стратегическое ориентирование: определение направлений и приоритетов для стратегии развития.
12:45 – 13:30	**Обед**
13:30 – 15:00	• Стратегическое ориентирование: определение направлений и приоритетов для стратегии развития.
15:00 – 15:15	**Кофе-пауза**
15:15 – 17:00	• Перенос стратегии в план действий, определение зон ответственности за планируемые изменения. • Итоги стратегической сессии и дальнейшие шаги.

Приложение 8

Обоснование необходимости стратегической сессии

(запрос консультанта к руководству организации: просьба подготовить ответы в форме тезисов на поставленные вопросы и быть готовым представить их в форме презентации на стратегической сессии организации)

Вопрос/задание	Ответ
1. Какие причины побудили организацию приступить к стратегической сессии?	
2. Составьте краткий список всех видов программной деятельности и услуг организации, дайте краткое описание уровня и масштаба этой деятельности (например, количество целевых групп/клиентов, географию предоставляемых услуг, основные продукты/сервисы и т.д.).	
3. Опишите основные тенденции развития, важные для организации (позиция партнёров/конкурентов/доноров и т.п., изменения в законодательной базе/рамочных условиях, изменения внутри вашей целевой группы и т.п.).	
4. Опишите организационную структуру (управление программной деятельностью, персоналом/командой, существующая система привлечения средств, финансовое управление и т.д.).	
5. Опишите тенденции финансового состояния организации за последний год	
6. Назовите и обоснуйте актуальные вызовы, стоящие сегодня перед организацией.	
7. Что вы (руководитель/руководство) лично ожидаете от стратегической сессии	

Приложение 9

История организации за _____ год

Исторический анализ организации	• Вспомните ключевые события из жизни вашей организации за _____ год. • Какие уроки вы извлекли из своей истории за этот период?

Время	Январь	Февраль	Март	Апрель	...	Декабрь
Обозначьте ключевые события, которые произошли внутри вашей организации и повлияли на её жизнь и приоритеты (в хронологическом порядке):						
Обозначьте внешние события, повлиявшие на вашу организацию (в хронологическом порядке):						
Уроки, которые способствовали стабильности и росту:			Уроки, которые помогли увидеть слабые стороны или причины нестабильности:			

Приложение 10

Таблица и матрица для SWOT-анализа, таблица «Ключевые факторы успеха: выводы и предложения»

Таблица SWOT-анализа

S – Strengths – Каковы сильные стороны организации? **W – Weaknesses** – Каковы слабые стороны организации? **O – Opportunities** – Какие возможности извне могли бы позволить вносить вклад в выполнение миссии организации? **T – Threats** – Какие внешние угрозы, изменения в окружении могут создать препятствия для выполнения миссии организации?	• Перечислите сильные и слабые стороны содержательной и административной деятельности организации. • Перечислите внешние возможности и угрозы (социальные, политические, экономические, технологические, юридические, демографические), которые могут оказать влияние на деятельность организации.

Шаг 1: заполните таблицу SWOT-анализа.

Внутренние факторы	Внешние факторы
Сильные стороны: • • • ...	Возможности: Слабые стороны: • • • ...
Слабые стороны: • • • ..	Угрозы: • • • ...

SWOT-матрица

Шаг 2: заполните SWOT-матрицу на основе таблицы SWOT-анализа. Проанализируйте взаимовлияние внешних возможностей и угроз для вашей организации и её сильных и слабых сторон; оцените возможные меры, которые вы можете предпринять в будущем.

	Основные возможности: • • • ...	Основные угрозы: • • • ...
Наиболее сильные стороны: • • • ...	Развивайте успех: явное совпадение сильных сторон организации и внешних возможностей даёт организации сравнительные преимущества.	Отстаивайте достигнутое: совпадение угроз с сильными сторонами организации свидетельствует о необходимости мобилизовать ресурсы самостоятельно или вместе с другими.
Наиболее слабые стороны: • • • ...	Примите решение: совпадение возможностей со слабыми сторонами организации требует тщательного обдумывания дальнейших действий (продолжать конкретное дело или выйти из него, заниматься им совместно с кем-нибудь ещё).	Возьмите под контроль неблагоприятную ситуацию: совпадение угроз со слабыми сторонами организации свидетельствует о необходимости взять неблагоприятную ситуацию под контроль.

Ключевые факторы успеха: выводы и предложения

Шаг 3: на основе таблицы SWOT-анализа и SWOT-матрицы сформулируйте свои ответы и предложения по следующим вопросам.

Ваши предложения по оптимизации деятельности?	Какие стратегические приоритеты вы можете выделить для развития организации?	Какие вы видите возможности для финансирования организации в будущем?	Сформулируйте стратегические цели для организации по двум компонентам: • реализация деятельности (программы, продукты и услуги); • организационное развитие.
			Стратегические цели по реализации деятельности (программы, продукты и услуги): • • • • ... Стратегические цели по организационному развитию: • • • • ...

Приложение 11

Стратегия на период_____

Название организации:

Миссия:

Ценности:

Целевые группы:

Стратегические цели для деятельности *(программы, продукты, услуги)* **и организационного развития**

Деятельность *(программы, продукты, услуги)*

Направления	Направления

Организационное развитие

Направления	Направления

Риски и угрозы для развития:

План действий по достижению стратегических целей

Деятельность (программы, продукты, услуги)				
Направление				
Стратегическая цель				
Операционные цели (задачи)	Меры (мероприятия)	Период реализации	Ответственный	Результаты
1.1 …	1.1.1			
	1.1.2			
	1.1.3			
1.2 …	1.2.1			
	1.2.2			
	1.2.3			
Направление				
Стратегическая цель				
Операционные цели (задачи)	Меры (мероприятия)	Период реализации	Ответственный	Результаты
2.1 …	2.1.1			
	2.1.2			
	2.1.3			
2.2 …	2.2.1			
	2.2.2			
	2.2.3			

Организационное развитие				
Направление				
Стратегическая цель				
Операционные цели (задачи)	Меры (мероприятия)	Период реализации	Ответственный	Результаты
1.1 …	1.1.1			
	1.1.2			
	1.1.3			
1.2 …	1.2.1			
	1.2.2			
	1.2.3			
Направление				
Стратегическая цель				
Операционные цели (задачи)	Меры (мероприятия)	Период реализации	Ответственный	Результаты
2.1 …	2.1.1			
	2.1.2			
	2.1.3			
2.2 …	2.2.1			
	2.2.2			
	2.2.3			

Приложение 12

Анкета для опроса потребителей

1. Возраст (укажите) _____

2. Пол: (отметьте соответствующий квадрат)

☐ Ж ☐ М

3. Образование (отметьте соответствующий квадрат или несколько)

☐ Учащийся(яся)
☐ Неполное среднее образование
☐ Среднее образование
☐ Студент(ка)
☐ Профессионально-техническое образование
☐ Неполное университетское образование
☐ Высшее образование
☐ Два и более высших
☐ Учёная степень

4. Трудоустроены ли вы в данный момент? (отметьте соответствующий квадрат)

☐ Да ☐ Нет

5. Участвовали ли вы в тренингах, учебных курсах или других мероприятиях, организуемых Центром образования взрослых? (отметьте соответствующий квадрат)

☐ Да ☐ Нет

6. Считаете ли вы, что неформальное образование (тренинги, краткосрочные курсы повышения квалификации) помогает человеку развиваться лично, найти работу и стать самореализованным? (отметьте соответствующий квадрат)

☐ Да ☐ Нет ☐ Затрудняюсь ответить

7. Какие навыки и знания необходимы человеку для трудоустройства и самореализации? *(отметьте соответствующий квадрат или несколько)*

☐ *Владение компьютером*
☐ *Иностранные языки*
☐ *Бизнес-навыки*
☐ *Сельское хозяйство*
☐ *Написание проектов*
☐ *Профессиональное образование*

8. Какие курсы вы хотели бы посещать в Центре образования взрослых?
(поставьте знак в соответствующей колонке, вы можете выбрать несколько вариантов)

№	Название курса	Я бы хотел(а) посетить	Я бы хотел(а) в той или иной степени	Я бы не хотел(а)
1.	Компьютерные курсы			
2.	Курсы офис-менеджеров			
3.	Английский язык			
4.	Немецкий язык			
5.	Обучение малому бизнесу			
6.	Курсы вождения и дистрибьюции			
7.	Ремонт автомобилей			
8.	Бухгалтерский учёт			
9.	Сельскохозяйственный курс			
10.	Курсы агрономии			
11.	Курсы стилиста			
12.	Курсы косметологии			
13.	Курсы шитья (дизайн)			
14.	Курсы вышивки			
15.	Курсы фотографии			
16.	Курсы кассира-оператора			
17.	Курс гражданского образования			
18.	Другое _____			

9. Какие тренинги вы хотели бы посещать в Центре образования взрослых?
(поставьте знак в соответствующей колонке, вы можете выбрать несколько вариантов)

№	Название курса	Я бы хотел(а) посетить	Я бы хотел(а) в той или иной степени	Я бы не хотел(а)
1.	Развитие личностных навыков (презентация, управление конфликтами, эффективная коммуникация)			
2.	Разработка бизнес-плана			
3.	Проектный менеджмент			
4.	Фандрайзинг			
5.	Активное гражданство и гражданское участие			
6.	Социальные медиа			
7.	Навыки поиска работы			
8.	Другое _____			

10. Назовите, пожалуйста, известных людей, с которыми вы хотели бы встретиться в Центре образования взрослых.

*1.*_____

*2.*_____

*3.*_____

11. В каких мероприятиях вы хотели бы участвовать в Центре образования взрослых? (отметьте соответствующий квадрат или несколько)

☐ Просмотр фильмов о спортивных мероприятиях

☐ Экологическая деятельность

☐ Общественные обсуждения

☐ Другое _____

Приложение 13

Анкета для опроса работодателей (ежегодный опрос)

1. Опишите основные направления деятельности вашей организации.

_____

_____

2. Укажите профессии, по которым у вас самая высокая текучесть кадров.

_____

_____

3. Пожалуйста, определите, в каких направлениях вам может потребоваться новый персонал (сколько специалистов, в какой период и т. д.)

_____

_____

4. Укажите навыки и знания для каждой необходимой профессии, указанной в ответе на вопрос 3

Специальность: _____

Требуемая квалификация: _____

Профессиональные навыки
(что сотрудники должны уметь делать): _____

_____

Дополнительные навыки (например, работа в команде, лидерство и т.д.):

_____

_____

Компьютерные навыки: _____

_____

Другое (укажите, пожалуйста): _____

_____

5. Есть ли у вашей организации возможность для реализации программы стажировки? (если да, пожалуйста, перечислите варианты)

_____

_____

_____

6. Пожалуйста, определите темы обучения без отрыва от производства, которые могли бы помочь вашим сотрудникам:

_____

_____

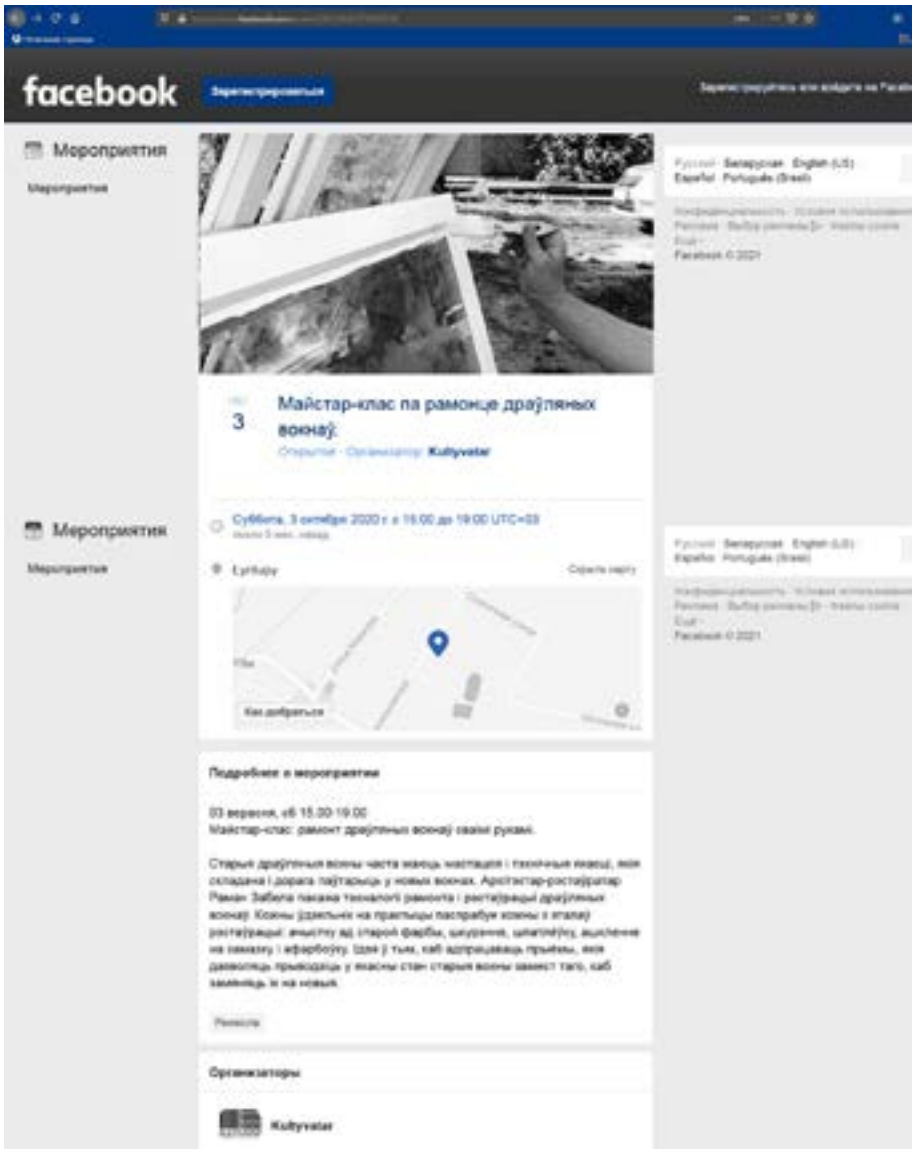
_____

Приложение 14

Пример объявления-анонса

Ниже представлен пример объявления-анонса для размещения в социальной сети, которое составил **образовательный центр «Культыватар»** об обучающем мероприятии.

Образовательный центр «Культыватар»



Приложение 15

Ниже представлен пример программы обучающих мероприятий образовательного центра «Культыватар». Программа была размещена в социальных сетях, а также распечатана и распространялась в местном сообществе.

ПРАГРАМА

АДУКАЦЫЙНЫХ МЕРАПРЫЕМСТВАЎ НА ВЕРАСЕНЬ-ЛІСТАПАД

Цэнтр адукацыі дарослых Лынтупскага культурнага цэнтра «Культыватар» запрашае ўсіх жадаючых прыняць удзел у нашай восеньскай праграме.
Удзел бясплатны. Запісвацца можна не пазней, чым за 2 дні да даты правядзення мерапрыемства.
Выбірайце занятні і запісвайцеся: +375 29 7760122 (МТС) +375 29 6402065 (А1, Telegram, Viber), kultyvatar.by@gmail.com

Заняткі і мастэрклясы змешчаны ў праграме сенажаці на старонках:

@kultyvatar

@kultyvatar.by

ШКОЛА «ЗДАРОВАГА ЛАДУ ЖЫЦЦЯ». ПРАКТЫКІ АДНАЎЛЕННЯ ПРЫ ЭМАЦЫЙНЫМ ВЫГАРАННІ

12 верасня (б 15.00-18.00)
СЭНСАРНАЕ АДНАЎЛЕННЕ НА ПРЫРОДЗЕ
Выкладчык: Ірына Асейчык.

13 верасня
ГЛЫБІННАЯ ЭКАЛОГІЯ
Выкладчык: Наталля Рубіна.
(з 13.00-13.00)

20 верасня
ЧАЙНАЯ ЦЫРЫМОНІЯ
Дапамога ад расслабіцца і знайсці спрэс.
(з 13.00-13.00)
Выкладчык: чайны эксперт Алена Вялічка.

Месца правядзення: УК «Лынтупскі культурны цэнтр «Культыватар», г.п. Лынтупы, вул. Галубкова, д. 21.

17 кастрычніка (б 14.00-16.00)
ФЕРМЕНТАВАННЕ - АСНОВА ЖЫЦЦЯ
Тэорыя і практыка марынаванай традыцыйнай спосабам ферментацыі.
Выкладчык: ўкладальнік ЛГУ «Жафаніт», інструктар Міхаіл Матрунчык.

Месца правядзення: г.п. Лынтупы, вул. М. Казак, д. 4.

АДУКАЦЫЙНЫ ПРАКТЫЧНЫ КУРС «ЭКАЛАГІЧНЫЯ ПАДЫХОДЫ ДА ЗЕМЛЕКАРЫСТАННЯ»

12 верасня (б 10.00-14.00)
ЯК ЗРАБІЦЬ СТУДНЮ БЯСПЕЧНАЙ
Практычныя заняткі па вывучэнні ўмоў пітной вады ў студнях. Можна будзе вызначыць канцэнтрацыю нітратаў у вадзе з вашай студні.
Выкладчык: Наталля Пісчыкіна - кандыдат прыродазнаўчых навук, спецыяліст па устойлівым кіраванні водным рэсурсам ўстановы «Цэнтр экалагічных рашэнняў».

Месца правядзення: УК «Лынтупскі культурны цэнтр «Культыватар», г.п. Лынтупы, вул. Галубкова, д. 21.

26 верасня (б 10.00-14.00)
ЯК ПАБУДАВАЦЬ ЭКАЛАГІЧНЫ КАМПОСТНЫ БЫТУАЛЕТ: ТЭОРЫЯ І ПРАКТЫКА
1-ы занятак. Выбар месца. Падрыхтоўка тэрыторыі. Распрацоўка праекта і кошторысу.

03 кастрычніка (б 10.00-14.00)
2-гі занятак. Зборка функцыянальных элементаў. Правілы эксплуатацыі і догляду.
Выкладчык: Ірына Сухій, заснавальніца грамадскага аб'яднання «Жадаю», спецыяліст і практыкуючы карыстальнік бытуалета.

Месца правядзення: г.п. Лынтупы, вул. М. Казак, д. 4.

10 кастрычніка (з 15.00-18.00)
ВОСЕНЬСКІЯ ПРАЦЫ Ў АГАРОДЗЕ І ПАДРЫХТОЎКА АГАРОДА ДА ЗІМЫ. МУЛЬЧАВАННЕ І СІДЭРАТЫ

11 кастрычніка (з 11.00-17.00)
ЯК АДХОДЫ ПЕРАТВАРЫЦЬ Ў КАШТОЎНЫЯ ЎГНАЕННІ
Тэорыя і практыка. Закладка кампостнай кучы. Фасоля прадзе і градзі «для гульняў». Стварэнне цётных градзі.
Выкладчыкі: Лена Сінечас, Віліа, кандыдат сельскагаспадарчых навук.
Вольга Шчыпінская, майстар пермакультуры, ландшафтны дызайнер, спецыяліст па вымяркоўванні водных рэсурсаў. Экалагічная ўстанова «Агражаўкультура».

Месца правядзення: г.п. Лынтупы, вул. М. Казак, д. 4.

24 кастрычніка (б 11.00-15.00)
ПАДРЫХТОЎКА САДУ ДА ЗІМЫ
Практычны майстар-клас. У праграме - санітарная абрэзка, лячэнне ран, выкарыстанне грыбковай і фенцы, абарона саду ад шкоднікаў і жывёл. Пасадка саду ўвосень.
Выкладчык: Юлія Гнаровіч, кандыдат навук, супрацоўнік РУП "Інстытут плодаводства", кандыдат сельскагаспадарчых навук.

Месца правядзення: Пастаўскі р-н, в. Пашкуны, вул. Цэнтр, д.26.

КЕРАМІКА ДЛЯ ЎСІХ

18-19 верасня
(п 10.00-13.00, б 14.00-18.00)

25-26 верасня
(п 10.00-13.00, б 13.00-17.00)
Легка з глінай для дарослых і дзяцей. Свістулькі, фігуркі, сувеніры, рэльефы фантазіі і арэтэрапія.
Выкладчыкі: Дорта Мандзік, Ганна Вяжэвіч.

Месца правядзення: УК «Лынтупскі культурны цэнтр «Культыватар», г.п. Лынтупы, вул. Галубкова, д. 21.

ШКОЛА АРХІТЭКТУРЫ І ДЫЗАЙНУ

03 кастрычніка (б 15.00-18.00)
МАЙСТАР-КЛАС: РЭМОНТ ДРЭЎЛЯНЫХ ВОКНАЎ СВАІМІ РУКАМІ

10 кастрычніка (б 10.00-14.00)
МАЙСТАР-КЛАС: РЭМОНТ ДРЭЎЛЯНЫХ ФАСАДАЎ З ВЫКАРЫСТАННЕМ ТРАДЫЦЫЙНЫХ МАТЭРЫЯЛАЎ І ТЭХНАЛОГІЙ
Выкладчыкі: архітэктары-рэстаўратары Вадзім Глінік, Раман Забела.

Месца правядзення: УК «Лынтупскі культурны цэнтр «Культыватар», г.п. Лынтупы, вул. Галубкова, д. 21.

КЛУБ АМАТАРАЎ БЕЛАРУСКАЙ КУХНІ. ТРАДЫЦЫЙНАЯ КУХНЯ ПАСТАЎШЧЫНЫ

23 кастрычніка (з 13.00-17.00)
МАЙСТАР-КЛАС ПА ПРЫГАТАВАННІ СТРАВЫ ВЯСЕЛЬНАЙ КУХНІ «ВЯСЕЛЬНЫ ПАРСЮЧОК»

13 лістапада (з 11.00-15.00)
МАЙСТАР-КЛАС ПА ПРЫГАТАВАННІ СТРАВАЎ ПІЛІПАЎСКАГА ПАСТА
Выкладчык: Кізнер Гарыса, дырэктар ДУК "Цэнтр культуры і народнай творчасці Пастаўскага раёна і піліпаўскі «Народны» клуб нацыянальнай кухні «Традыцыя».

07 лістапада (б 10.00-13.00)
МАЙСТАР-КЛАС: СМАЧНЫЯ ВЕГЕТАРЫЯНСКІЯ РЭЦЭПТЫ НА КОЖНЫ ДЗЕНЬ

Месца правядзення: г.п. Лынтупы, вул. М. Казак, д. 4.

Приложение 16

Пример анкеты-заявки на участие в обучающем курсе по теме «Адвокатирование» (целевая группа – представители организаций, работающих для людей с инвалидностью)

Анкета-заявка на участие в обучающем курсе «Адвокатирование»

Название организации:	
Контактный адрес организации:	
Контактные телефоны организации:	
Электронная почта организации:	
Сайт организации:	
Фамилия, имя участника:	
Должность (роль) участника в организации:	
Контактные адрес, телефоны, электронная почта участника:	
Если у вас есть дополнительные потребности или специальные нужды, укажите их.	
Если у вас есть особые потребности в питании (вегетарианство, диета, пост), укажите их.	
Необходим ли вам сопровождающий или какая-либо иная помощь?	

Готовы ли вы принять участие в трёх трёхдневных сессиях курса и в промежутках выполнять домашние задания? Если нет, что вам может помешать?	
В каких обучающих программах, тренингах вы принимали участие в последние три года? (укажите название и организацию)	
Что вы ожидаете от курса?	
Есть ли у вас опыт участия в общественных кампаниях?	
Какие проблемы/интересы людей с инвалидностью требуют решения в вашем местном сообществе?	
Опишите, что вы намереваетесь изменить в себе, своей организации и/или своём ближайшем окружении благодаря участию в этом тренинге?	

Анкету-заявку необходимо прислать на адрес (указать адрес электронной почты координатора курса) или по факсу (указать с кодом) до (указать дедлайн подачи заявок).

Приложение 17

Пример оценочной анкеты тренинга

Итоговая анкета тренинга «Связи с общественностью»

1. Соответствовал ли тренинг вашим ожиданиям?

☐ Да ☐ Нет ☐ Не полностью

Прокомментируйте свой ответ: _____

2. Оцените, пожалуйста, эффективность тренинга в целом, выбрав на шкале соответствующий вариант:

1—2—3—4—5
плохо хорошо

Прокомментируйте свой ответ: _____

3. Оцените блок «PR и информационные кампании», выбрав на шкале соответствующий вариант:

1—2—3—4—5
плохо хорошо

Прокомментируйте свой ответ: _____

4. Оцените блок «Разработка стратегии инфокампании», выбрав на шкале соответствующий вариант:

1—2—3—4—5
плохо хорошо

Прокомментируйте свой ответ: _____

5. Оцените блок «Творческие навыки при разработке инфокампаний», выбрав на шкале соответствующий вариант:

1—2—3—4—5
плохо хорошо

Прокомментируйте свой ответ: _____

6. Оцените «Инструментарий для информационной кампании», выбрав на шкале соответствующий вариант:

1—2—3—4—5
плохо хорошо

Прокомментируйте свой ответ: _____

7. Оцените блок «Ресурсы для реализации компонентов программы», выбрав на шкале соответствующий вариант:

1—2—3—4—5
плохо хорошо

Прокомментируйте свой ответ: _____

8. Оцените блок «Оценка эффективности проведения инфокампании», выбрав на шкале соответствующий вариант:

1—2—3—4—5
плохо хорошо

Прокомментируйте свой ответ: _____

9. Оцените блок «Формирование устойчивости в области связей с общественностью», выбрав на шкале соответствующий вариант:

1—2—3—4—5
плохо хорошо

Прокомментируйте свой ответ: _____
_____
_____

10. Оцените блок «Взаимосвязь фандрайзинга и PR», выбрав на шкале соответствующий вариант:

1—2—3—4—5
плохо хорошо

Прокомментируйте свой ответ: _____
_____
_____

11. Оцените, пожалуйста, качество и полезность раздаточных материалов, выбрав на шкале соответствующий вариант:

1—2—3—4—5
плохо хорошо

Прокомментируйте свой ответ: _____
_____
_____
_____

12. Была ли информация на тренинге понятной и хорошо организованной?

☐ Да ☐ Нет ☐ Не полностью

Прокомментируйте свой ответ:

_____
_____
_____

13. Какие аспекты, рассмотренные на тренинге, вы считаете наиболее актуальными для практической работы в своей организации?

_____
_____
_____
_____

14. Чего, по вашему мнению, не хватало в программе? Что вы не услышали, но хотели бы услышать в рамках обозначенной темы?

_____
_____
_____

15. Как вы планируете применить полученные знания на практике?

_____
_____
_____

Благодарим за обратную связь!

Приложение 18

Образец письма тренерам, проявившим интерес к преподаванию в Центре образования взрослых

Итоговая анкета тренинга «Связи с общественностью»

Анкету-заявку необходимо прислать на адрес (указать адрес электронной почты координатора курса) или по факсу (указать с кодом) до (указать дедлайн подачи заявок).

Добрый день, _____.

Благодарим вас за интерес к преподаванию в нашем Центре образования взрослых.

Для дальнейшего планирования нам необходима дополнительная информация о вас и вашей деятельности, поэтому мы просим вас заполнить прилагаемую форму анкеты и отправить нам вместе с резюме. Если вам удобнее работать онлайн, вы можете заполнить анкету по ссылке _____ и загрузить своё резюме на нашем сайте.

Ваши данные будут храниться и обрабатываться конфиденциально.

При необходимости мы свяжемся с вами и договоримся о встрече для личного разговора. В качестве предварительной информации высылаем нашу текущую программу и информационные материалы о нашем Центре образования взрослых.

Если у вас есть дополнительные вопросы, вы можете связаться с нами по телефону (указать телефон с кодом) с 9.00 до 13.00 в будние дни.

С наилучшими пожеланиями,

_____ , программный менеджер.

Анкета

Фамилия, имя, отчество:

Адрес:

Телефон:

Электронная почта:

Дата рождения:

Владение иностранными языками:

Опыт работы:

Образование:

Дополнительное образование:

Есть ли у вас профессиональный опыт в сфере образования для взрослых?

☐ Да ☐ Нет

В другой образовательной сфере?

☐ Да ☐ Нет

В какой программной области вы хотели бы предложить курс?

☐ Общество
☐ Работа
☐ Языки
☐ Здоровье
☐ Культура
☐ Другое

Тема:

На каком уровне вы хотели бы предлагать курсы?

☐ Базовый курс
☐ Продвинутый курс

К каким целевым группам вы хотите обратиться конкретно?

В какое время вы можете преподавать?

☐ Утро
☐ После обеда
☐ Вечером
☐ Выходные дни
☐ Несколько дней подряд
☐ Интенсивные курсы

Предлагаете ли вы свои мероприятия другим образовательным организациям?

☐ Да ☐ Нет

Если да, напишите каким именно:

_____
_____
_____

Приложение 19

Пример анкеты для тренеров центра
(форма внештатного персонала)

Личные данные

Фамилия:
Имя:
Отчество:
Личный номер:
Дата и год рождения:
Адрес:
Телефон:
Электронная почта:
Сайт, социальные сети:
Можно ли предоставлять участникам номер телефона?
☐ Да ☐ Нет

Подпись:

Квалификация

Образование:
Дополнительные квалификации:
Опыт обучения взрослых:
Ключевые компетенции:
Тематика курсов/тренингов:

Деятельность в рамках ЦОВ

Курсы/тренинги, которые в настоящее время преподаются в ЦОВ:
Форматы проведения обучающих мероприятий:
Гонорар (почасовая ставка):
Возмещение дорожных расходов:
Другое, например:
использование учебных материалов ЦОВ:
авторские разработки:
ведение блога/колонки на сайте/социальных сетях ЦОВ:

Потребности в обучении и повышение квалификации

Самооценка потребностей в обучении:
Рекомендации менеджера по персоналу/супервизора по итогам оценки:
Повышение квалификации в рамках программ обучения персонала ЦОВ:
Повышение квалификации в рамках программ других организаций:

Подтверждаю, что информация полная и верная. Я согласен/согласна с тем, что предоставленная мной информация будет храниться в ЦОВ для дальнейшей внутренней обработки.

Дата_____ Подпись _____

Приложение 20

Пример технического задания по разработке и проведению тренинга

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

на разработку и проведение тренинга «Навыки эффективной коммуникации и публичных выступлений» в рамках обучающего курса «Лидерство и основы предпринимательства»

Обучающий курс «Лидерство и основы предпринимательства» разработан для поощрения местных общественных и частных инициатив в сельской местности через развитие лидерских и предпринимательских компетенций участников (жителей сельских территорий). Курс состоит из серии двухдневных тренингов.

Тренинг **«Навыки эффективной коммуникации и публичных выступлений»** является вторым тренингом в рамках этого курса. С описанием и программой курса можно ознакомиться по ссылке _____.

Цель тренинга: дать базовое представление о важности коммуникативной компетентности и навыков публичных выступлений для лидера/предпринимателя; познакомиться с принципами эффективной коммуникации; отработать навыки эффективной коммуникации и публичных выступлений.

Даты и место проведения:

___._____. 20__ года

г.п. _____

Требования, предъявляемые к тренеру/ке:

Практический опыт работы в качестве тренера по данной теме.

- Опыт работы с сельскими жителями.
- Способность достичь целей тренинга (сформировать у участников необходимые знания и навыки).
- Способность провести предварительную оценку потребностей участников в обучении.
- Способность эффективно работать с группой 15–20 человек с использованием интерактивных методов обучения.
- Способность создавать инклюзивную обучающую среду и работать с разными категориями участников (в состав группы входят люди с инвалидностью, пожилые люди, люди среднего возраста, женщины и мужчины 50/50).
- Готовность провести оценку эффективности тренинга с использованием анкетирования и использовать результаты оценки в подготовке отчёта.

Тренерам, заинтересованным в проведении тренинга, предлагается до (дата дедлайна) направить на адрес (адрес электронной почты) следующие документы:

- резюме, отражающее опыт работы по указанной теме и учитывающее требования, предъявляемые к тренерам;
- описание тренинга по следующей форме.

Время	Тема	Основные аспекты содержания	Метод	Необходимые материалы и/или технические средства

После того, как кандидатура тренера будет одобрена, необходимо будет представить дополнительные материалы:

- сборник раздаточных материалов (не позже чем за пять дней до начала тренинга);
- отчёт о мероприятии в течение пяти рабочих дней после проведения тренинга по стандартной форме отчёта.

Приложение 21

Пример формы отчёта о проведении тренинга

ОТЧЁТ О ПРОВЕДЕНИИ ТРЕНИНГА

«_____»

Название тренинга	
Дата проведения и место	
Тренер	
Количество рабочих часов	
Участники (количество, пол участников)	
Состав участников	
Краткое описание хода тренинга	
Была ли программа мероприятия выполнена полностью? Если нет, то почему.	
Результаты: • компетенции, полученные участниками; • продукты, созданные участниками во время практических занятий; • другое.	
Основные проблемы и сложности, с которыми сталкивались участники в работе над развитием своих компетенций.	
Был ли во время тренинга сформулирован запрос от участников на послетренинговое сопровождение?	
Каким было домашнее задание?	
Анализ оценочных анкет и отзывов участников	

Приложение 22

Пример анкеты для оценки эффективности мероприятий по повышению квалификации тренеров

Анкета «Отзыв тренера»

Уважаемый(ая) _____,

мы хотели бы улучшить наши усилия по повышению квалификации наших тренеров. Помогите нам своим опытом и идеями. Ваше мнение важно для нас. Заранее спасибо!

Курс:

Номер курса:

Инструктор курса:

1. Как вы оцениваете рекомендации по повышению квалификации и выбору курса, полученные от менеджера по персоналу?

☐ очень хорошо
☐ хорошо
☐ удовлетворительно
☐ неудовлетворительно

Комментарий:

2. Было ли обучение полезно?

☐ да, очень
☐ достаточно полезно
☐ не достаточно полезно
☐ совсем нет

Комментарий:

3. Как вы оцениваете организацию курса?

☐ очень хорошо
☐ хорошо

☐ ниже среднего
☐ плохо
Комментарий:

4. Насколько удачно, на ваш взгляд, была подобрана группа участников с точки зрения размера, однородности и предыдущих знаний?
☐ очень хорошо
☐ хорошо
☐ удовлетворительно
☐ неудовлетворительно
Комментарий:

5. Хотели бы вы получить такую поддержку, как супервизия/советы других преподавателей/тренеров?
☐ Да ☐ Нет
Комментарий:

6. Как это мероприятие могло стать ещё лучше?
Содержание:
Методы:
Организационные аспекты:
Другое:

7. Были ли реализованы ваши предложения по предыдущим мероприятиям?
☐ Да
☐ Частично
☐ Почти нет
☐ Совсем нет
Комментарий:

Приложение 23

Пример политики ЦОВ в области развития сотрудничества

Данная политика представляет собой рамочную основу для установления и развития сотрудничества между Центром образования взрослых и другими организациями гражданского общества, государственной сферы и бизнес-сектора на национальном, региональном и международном уровнях.

Цели и принципы

- Развитие сотрудничества и партнёрского взаимодействия между ЦОВ и организациями гражданского общества, образовательными, профессиональными и бизнес-ассоциациями, государственными органами, международными организациями, международными ассоциациями на различных этапах разработки программ и проектов.

- Продвижение общественных интересов в сфере образования взрослых, включая гражданское образование.

- Использование возможностей партнёров по охвату целевых групп, а также детального знания ими особенностей и потребностей местных сообществ, предприятий разных отраслей в квалифицированных работниках, менеджерах, лидерах.

- Участие в деятельности тематических консультативных общественных советов, национальных, региональных и международных ассоциациях и коалициях в сфере образования взрослых и гражданского образования с целью участия и влияния на принятие общественно значимых решений.

Общие принципы, на которых строится сотрудничество с другими организациями:

- Партнёрство – это добровольное объединение партнёров на основе общих интересов; оно базируется на взаимоуважении и учёте возможностей каждой организации; оно строится на срав-

нительных преимуществах каждой из организаций и знаниях, накопленных ими, не наносит ущерба позиции, мнениям и характеру деятельности кого-либо из партнёров.

- Диалог: взаимодействие строится на принципе равноправия всех партнёров и построении диалога, включая диалог между разными секторами общества.

- Соблюдение принципов прав человека, гендерного равенства и инклюзии, ориентация на Цели устойчивого развития.

Организация процесса, принятие решений, информирование

- Процесс картирования и выявления ключевых игроков сектора образования (государственные, коммерческие и некоммерческие), представителей бизнес-сектора (отраслевые ассоциации, ассоциации предпринимателей, работодателей и т.п.), государственных органов и учреждений, международных организаций и ассоциаций, которые могут внести свой вклад в реализацию стратегических целей и задач ЦОВ, осуществляется на регулярной основе специалистом по связям с общественностью в соответствии с должностными инструкциями. При необходимости специалист по связям с общественностью консультируется с менеджерами, специалистами, членами Правления.

- Процесс анализа заинтересованных сторон, поиска потенциальных партнёров и установления сотрудничества осуществляется руководителем организации, менеджерами проектов, специалистом по связям с общественностью в соответствии с их должностными инструкциями и оперативным планом работ.

- Решения по вопросам инициации сотрудничества на уровне обмена информацией и опытом осуществляются в рамках оперативной деятельности менеджеров и специалистов центра с информированием всех заинтересованных сторон внутри организации.

- Решения по вопросам участия в сетях, ассоциациях, коалициях, консультационных общественных советах принимаются Правлением ЦОВ.

- Такие виды сотрудничества, как совместная организация стажировок, учебных визитов, обучающих курсов, семинаров, конференций и круглых столов; совместные проекты, участие в сетях, коалициях, ассоциациях, общественных советах оформляются документально (в виде меморандума о взаимопонимании либо другого партнёрского соглашения).

- Для участия в каждой сети, коалиции, ассоциации, общественном совете назначается ответственный сотрудник или член Правления.

- Информация о процессе и результате сотрудничества своевременно передаётся руководству организации и специалисту по связям с общественностью.

Приложение 24

Пример информирования заинтересованных организаций о том, как стать членом ассоциации

Пример взят с сайта **Ассоциации дополнительного образования и просвещения**

Ассоциации дополнительного образования и просвещения

Как стать членом Ассоциации?

1. Ознакомиться с Уставом.
2. На протяжении полугода реализовывать мероприятия в партнёрстве с организациями-членами или участвовать в мероприятиях Ассоциации.
3. Правлением или Советом своей организации принять решение о вступлении и оформить это решение протоколом.
4. Получить два рекомендательных письма от организаций-членов Ассоциации.
5. Направить в Ассоциацию официальный лист и протокол о вступлении.

Приложение 25

Пример опросника для организаций-партнёров ассоциации

1. Что ваша организация ожидает от членства в ассоциации?

2. Можете ли вы описать преимущества, которые ваша организация или её целевые группы уже получили от участия в ассоциации?

3. Какой вклад ваша организация вносит в деятельность ассоциации?

4. Есть ли в вашей организации человек, который отвечает за коммуникацию с секретариатом ассоциации и информирование членов вашей организации о деятельности ассоциации?

5. Устраивает ли вас существующий механизм принятия решений в организации?

6. Есть ли у вас предложения по улучшению коммуникации и информирования членов ассоциации?

7. Есть ли у вас возможность предоставить обратную связь относительно деятельности ассоциации?

8. Разделяете ли вы понимание рисков и выгод от партнёрства с другими членами ассоциации?

9. Разделяете ли вы общее видение и ценности ассоциации?

10. Считаете ли вы, что нам удалось создать в ассоциации практику подотчётности и прозрачности?

11. Даём ли мы друг другу возможность высказать сомнения?

12. Удаётся ли членам вашей организации использовать возможности для обучения и развития, которые предоставляет ассоциация?

13. Участвовали ли представители вашей организации в стратегических сессиях ассоциации?

14. Знают ли члены вашей организации стратегические цели и приоритеты ассоциации?

15. Понятны ли наши стратегические цели и задачи окружению?

16. Считают ли члены вашей организации, что членство в ассоциации способствует повышению эффективности деятельности организации?

17. Является ли наше партнёрское соглашение ясным и понятным?

18. Соблюдаются ли вашей организацией установленные ассоциацией стандарты качества?

19. Соблюдаются ли всеми партнёрами установленные ассоциацией стандарты качества?

20. Насколько успешно, на ваш взгляд, осуществляется привлечение ресурсов для успешного партнёрства?

21. Какие улучшения вы можете предложить для повышения эффективности и устойчивости деятельности ассоциации?

Приложение 26

Образец партнёрского соглашения

Настоящее Партнёрское соглашение составлено, подписано и вступило в силу «___»_____20___г. между следующими организациями:

Партнёр 1 _____
Контактная информация: _____
Контактное лицо:_____

Партнёр 2 _____
Контактная информация: _____
Контактное лицо: _____

Партнёр 3 _____
Контактная информация: _____
Контактное лицо: _____

1. ЗАЯВЛЕНИЕ О НАМЕРЕНИЯХ

1.1. Мы, нижеподписавшиеся, принимаем коллективное обязательство …

1.2. В частности, каждый партнёр обязуется внести следующий вклад в решение задач партнёрства:

1.2.1. Партнёр 1 _____

1.2.2. Партнёр 2 _____

1.2.3. Партнёр 3 _____

1.2.4. Все партнёры _____

2. ПРОЦЕДУРЫ И СТРУКТУРЫ

2.1. Роли и ответственность партнёров _____

2.2. Координация и администрирование _____

2.3. Совет и рабочие группы _____

2.4. Процессы принятия решений _____

2.5. Условия и процедуры отчётности _____

3. РЕСУРСЫ

3.1. Мы обязуемся предоставить следующие ресурсы для партнёрства:

3.1.1. Партнёр 1 _____

3.1.2. Партнёр 2 _____

3.1.3. Партнёр 3 _____

3.1.4. Все партнёры _____

4. МОНИТОРИНГ, ОЦЕНКА И АУДИТ

4.1. Мы обязуемся предоставлять необходимую информацию, относящуюся к партнёрству, всем партнёрам.

4.2. Мониторинг деятельности осуществляется в соответствии с утверждённым планом мониторинга ответственным исполнителем (Сторона 2).

4.3. Мы соглашаемся проводить регулярную оценку партнёрства каждые шесть месяцев.

4.4. Независимый аудит финансовой отчётности партнёрства (и всех возникших в результате партнёрства проектов) будет проводиться на ежегодной основе.

4.5. Мы обязуемся вносить необходимые изменения в партнёрство (включая изменения в данное соглашение) в случае, если в результате оценки/аудита это окажется необходимым для успешного достижения поставленных целей.

5. ОСОБЫЕ УСЛОВИЯ

5.1. Данное соглашение не позволяет использовать материалы, охраняемые авторским правом (включая логотипы) или передавать конфиденциальные материалы третьим лицам без предварительного письменного разрешения партнёра-владельца информации.

5.2. Данное соглашение не накладывает финансовых или иных обязательств на организации или их сотрудников и может носить нести юридическую силу в случае заключения дополнительных официальных документов.

ПОДПИСИ СТОРОН

От имени Партнёра 1 _____

От имени Партнёра 2 _____

От имени Партнёра 3 _____

Приложение 27

Пример сметы для планирования расходов и доходов ЦОВ на финансовый год

Центр образования взрослых «_____»

№ строк	Наименование статей доходов и расходов	Планируется на: 2021 г.				
		в том числе				
		1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	Итого:
	Неиспользованный остаток средств на начало года					
Доходы ЦОВ						
	Прибыль от предпринимательской деятельности					
	Гранты					
	Пожертвования					
	Членские взносы					
	Субсидии, средства в рамках госзаказа					
	Доходы от инвестиционной деятельности					
	Кредиты и займы					
	Доходы от собственности (оборудование, помещение, земля)					
	ИТОГО приход					
Административные расходы ЦОВ (постоянные)						
	Заработная плата					
	Страховые взносы по обязательному страхованию					
	Командировочные расходы					
	Канцелярские и хозяйственные расходы					
	Приобретение основных средств					
	Расходы на аренду и содержание зданий и помещений					
	Банковские услуги					
	Непредвиденные расходы					
	ИТОГО административные расходы					
Программные расходы ЦОВ (переменные)						
	Активность 1					
	Активность 2					
	Активность 3					
	ИТОГО программные расходы					
	Остаток на конец периода					

Приложение 28

Информация об итогах исследования «Образовательные потребности жителей Быховского района»

В ноябре 2020 года сотрудниками ЦОВ «Баркулаб» было проведено исследование «Образовательные потребности жителей Быховского района».

Цель опроса: выявление мнений, потребностей, интересов и мотивов жителей Быховского района в области получения различных видов образовательных услуг. В связи с тем, что важно получить достоверную и независимую информацию, опрос был анонимным.

Общее количество респондентов составило 72 человека. Для удобства жителей Быховского района анкетирование проводилось в онлайн-формате.

Основная доля респондентов – женщины (86 %) в возрасте от 26–55 лет (92%). Остальной возраст распределился так: до 18 лет – 2,8%, 18–25 лет – 8,3%; 55 лет и старше – 2,8%. Таким образом, тема дополнительного и неформального образования заинтересовала людей трудоспособного возраста. Это же подтверждают сведения вопроса 8: 80,6% опрошенных указали, что в данный момент они работают.

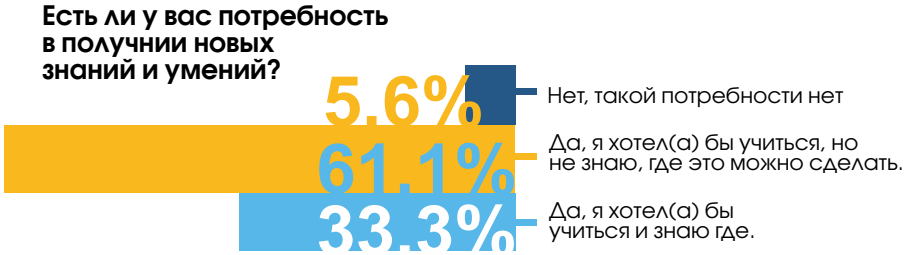
Виды занятости населения Быховского района

Виды занятости	%
Работающие граждане	80,6
Женщины, находящиеся в отпуске по уходу за ребёнком до трёх лет	5,6
Студенты	11,1
Замозанятые граждане	2,8

Таким образом, сформированы целевые группы, которые можно рассматривать как потенциальных обучающихся курсов: работающие граждане, которые испытывают потребность в дополнительном образовании, женщины, находящиеся в декретном отпуске, студенты, которые в летний период находятся дома, и студенты-заочники. При дальнейшем планировании образовательных программ следует учесть запросы именно этих групп.

Стало известно, что 61,1% респондентов испытывают потребность в получении дополнительного образования, однако 33,3 % осознают, что не знают где и как его можно получить.

Потребность в получении новых знаний и умений



Следовательно, в дальнейшей деятельности необходимо повышать информированность жителей города о предлагаемых услугах ЦОВ «Баркулаб» через активные формы: день открытых дверей, публичная презентация, участие в городских и районных мероприятиях и др.

Самой востребованной формой получения образования являются кружки и секции по индивидуальным интересам (55,6% респондентов отметили это), обучение по направлению личностного развития (47,2%), что позволяет реализовать личные потребности человека.

Такие формы обучения, как повышение квалификации в высших и средних специальных учебных заведениях, выбрали лишь 31% респондентов.

Эпидемиологическая ситуация 2020 года привела к тому, что многие мероприятия перешли в онлайн-формат. Это изменило взгляд на образование в целом: 50% опрошенных указали, что готовы учиться онлайн. При этом 27,8% категорически отказались от такой формы, а 22,2% – не смогли определиться со своим решением.

Интерес для формирования политики в области развития центра образования взрослых представляют мнения респондентов о причинах, по которым они хотели бы пройти обучение. Так, ведущими мотивами выступают приобретение современных знаний (92%), обретение новых знакомств, связей (67%), улучшение шансов на рынке труда (56%).

Для дальнейшего устойчивого функционирования центра образования взрослых необходимо было выяснить, какие образовательные программы вызывают наибольший интерес среди жителей Быховского района. Ответы респондентов представлены ниже (без учёта программ, которые уже реализуются.

Приоритетные образовательные программы

Образовательная программа	%
Финансовая грамотность	27,8
Программирование	16,7
Детский массаж (для детей до трёх лет)	16,7
Маникюр в домашних условиях	13,9
Курсы фотографии	27,8
Ведение блогов	16,7

Таким образом, можно сделать следующие выводы.

1. Данные опроса жителей Быховского района позволили зафиксировать достаточно высокую заинтересованность населения в необходимости получения образовательных услуг.

2. Объекты неформального образования в регионе для людей являются одним из ключевых источников получения необходимых социально значимых компетенций.

3. ЦОВ «Баркулаб» необходимо продумать активные способы информирования жителей города о предоставляемых образовательных услугах.

4. Необходимо организовывать дистанционную форму обучения взрослых для отдельных целевых групп (например, студентов и молодёжи).

Администратор Л.В. Дементий

Публикация данного издания осуществлена
Представительством зарегистрированного общества
«Deutscher Volkshochschul-Verband e. V.»
(Федеративная Республика Германия) в Республике Беларусь
(из средств Федерального министерства экономического
сотрудничества и развития ФРГ – BMZ).

ЦЕНТРЫ ОБРАЗОВАНИЯ ВЗРОСЛЫХ

методическое пособие

Минск, 2021

Ответственный за выпуск: В.А. Сидоркина
Компьютерная вёрстка и дизайн: М.Р. Кобахидзе

В оформлении пособия и обложки использованы фотографии,
предоставленные Центрами образования взрослых «Баркулаб»
(Быхов), «Sov@» (Краснополье), «Культыватар» (Лынтупы), и из
открытых интернет-источников (с указанием гиперссылок
непосредственно под ними).

Методическое пособие распространяется на бесплатной основе
и не предназначено для продажи. Распространение, а также
копирование, полное или частичное, материалов, публикация в
любой форме запрещены без письменного согласия
правообладателей.

Содержание публикации является предметом ответственности
авторов и может не отражать точку зрения
Федерального министерства экономического сотрудничества и
развития ФРГ – BMZ и DVV International.

Публикация данного издания осуществлена Представительством зарегистрированного общества «Deutscher Volkshochschul-Verband e. V.» (Федеративная Республика Германия) в Республике Беларусь из средств Федерального министерства экономического сотрудничества и развития ФРГ – BMZ)

Представительство зарегистрированного общества «Deutscher Volkshochschul-Verband e.V.» (Федеративная Республика Германия) в Республике Беларусь

Адрес и контактные телефоны:
220116, г. Минск,
пр-т Газеты «Правда» 11Г - 12
Тел./факс +375 17 353 98 35
Моб.: +375(29) 171 93 97
info@dvv-international.by
www.dvv-international.org.ua/belarus

With financial support from the

Federal Ministry
for Economic Cooperation
and Development

В публикации собраны рекомендации по работе и развитию центров образования взрослых (ЦОВ): предоставлению различного рода услуг (образовательных, консультационых, связанных с реализацией инициатив), а также общему руководству и разработке стратегии развития ЦОВ, анализу потребностей и рынка, регистрации участников и связи с ними, сотрудничеству с квалифицированными тренерами, партнёрству и формированию сетей, созданию мотивирующей среды для обучения, мобилизации ресурсов и финансированию работы ЦОВ. Кроме того, публикация включает описание опыта центров образования взрослых, открытых в Беларуси при поддержке Представительства зарегистрированного общества «Deutscher Volkshochschul-Verband e. V.» (ФРГ) в Республике Беларусь.

Публикация адресована руководителям и специалистам, работающим в действующих центрах образования взрослых, а также планирующим открытие ЦОВ, представителям организаций, занимающихся неформальным образованием взрослых. Пособие также может использоваться заинтересованными организациями и экспертами из других сфер.

© DVV International, 2021