



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 <sup>1</sup>ALE 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 تمكينيًا 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.

<sup>1</sup> 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 ويستبعدون 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"> <li>● تدريبات</li> <li>● ورش عمل</li> <li>● زيارات دراسية</li> <li>● استشارات خارجية</li> <li>● مناقشات الفريق</li> <li>● العمل المكتبي</li> <li>● إلخ.</li> </ul>	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><b>التعريف الداخلي للهدف</b></p> <p>تم تحديد هدف عملية تنمية القدرات.</p>	<p>استطلاع</p> <p>مناقشات الفرق</p> <p>ورش عمل مع الشركاء</p>
2	<p><b>التخطيط لتنمية القدرات</b></p> <p>تم وضع التصور والمفاهيم لعملية تنمية القدرات وتم تحديد دور ومساهمة المستشار الدولي / الوكالة الاستشارية.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● دعم مستمر مخصص وفردى وعلاقة قائمة على الاحترام بين كافة الأطراف</li> <li>● مساهمة مالية</li> <li>● منح شهادات للموظفين / ات والمتطوعين / ات في مؤسسات تعليم الكبار</li> <li>● منح خطابات توصية، والتعاون مع الجامعات لجلب المتطوعين</li> <li>● إذا لزم الأمر: توفير التدريب بين النظراء أو حتى الاستشارة النفسية لمدراء / مديرات مؤسسات تعلم وتعليم الكبار</li> </ul>	<p>مناقشات الفرق</p> <p>مناقشات مع الشركاء</p>
3	<p><b>اختيار المنظمات الشريكة وبناء التوافق في الآراء</b></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"> <li>● التطوير من خلال الدعم الفني والمالي</li> <li>● القدرة على تقديم الخدمات المطلوبة في المجتمع</li> <li>● أن تصبح جزءاً من حركة تعلم وتعليم الكبار ورائدة فيها</li> <li>● الاعتراف باستراتيجيات تعلم وتعليم الكبار، والهيكل الإدارية (اللجان الاستشارية... الخ)</li> <li>● يمكن استخدام التعاون في التسويق وحشد التمويل</li> </ul> <p>لاختيار شركائها، قد تنظر الوكالة الاستشارية في المعايير التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● الاستعداد للتعاون</li> <li>● لديها إمكانيات للتطوير</li> </ul>	<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"><li>● نوع المؤسسة</li><li>● التسجيل الحكومي ولديها سجلات سليمة من الناحية القانونية</li><li>● الموقع والتغطية</li><li>● إمكانية الوصول</li><li>● الشركاء والشبكات</li><li>● الشراكة مع البلدية / الحكومة</li><li>● الاتجاه الاستراتيجي</li><li>● التركيز في مجال تعليم الكبار</li><li>● لديها تجربة في مجال تعلم وتعليم الكبار</li><li>● النجاح في حشد التمويل</li><li>● المرافق</li></ul>	
4	التقييم المفصل	يغطي التقييم مجالات التعاون المتصورة
	<ul style="list-style-type: none"><li>● القيم</li><li>● الخدمات</li><li>● القدرات</li><li>● المرافق</li><li>● الاحتياجات</li><li>● الإمكانيات</li></ul>	اجتماعات وزيارات للمنظمات اتفاق على التقييم طرق التقييم المحتملة هي: <ul style="list-style-type: none"><li>● التقييم الخارجي</li><li>● تقييم النظراء</li><li>● التقييم المشترك</li><li>● التقييم الذاتي</li></ul>
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"><li>● الأهداف</li><li>● الأنشطة</li><li>● الجداول الزمنية</li><li>● المسؤوليات</li><li>● الميزانية</li><li>● إرشادات الشركاء</li><li>● آلية رصد وتقييم مشتركة</li><li>● تدابير الظهور الإعلامي</li></ul>	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 <b>نشاطات تنمية القدرات</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>● التدريب</li><li>● المتابعة</li><li>● تقديم المشورة</li><li>● زيارات دراسية</li><li>● صياغة الإرشادات التوجيهية</li><li>● مقدمة عن الإرشادات</li><li>● دورات التمويل</li><li>● كادر التمويل</li><li>● حشد تمويل مشترك</li><li>● تعيين خبراء / خبيرات ومتطوعين / ات</li><li>● علي المدى القصير (خدمات الخبراء الأقدمين (SES)، الأمم المتحدة، إلخ.)</li></ul>	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 <b>الرصد والتقييم</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>● تقارير الشركاء</li><li>● تقييم الجمعية الألمانية لتعليم الكبار</li><li>● تقييم النظراء</li><li>● التقييم المشترك</li><li>● تقييم ذاتي</li><li>● تقييم خارجي</li></ul>		
نقاش مع الفريق والشريك	راجع الإنجازات مقابل الاتفاقية ونموذج مؤسسة تعلم وتعليم الكبار	8 <b>قرار التعاون في المستقبل</b>

## .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 (المدربون / 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 وبرحبون 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	<b>ALE</b>
Adult Learning and Education	
منهج تطوير مؤسسات تعلم وتعليم الكبار	<b>CI</b>
مؤسسة تعلم وتعليم الكبار	<b>IALE</b>
Volkshochschule - مراكز تعليم الكبار المجتمعية الألمانية	<b>vhs</b>

### 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](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](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 والنهج، 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 approximately 30 columns and 40 rows of dots, providing a structured space for handwritten observations and reflections.



