



DVV International

Education for Everyone. Worldwide.
Lifelong.

منهج تطوير مؤسسات تعليم وتعليم الكبار

إطار العمل التوجيهي لتعزيز مؤسسات تعلم وتعليم الكبار

Supported by the



Federal Ministry
for Economic Cooperation
and Development

© مؤسسة التعاون الدولي التابعة للجمعية الألمانية لتعليم الكبار 2021

الناشر

مؤسسة التعاون الدولي التابعة للجمعية الألمانية لتعليم الكبار

المسؤول

كريستوف يوست

المؤلفة والمفهوم

كاترين دينيز

مدير التحرير

أنيا ثون

التصميم

zweiband.media

مؤسسة التعاون الدولي التابعة للجمعية الألمانية لتعليم الكبار

DVV International

Koenigswinterer Str. 552 b

D-53227 Bonn

+49 (0) 228 97569-0 هاتف

+49 (0) 228 975 69-55 فاكس

info@dvv-international.de إيميل

www.dvv-international.de

فهرس المحتويات

كلمة افتتاحية

01 P

.01

المقدمة

02 P

.02

تنمية القدرات والتطوير التنظيمي لمؤسسات تعلم

وتعليم الكبار

05 P

.03

الخدمات والقدرات

11 P

03.1

الخدمات الرئيسية لمؤسسات تعلم وتعليم الكبار

13 P

03.2

القدرات متعددة المجالات لمؤسسات تعلم وتعليم الكبار

18 P

.04

الملاحق

25 P

كلمة افتتاحية

منهج تطوير مؤسسات تعلم وتعليم الكبار هو إطار توجيهي يهدف إلى تعزيز عمل هذه المؤسسات. ويوفر هذا المنهج المبادئ التوجيهية الأساسية لإدارة القدرات والتطوير التنظيمي ويقترح المؤشرات ووسائل التحقق لإحداث التغيير المؤسسي وتنمية القدرات. بمخاطبته لقادة مؤسسات تعلم وتعليم الكبار والمستشارين الخارجيين، يمكن تعديل هذا المنهج ليناسب مختلف السياقات والمؤسسات في جميع أنحاء العالم.

إن عملية تنمية القدرات والتطوير التنظيمي هي عملية حساسة للغاية وتعتمد إلى حد كبير على أفكار ومعتقدات وفرص وقيود محددة. وبالتالي، فإن منهج تطوير مؤسسات تعلم وتعليم الكبار لا يقدم عرضاً شاملاً لعمليات التغيير ولا مساراً واحداً للتغيير المؤسسي يناسب الجميع. بل إنه يدعو إلى التفكير في إدارة التغيير لهذه المؤسسات وتعديل الأهداف والعمليات لتتكيف مع سياق محدد.

منهج تطوير مؤسسات تعلم وتعليم الكبار هو واحد من بين العديد من الإرشادات التوجيهية التي طورتها مؤسسة التعاون الدولي التابعة للجمعية الألمانية لتعليم الكبار DVV International في مجال تعلم وتعليم الكبار.

لمزيد من المعلومات، يرجى زيارة موقعنا على الإنترنت: <https://www.dvv-international.de/en/ale-toolbox>

نود أن نتقدم بالشكر إلى جميع الخبراء والزملاء الذين ساهموا في تطوير منهج تطوير مؤسسات تعلم وتعليم الكبار، خاصة البروفيسور الدكتورة كارين دولهاوزن من المعهد الألماني لتعليم الكبار (Deutsches Institut für Erwachsenenbildung - DIE) والسيد يواخيم روتلوف، مستشار الأعمال ذو الخبرة الدولية، حيث قدم كلاهما مدخلات كبيرة بشأن التطوير التنظيمي وتنمية القدرات المرتبطة بالمؤسسات التعليمية.

نأمل أن تجد الإلهام والتوجيه في منهج تطوير مؤسسات تعلم وتعليم الكبار هذا ونرحب بأي تبادل للآراء حول كيفية تطبيق هذه الأداة وتحسينها لتزويد المزيد من الأشخاص حول العالم بفرص للتعلم والتطوير.

عن الجمعية الألمانية لتعليم الكبار،
كاترين دينيز

.01

المقدمة

تعلم وتعليم الكبار: شرط أساسي للتنمية

يمكن وصف تعلم وتعليم الكبار ¹ALE بأنه الركيزة الرابعة للتعلم مدى الحياة – إلى جانب التعليم المدرسي والتعليم المهني والتعليم العالي. على عكس التعليم الرسمي في المدارس أو في مراكز التدريب المهني أو الكليات أو الجامعات، فإن تعلم وتعليم الكبار غالباً ما يكون غير نظامي أو غير رسمي. يوفر هذا التعليم لأي شخص يزيد عمره عن 16 عاماً الفرصة لتطوير الكفاءات الأساسية والمهارات المهنية، واكتشاف المقدرة والإمكانات الشخصية، وبالتالي يصبح فرداً فاعلاً في المجتمع. وبهذا المعنى، يمكن أيضاً اعتبار تعلم وتعليم الكبار عاملاً تمكينياً لتنمية مختلف القطاعات وكشرط أساسي لتحقيق أهداف التنمية المستدامة من أجل حياة أكثر شمولاً واستدامة على هذا الكوكب.

ولكي تزدهر برامج تعلم وتعليم الكبار وتكون في متناول الجميع، من المهم وجود أنظمة تعلم وتعليم للكبار قابلة للتطبيق - وتتألف من شروط إطار عمل مواتية منصوص عليها في القوانين والاستراتيجيات والميزانيات على المستوى الكلي لتعلم وتعليم الكبار، ويتم تنفيذها من قبل مؤسسات قوية ومرتبطة جيداً متخصصة بتعلم وتعليم الكبار، ويقوم بتقديمها مدراء ومنسقين مؤهلين، بالإضافة إلى توافر البرامج الجاذبة وذات الصلة التي من شأنها أن تساعد الأشخاص على تطوير المهارات والكفاءات التي يحتاجونها ويطمحون إليها.

مؤسسات تعلم وتعليم الكبار: محرك دافع لمسار التوجيه والتعليم والمشاركة

في هذه الوثيقة، يستخدم مصطلح مؤسسات تعلم وتعليم الكبار (IALE) ليشمل مجموعة واسعة من المؤسسات أو المنظمات الحكومية وغير الحكومية المختصة بتعلم وتعليم الكبار، مع الأخذ بعين الاعتبار أن العديد من مؤسسات تعلم وتعليم الكبار تعمل ضمن مؤسسات تخدم نطاقاً أوسع من الأغراض الاجتماعية والثقافية والتعليمية وتشير إلى نفسها باسم "مركز تعليم مجتمعي" أو "مركز تنمية مجتمع" أو "نادي شباب" أو غير ذلك من المسميات.

بطريقة أو بأخرى، تقدم كافة هذه المؤسسات المساعدة للأشخاص الذين يسعون إلى التطور أكثر من خلال توفير التوجيه للتطوير المهني والشخصي، والتعليم في مختلف الموضوعات والأشكال، وبالتالي تعزيز مشاركة الناس في المبادرات الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية.

إن مؤسسات تعلم وتعليم الكبار الفاعلة التي تقدم برامج تعليمية للمجتمع جاذبة وذات صلة، تساهم في التنمية المحلية والإقليمية ويمكن أن تكون بمثابة حافز لصانعي القرار لتحسين شروط الإطار القانوني والمالي لتعلم وتعليم الكبار.

¹ إن مصطلح ALE هو اختصار العلامة المستخدمة عالمياً Adult Learning and Educaiton للتعبير عن مفهوم تعلم وتعليم الكبار.

الغرض من منهج تطوير مؤسسات تعلم وتعليم الكبار – زيادة تأثير مؤسسات تعلم وتعليم الكبار

تم تصميم منهج تطوير مؤسسات تعلم وتعليم الكبار للاسترشاد به في عملية بناء واستدامة هياكل تعلم وتعليم الكبار القابلة للتطبيق في جميع أنحاء العالم. ويدعم المنهج الأشخاص المنخرطين في تطوير قدرات مؤسسات تعلم وتعليم الكبار. كما يقدم هذا المنهج اقتراحات حول الخطوات الرئيسية نحو تنمية القدرات والتطوير التنظيمي (الفصل 2) بالإضافة إلى الميزات أو القدرات الرئيسية لمؤسسات تعلم وتعليم الكبار (الفصل 3)، ويشير إلى القضايا التي يتعين النظر فيها في أي مرحلة من مراحل العملية.

ويوفر منهج تطوير مؤسسات تعلم وتعليم الكبار العناصر الأساسية اللازمة لتحديد الأهداف والمعايير الخاصة بتنمية القدرات والتطوير التنظيمي، وجمع البيانات الأساسية المعتمدة، وتصميم عملية بناء القدرات والتطوير التنظيمي وتنفيذها، وتقييم التقدم المحرز في مجال تعلم وتعليم الكبار.

بطبيعة الحال، تعتمد مؤسسات تعلم وتعليم الكبار على بيئتها، على سبيل المثال البيئة القانونية التي تعمل فيها والمصادر المالية التي يمكنها الاستفادة منها، ولكنها تعتمد أيضاً على توفر الشركاء والشبكات والمعلمين المؤهلين والسمعة العامة والاهتمام الذي يتمتع به تعلم وتعليم الكبار في المجتمع المحلي.

وبينما يركز منهج تطوير مؤسسات تعلم وتعليم الكبار على تنمية القدرات والتطوير التنظيمي لمؤسسات تعلم وتعليم الكبار، وبالتالي، على التطوير الداخلي لمؤسسات تعلم وتعليم الكبار في الغالب، فقد وضعت الجمعية الألمانية لتعليم الكبار أدوات أخرى تهدف إلى تحسين شروط إطار العمل الخاصة بتعلم وتعليم الكبار (نهج بناء النظام)، والإرشادات التوجيهية لتأهيل المعلمين الكبار (المنهج العالمي لتعلم وتعليم الكبار) والإرشادات التوجيهية للتعلم المتعدد الثقافات (بناء الجسور التعليمية) وغيرها من الأدوات.

استخدام منهج تطوير مؤسسات تعلم وتعليم الكبار – التكيف مع السياق المحلي

يوفر منهج تطوير مؤسسات تعليم الكبار الإرشاد في التطوير التنظيمي في جميع أنحاء العالم ولكنه يحتاج إلى التكيف بعناية مع السياق المحدد حيث يتم استخدامه. يجب وضع الأهداف والمراحل والأدوات المحددة بالتعاون مع المنظمات الشريكة وقد تختلف من بلد إلى آخر ومن مؤسسة إلى أخرى.

قد يلجأ المستشارون والمستشارات ومدراء ومديرات عمليات تنمية القدرات والتطوير التنظيمي إلى منهج تطوير مؤسسات تعلم وتعليم الكبار بغية الحصول على توجيه عام واستخدام أنماط ومؤشرات أو نماذج معينة من الوثائق التي يجدونها مفيدة ويستبدون العناصر التي لا يجدونها مفيدة وقابلة للتطبيق.

لا تمثل الأهداف والمؤشرات المذكورة في الفصل الثالث المعايير الدنيا، بل ينبغي النظر إليها على أنها مصدر إلهام أو قائمة يمكن من خلالها اختيار العناصر ذات الصلة بحالة معينة. إذا كان اعتبار أن الاعتماد وتوحيد المعايير يعود بالفائدة في سياق معين، فمن الأفضل تنظيمه بالتعاون مع المؤسسات الوطنية / المحلية - إن لم يكن مدفوعاً ومُداراً بالكامل من قبلها - بدلاً من المستشارين وأصحاب المصلحة الخارجيين. بالإضافة إلى ذلك، فإن مؤشرات مجالات العمل المختلفة وقدرات مؤسسات تعلم وتعليم الكبار ليست SMART (أي محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق ومعقولة ومحددة بإطار زمني)، بل هي فئات عامة إلى حد ما، يجب مراعاتها عند العمل مع مؤسسات تعلم وتعليم الكبار. وبناءً على هذه الفئات، يمكن تطوير مؤشرات SMART محددة السياق بل وحتى أدوات تسجيل الدرجات.

عند تصميم عملية محددة لتنمية القدرات، يجب دائماً مراعاة الارتباطات والتداعيات على المستوى الجزئي (مثل تطوير البرامج وطرق التدريس وما إلى ذلك) والمستوى الكلي (أي مستوى الأنظمة وصنع السياسات)، نظراً لأن تعزيز مؤسسات تعلم وتعليم الكبار يعد جزءاً لا يتجزأ من أي إستراتيجية خاصة بأنظمة تعلم وتعليم الكبار في بلد ما. يجب تعديل كافة الأدوات والمؤشرات لتناسب السياق المحلي وعلى وجه التحديد الإطار الذي تعمل فيه مؤسسات تعلم وتعليم الكبار في البلد المعني، أي التشريعات والقوانين الحكومية الأخرى والثقافة والممارسات المحلية.

بينما يُنظر إلى مراكز تعليم الكبار المجتمعية الألمانية (Volkshochschule (vhs غالباً كنموذج لمؤسسات تعلم وتعليم الكبار في أماكن أخرى من العالم، يجب أن يؤخذ في الاعتبار أن هذه المراكز تعمل في بيئة مواتية للغاية، حيث تحافظ البلديات و / أو الولايات عليها وتدعمها، وحيث تمتعت مراكز تعليم الكبار المجتمعية هذه بالاعتراف والقبول لعقود من الزمن، في حين يتعين على مؤسسات تعلم وتعليم الكبار في البلدان الأخرى تبرير وجودها والكفاح حتى من أجل الحصول على التمويل الأساسي، وهي ليست مدعومة ومحمية من قبل أي تشريع ومعايير. وهذا يضعها تحت ضغط أكبر بكثير للقيام بأدائها، وكثيراً ما تنقل كاهلها بالتوقعات لتوفير ليس فقط التدريب وحسب بل ومنح الناس وظائف، وهو أمر يتجاوز مهمة مراكز تعليم الكبار المجتمعية في ألمانيا.

نشأة منهج تطوير مؤسسات تعلم وتعليم الكبار

تم وضع العناصر الأولى لمنهج تطوير مؤسسات تعلم وتعليم الكبار في عام 2013 في مكتب الجمعية الألمانية لتعليم الكبار في الشرق الأوسط - بدافع الحاجة إلى تطبيق نهج أكثر استراتيجية واتساقاً لتعزيز مؤسسات تعلم وتعليم الكبار وخلق فهم واضح ومشارك بشأن الأهداف والمراحل والمسؤوليات بين كافة الأطراف المعنية. وفي سلسلة من ورش العمل مع موظفي الجمعية الألمانية لتعليم الكبار وخبراء دوليين وممثلي المنظمات الشريكة من الأردن وفلسطين ومن المدارس الشعبية الألمانية، تم تطوير ما يسمى بـ"مؤشرات الأداء الرئيسية لمراكز تعليم الكبار". وقد تم تنقيحها بعد المناقشة مع مختلف الزملاء، وهي الآن تمثل الأهداف والمؤشرات ووسائل التحقق المذكورة في الفصل الثالث. تم صياغة إطار العمل التوجيهي بالتعاون مع العديد من الزملاء والخبراء.

02.

تنمية القدرات والتطوير التنظيمي لمؤسسات تعلم وتعليم الكبار

تعريف المفاهيم

توصف تنمية القدرات ويُنظر إليها على نطاق واسع على أنها عملية يحصل من خلالها الأفراد والمنظمات على المهارات والمعارف والأدوات والمعدات والموارد الأخرى اللازمة لتحسين الأداء في وظائفهم وأدائها بكفاءة أعلى أو قدرة أكبر (نطاق أوسع، جمهور أكبر، تأثير أكبر، وما إلى ذلك). بشكل أكثر تحديداً، قد يتضمن تطوير قدرات مؤسسات تعلم وتعليم الكبار تبني المجموعة الكاملة من التوجيه والتعليم والمشاركة، ولكنه قد يشير أيضاً إلى مجرد توفير مجموعة متنوعة من فرص التعليم ذات الصلة، والتعامل مع مجموعة مستهدفة أكبر، وزيادة عدد الأنشطة...إلخ.

ويرتبط ظهور مصطلح "بناء القدرات" أو "تنمية القدرات" ارتباطاً وثيقاً بعالم التنمية الدولية وأصبح يستخدم على نطاق واسع منذ التسعينيات وحتى الآن.

إن تنمية القدرات والتطوير التنظيمي هما مفهومان مترابطان لأن كليهما يهدف إلى تعزيز قدرة المنظمة على أداء وظيفتها بأفضل طريقة ممكنة في ظل ظروف معينة. ومع ذلك، غالباً ما ترتبط ممارسة تنمية القدرات بتوسيع وتحسين مخرجات أو خدمات المنظمة (انظر الفصل 3.1)، بينما يذهب التطوير التنظيمي إلى أعماق من ذلك بقليل مؤثراً على القيم والمهمة والعمليات الداخلية للمنظمة (انظر الفصل 3.2).

بينما يركز منهج تطوير مؤسسات تعلم وتعليم الكبار على تنمية القدرات والتطوير التنظيمي، هناك أدوات أخرى تستخدمها الجمعية الألمانية لتعليم الكبار والتي يمكن الرجوع إليها لتنمية الموارد البشرية، مثل المنهج العالمي لتعلم وتعليم الكبار والمنهج الخاص بتأهيل مدراء مؤسسات تعلم وتعليم الكبار.

ظهر التطوير التنظيمي كممارسة منذ ثلاثينيات القرن العشرين عندما بدأ كيرت لوين وغيره من العلماء باستكشاف العلاقات الإنسانية في مكان العمل وذلك بهدف إيجاد عوامل أساسية للتعاون الناجح. يمكن اعتبار ذلك نقطة انطلاق التطوير التنظيمي والذي أصبح سائداً منذ الخمسينيات وما بعدها. إن التطوير التنظيمي هو أحد مجالات العلوم التطبيقية التي تركز على فهم وإدارة التغيير التنظيمي، وهو أيضاً أحد مجالات الدراسة والبحث العلمي. يضع التطوير التنظيمي كممارسة تركيزاً كبيراً على البيئة التنظيمية المتغيرة باستمرار. إنه البحث المستمر عن الهياكل والعمليات المناسبة التي تخدم بموجبها منظمة معينة الغرض الذي أنشئت من أجله بأفضل طريقة ممكنة.

دورة تنمية القدرات والتطوير التنظيمي

تعتبر تنمية القدرات، وخاصة التطوير التنظيمي، من العمليات المعقدة والحساسة التي تحتاج إلى صياغة دقيقة ولا تتبع مخططاً واحداً يناسب الجميع. هناك حاجة إلى رؤية وتصميم أكثر شمولاً وتكاملاً بما في ذلك مراجعة أهداف وقيم المنظمة، وجمع البيانات الأساسية، وتحديد الأهداف ووضع خارطة طريق لتنفيذها، ومشاركة جميع أصحاب المصلحة، والتدريب المكثف أو الاستشارة والمتابعة، والرصد والتقييم المنتظمين.

ينبغي أن تقود المنظمة نفسها هذه العملية وإلا فلن تكون عملية مستدامة. وقد يتم دعم العملية أو توجيهها من قبل مستشارين خارجيين. يجب على المنظمة أن تقرر وتكون مسؤولة عن قراراتها. وينبغي أن يكون المستشارون مسؤولون عن النصيحة التي يقدمونها. إذا اتخذ المستشارون قرارات بدلاً من قادة المنظمة، فإن المستشارين يُضعفون الهيكل الإداري داخل المنظمة النامية. وعندما ينتهي دعم المستشارين وينسحبون، فمن المحتمل جداً أن تنهار المنظمة أو تعود إلى وضعها السابق على الأقل.

يقدم الجدول التالي نظرة عامة على المراحل المحتملة لعملية تنمية القدرات بناءً على خبرة العديد من مكاتب الجمعية الألمانية لتعليم الكبار. ويمكن بالطبع تعديل المحتوى والطرق المقترحة لكل خطوة وإكمالها حسبما يقتضيه السياق المحدد. وبخلاف ما تقترحه الجداول، فإن الخطوات المختلفة مترابطة ومتداخلة في الواقع.

بينما تم تصميم الجدول الأول لمدراء ومديرات مؤسسات تعلم وتعليم الكبار، يتناول الجدول الثاني المستشارين والمستشارات الخارجيين لهذه المؤسسات.

الخطوات المقترحة لمدراء ومديرات مؤسسات تعلم وتعليم الكبار

الخطوات	المحتوى	المنهجية	الدعم الممكن من المستشارين
1 تحديد الاحتياجات لإدخال التحسينات	التقييم (الذاتي) لنقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص	بالتشاور مع الموظفين / المتطوعين وأصحاب المصلحة الآخرين، والإحصاءات الداخلية والتقارير والتقارير الإعلامية...إلخ.	الدعم في تقييم وتحليل النتائج استشارة الموظفين / المتطوعين
2 تحديد الأهداف	تحديد المسودة الأولى للتقييم والرؤية والمهمة تصميم استراتيجية (< 3 سنوات) بناءً على تحليل تحديات البيئة (سياسية، اقتصادية، بيئية، اجتماعية، ثقافية، إلخ) تعريف الأهداف طويلة المدى تحديد أولويات الأنشطة، مع مراعاة الموارد المحدودة تحديد الأهداف الفورية	بالتشاور مع الموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين	توجيه للأشخاص المسؤولين أثناء عملية تحليل وفهم موضع مؤسسات تعلم وتعليم الكبار في محيط معين تقديم أمثلة على الممارسات الجيدة والأدوات لتطوير الاستراتيجية

الخطوات	المحتوى	المنهجية	الدعم الممكن من المستشارين
3 التخطيط لتنمية القدرات / التطوير التنظيمي	صياغة خطة تنفيذ تشمل الأهداف القابلة للقياس والجدول الزمنية والمسؤوليات والأمور المالية وتقييمات التقدم المحرز. تحديد شركاء موثوق بهم للدعم والتعاون، توضيح شروط التعاون	بالتشاور مع الموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين	تقديم المشورة بشأن أهداف واقعية وقابلة للتحقيق
4 تنظيم عملية تنمية القدرات / التطوير التنظيمي	متابعة خطة التنفيذ، التدخلات عند الحاجة، توثيق الإنجازات والعمليات الجديدة ، التواصل مع الموظفين / المتطوعين تقييم التقدم المحرز	<ul style="list-style-type: none"> ● تدريبات ● ورش عمل ● زيارات دراسية ● استشارات خارجية ● مناقشات الفريق ● العمل المكتبي ● إلخ. 	توفير أو تعبئة التوجيه والتدريب والتبادل والزيارات الدراسية والتدريب الداخلي والمحاكاة الوظيفية وما إلى ذلك
5 تقييم النتائج	إجراء التقييم (الذاتي): في الوضع الأمثل، يجب أن يغطي التقييم نفس المجالات التي يغطيها التقييم الأولي (الخطوة 1) توثيق النتائج تقييم عملية تنمية القدرات / التطوير التنظيمي	بالتشاور مع الموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين	توفير النهج والأدوات المناسبة للتقييم الذاتي لمؤسسات تعلم وتعليم الكبار إجراء تقييم ذاتي لأساليب الاستشارات والعملية والنتائج
6 اتخاذ القرار بشأن تنمية القدرات / التطوير التنظيمي المستمر أو المستقبلي	مراجعة الأهداف ونتائج التقييم مراجعة الاحتياجات لإدخال التحسينات		

الخطوات المقترحة لمستشاري ومستشارات مؤسسات تعلم وتعليم الكبار والوكالة الاستشارية

الخطوة	المحتوى	المنهجية
1	<p>التعريف الداخلي للهدف</p> <p>تم تحديد هدف عملية تنمية القدرات.</p>	<p>استطلاع</p> <p>مناقشات الفرق</p> <p>ورش عمل مع الشركاء</p>
2	<p>التخطيط لتنمية القدرات</p> <p>تم وضع التصور والمفاهيم لعملية تنمية القدرات وتم تحديد دور ومساهمة المستشار الدولي / الوكالة الاستشارية.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● دعم مستمر مخصص وفردى وعلاقة قائمة على الاحترام بين كافة الأطراف ● مساهمة مالية ● منح شهادات للموظفين / ات والمتطوعين / ات في مؤسسات تعليم الكبار ● منح خطابات توصية، والتعاون مع الجامعات لجلب المتطوعين ● إذا لزم الأمر: توفير التدريب بين النظراء أو حتى الاستشارة النفسية لمدراء / مديرات مؤسسات تعلم وتعليم الكبار 	<p>مناقشات الفرق</p> <p>مناقشات مع الشركاء</p>
3	<p>اختيار المنظمات الشريكة وبناء التوافق في الآراء</p> <p>لن تنجح عملية تنمية القدرات / التطوير التنظيمي إلا إذا كان هناك فهم مشترك للأهداف والإجراءات بين الأطراف المعنية. إن بناء التوافق في الآراء أمر أساسي ويجب منحه الوقت والموارد المناسبة.</p> <p>في هذه العملية ، سيتم تحديد الفوائد والحوافز الممكنة لمؤسسات تعلم وتعليم الكبار:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● التطوير من خلال الدعم الفني والمالي ● القدرة على تقديم الخدمات المطلوبة في المجتمع ● أن تصبح جزءاً من حركة تعلم وتعليم الكبار ورائدة فيها ● الاعتراف باستراتيجيات تعلم وتعليم الكبار، والهيكل الإدارية (اللجان الاستشارية... الخ) ● يمكن استخدام التعاون في التسويق وحشد التمويل <p>لاختيار شركائها، قد تنظر الوكالة الاستشارية في المعايير التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● الاستعداد للتعاون ● لديها إمكانيات للتطوير 	<p>مخاطبة الشركاء القانمين</p> <p>دعوة مفتوحة لتقديم المقترحات بما في ذلك عقد اجتماع للحصول على المعلومات، الاستشارة عبر الهاتف / البريد الإلكتروني، ووصف المنافع التي ستعود على المجتمع ومؤسسات تعليم الكبار.</p>

الخطوة	المحتوى	المنهجية
	<ul style="list-style-type: none">● نوع المؤسسة● التسجيل الحكومي ولديها سجلات سليمة من الناحية القانونية● الموقع والتغطية● إمكانية الوصول● الشركاء والشبكات● الشراكة مع البلدية / الحكومة● الاتجاه الاستراتيجي● التركيز في مجال تعليم الكبار● لديها تجربة في مجال تعلم وتعليم الكبار● النجاح في حشد التمويل● المرافق	
4	التقييم المفصل	يغطي التقييم مجالات التعاون المتصورة
	<ul style="list-style-type: none">● القيم● الخدمات● القدرات● المرافق● الاحتياجات● الإمكانيات	اجتماعات وزيارات للمنظمات اتفاق على التقييم طرق التقييم المحتملة هي: <ul style="list-style-type: none">● التقييم الخارجي● تقييم النظراء● التقييم المشترك● التقييم الذاتي
5	اتفاقية التعاون	يعتمد محتوى تنمية القدرات / التطوير التنظيمي على السياق / مؤسسات تعلم وتعليم الكبار وينبغي الاتفاق عليه مع الأطراف المعنية. تشمل اتفاقية التعاون ما يلي:
	<ul style="list-style-type: none">● الأهداف● الأنشطة● الجداول الزمنية● المسؤوليات● الميزانية● إرشادات الشركاء● آلية رصد وتقييم مشتركة● تدابير الظهور الإعلامي	الاتفاق على الأولويات والتعاون إن أمكن: النظام الأساسي لتأسيس مؤسسة تعلم وتعليم الكبار إن أمكن: الإعلان عن الوظائف الشاغرة

المنهجية	المحتوى	الخطوة
طرق تنمية القدرات الممكنة:	يتمشى تنمية القدرات مع اتفاقية التعاون.	6 نشاطات تنمية القدرات
<ul style="list-style-type: none">● التدريب● المتابعة● تقديم المشورة● زيارات دراسية● صياغة الإرشادات التوجيهية● مقدمة عن الإرشادات● دورات التمويل● كادر التمويل● حشد تمويل مشترك● تعيين خبراء / خبيرات ومتطوعين / ات● علي المدى القصير (خدمات الخبراء الأقدمين (SES)، الأمم المتحدة، إلخ.)	يرجى الاطلاع على الفصول المتعلقة بالخدمات والقدرات أدناه.	في حين أن الدورة بأكملها هي جزء من تنمية القدرات، يتم في هذه الخطوة وصف أنشطة التعليم والإرشاد الفعلية لمؤسسات تعلم وتعليم الكبار.
الطرق الممكنة:	في الوضع الأمثل، ينبغي أن تغطي أنشطة الرصد والتقييم نفس المجالات التي يغطيها التقييم المفصل (الخطوة 4)	7 الرصد والتقييم
<ul style="list-style-type: none">● تقارير الشركاء● تقييم الجمعية الألمانية لتعليم الكبار● تقييم النظراء● التقييم المشترك● تقييم ذاتي● تقييم خارجي		
نقاش مع الفريق والشريك	راجع الإنجازات مقابل الاتفاقية ونموذج مؤسسة تعلم وتعليم الكبار	8 قرار التعاون في المستقبل

.03

الخدمات والقدرات

توفر العديد من مؤسسات تعلم وتعليم الكبار ليس فقط برامج واضحة لتعلم وتعليم الكبار وحسب بل أيضاً عدداً من الخدمات الأخرى للمجتمع. ومع ذلك، فعند البدء بعملية تطوير تنظيمي لتعلم وتعليم الكبار، يجب أن يكون هناك فهماً واضحاً ومشاركاً للخدمات والقدرات اللازمة لتعلم وتعليم الكبار.

بناءً على الخبرة المكتسبة في الشرق الأوسط، يقترح منهج تطوير مؤسسات تعليم الكبار ثلاث خدمات رئيسية ينبغي التركيز عليها لمؤسسات تعلم وتعليم الكبار وهي: التوجيه والتعليم والمشاركة.

ينصب التركيز الرئيسي في العمل عادةً - وهو تركيز صائب بالفعل - على برامج تعليمية جاذبة وذات صلة. مع ذلك، أدركت الجمعية الألمانية لتعليم الكبار في عملها في كثير من الحالات أن المتعلمين / ات (المحتملين) يحتاجون أولاً وقبل كل شيء إلى التوجيه والإرشاد حول فرص التعليم الممكنة قبل أن يشاركوا في البرامج التعليمية بشكل فعلي. في مرحلة التوجيه والتعليم، يوسع العديد من المشاركين / ات آفاقهم ويطورون وجهات نظر جديدة ويخرجون بأفكار لتحسين ظروفهم المعيشية. وبالتالي، تقوم العديد من مؤسسات تعلم وتعليم الكبار بتمكين الأفراد والمبادرات المجتمعية - وهي المساحات التي يستمر فيها التعلم وتضم دائرة أكبر من الناس المنخرطين في عملية التعلم، بحيث يمكن أن تحدث المشاركة في المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية. ليتسنى توفير الخدمات الأساسية الثلاثة: التوجيه والتعليم والتمكين، تحتاج مؤسسة تعلم وتعليم الكبار إلى اكتساب قدرات معينة مثل القدرة الإستراتيجية والإدارية المحددة، والقدرة على إجراء تحليل للاحتياجات، والوصول إلى المتعلمين / ات المحتملين، وجذب المدربين / ات المؤهلين وإبقائهم، والتشبيك والتواصل مع شركاء آخرين، والحفاظ على بيئة تعليمية محفزة وضمان التمويل الكافي.



03.1

الخدمات الرئيسية لمؤسسات تعلم وتعليم الكبار

1 التوجيه والإرشاد

تعد جلسات التوجيه والإرشاد نقطة انطلاق للعديد من المشاركين / ات في البرامج التعليمية. قد تعطي الدورات المشاركين / ات تقيماً واقعياً لكفاءاتهم واحتياجاتهم التعليمية وخيارات التطوير الإضافية المتاحة أمامهم والمعلومات حول الفرص التعليمية المتوفرة في المنطقة. وبالتالي، يمكن أن تغطي التوجيه والإرشاد على الصعيدين المهني والشخصي.

يمكن تقديم التوجيه والإرشاد على أساس فردي أي واحد لواحد أو في مجموعات. في الأردن، طورت الجمعية الألمانية لتعليم الكبار طريقة محددة للتوجيه والإرشاد تستند إلى نهج REFLECT لمساعدة المشاركين على تحديد احتياجاتهم وفرص التطوير الخاصة بهم. يشير الاختصار REFLECT إلى "محو الأمية بنهج Freirian المتجدد من خلال تقنيات التمكين والمجتمع" ويمثل نهجاً لتعليم الأشخاص الكفاءات الأساسية كالقراءة والكتابة والحساب بينما يشجعهم في نفس الوقت على التساؤل واستطلاع العالم من حولهم والانخراط في أفعال من شأنها تحسين ظروفهم المعيشية. هذه الطريقة مبنية على نظريات المعلم البرازيلي باولو فرييري وتقنيات من البحث العملي التشاركي. منهجية PROFILPass هي أسلوب منهجي بسيط نسبياً تستخدمه العديد من المدارس الشعبية الألمانية ويمكن أن يكون كمثال آخر للتوجيه والإرشاد التعليمي. بالإضافة إلى ذلك، يمكن تنظيم زيارات إلى الشركات أو جلسات إعلامية مع مزودي التعليم أو وكالات التوظيف أو أرباب العمل أو عن طريقهم.

المؤشرات

وسائل التحقق

تحدد وثيقة مفهوم التوجيه التمكيني لمؤسسات تعلم وتعليم الكبار كيفية جمع المعلومات ومشاركتها والمنهجية المستخدمة في ذلك.	وثيقة المفهوم، المناهج
تجمع مؤسسات تعلم وتعليم الكبار معلومات حول سوق العمل وفرص التعليم وما إلى ذلك في المجتمع وفي المنطقة ككل.	ملاحظات البحوث، النتائج
تقوم مؤسسات تعلم وتعليم الكبار بمشاركة هذه المعلومات مع المجموعة المستهدفة من خلال وسائل مختلفة (منشورات ، إنترنت ، جلسات توجيهية).	منشورات ، إعلانات ...
اجتذبت مؤسسات تعلم وتعليم الكبار المدربين / ات المؤهلين (تقنيات الاتصال، الاستشارات، خبراء في صناعة المحتوى... إلخ)	وثائق التوظيف

المؤشرات

وسائل التحقق

تقوم مؤسسات تعلم وتعليم الكبار بانتظام بعقد جلسات توجيه تتعلق بالعمل والمهنة (جلسات فردية أو جماعية) وتعلن عنها بصورة كافية.	الإعلان عن الجلسات، قائمة تسجيل / قائمة توقيع المشاركين/ات، خطة عمل المشاركين /ات، مادة إرشادية لجلسة التوجيه لاستخدامها خلال الجلسات.
المدرّبون / ات المستشارون / ات العاملون في مؤسسات تعلم وتعليم الكبار على دراية بالمنهاج ويقومون بتطبيقه.	تقييم الخبراء / الخبيرات، استبيانات حول رضا المشاركين / ات، زيارات الرصد والتقييم من قبل إدارة مؤسسات تعلم وتعليم الكبار، محاضر / تقارير الجلسات
العدد التراكمي لجلسات التوجيه / الساعات (جلسات فردية أو جماعية).	الإعلان عن الجلسات ، قوائم المشاركين / ات، سجلات الجلسات
نسبة زيادة سنوية في عدد المشاركين / ات بجلسات التوجيه.	قوائم المشاركين / ات
عدد الأشخاص المحالين / ات إلى المؤسسات الأخرى.	تقارير الإحالة من الشركاء
عدد اتفاقيات الإحالة مع أصحاب المصلحة الآخرين ونطاقها ونوعيتها.	الاتفاقيات مع الشركاء
تطابق شركاء الإحالة مع احتياجات المشاركين / ات.	توثيق جلسة التوجيه
عدد مشاريع / برامج الخدمات الممولة لمؤسسات تعلم وتعليم الكبار.	تحليل الاحتياجات والفرص، موضوعات المقرر / المناهج، استبيان حول رضا المشاركين / ات تقارير مؤسسات تعلم وتعليم الكبار

في الوضع الأمثل، تقدم مؤسسة تعليم الكبار مجموعة واسعة من فرص التعليم المناسبة في مختلف مجالات الحياة باستخدام منهجيات تعلم وتعليم الكبار التشاركية. في حين قد يقوم مدربون مختلفون بتطبيق طرق متنوعة لتشجيع التعلم، لأسباب تتعلق بضمان الجودة والسمعة الجيدة، يجب على مؤسسة تعليم الكبار أن تعمل على تطبيق مفهوم للتعليم المناسب والجاذب الذي يحترم المبادئ الأساسية لتعليم الكبار.

ومن أجل تقييم نقاط القوة والضعف وقياس التقدم المحرز في مجال التعليم، تم تطوير المؤشرات التالية ووسائل التحقق الممكنة لها:

المؤشرات	وسائل التحقق
يرتكز البرنامج على الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من تحليل الاحتياجات / السوق.	البرنامج، نتائج تحليل الاحتياجات، وثائق تخطيط الدورات
تم تبني المبادئ الأساسية والتربوية والتي يتبعها الموظفون / ات والعاملون / ات لحسابهم الخاص (المدرّبون / ات الخارجيون) والمتطوعون / ات.	الاستراتيجية / ورقة تحديد المبادئ، تحقيقها ورصدها.
تم إنشاء نظام فحص الجودة. يقوم موظفون / ات مؤهلون بإجراء فحص للجودة بشكل منتظم.	نماذج المنهاج، نموذج مخطط الدورة التدريبية (يتم تعيّنته من قبل المدرب / ة وتقوم إدارة مؤسسة تعلم وتعليم الكبار بتريك ملاحظاتها)، جداول التقييم / التقييم عبر الإنترنت للمشاركين، زيارات الرصد والتقييم للدورات التدريبية من قبل إدارة مؤسسة تعلم وتعليم الكبار، ومقارنة قوائم التسجيل مع قوائم التخرج.
عدد الدورات / عدد الساعات	برنامج الدورة
العدد التراكمي لساعات التدريب / التعليم.	
نطاق المواضيع التي تتناولها الدورات: تغطي الدورات ثلاثة قطاعات مختلفة على الأقل، كالتعليم المهني، التربية المدنية، التنمية الاجتماعية، المهارات الشخصية، الصحة والتغذية، اللغات، تكنولوجيا المعلومات، الثقافة والفنون... إلخ)	
تعقد الدورات على مدار السنة	
هناك مجموعة متنوعة من الدورات التي تأخذ أشكالاً مختلفة (محاضرات، دورات طويلة وقصيرة، دورات تعقد في نهاية الأسبوع، رحلات، وأشكال تعلم رقمي وغيرها).	
مدة الدورات معقولة (ساعات ، أسابيع / أشهر).	

المؤشرات	وسائل التحقق
عدد طلبات التسجيل ذكر / أنثى. معدل الالتحاق ذكر / أنثى.	قائمة/ نظام التسجيل، الرسوم التي دفعها المشاركون / ات (حيثما ينطبق ذلك)
يتم تقييم جميع الدورات التدريبية	التغذية الراجعة من المدربين والمشاركين، وثائق التقييم
معدل التخرج ذكر / أنثى. يحصل جميع المتخرجين / ات على شهادة.	شهادات التخرج، التقارير السنوية لمؤسسات تعلم وتعليم الكبار
مدى رضا الخريجين / ات عن الخدمات.	استطلاع رضا المشاركين / ات، إحصائيات نسبة المتخلفين / ات عن الحضور
مدى ملاءمة برامج الخدمة لاحتياجات المجتمع المحلي.	تحليل الاحتياجات والفرص
رسوم المشاركين / ات في الميزانية الإجمالية.	الميزانية ، تقرير المراجعة والتدقيق

تعتبر الأعمال المجتمعية نتيجة مباشرة لجلسات التوجيه والتعليم في العديد من البلدان. وفي نهج REFLECT، هي جزء لا يتجزأ من عملية التعليم. إن المبادرات المجتمعية هي فرصة للناس لوضع المعرفة والأفكار المكتسبة حديثاً موضع التنفيذ والمشاركة بنشاط في تشكيل بيئتهم، والتي بدورها قد تحفز المزيد من الناس على تثقيف أنفسهم واستشارة مؤسسات تعلم وتعليم الكبار. إن العمل مع الآخرين له جانب يُشعر بالتحرك ويقدم رؤى جديدة ويساعد الأشخاص على اكتساب كفاءات جديدة. ويمكن اعتبار مبادرات المجتمع بمثابة مساحة موسعة للتعلم والتمكين.

المؤشرات

وسائل التحقق

وثيقة مفهوم تدريب المبادرات المجتمعية

تطبيق مؤسسة تعلم وتعليم الكبار مفهوماً لمبادرات تدريب المجتمع التي تُمكن الناس من الانطلاق بالمبادرات والحفاظ عليها، وترك ملكية المبادرة لمن أطلقها.

يوصف مفهوم حشد وتدريب المبادرات المجتمعية في وثيقة، ويذكر الدعم المحتمل لمؤسسة تعلم وتعليم الكبار (توفير المساحة، المعدات، تسهيل نقاط الاتصال، توفير الخبرة، وتقديم الاستشارة) ويحدد الطريقة التي يتم بها تقديم المشورة بطريقة تسهل التعلم وتعزز استقلالية المبادرة واستدامتها.

تقييم الخبراء/ الخبيرات ، محاضر / تقارير الجلسات، تقارير التدريب

المدرّبون / ات أو الميسرون / ات المسؤولون على دراية بالمفهوم ويقومون بتطبيقه.

خطة التوظيف

تقوم مؤسسة تعلم وتعليم الكبار بتعيين شخص مسؤول /ة عن المبادرات المجتمعية

أوراق التغذية الراجعة

تغذية راجعة إيجابية عن التدريب من قبل المبادرين / ات.

أوراق التغذية الراجعة

تغذية راجعة إيجابية من المجتمعات المحلية عن المبادرات وملاءمتها لاحتياجات المجتمع.

تقييم الخبراء/ الخبيرات ، محاضر / تقارير الجلسات، تقارير التدريب

عدد المبادرات التي يدعمها برنامج تعلم وتعليم الكبار.

عدد المبادرات التي طلبت الدعم.

عدد المبادرات التي أطلقها المشاركون.

عمر المبادرات ومدى استدامتها، عدد ونطاق المبادرين / ات، المخرجات / نجاح المبادرة

عدد التفاعلات وجهات الاتصال للمبادرات مع صنّاع القرار

التقييم، استبيانات قياس الرضا، صدى وسائل الإعلام

قياس رضا المجتمع عن المبادرة

استبيانات قياس رضا المشاركين / ات، التقييمات

قياس رضا المبادرين / ات عن التدريب

03.2

القدرات متعددة المجالات لمؤسسات تعلم وتعليم الكبار

الإستراتيجية والإدارة

A

يجب أن يكون تعلم وتعليم الكبار جزءاً لا يتجزأ من رؤية مؤسسة تعلم وتعليم الكبار واستراتيجيتها وإدارتها. وينبغي أن تتجلى جميع الخدمات والقدرات الشاملة متعددة المجالات (كما هي موضحة في الفصلين 2 و 3) في الإستراتيجية وكذلك في الخطط التشغيلية والتوظيف والإبلاغ والعمل اليومي لمؤسسة تعلم وتعليم الكبار. في ما يلي المؤشرات التي قد تساعد في هذه العملية:

المؤشرات	وسائل التحقق
لدى مؤسسة تعلم وتعليم الكبار رؤية واستراتيجية واضحة لتعليم الكبار أو أن تعلم وتعليم الكبار هو جزء من استراتيجيتها.	استراتيجية لتعلم وتعليم الكبار أو استراتيجية عامة تضم تعلم وتعليم الكبار
تعكس الاستراتيجية مجالات العمل الرئيسية واختصاصات مؤسسة تعلم وتعليم الكبار وكذلك قيم وأخلاقيات المؤسسة	تقييم الخبراء / الخبيرات
حددت مؤسسة تعلم وتعليم الكبار مجال تدخلها بوضوح (وحدود صلاحياتها)	إستراتيجية، نظام أساسي، أو أي وثيقة أخرى
الموظفون / ات، العاملون / ات لحسابهم الخاص، والمتطوعون / ات على دراية برؤية واستراتيجية مؤسسة تعلم وتعليم الكبار	تقييم الخبراء، وصف الوظيفة
الموظفون / ات على دراية بمهامهم ويفهمون دورهم في المنظمة	
تعتمد سياسة التوظيف على المؤهلات	سياسة التوظيف والتوثيق بالمستندات
مستوى كفاءة ومهارات الموظفين / ات والعاملين / ات لحسابهم الخاص والمتطوعين / ات في مؤسسة تعلم وتعليم الكبار	السير الذاتية، تقييم الخبراء / الخبيرات
نسبة الموظفين / ات والعاملين / ات لحسابهم الخاص والمتطوعين / ات في مؤسسة تعلم وتعليم الكبار	خطة التوظيف والتطوع، خطة الموارد البشرية، تقييم الأداء

المؤشرات	وسائل التحقق
تم وضع نظام لضمان الجودة. حددت مؤسسة تعليم الكبار مؤشرات معينة لقياس الأداء وكذلك طرق للتحقق من المؤشرات	إرشادات الرصد والتقييم، قائمة المؤشرات، تقارير الرصد والتقييم
لدى مؤسسة تعلم وتعليم الكبار خطة عمل واضحة وتشاركية لتنفيذ خطتها الاستراتيجية	خطة عمل
لدى مؤسسة تعلم وتعليم الكبار هيكل تنظيمي شفاف ومعلن	الهيكلية التنظيمية، رسم بياني للمعلومات
تشتمل خطة العمل العامة لمؤسسة تعلم وتعليم الكبار على آليات للنمو المهني وبناء القدرات لكافة العاملين / ات فيها	إستراتيجية، خطة تنفيذ، خطة تدريب الموظفين / ات، توثيق تدريب الموظفين / ات
تستخدم مؤسسة تعلم وتعليم الكبار نظاماً ملائماً للمحاسبة والأرشفة.	الوثائق المحاسبية ، عدد الأخطاء / المستندات المفقودة
عدد موظفي / ات مؤسسة تعليم الكبار	قائمة الموظفين / ات
التغيرات المتعلقة بالموظفين / ات في مؤسسة تعلم وتعليم الكبار	التوظيف / وثائق التوظيف
النسبة المئوية أو عدد الدورات التدريبية التي يتم تنفيذها بشكل متكرر	برامج الدورات لعدة فصول / سنوات
كتابة تقرير الإدارة السنوي وتقديمه إلى مجلس الإدارة أو المجالس الاستشارية أو مدققي / ات الحسابات أو الجهات المانحة أو الأطراف الأخرى.	تقرير، محاضر الاجتماعات

تحليل الاحتياجات والسوق

B

ليتسنى توفير برامج تعليمية مناسبة، ينبغي أن يكون لدى مؤسسات تعلم وتعليم الكبار نظرة عامة حول فرص التوظيف والعمل الخاص في منطقتها. قد تساعد المؤشرات التالية في تقييم قدرة مؤسسات تعليم الكبار على إجراء واستخدام تحليل الاحتياجات والسوق:

المؤشرات	وسائل التحقق
تقوم مؤسسة تعلم وتعليم الكبار بانتظام بإجراء تحليل الاحتياجات كأساس لتطوير البرنامج.	تقارير تحليل الاحتياجات / السوق
حددت مؤسسة تعلم وتعليم الكبار آلية لتحليل الاحتياجات، وهذه الآلية تشمل معايير الجودة والإطار الزمني.	مفهوم تحليل الاحتياجات

تقارير تحليل الاحتياجات / السوق

يتم إجراء تحليل الاحتياجات و السوق بشكل منتظم.

ورقة الاستنتاجات

يتم فحص مختلف القطاعات ومجالات العمل (سوق العمل، الابتكار التكنولوجي، التغيرات الاجتماعية)

يتم استشارة مصادر مختلفة (الصحف، الراديو، التلفزيون، دراسات، منتديات عبر الإنترنت، أصحاب المصلحة المحليين، ... إلخ)

يتم إجراء تحليل الاحتياجات / السوق بطريقة شفافة وموثقة بشكل صحيح

يجري تحليل النتائج واستخلاص الاستنتاجات

عدد الخدمات بناءً على نتائج تحليل الاحتياجات

تعكس الدورات الجارية / التي تمت مراجعتها الاستنتاجات (في الموضوع و / أو المنهجية)

يتم استخدام ودمج الاستنتاجات في تطوير دورات / أنشطة جديدة أو مراجعة الدورات / الأنشطة الجارية

التسويق، التواصل مع المشاركين / ات وقبولهم في البرامج

C

من المستحسن زيادة تسليط الضوء على تعلم وتعليم الكبار. ولذلك، توصي الجمعية الألمانية لتعليم الكبار بأن تقوم مؤسسات تعلم وتعليم الكبار بتسمية وتسويق خدماتها الخاصة بتعليم الكبار على هذا النحو. وبالطبع، على ذلك أن يترافق مع تطوير فهم مشترك لماهية تعليم الكبار وما يعنيه في سياق مجتمع معين أو بلد ما. وقد ترغب بعض المؤسسات في إدراج تعليم الكبار باسمها أو يتم تشجيعها على ذلك. مع ذلك، يجب أن يتم هذا الأمر بعناية وربما فقط عندما تستوفي المؤسسة معياراً معيناً يتم تحديده في كل مكتب وطني تابع للجمعية الألمانية لتعليم الكبار بالتعاون مع شركائها. أما الخطوة التالية فقد تكون التشبيك فيما بين مؤسسات تعلم وتعليم الكبار وتطوير أنشطة مشتركة، بل وربما إنشاء هوية أو شعار أو نظام اعتماد مشترك.

بصورة أكثر تحديداً، فإن مفتاح النجاح لأي برنامج تعليمي هو أن يتم تسويقه بشكل صحيح وأن تتمكن المجموعة المستهدفة من الوصول إليه. ولتقييم قدرة مؤسسات تعلم وتعليم الكبار على تسويق خدماتها بشكل صحيح والوصول إلى المجموعة المستهدفة وإصدار معايير قبول واضحة وشفافة، يمكن تقييم ذلك باستخدام المؤشرات التالية:

وسائل التحقق

المؤشرات

الإستراتيجية ، الرؤية

حددت مؤسسة تعلم وتعليم الكبار مجموعتها المستهدفة – إن مؤسسات تعلم وتعليم الكبار منفتحة على مختلف الفئات الاجتماعية وتستقبل جميع الأفراد بغض النظر عن الخلفية أو العمر أو الجنس أو الدين أو غير ذلك.

توثيق نشاط التوعية والتواصل

تطبق مؤسسة تعلم وتعليم الكبار استراتيجية للتوعية المجتمعية والاتصال مع المتعلمين / ات المحتملين من خلال وسائل مختلفة ناعمة ومناسبة للوصول إلى المجموعة المستهدفة (الصحف، البرامج، المنشورات، الإذاعة، الإنترنت، وسائل التواصل الاجتماعي، اللوحات الإعلانية، ... إلخ)، وتخطب مجموعات مستهدفة معينة في بيئتها إذا اقتضت الحاجة.

المؤشرات

وسائل التحقق

تم تحديد معايير قبول واختيار واضحة وإبلاغ المجموعة المستهدفة بها.

الإعلانات الخاصة بإجراءات التسجيل، وثائق التسجيل، استلام الرسوم من المشاركين

تقوم مؤسسة تعلم وتعليم الكبار بتحديد خدمات تعليم الكبار الخاصة بها على النحو الذي يتماشى مع المفاهيم والمصطلحات الوطنية ذات الصلة.

البرامج، توزيع المنشورات، الموقع الإلكتروني لمؤسسة تعلي وتعليم الكبار، استراتيجيات تعليم الكبار أو ما شابه ذلك

التعاون مع المدربين / ات المؤهلين

D

لتحقيق برنامج تعليمي جذاب، يُشترط بشكل أساسي ومسبق توافر مجموعة من المدربين / ات أو المتطوعين / ات المؤهلين الذين هم على دراية جيدة بالموضوعات التي يقومون بالتدريب فيها ويطبّقون طرق تدريب ملائمة وتشاركية. ولتقييم قدرة مؤسسة تعلم وتعليم الكبار على التعاون مع مدربين / ات أو متطوعين / ات مؤهلين، تمت صياغة المؤشرات التالية:

المؤشرات

وسائل التحقق

تم تحديد نظام تعاون مع المتطوعين / ات والموظفين / ات العاملين لحسابهم الخاص (بما في ذلك نظام وسائل الاتصال والمكافآت، وبناء الفريق، والتطوير المهني... الخ)

وثيقة تصور مفهوم التعاون

تم تحديد معايير اختيار وإجراءات توظيف واضحة للمدربين / ات أو المتطوعين / ات وإبلاغ المدربين / ات المحتملين بها.

إعلانات الإجراءات والمعايير، استمارة طلب مبسطة للمدربين / ات

تم تبرير الاختيار، والشخص الذي وقع عليه الاختيار يفي بالمعايير والمؤهلات المطلوبة

تقييم الخبراء / الخبيرات، المعايير، السير الذاتية، تقارير الدورات التدريبية، نماذج التأمل الذاتي للمدرب / ة، تقييم المشاركين / ات

تم توثيق الاختيار والتوظيف.

السيرة الذاتية، المراجع، ورقة التبرير للاختيار، العقد، إيصال الدفع

يتم فحص أداء المدربين / ات بشكل منتظم.

فحص التقييم الخاص بأداء المدرب / ة

التشبيك والإحالة

E

من الشروط المسبقة المهمة لضمان أداء فعال لمؤسسة تعلم وتعليم الكبار التشبيك والتواصل والتبادل مع المؤسسات الأخرى في المنطقة المجاورة (هيئات صنع القرار، المدارس، مؤسسات التدريب المهني، الجامعات، المنظمات غير الحكومية، مؤسسات التمويل التي تقدم القروض الصغيرة، الشركات ومؤسسات الأعمال، المؤسسات التي توفر الخدمات النفسية والدعم الاجتماعي وما إلى ذلك من الجهات). إن جهات الاتصال ليست فقط متطلباً أساسياً للحصول على معلومات مباشرة حول الأنشطة التعليمية ولكن لعقد جلسات التوجيه أيضاً والقدرة على إحالة المشاركين / ات إلى مؤسسات أخرى للحصول على الخدمات التي لا تستطيع مؤسسة تعلم وتعليم الكبار تقديمها. قد تساعد المؤشرات التالية في بناء قدرة مؤسسات تعلم وتعليم الكبار في هذا المجال:

المؤشرات	وسائل التحقق
حددت مؤسسة تعلم وتعليم الكبار شركاء التشبيك / الإحالة الرئيسيين.	خطة استراتيجية، قائمة الشركاء الرئيسيين، الاتفاقيات الحالية، قاعدة البيانات
مجموعة من جهات الاتصال حسب القطاع (التعليم، الأعمال، السياسة، قطاعات أخرى).	تحديد أصحاب المصلحة
تدرك مؤسسة تعلم وتعليم الكبار قدرة الشركاء.	
أقامت مؤسسة تعلم وتعليم الكبار جسور التعاون مع الشركاء.	محضر المقابلة مع مدير / مؤسسة تعلم وتعليم الكبار، مذكرات التفاهم، تقارير الأنشطة المشتركة، التقارير الإعلامية
عدد المبادرات التي تم تنفيذها بالتعاون مع الشركاء.	
عدد الإحالات	

لا بد من توفير بيئة تعليمية محفزة وجذابة لتعزيز التعلم وجذب المشاركين / ات أو إبقائهم. يشمل ذلك عوامل مثل حالة الغرف والمعدات التعليمية، التدفئة / التبريد، والإضاءة،... إلخ. كما أن هناك عوامل أخرى مثل توافر كادر وموظفين / ات ودودين ويقدمون المساعدة وكذلك أدوات تعلم عبر الإنترنت يسهل الوصول إليها. تمت صياغة المؤشرات التالية لتقييم قدرة مؤسسة تعلم وتعليم الكبار في هذا الصدد:

المؤشرات

وسائل التحقق

تقارير الرصد والتقييم، مراجعة حسابات المنشأة، مسوحات قياس رضا المشاركين / ات، قائمة الجرد، مذكرة التفاهم مع الشركاء

تقدم مؤسسة تعلم وتعليم الكبار برامجها في مرافق وأماكن جيدة كافية الإضاءة / التبريد ومجهزة بشكل ملائم، ومعايير النظافة فيها تراعي الاحتياجات الخاصة للجنسين (يمكن تحقيق ذلك من خلال اتفاقيات شراكة مع أصحاب المصلحة المحليين الآخرين الذين يوفر الأمان التعليمية).

زيارات ميدانية، خرائط، جداول زمنية لوسائل النقل العام، مواقف للسيارات، سلام / مصاعد، لافتات ...

استعداد مؤسسة تعلم وتعليم الكبار من ناحية المرافق التعليمية وتلبيتها للشروط المناسبة يمكن الوصول بسهولة إلى المبنى من قبل المجموعة المستهدفة.

الخدمة / الموظفون / ات ودودون ويرحبون بالمتعلمين / ات.

السجلات الخاصة باستخدام الأصول والموجودات

مستوى الاستفادة من تقديم الخدمة والفعالية من حيث الإيرادات.

قوانين وإجراءات الشراء

عمليات الشراء مستدامة من حيث أنها تفضل المزودين المحليين على المزودين الدوليين وتأخذ الآثار البيئية بعين الاعتبار.

سجلات فحص الصيانة

تم وضع خطة صيانة دورية ويجري تنفيذها.

الوصول إلى الدورات التدريبية عبر الإنترنت، المحتوى والأساليب

توفر مؤسسات تعلم وتعليم الكبار فرصاً للتعلم عبر الإنترنت تتضمن برامج يمكن الوصول إليها موجهة نحو المجموعات المستهدفة، بالإضافة إلى محتوى وأساليب مناسبة للتعلم والتعليم الرقمي بشكل خاص.

التمويل

G

قد لا يتعلق الأمر بخدمات تعليم الكبار على وجه التحديد، إلا إن وجود التمويل وحشد التمويل هو أساس أي مؤسسة لتعليم الكبار لتكون قادرة على تقديم الخدمات. وعلى الرغم من أن المؤسسات الأخرى قد تقدم تدريبات أكثر تفصيلاً حول حشد التمويل، إلا أن الجمعية الألمانية لتعليم الكبار يجب أن تكون قادرة على دعم جهود الشركاء في حشد التمويل وتعبئة الموارد في مجال تعليم الكبار على وجه التحديد. الجوانب التالية أساسية لتقييم قدرة مؤسسات تعلم وتعليم الكبار في هذا الصدد:

المؤشرات	وسائل التحقق
حددت مؤسسة تعلم وتعليم الكبار مصادر تمويل متعددة.	تحليل مصادر التمويل
تم وضع إستراتيجية لتعبئة الموارد والتسويق ويجري تنفيذها.	وثيقة الاستراتيجية وسجلات التنفيذ
تعتمد مؤسسة تعلم وتعليم الكبار على مصادر تمويل متعددة.	الميزانية، تقارير المراجعة والتدقيق
إذا كانت هناك مشاريع اقتصادية مجتمعية قائمة لدى المؤسسة، فهي تستند إلى هيكلية عادلة وسليمة قانونياً ومالياً.	النظام الأساسي للمشروع الاقتصادي المجتمعي، الاستراتيجية، خطة الإدارة والميزانية، التقارير، المراجعة والتدقيق
زادت مؤسسة تعلم وتعليم الكبار تمويلها في السنوات الماضية.	ميزانية السنوات الحالية والسابقة، تقارير المراجعة والتدقيق
نظام رسوم مناسب.	قائمة الأسعار
مؤسسة تعلم وتعليم الكبار هي جزء من شبكة لحشد التمويل المشترك.	تأكيد العضوية

.04

الملاحق

المختصرات

تعليم وتعليم الكبار وهو المصطلح المختصر المستخدم عالمياً	ALE
Adult Learning and Education	
منهج تطوير مؤسسات تعلم وتعليم الكبار	CI
مؤسسة تعلم وتعليم الكبار	IALE
Volkshochschule - مراكز تعليم الكبار المجتمعية الألمانية	vhs

منشورات أخرى للجمعية الألمانية لتعليم الكبار

- Hinzen/Jost: „Erwachsenenbildungszentren als Entwicklungsfaktor – Verantwortung, Strukturen, Nutzen“, in: Bildung und Erziehung, 100 Jahre Volkshochschule, 71. Jahrgang, 2018, Heft 2
 - مراكز تعليم الكبار كمفتاح للتطوير – المسؤوليات، الهياكل والمنافع. التقرير والرسائل الرئيسية لمؤتمر تطوير وتعليم الكبار 2017،
https://www.dvv-international.de/fileadmin/files/Inhalte_Bilder_und_Dokumente/Fachkonferenz_AEDC/AEDC_2017/Key_Messages_AEC_CLC_Georgia_FINAL.pdf
 - Avramovska/Hirsch/Schmidt-Behlau: مراكز تعليم الكبار كمفتاح للتطوير - التحديات وعوامل النجاح 78 IPE/2017،
https://www.dvv-international.de/fileadmin/files/Inhalte_Bilder_und_Dokumente/Fachkonferenz_AEDC/AEDC_2017/IPE-78_web.pdf
 - Gartenschlaeger: مراكز التعلم المجتمعية 74 AED/2010،
<https://www.dvv-international.de/en/adult-education-and-development/editions/aed-742010>
- للمزيد من المعلومات حول الأدوات والنُهج، يرجى مراجعة موقعنا على الإنترنت:
<https://www.dvv-international.de/en>

نبذة عن مؤسسة التعاون الدولي التابعة للجمعية الألمانية لتعليم الكبار

إن DVV International هي مؤسسة التعاون الدولي التابعة للجمعية الألمانية لتعليم الكبار the Deutscher Volkshochschul-Verband e. V. (DVV)، وهي الجمعية الوطنية التي تمثل مصالح ما يقرب من 900 مركز لتعليم الكبار (Volkshochschulen) وجمعياتها في كل ولاية ألمانية، إذ تعتبر هذه المراكز المجتمع أكبر مزودي التعليم الإضافي في ألمانيا.

بصفتها منظمة مهنية رائدة في مجال تعلم وتعليم الكبار والتعاون الإنمائي، كرست الجمعية الألمانية لتعليم الكبار نفسها لدعم التعلم مدى الحياة لما يقارب 50 عاماً. توفر الجمعية الألمانية لتعليم الكبار دعماً عالمياً لإنشاء وتطوير هياكل مستدامة لتعليم الشباب والكبار.

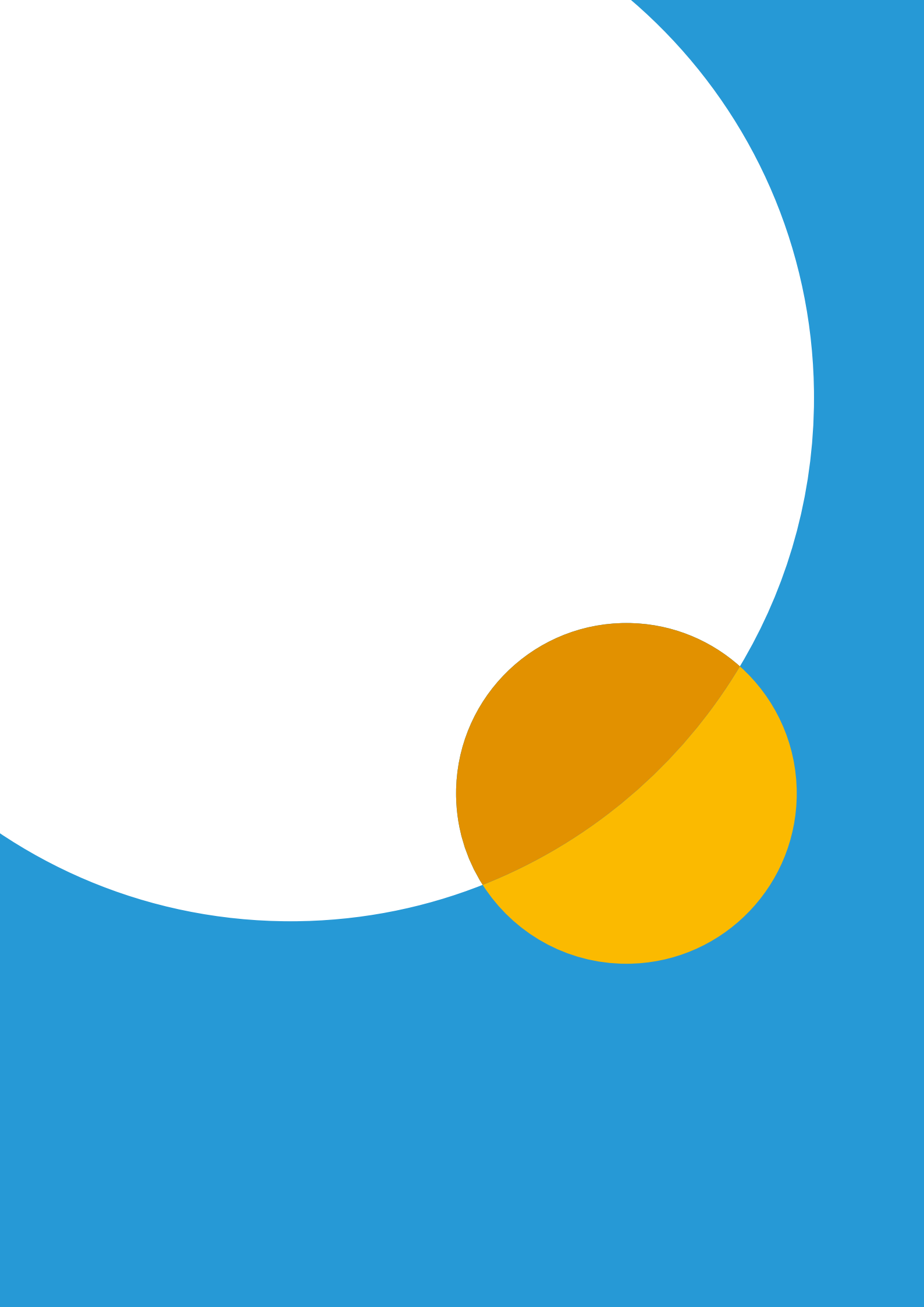
تعتبر الجمعية الألمانية لتعليم الكبار شريكاً محترفاً في الحوار مع السكان المحليين. لتحقيق ذلك، نتعاون مع أكثر من 200 شريك من المجتمع المدني والحكومة والجهات الأكاديمية في أكثر من 30 دولة في إفريقيا وآسيا وأمريكا اللاتينية وأوروبا. تقوم مكاتبنا الوطنية والإقليمية ببناء التعاون المحلي والإقليمي وتضمن جودة وفعالية عملنا في البلدان الشريكة لنا. يركز عملنا على محور الأمية والتعليم الأساسي، والتدريب المهني، والتعلم العالمي والثقافي، والتعليم البيئي والتنمية المستدامة، والهجرة والإدماج، والعمل في مجال اللاجئين، والتثقيف الصحي، ومنع النزاعات، وتعليم الديمقراطية.

تقوم الجمعية الألمانية لتعليم الكبار بتمويل عملها بدعم من الوزارة الاتحادية للتعاون الاقتصادي والتنمية، ومكتب وزارة خارجية جمهورية ألمانيا الاتحادية، والاتحاد الأوروبي، بالإضافة إلى مانحين آخرين. بالتنسيق مع جمعيات تعلم وتعليم الكبار الوطنية والإقليمية والعالمية، تقوم الجمعية الألمانية لتعليم الكبار بتشجيع عمل جهود مجموعات التأثير والدعوة للحق الإنساني في التعليم والتعلم مدى الحياة. لتحقيق ذلك، نوجه أنفسنا استناداً إلى أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة، وأجندة التعليم العالمية 2030 والمؤتمر العالمي لليونسكو لتعليم الكبار (CONFINTEA). تدعم الجمعية الألمانية لتعليم الكبار التبادل الأوروبي والعالمي للمعلومات والخبرات من خلال المؤتمرات والندوات والمطبوعات.

ملاحظات

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







DVV International

Education for Everyone. Worldwide.
Lifelong.

Curriculum institutionALE

**Cadre d'orientation
pour le renforcement des
institutions d'apprentissage
et d'éducation des adultes**

Soutenu par le



Ministère fédéral de la
Coopération économique
et du Développement

© DVV International 2021

Publié par

DVV International

Responsable

Christoph Jost

Auteure et conceptrice

Katrin Denys

Rédactrice en chef

Anja Thöne

Design

zweiband.media

**DVV International
est l'Institut de coopération
internationale de la Confédération
allemande pour l'éducation des
adultes (DVV)**

Königswinterer Str. 552 b
D-53227 Bonn

Tél +49 (0) 228 975 69-0

Fax +49 (0) 228 975 69-55

info@dvv-international.de
www.dvv-international.de



TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS

p. 02

01.

INTRODUCTION

p. 03

02.

LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS ET LE DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL DES INSTITUTIONS D’ALE

p. 07

03.

SERVICES ET CAPACITÉS

p. 14

03.1

LES SERVICES DE BASE ET LES CAPACITÉS DES INSTITUTIONS D’ALE

p. 16

03.2

CAPACITÉS TRANSVERSALES DES INSTITUTIONS D’ALE

p. 21

04.

ANNEXE

p. 28

AVANT-PROPOS

Le Curriculum institutionALE est un cadre d'orientation destiné à renforcer les institutions d'apprentissage et d'éducation des adultes. Il fournit des recommandations de base pour la gestion des capacités et le développement organisationnel, et propose des indicateurs et des moyens de vérification pour le changement organisationnel et le renforcement des capacités. S'adressant aux dirigeants des institutions d'apprentissage et d'éducation des adultes et aux conseillers externes, il peut être adapté à divers contextes et institutions du monde entier.

Le développement organisationnel et le renforcement des capacités sont des processus extrêmement sensibles et dépendent largement d'idées, de croyances, d'opportunités et de contraintes spécifiques. Le Curriculum institutionALE ne dresse donc pas un compte rendu complet des processus de changement et ne propose pas non plus un modèle unique de changement organisationnel. Il invite plutôt à réfléchir sur les institutions d'apprentissage et d'éducation des adultes axées sur la gestion du changement et à ajuster les objectifs et les processus en fonction des contextes respectifs.

Le Curriculum institutionALE est l'une des nombreux outils et des instruments élaborées par DVV International dans le domaine de l'apprentissage et de l'éducation des adultes. Pour plus d'informations, veuillez visiter notre site Web : <https://www.dvv-international.de/en/ale-toolbox>.

Nous tenons à remercier les experts et les collègues qui ont contribué à l'élaboration du Curriculum institutionALE – en particulier Mme Karin Dollhausen de l'Institut allemand pour l'éducation des adultes (Deutsches Institut für Erwachsenenbildung – Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen) et M. Joachim Rottluff (Excellence-Center-Nuremberg), consultant en affaires spécialisé au niveau international. Tous deux ont contribué substantiellement à cette publication par rapport au développement organisationnel et au renforcement des capacités pertinentes pour les établissements d'enseignement.

Nous espérons que le Curriculum institutionALE sera pour vous une source d'inspiration et d'orientation, et sommes ouverts à toute suggestion sur la manière d'utiliser et d'améliorer cet instrument afin d'offrir des opportunités d'apprentissage et de développement à un nombre plus important de personnes dans le monde

pour DVV International,
Katrin Denys

01. INTRODUCTION

L'apprentissage et l'éducation des adultes – une condition préalable au développement

L'apprentissage et l'éducation des adultes (ALE¹) peuvent être décrits comme étant le quatrième pilier de l'apprentissage tout au long de la vie – après l'enseignement scolaire, l'enseignement professionnel et l'enseignement supérieur. Contrairement à l'enseignement formel tel que dispensé dans les écoles, les centres de formation professionnelle et les universités, l'ALE est souvent non formel ou informel. Il offre à toute personne âgée de plus de 16 ans la possibilité de développer des compétences clés et des aptitudes professionnelles, de déployer son potentiel et de devenir ainsi un membre actif de la société. En ce sens, l'ALE peut également être considéré comme un élément moteur du développement de divers secteurs et comme une condition préalable à la réalisation des Objectifs de développement durable pour une vie plus inclusive et plus durable sur notre planète.

Ce qui est important pour que l'ALE progresse et soit accessible à tous, c'est la présence de systèmes d'ALE viables – constitués de conditions-cadres favorables énoncées dans des lois, des stratégies et des budgets d'ALE au niveau macro, mis en œuvre par des institutions de formation et d'éducation des adultes solides et interconnectées, dispensés par des gestionnaires et des facilitateurs qualifiés, ainsi que des programmes pertinents et attrayants qui aident les gens à développer les aptitudes et les compétences dont ils ont besoin et auxquelles ils aspirent.

Les institutions d'apprentissage et d'éducation des adultes – moteurs pour l'orientation, éducation et participation

Dans ce document, le terme « institutions d'apprentissage et d'éducation des adultes » (institutions d'ALE) englobe une large gamme de prestataires gouvernementaux et non gouvernementaux d'apprentissage et d'éducation des adultes. Il est tenu compte du fait que de nombreuses institutions d'ALE opèrent au sein d'institutions qui couvrent un éventail plus large d'objectifs sociaux, culturels et éducatifs et qui se définissent elles-mêmes en tant que « Centres d'apprentissage communautaire », « Centres de développement communautaire », « Club de jeunes », etc.

1 L'abréviation « ALE » fait référence au terme « Adult Learning and Education ».

D'une manière ou d'une autre, ces institutions offrent toutes une aide aux personnes qui souhaitent évoluer en les aidant à s'orienter afin de se développer au niveau professionnel et personnel, et à se former dans diverses disciplines et divers formats; de ce fait, ces institutions renforcent aussi la participation des personnes aux initiatives économiques, sociales ou politiques.

Ce sont des institutions d'ALE dynamiques qui offrent des programmes éducatifs pertinents et attrayants à la communauté, contribuent au développement local et régional et peuvent motiver les décideurs à améliorer les conditions du cadre juridique et financier de l'ALE.

L'objectif du Curriculum institutionALE – accroître l'impact des institutions d'ALE

Le Curriculum institutionALE (CI) a été conçu pour alimenter le processus de mise en place et de maintien de structures d'ALE viables dans le monde entier. Il soutient les personnes engagées dans le renforcement des capacités des institutions d'ALE.

Il propose des étapes clés pour le renforcement des capacités et le développement organisationnel (chapitre 2), définit les caractéristiques fondamentales des institutions d'ALE (chapitre 3) et précise quelles questions doivent être prises en compte dans quelle phase du processus.

Il trace les principes fondamentaux permettant de définir les objectifs et les critères de renforcement des capacités et de développement organisationnel, la collecte de données de base fiables, la conception et la mise en œuvre du processus de renforcement des capacités et du développement organisationnel, et l'évaluation des progrès.

Il va de soi que les institutions d'ALE dépendent de leur environnement, par exemple du cadre juridique dans lequel elles opèrent, des sources financières dans lesquelles elles peuvent puiser, mais aussi du fait de pouvoir disposer de partenaires, de réseaux et d'éducateurs qualifiés, et de la réputation et de l'intérêt général dont jouit l'ALE dans la communauté locale.

Alors que le Curriculum institutionALE se concentre sur le renforcement des capacités et le développement organisationnel des institutions d'ALE, et notamment sur leur développement interne, DVV International a développé d'autres instruments visant à améliorer les conditions-cadres de l'ALE (System Building Approach²), des directives pour la qualification des éducateurs d'adultes (Curriculum globALE) et des lignes directrices pour l'apprentissage interculturel (Curriculum interculturelALE), etc.

² System Building Approach est une approche élaborée par DVV International dans le but de renforcer les systèmes d'apprentissage et d'éducation des adultes

Utiliser le Curriculum institutionALE – L'adapter au contexte local

Le Curriculum institutionALE fournit des conseils en matière de développement organisationnel dans le monde entier, mais il doit être adapté avec soin au contexte spécifique dans lequel il est utilisé. Les objectifs, étapes et outils spécifiques doivent être élaborés avec les organisations partenaires et peuvent différer d'un pays à l'autre et d'une institution à l'autre.

Les conseillers et les responsables des processus de renforcement des capacités et de développement organisationnel peuvent avoir recours au Curriculum institutionALE s'ils souhaitent une orientation globale, ou bien utiliser les modules, les indicateurs ou les modèles de documents qui leur semblent utiles et laisser de côté les éléments qu'ils jugent inexploitable.

The goals and indicators mentioned in Chapter 3 do not represent minimum standards, but should rather be seen as an inspiration, or as a menu from which those elements can be chosen that are relevant in a specific case. If standardisation and accreditation are considered to be useful in a specific context, they should best be organised in cooperation with – if not completely driven and managed by – national / local institutions, rather than by consultants and external stakeholders. Furthermore, the indicators for the various fields of work and capacities of IALEs are not SMART (specific, measurable, achievable, reasonable, time-bound). They are, rather, general categories to be looked at when working with IALEs. Context-specific SMART indicators, and even scoring tools, can be developed on the basis of these categories.

Les objectifs et indicateurs mentionnés au chapitre 3 ne représentent pas des normes minimales mais doivent plutôt être considérés comme une source d'inspiration ou comme un menu proposant des éléments pertinents pour un cas particulier. Si la normalisation et l'accréditation sont considérées comme utiles dans un certain contexte, il serait toutefois préférable qu'elles soient organisées en coopération avec les institutions nationales / locales – pour ne pas dire entièrement effectuées et gérées par elles – plutôt que par des consultants ou des parties prenantes externes. En outre, les indicateurs des divers domaines de travail et de capacités des institutions d'ALE ne sont pas SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes, temporels). Ce sont plutôt des catégories générales qu'il faut examiner lorsque l'on travaille avec des institutions d'ALE. À partir de ces catégories, on peut développer des indicateurs SMART spécifiques au contexte, voire même des outils d'évaluation.

Au moment de la conception d'un processus de renforcement des capacités, il importe de toujours tenir compte des connexions et des répercussions au niveau micro (élaboration de programmes, méthodes d'enseignement, etc.) et au niveau macro (au niveau des systèmes, élaboration des politiques, etc.), car le renforcement des institutions d'ALE fait partie intégrante de toute stratégie nationale en matière de systèmes d'ALE. Il est important d'ajuster tous les outils et indicateurs au contexte local, notamment au cadre dans lequel les institutions d'ALE opèrent dans un pays donné, à savoir la législation et d'autres réglementations gouvernementales, la culture et les pratiques locales.

Les Volkshochschulen (vhs) allemandes sont souvent considérées comme un modèle d'institution d'ALE ailleurs dans le monde. Mais n'oublions pas qu'elles opèrent dans un environnement extrêmement favorable où elles sont entretenues et soutenues par les municipalités et / ou les États, et où elles sont reconnues et acceptées depuis des décennies. Dans d'autres pays, les institutions d'ALE doivent souvent justifier de leur existence, lutter pour obtenir ne serait-ce qu'un financement minimum et ne sont ni soutenues ni protégées par des législations ou des normes. Elles sont donc soumises à une pression beaucoup plus forte et souvent, on attend d'elles non seulement qu'elles dispensent des formations mais aussi qu'elles créent des emplois, ce qui va au-delà de la tâche qui incombe aux vhs en Allemagne.

Les origines du Curriculum institutionALE

Les premiers éléments du Curriculum institutionALE ont été développés en 2013 au bureau Moyen-Orient de DVV International – motivés par la nécessité d'appliquer une approche plus stratégique et cohérente pour renforcer les institutions d'ALE et pour créer une compréhension claire et commune des objectifs, des étapes et des responsabilités entre toutes les parties impliquées. Au cours d'une série d'ateliers avec le personnel de DVV, des experts internationaux et des représentants d'organismes partenaires jordaniens, palestiniens et des vhs allemandes, des « indicateurs de performance clés pour les centres d'éducation des adultes » ont été mis au point. Ces indicateurs, révisés lors de discussions avec divers collègues, représentent les objectifs, indicateurs et moyens de vérification au chapitre 3. Le cadre d'orientation a été rédigé en coopération avec plusieurs collègues et experts.

02.

LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS ET LE DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL DES INSTITUTIONS D'ALE

Définition des concepts

Le renforcement des capacités est largement perçu et décrit comme étant un processus dans lequel les individus et les organisations acquièrent, améliorent et entretiennent les compétences, les connaissances, les outils, les équipements et les autres ressources dont ils ont besoin pour accomplir leur travail avec compétence ou des capacités renforcées (à une plus large échelle, touchant un public plus large, avec un impact plus fort, etc.). Plus précisément, le renforcement des capacités des institutions d'ALE peut inclure l'ensemble du portefeuille d'orientation, d'éducation et de participation, mais il peut aussi simplement se référer à une offre d'opportunités éducatives pertinentes plus nombreuses, s'adresser à un groupe cible plus large, augmenter le nombre d'activités, etc.

L'émergence du terme « renforcement des capacités » est étroitement liée au monde du développement international et est de plus en plus usité depuis les années 1990.

Le renforcement des capacités et le développement organisationnel sont des concepts interdépendants dans la mesure où ils ont tous deux pour objectif d'améliorer la capacité de l'organisation à s'acquitter de ses fonctions du mieux possible dans des circonstances précises. Néanmoins, la pratique du renforcement des capacités est souvent liée à l'extension de la gamme de produits et à l'amélioration des résultats ou des services d'une organisation (voir chapitre 3.1), alors que le développement organisationnel va légèrement plus loin, touche les valeurs, la mission et les processus internes d'une organisation (voir chapitre 3.2).

Alors que le Curriculum institutionALE se concentre sur le renforcement des capacités et le développement organisationnel, d'autres outils développés par DVV International peuvent être utilisés dans le cadre du développement des ressources humaines, tels que Curriculum globALE et un Curriculum de qualification des gestionnaires d'institutions d'ALE.

Le développement organisationnel en tant que pratique est apparu dans les années 1930, au moment où Kurt Lewin et d'autres scientifiques ont commencé à explorer les relations humaines sur le lieu de travail afin de rechercher les facteurs décisifs d'une collaboration fructueuse. Le développement organisationnel est à la fois un domaine de la science appliquée axée sur la compréhension et la gestion du changement organisationnel, et un domaine d'étude et de recherche scientifiques. En tant que pratique, le développement organisationnel met fortement l'accent sur un environnement organisationnel en constante mutation. C'est une recherche permanente de structures et de processus appropriés en vertu desquels une organisation donnée remplit au mieux l'objectif pour lequel elle a été créée.

Le cycle du renforcement des capacités

Le renforcement des capacités et en particulier le développement organisationnel sont des processus complexes et sensibles qui doivent être soigneusement élaborés et ne suivent pas un schéma unique. Une intervention plus complète et plus holistique est nécessaire, comprenant la révision des objectifs et des valeurs de l'organisation, la définition des objectifs, une feuille de route pour la mise en oeuvre, la collecte de données de base, la participation de toutes les parties prenantes, une formation ou un conseil intensifs, ainsi qu'un suivi et une évaluation systématiques.

Le processus doit être dirigé par l'organisation même, sinon il ne sera pas durable. Il peut être soutenu ou guidé par des conseillers externes. C'est l'organisation qui doit décider et elle est responsable de ses décisions. Les conseillers sont responsables des conseils qu'ils donnent. Si les conseillers prennent des décisions à la place des dirigeants de l'organisation, ils sapent la structure de gouvernance au sein de l'organisation en développement. Lorsque le support du consultant prend fin et qu'il se retire, il est très probable que l'organisation s'effondre ou du moins, qu'elle retourne à son état antérieur.

capacités et s'inspire des expériences de nombreux bureaux de DVV International. Les contenus et les méthodes suggérés pour chaque étape peuvent bien entendu être modifiés et complétés selon les besoins dans un contexte donné. Outre ce que proposent les tableaux, les différentes étapes sont interdépendantes et en réalité, se chevauchent.

Alors que le premier tableau a été conçu pour les gestionnaires des institutions d'ALE, le second s'adresse aux conseillers externes.

ÉTAPES SUGGÉRÉES POUR LES GESTIONNAIRES DES INSTITUTIONS D'ALE

ÉTAPES	CONTENUS	MÉTHODE	ÉVENTUEL SUPPORT PAR DES CONSEILLERS
1 Identification des potentiels d'amélioration	(Auto-) évaluation des forces, faiblesses, menaces et opportunités	Consultation du personnel / des bénévoles, d'autres parties prenantes, de statistiques internes, rapports, rapports des médias, etc.	Support pour l'évaluation et l'analyse des résultats
2 Définition des objectifs	Ébauche d'un premier projet des valeurs, de la vision et de la mission Conception d'une stratégie (> 3 ans) basée sur l'analyse des enjeux de l'environnement (politique, économique, écologique, social, culturel, etc.) Définition des objectifs à long terme Hiérarchisation des activités en tenant compte des ressources limitées Définition des objectifs immédiats	En consultation avec le personnel et les autres parties prenantes	Conseils aux personnes responsables pendant le processus d'analyse et de compréhension de la position de l'institution d'ALE dans l'environnement donné Fourniture d'exemples de bonnes pratiques et d'outils pour élaborer des stratégies
3 Planification du renforcement des capacités / développement organisationnel	Élaboration d'un plan de mise en œuvre comprenant les objectifs mesurables, les calendriers, les responsabilités, les finances et l'évaluation des progrès. Identification de partenaires fiables pour le soutien et la coopération Clarification des termes de coopération	En consultation avec le personnel et les autres parties prenantes	Conseil relatif aux objectifs réalistes et réalisables
4 Organisation du processus de renforcement des capacités / développement organisationnel	Suivi du plan de mise en œuvre Interventions si nécessaire Documentation des nouvelles réalisations et processus Communication avec le personnel / les bénévoles Évaluation des progrès	<ul style="list-style-type: none"> ● Formations ● Ateliers ● Visites d'étude ● Consultation externe ● Discussions au sein de l'équipe ● Travail de bureau ● Etc. 	Offrir ou mobiliser des coachings, des formations, des échanges, des visites d'étude, des stages, des possibilités d'observation sur le lieu de travail, etc.

ÉTAPES	CONTENUS	MÉTHODE	ÉVENTUEL SUPPORT PAR DES CONSEILLERS
5 Évaluation des résultats	(Auto-)évaluation : Dans le cas idéal, l'évaluation couvre les mêmes domaines que l'évaluation initiale (étape 1) Documentation des résultats Évaluation du processus de renforcement des capacités / de développement organisationnel	En consultation avec le personnel et les autres parties prenantes	Fournir des approches et des outils appropriés pour l'auto-évaluation de l'institution d'ALE Réaliser une auto-évaluation des approches, du processus et des résultats en matière de consultation
6 Décision concernant la suite ou l'avenir du renforcement des capacités / du développement organisationnel	Révision des objectifs et des résultats de l'évaluation Révision des potentiels d'amélioration		

ÉTAPES SUGGÉRÉES POUR LES CONSEILLERS ET L'AGENCE CONSEIL DE L'INSTITUTION D'ALE

ÉTAPE	CONTENUS	MÉTHODES
1 Définition interne du but Le but du processus de renforcement des capacités a été défini.	Définition des objectifs concernant l'appui aux processus de renforcement des capacités et de développement organisationnel en tenant compte de la vision, de la mission, de l'expertise et des ressources des conseillers / agences	Études Discussions au sein de l'équipe Ateliers avec les organisations partenaires

ÉTAPE	CONTENUS	MÉTHODES
<p>2 Planification du renforcement des capacités</p>	<p>La contribution du conseiller / de l'agence conseil peut concerner les domaines suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● soutien individuel et personnalisé permanent, relations respectueuses entre toutes les parties ● contribution financière ● certificats pour le personnel et les volontaires des institutions d'ALE ● lettres de recommandation, coopération avec les universités en ce qui concerne les volontaires ● au besoin : coaching entre pairs, voire conseil psychologique pour les directeurs des institutions d'ALE 	<p>Team discussions</p> <p>Partner discussions</p>
<p>3 Sélection de l'organisation partenaire et recherche de consensus</p>	<p>Le renforcement des capacités / le développement organisationnel n'auront du succès que s'il existe une compréhension commune des objectifs et des procédures entre les parties concernées. La recherche d'un consensus est essentielle et doit disposer du temps et des ressources nécessaires.</p> <p>Durant ce processus, les éventuels avantages et incitations en faveur des institutions d'ALE seront définis :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● développement grâce à un appui technique et financier ● être en mesure de fournir les services nécessaires dans la communauté ● devenir partie ou être un pionnier du mouvement d'ALE ● reconnaissance dans les stratégies d'ALE, les structures de gestion (comités consultatifs, etc.) ● recours éventuel à la coopération pour le marketing et la collecte de fonds <p>Pour sélectionner les partenaires, l'agence conseil peut s'orienter aux critères suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Volonté de coopération ● Potentiel de développement ● Type d'institution ● Enregistrement auprès du gouvernement et casier judiciaire vierge 	<p>S'adresser aux partenaires existants</p> <p>Faire des appels à propositions</p> <p>comprenant une réunion d'information, une consultation par téléphone / courriel, une description des avantages pour l'institution d'ALE et la communauté</p>

ÉTAPE	CONTENUS	MÉTHODES
	<ul style="list-style-type: none"> ● Emplacement et couverture géographique ● Accessibilité ● Partenaires et réseaux ● Partenariat avec la municipalité / le gouvernement ● Direction stratégique ● Dévouement à l'ALE ● Expérience en ALE ● Succès dans la collecte de fonds ● Installations 	
<p>4 Évaluation détaillée</p>	<p>L'évaluation couvre les domaines de coopération envisagés :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Valeurs ● Services ● Capacités ● Infrastructures ● Besoins ● Potentiel 	<p>Réunions, visites dans les organismes</p> <p>Accord sur l'évaluation</p> <p>Méthodes d'évaluation possibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Évaluation externe ● Évaluation par les pairs ● Évaluation conjointe ● Auto-évaluation
<p>5 Accord de coopération</p>	<p>Les contenus du renforcement des capacités / du développement organisationnel dépend du contexte / de l'institution d'ALE et doit être convenu entre les parties concernées.</p> <p>L'accord de coopération inclut :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Les buts ● Les activités ● Les calendriers ● Les responsabilités ● Le budget ● Les directives du partenaire ● Le mécanisme conjoint de suivi et d'évaluation ● Les mesures de visibilité 	<p>Accord sur les priorités et la coopération</p> <p>Le cas échéant : actes constitutifs de l'institution d'ALE</p> <p>Le cas échéant : annonce de postes vacants</p>

ÉTAPE	CONTENUS	MÉTHODES
<p>6 Activités de renforcement des capacités</p> <p>Alors que le cycle entier fait partie du renforcement des capacités, cette étape est consacrée à la description des réelles activités d'éducation et de conseil des institutions d'ALE</p>	<p>Le renforcement des capacités / le développement organisationnel est conforme à l'accord de coopération.</p> <p>Veillez consulter les chapitres sur les services et les capacités ci-après.</p>	<p>Méthodes possibles de renforcement des capacités :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Formations ● Suivi ● Conseil ● Visites d'étude ● Élaboration de directives ● Intro aux directives ● Financement de formations ● Financement du personnel ● Collecte de fonds conjointe ● Placement d'experts et de volontaires à court terme (SES, UN, etc.)
<p>7 Suivi et évaluation</p>	<p>Dans le cas idéal, les activités de suivi et d'évaluation devraient couvrir les mêmes domaines que l'évaluation détaillée (étape 4)</p>	<p>Méthodes possibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Rapport des partenaires ● Évaluation par DVV ● Évaluation par les pairs ● Évaluation conjointe ● Auto-évaluation ● Évaluation externe
<p>8 Décision concernant la future coopération</p>	<p>Vérifier les réalisations par rapport à l'accord et au modèle d'institution d'ALE</p>	<p>Discussion avec l'équipe et le partenaire</p>

03.

SERVICES ET CAPACITÉS

De nombreuses institutions d'ALE proposent non seulement des programmes d'apprentissage et d'éducation des adultes très clairs, mais aussi d'autres services communautaires. Néanmoins, au moment d'engager une coopération, il est important d'avoir une idée claire des services et des capacités essentiels pour l'ALE.

S'appuyant sur son expérience au Moyen-Orient, Curriculum institutionALE suggère de se concentrer sur trois principaux **services** des institutions d'ALE : orientation, éducation et participation.

D'ordinaire – et ce à juste titre – , le focus principal du travail repose sur l'élaboration de programmes éducatifs pertinents et attractifs. Au cours de ses activités, DVV International s'est néanmoins rendu compte que très souvent, les apprenants (potentiels) ont d'abord besoin d'orientation et de conseil sur les opportunités d'éducation qui s'offrent à eux avant de s'inscrire à un programme. Pendant la phase d'orientation et d'éducation, de nombreux participants affinent leur perception de leur situation, découvrent des perspectives nouvelles et trouvent des idées qui leur permettent d'améliorer leurs conditions de vie. De nombreuses institutions d'ALE renforcent ainsi l'autonomie des initiatives individuelles et communautaires – espaces où l'apprentissage se poursuit et dans lesquels un plus grand cercle de personnes s'investit, afin que la participation à la vie économique, politique et sociale puisse avoir lieu.

Afin de fournir les trois services de base (orientation, éducation et autonomisation), l'institution d'ALE a besoin de certaines capacités, notamment une capacité bien spécifique de gestion, la capacité de réaliser des analyses de besoins, d'atteindre des apprenants potentiels, d'attirer des formateurs qualifiés et de les fidéliser, de se mettre en réseau avec d'autres partenaires, de maintenir un environnement d'apprentissage motivant et d'assurer un financement suffisant et transparent.



Source: DVV International

03.1

LES SERVICES DE BASE DES INSTITUTIONS D'ALE

1 Orientation

Pour de nombreux participants, les sessions d'orientation et de conseil constituent le point de départ des programmes éducatifs. Ces sessions peuvent leur permettre de faire une évaluation réaliste de leurs compétences, de leurs besoins éducatifs, des options supplémentaires de développement et des informations sur les opportunités éducatives dans leur région. De ce fait, l'orientation couvre des domaines à la fois professionnels et personnels. L'orientation et le conseil peuvent avoir lieu individuellement ou en groupe. En Jordanie, DVV International a développé une méthode spécifique basée sur l'approche REFLECT afin d'aider les participants à identifier leurs besoins et leurs opportunités de développement. L'acronyme REFLECT, qui signifie « Regenerated Freirian Literacy through Empowerment and Community Techniques », est une approche permettant d'enseigner aux gens des compétences de base telles que la lecture, l'écriture et le calcul tout en les encourageant à remettre en question le monde qui les entoure et à agir pour améliorer leurs conditions de vie. La méthode s'appuie sur les théories du pédagogue brésilien Paulo Freire et les Méthode d'Action et de Recherche Participative ou Méthode Accélérée (MARF).

PROFILPass est une méthode relativement simple utilisée par de nombreuses vhs et a valeur d'exemple en matière d'orientation et de conseil en éducation. On peut en outre organiser des visites en entreprise ou des sessions d'information avec ou organisées par des prestataires éducatifs, des agences pour l'emploi ou des employeurs.

INDICATEURS	MOYENS DE VÉRIFICATION
Le concept des institutions d'ALE en matière d'orientation autonomisante définit la manière dont l'information sera collectée et partagée, ainsi que la méthodologie utilisée.	Concept, programmes d'études
L'institution collecte des informations sur le marché du travail, les opportunités éducatives, etc. dans la communauté et la région.	Notes de recherche, résultats
L'institution partage ces informations avec le groupe cible à l'aide de divers moyens (dépliants, internet, sessions d'orientation).	Dépliants, annonces...

INDICATEURS	MOYENS DE VÉRIFICATION
L'institution a recruté des coaches qualifiés (techniques de communication, conseil, expertise du contenu...)	Dossier de recrutement
L'institution organise régulièrement des sessions d'orientation professionnelle (individuelles ou en groupe) et les annonce de manière adéquate.	Annonce de la session, liste d'inscriptions et de signatures des participants, plan d'action des participants, session d'orientation, matériel de directives devant être utilisé pendant les sessions
Les formateurs / conseillers travaillant dans les institutions d'ALE connaissent et appliquent le programme.	Expertises, enquêtes de satisfaction des participants, réalisation de visites de suivi et d'évaluation par la direction de l'institution, comptes rendus / rapports de session
Nombre cumulatif de séances / d'heures d'orientation (séances individuelles ou en groupe).	Annonce des sessions, listes de participants, enregistrement des sessions
Pourcentage d'augmentation annuelle du nombre de participants aux sessions d'orientation.	Listes de participants
Nombre de personnes réorientées vers d'autres institutions.	Rapports du partenaire de réorientation
Nombre, portée et qualité des accords de réorientation avec d'autres parties prenantes.	Accords avec les partenaires
Adéquation des partenaires de réorientation aux besoins des participants.	Documentation de la session d'orientation
Nombre de projets / programmes de services financés par l'institution.	Analyse des besoins et des opportunités, matières / programmes de cours, enquête de satisfaction, rapports de l'institution d'ALE

2

Éducation

Dans le cas idéal, l'institution d'ALE offre un large éventail d'opportunités éducatives pertinentes dans différents domaines de la vie en se servant de méthodes d'ALE participatives. Alors que des formateurs différents peuvent appliquer des méthodes différentes pour promouvoir l'apprentissage, pour des raisons d'assurance qualité et de réputation, l'institution d'ALE devrait adopter un concept éducatif pertinent et attractif respectueux des principes fondamentaux de l'ALE.

Pour évaluer les forces et les faiblesses, et mesurer les progrès accomplis dans le domaine éducatif, les indicateurs et moyens possibles de vérification suivants ont été établis :

INDICATEURS	MOYENS DE VÉRIFICATION
Le programme est basé sur les résultats de l'analyse des besoins / du marché.	Programme, résultats de l'analyse des besoins, documents de planification du cours
Des principes andragogiques de base ont été adoptés et sont suivis par le personnel, les travailleurs indépendants et les volontaires.	Stratégie / document spécifiant les principes, leur réalisation et le suivi
Un système de contrôle qualité a été mis en place.	Modèles de programme, formulaire de plan de cours (commenté par le formateur, commenté par la direction de l'institution), fiches d'évaluation / évaluation en ligne des participants, réalisation de visites de suivi et d'évaluation dans les cours par la direction de l'institution, comparaison des inscriptions avec les listes de diplômés
Le personnel qualifié procède régulièrement à un contrôle qualité systématique.	
Score de qualité des programmes	
Nombre de cours / d'heures de cours	Programme de cours
Nombre cumulé d'heures de formation / cours.	
Éventail de sujets de cours : les cours couvrent au moins trois secteurs différents, par exemple la formation professionnelle, l'éducation civique, le développement social, les compétences non techniques, la santé et la nutrition, les langues, les TI, la culture et les arts...)	
Les cours ont lieu toute l'année.	
Il existe divers formats de cours (cours magistraux, de longue durée, de courte durée, week-ends, excursions, formats d'apprentissage numériques, etc.).	
Les cours sont d'une durée adéquate (heures, semaines / mois).	

INDICATEURS	MOYENS DE VÉRIFICATION
Nombre de demandes d'inscriptions m/f.	Liste / système d'inscription, frais payés par les participants (le cas échéant)
Taux d'inscription m/f.	
Toutes les formations sont évaluées.	Commentaires des formateurs et des participants, documents d'évaluation
Taux d'obtention de diplôme m/f.	Diplômes, rapport annuel des institutions d'ALE
Tous les diplômés reçoivent un certificat.	
Satisfaction des diplômés à l'égard des services.	Enquête de satisfaction, statistiques sur les taux d'abandon
Niveau de correspondance des programmes de services aux besoins de la communauté locale.	Analyse des besoins et des opportunités
Part des frais d'inscription des participants dans le budget global.	Budget, rapport d'audit

3 Participation

Dans de nombreux pays, les actions communautaires sont le résultat direct des sessions d'orientation et d'éducation. Dans l'approche REFLECT, elles font partie intégrante du processus éducatif. Les initiatives communautaires sont une occasion pour les gens de mettre en pratique leurs connaissances et les idées nouvellement acquises et de s'engager activement pour transformer leur environnement, ce qui à son tour est susceptible de motiver plus de gens à se former et à consulter les institutions d'ALE. Agir avec les autres a un aspect libérateur, ouvre des perspectives nouvelles et aide les gens à acquérir des compétences nouvelles. Les initiatives communautaires peuvent être considérées comme des environnements d'apprentissage et d'autonomisation élargis.

INDICATEURS	MOYENS DE VÉRIFICATION
L'institution d'ALE applique un concept de coaching des initiatives communautaires qui donne aux gens les moyens de lancer des initiatives et d'en assurer le suivi, et qui laisse l'initiative aux mains de son propriétaire.	Concept de coaching d'initiative communautaire
Le concept de mobilisation et de coaching des initiatives communautaires est décrit dans un document, il énumère les appuis possibles de l'institution (fournir un espace, des équipements, faciliter les contacts, fournir expertise et conseil), et précise la manière dont l'activité de conseil est réalisée de manière à faciliter l'apprentissage et à promouvoir l'indépendance et la durabilité de l'initiative.	
L'institution nomme une personne responsable des initiatives communautaires.	Plan de recrutement
Les formateurs / animateurs responsables sont familiarisés avec le concept et l'appliquent.	Expertise, procès-verbaux / rapports de séances
Retour positif des membres de l'initiative sur le coaching.	Fiches de commentaires
Retour positif des communautés locales sur les initiatives et leur pertinence par rapport aux besoins des communautés.	Fiches de commentaires
Nombre d'initiatives soutenues par l'ALE.	Évaluation de l'expert, procès verbaux / rapports de séances, rapports de coaching
Nombre d'initiatives ayant demandé un soutien.	
Nombre d'initiatives fondées par les participants.	
Durée de vie et durabilité des initiatives, nombre et éventail de personnes dans une initiative, résultats / succès de l'initiative	
Nombre d'interactions et de contacts établis par les initiatives avec les décideurs	
Satisfaction de la communauté à l'égard de l'initiative	Évaluation, enquête de satisfaction, écho médiatique
Satisfaction des membres de l'initiative à l'égard du coaching	Enquête de satisfaction des participants, évaluations

03.2

CAPACITÉS TRANSVERSALES DES INSTITUTIONS D'ALE

A Stratégie et gestion

L'apprentissage et l'éducation des adultes devraient être intégrés à la vision, à la stratégie, à la gestion et à l'administration de l'institution d'ALE. Le cas idéal serait que tous les services et toutes les capacités transversales énumérés aux chapitres 2 et 3 soient reflétés dans la stratégie ainsi que dans les plans opérationnels, la dotation en personnel, les rapports et le travail quotidien de l'institution. Les indicateurs suivants pourraient contribuer à acquérir cette capacité.

INDICATEURS	MOYENS DE VÉRIFICATION
L'institution d'ALE a une vision et une stratégie d'ALE claires, ou bien l'ALE fait partie de sa stratégie.	Stratégie d'ALE ou stratégie générale incluant l'ALE
La stratégie reflète les principaux domaines de travail et les compétences de l'institution, ainsi que ses valeurs et son éthique.	Expertise
L'institution a clairement défini ses domaines d'intervention (et ses limites).	Stratégie, statuts ou autres documents
Les employés, les travailleurs indépendants et les volontaires sont familiarisés avec la vision et la stratégie de l'institution, connaissent leurs tâches et comprennent leur rôle au sein de l'organisation.	Expertise, descriptions de postes
La politique de l'emploi est basée sur la qualification.	Politique de recrutement et documentation
Niveau de compétence et compétences du personnel, des travailleurs indépendants et des volontaires de l'institution	CV, expertise
Pourcentage de personnel, de travailleurs indépendants et de volontaires dans l'institution	Plan de dotation en personnel et en volontaires, plan de RH, plan d'évaluation des résultats

INDICATEURS

MOYENS DE VÉRIFICATION

Un système d'assurance qualité est en place.

Directives de suivi et d'évaluation, liste d'indicateurs, rapports de suivi et d'évaluation

L'institution a défini un certain nombre d'indicateurs afin de mesurer les performances ainsi que des méthodes pour vérifier les indicateurs.

L'institution a un plan d'action clair et participatif qui lui permet de mettre en oeuvre son plan stratégique.

Plan d'action

L'institution a une structure organisationnelle transparente et formelle.

Organigramme, diagramme de flux d'information

Le plan global de travail de l'institution inclut des mécanismes de développement professionnel et de renforcement des capacités pour tous ses collaborateurs.

Stratégie, plan d'exécution, plan de formation du personnel, documentation sur la formation du personnel

L'institution utilise un système de comptabilité et d'archivage approprié.

Documentation comptable, nombre d'erreurs / documents manquants

Effectifs de l'institution

Tableau d'effectifs

Fluctuation de personnel au sein de l'institution

Documentation sur les effectifs / le recrutement

Pourcentage ou nombre de cours réalisés plusieurs fois

Cours de plusieurs semestres / années

Un rapport annuel de gestion est rédigé et présenté au conseil d'administration, aux conseils consultatifs, aux responsables d'audit, aux donateurs ou à d'autres parties.

Rapport, procès-verbal des séances

B Analyse des besoins et du marché

Pour pouvoir proposer des programmes d'éducation pertinents, les institutions d'ALE doivent avoir une vue d'ensemble des opportunités d'emploi et de travail indépendant dans leur région. Pour évaluer la capacité des institutions d'ALE à effectuer et à utiliser des analyses des besoins et du marché, les indicateurs suivants peuvent s'avérer utiles :

INDICATEURS	MOYENS DE VÉRIFICATION
L'institution effectue régulièrement une analyse des besoins qui sert de base à l'élaboration de ses programmes.	Rapports des analyses des besoins / du marché
L'institution a défini un mécanisme d'analyse des besoins qui inclut des critères de qualité et un calendrier.	Concept des analyses des besoins
Divers secteurs et domaines de travail sont examinés (marché du travail, innovation technologique, changements sociaux). Diverses sources sont consultées (journaux, radio, télévision, études, plateformes en ligne, parties prenantes locales, etc.).	Conclusions
Les analyses des besoins / du marché sont effectuées de manière transparente et sont correctement documentées.	
Les résultats sont en cours d'analyse et des conclusions en sont tirées.	
Les conclusions servent à élaborer des formations / activités nouvelles ou à réviser les formations / activités en cours.	
Nombre de services basés sur les résultats des analyses des besoins	
Les conclusions contribuent à l'élaboration de nouveaux cours / activités ou à la révision des activités en cours.	Les formations en cours / révisées reflètent les conclusions (par sujet et / ou méthodologie)

C Commercialisation, sensibilisation et admission des participants

Il serait souhaitable que l'ALE soit plus visible. DVV International recommande donc aux institutions d'ALE de labéliser et de commercialiser leurs services d'ALE en tant que tels. Bien entendu, cela doit aller de pair avec le développement d'une compréhension commune de l'ALE et de sa signification dans le contexte d'une communauté ou d'un pays donnés. Certaines institutions pourraient même souhaiter incorporer l'ALE dans leur nom. Cependant, cela doit être fait avec soin, voire même uniquement à condition que l'institution réponde à une certaine norme devant être définie dans chaque pays / bureau de DVV avec ses partenaires. La prochaine étape pourrait être la mise en réseau des institutions d'ALE entre elles, le développement d'activités communes, peut-être même une identité, un label ou un système d'accréditation communs.

Plus précisément, l'une des clés du succès de tout programme éducatif est sa commercialisation adéquate et son accessibilité pour le groupe cible. La capacité des institutions d'ALE à commercialiser correctement leurs services, à atteindre leur groupe cible et à établir des critères d'admission clairs et transparents peut être évaluée à l'aide des indicateurs suivants :

INDICATEURS	MOYENS DE VÉRIFICATION
L'institution d'ALE a identifié son groupe cible – elle est ouverte à divers groupes sociaux et par principe ouverte à toute personne indépendamment de son origine, de son âge, de son sexe, de sa religion, etc.	Stratégie, vision
L'institution emploie une stratégie de sensibilisation des apprenants potentiels à l'aide de moyens à la fois utiles et adéquats pour atteindre le groupe cible (journaux, programme, brochures, radio, internet, médias sociaux, panneaux d'affichage, etc.) et si nécessaire, s'adresse à des groupes cibles spécifiques dans leur environnement.	Documentation sur les activités de sensibilisation
Des critères clairs d'admission et de sélection ont été définis et communiqués au groupe cible.	Annonce de la procédure d'inscription, documents d'inscription, reçus des frais d'inscription des participants
L'institution labélise clairement ses services d'ALE et se réfère à des termes et à des concepts nationaux pertinents.	Programme, dépliants, site web de l'institution, stratégie d'ALE ou équivalent

D Coopération avec des formateurs qualifiés

L'une des principales conditions préalables à tout programme d'éducation attractif est la présence d'une équipe de formateurs ou de volontaires qualifiés qui connaissent les matières qu'ils enseignent et appliquent des méthodes pédagogiques adéquates et participatives. Pour évaluer la capacité d'une institution d'ALE à coopérer avec des formateurs / volontaires qualifiés, les indicateurs suivants ont été formulés :

INDICATEURS	MEANS OF VERIFICATION
Un système de coopération avec les volontaires et les travailleurs indépendants a été défini (système de communication et de récompense, promotion du travail d'équipe, développement professionnel...).	Concept de coopération
Des critères de sélection et des procédures de recrutement des formateurs / volontaires ont été clairement définis et communiqués aux formateurs potentiels.	Annonces des critères et des procédures, formulaires de candidatures simplifiés pour les formateurs
La sélection est justifiée et la personne sélectionnée répond aux critères.	Expertise, critères, CV, rapports de formations, réflexion personnelle du formateur, évaluation des participants
La sélection et le recrutement sont documentés.	CV, références, fiche de justification de la sélection, contrat, reçu de paiement
Les performances du formateur sont vérifiées régulièrement.	Évaluation préalable des performances du formateur

E Réseautage et réorientation vers d'autres institutions

Le réseautage et les échanges avec d'autres institutions locales (organes décisionnels, écoles, institutions de formation professionnelle, universités, ONG, prestataires de micro-financement, entreprises et associations professionnelles, institutions de support psycho-social, etc.) sont une importante condition préalable au bon fonctionnement des institutions d'ALE. Les contacts sont non seulement essentiels si l'on veut obtenir des informations de première main sur les activités éducatives, mais aussi pour les séances d'orientation et pour pouvoir réorienter les participants vers d'autres institutions au cas où l'institution d'ALE ne peut pas offrir le service souhaité. Les indicateurs suivants peuvent aider à développer la capacité des institutions d'ALE dans ce domaine :

INDICATEURS	MOYENS DE VÉRIFICATION
L'institution d'ALE a identifié les principaux partenaires pour former un réseau / réorienter vers d'autres institutions.	Plan stratégique, liste des principaux partenaires, accords existants, base de données
Éventail de contacts par secteur (éducation, entreprises, politique, secteurs).	Cartographie des parties prenantes
L'institution est consciente de la capacité des partenaires.	
L'institution a mis en place une coopération avec des partenaires.	Procès-verbal de l'entretien avec le directeur de l'institution d'ALE, mémorandums d'accord, rapports d'activités conjointes, reportages dans les médias
Nombre d'initiatives réalisées en coopération avec des partenaires.	
Nombre de réorientations	

F Environnement d'apprentissage

Pour améliorer l'apprentissage et attirer ou fidéliser les participants, il est indispensable de fournir un environnement d'apprentissage motivant et attrayant. Ceci inclut des facteurs « matériels » tels l'état des salles et des équipements, le chauffage / la climatisation, l'éclairage, etc. mais aussi des facteurs non matériels, à savoir un personnel accessible, aimable et serviable, ainsi que des outils d'apprentissage en ligne accessibles. Les indicateurs suivants ont été formulés afin d'évaluer la capacité de l'institution d'ALE à cet égard :

INDICATEURS	MOYENS DE VÉRIFICATION
L'institution d'ALE réalise son programme dans des locaux agréables, suffisamment éclairés / chauffés / climatisés et équipés de manière appropriée. Les normes d'hygiène répondent aux besoins spécifiques des hommes et des femmes (ceci peut être réalisé par des accords de partenariat avec d'autres acteurs sur place fournissant des locaux).	Rapports de suivi et d'évaluation, audits des installations, enquêtes de satisfaction des participants, inventaire, mémorandum d'accord avec les partenaires
Les locaux sont facilement accessibles par le groupe cible.	Visites sur place, cartes, horaires des transports publics, places de parking, escaliers / ascenseurs, panneaux de signalisation, etc.
Le service / le personnel est aimable et accueillant.	
Aménagement et état des installations de l'institution.	
Niveau d'utilisation des ressources de prestation de services et efficacité en termes de revenus.	Dossiers concernant l'utilisation des biens

Les achats sont durables dans la mesure où ils favorisent les fournisseurs locaux par rapport aux fournisseurs internationaux et tiennent compte des implications environnementales.	Règles et procédures d'achat
Un plan d'entretien régulier est en place et mis en oeuvre.	Dossiers de contrôle de maintenance
L'institution offre des possibilités d'apprentissage en ligne, entre autres des logiciels accessibles destinés aux groupes cibles ainsi que des contenus et des méthodes particulièrement adaptés à l'apprentissage et à l'enseignement numériques.	Accessibilité, contenus et méthodes des formations en ligne

G Financement

Bien qu'indirectement liés aux services d'éducation des adultes, le financement et la collecte de fonds sont incontournables pour toute institution d'ALE désireuse de proposer des services. Bien que d'autres institutions puissent fournir des formations plus élaborées en matière de collecte de fonds, DVV international devrait être capable de soutenir les efforts de mobilisation de ressources de ses partenaires, spécialement dans le domaine de l'ALE. Les aspects suivants sont essentiels pour évaluer la capacité des institutions d'ALE :

INDICATEURS	MOYENS DE VÉRIFICATION
L'institution d'ALE a identifié diverses sources de financement.	Analyse des sources de financement
Une stratégie de mobilisation des ressources et de marketing a été élaborée et est mise en œuvre.	Document de stratégie et dossiers de mise en œuvre
L'institution compte sur diverses sources de financement.	Budget, rapports d'audit
Si des entreprises sociales sont en place, elles ont une structure équitable, juridiquement et financièrement saine.	Statuts, stratégie, plan de gestion et plan budgétaire des entreprises sociales, rapports, audit
L'institution a accru son financement au cours des dernières années.	Budget de l'année en cours et des années précédentes, rapports d'audit
Système de redevance approprié.	Liste de prix
L'institution fait partie d'un réseau de collecte de fonds commune.	Confirmation d'adhésion

04.

ANNEXE

Abréviations

- ALE** Adult Learning and Education («Apprentissage et éducation des adultes»)
- CI** Curriculum institutionALE
- vhs** Volkshochschule – Université populaire – Centre d'éducation des adultes spécifique à l'Allemagne

Autres publications de DVV International sur les institutions d'ALE

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

Pour plus d'informations sur les outils et les approches de DVV International, veuillez consulter notre site web <https://www.dvv-international.de/en/>.

DVV INTERNATIONAL EN BREF

DVV International est l'Institut de coopération internationale de la Confédération allemande pour l'éducation des adultes (Deutscher Volkshochschul-Verband e.V., DVV). DVV représente les intérêts des quelque 900 universités populaires (Volkshochschulen) et de leurs associations régionales, qui sont les plus grands prestataires d'offres de formation continue en Allemagne. En tant que première organisation professionnelle dans le secteur de l'éducation des adultes et de la coopération au développement, DVV International a soutenu l'apprentissage tout au long de la vie pendant plus que cinquante ans.

L'institut contribue à la création et à la consolidation de structures durables d'éducation des jeunes et des adultes dans le monde entier. Nous nous considérons comme un partenaire spécialisé dans le dialogue avec les populations locales. C'est dans ce but que nous coopérons avec plus de deux cents partenaires de la société civile, du secteur public et des sciences dans plus de trente pays d'Afrique, d'Asie, d'Amérique latine et d'Europe.

Nos bureaux nationaux et régionaux organisent la coopération locale et régionale, et veillent à la qualité et à l'efficacité de nos interventions dans les pays partenaires. Notre travail se concentre sur l'alphabétisation et l'éducation de base, la formation professionnelle, l'apprentissage mondial et interculturel, l'éducation environnementale et le développement durable, la migration et l'intégration, le travail auprès des réfugiés, l'éducation à la santé, la prévention des conflits et l'éducation à la démocratie.

DVV International finance ses travaux grâce à des fonds du Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ), du Ministère fédéral allemand des Affaires étrangères, de l'Union européenne et d'autres bailleurs de fonds. De concert avec des associations nationales, régionales et mondiales d'éducation des adultes, DVV International promeut des activités de lobbying et de plaidoyer en faveur du droit humain à l'éducation et de l'apprentissage tout au long de la vie. À ces fins, nous nous orientons aux Objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU, à l'agenda mondial pour l'éducation (Éducation 2030) et à la Conférence internationale de l'UNESCO sur l'éducation des adultes (CONFINTEA). Aux niveaux européen et mondial, DVV International soutient l'échange d'informations et de savoir-faire par le biais de conférences, de séminaires et de publications.

