

vhs
DVV International



Владимир Корж
Мария Ландо

СЕТЕВОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ, АДВОКАТИРОВАНИЕ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ НОВЫХ МЕДИА В НЕФОРМАЛЬНОМ И ГРАЖДАНСКОМ ОБРАЗОВАНИИ

Учебно-методическое пособие

ISBN 978-985-581-264-8



9 789855 812648

Владимир Корж

Мария Ландо

**Сетевое взаимодействие,
адвокатирование
и использование
новых медиа
в неформальном
и гражданском
образовании**

Учебно-методическое пособие



МИНСК

ИЗДАТЕЛЬСТВО «ЧЕТЫРЕ ЧЕТВЕРТИ»
2018

УДК 374.7
ББК 74.4
К66



With financial support from the



Federal Ministry
for Economic Cooperation
and Development

Издание профинансировано
Европейским союзом и DVV International
(из средств Федерального министерства экономического сотрудничества и развития)

Корж, В. С.

К66 Сетевое взаимодействие, адвокати́рование и использование новых медиа в неформальном и гражданском образовании : учеб.-метод. пособие / Владимир Корж, Мария Ландо. — Минск : Четыре четверти, 2018. — 72 с. : ил.

ISBN 978-985-581-264-8.

Учебно-методическое пособие разрабатывалось и использовалось в том числе как базовый учебный материал для проведения соответствующего модуля учебного курса «Школа менеджеров» в рамках проекта «Учиться, чтобы действовать», реализованного в Беларуси Представительством зарегистрированного общества «Deutscher Volkshochschul-Verband e.V.» (Федеративная Республика Германия) в Республике Беларусь в сотрудничестве с Ассоциацией дополнительного образования и просвещения.

Адресовано специалистам общественных организаций и инициатив, занятым в первую очередь в сфере неформального и гражданского образования для получения ими знаний и компетенций по проведению успешных адвокативных действий, особенностям современных медиа и каналов коммуникации, технологиям построения эффективного взаимодействия с различными субъектами. Пособие может также использоваться заинтересованными организациями и экспертами из других сфер.

**УДК 374.7
ББК 74.4**

ISBN 978-985-581-264-8

© Корж В. С., Ландо М. А., 2018
© Оформление. ОДО «Издательство
«Четыре четверти»», 2018

Оглавление

ВСТУПЛЕНИЕ	4
ГЛАВА 1. ОБЪЕДИНЯЯ УСИЛИЯ: ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ	5
1.1. Сотрудничество и партнерство в области неформального и гражданского образования взрослых	5
1.2. Уровни взаимодействия: от обмена информацией к партнерству	8
1.3. Сеть как одна из форм сотрудничества организаций	10
1.4. Принципы эффективного партнерства	11
1.5. Шесть признаков неэффективного взаимодействия. Оценка сотрудничества с другими организациями	14
1.6. План развития взаимодействия организации с внешним окружением	19
ГЛАВА 2. ВЛИЯНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ НА ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ	22
2.1. Адвокатирование в сфере неформального образования взрослых ..	22
2.2. Семь шагов адвокативной кампании	25
2.3. Право на образование как предмет адвокативной кампании	34
2.4. Особенности проведения адвокативных кампаний в сфере образования взрослых	39
ГЛАВА 3. ИНТЕРНЕТ-КОММУНИКАЦИИ ДЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ И ПРОЕКТОВ	41
3.1. Целевые аудитории в коммуникациях организации: как попасть в цель	41
3.2. Коммуникации в социальных медиа	44
3.3. Веб-сайт образовательной организации	45
3.4. Страница организации в социальных сетях	47
3.5. E-mail рассылки: как, кому и зачем писать письма	50
3.6. Блоги образовательных проектов	53
3.7. Коммуникации в мессенджерах	55
3.8. Где хранить данные: обзор облачных сервисов	58
3.9. Смешанное обучение: возможности и ограничения	60
ПРИЛОЖЕНИЯ	62
Приложение 1. Примерный план занятий для организаций гражданского общества по взаимодействию в сфере образования взрослых	62
Приложение 2. Примерный план занятия по адвокатированию в сфере образования взрослых	66
Приложение 3. Примерный план занятия «Современные инструменты коммуникаций для организаций гражданского общества сферы неформального и гражданского образования взрослых»	69

Для многих белорусов процесс образования завершается вместе с получением диплома о среднем или высшем образовании. Однако во всем мире сегодня становится актуальным обучение на протяжении всей жизни и его неотъемлемая составляющая – дополнительное образование. С вступлением в действие Кодекса Республики Беларусь об образовании и ряда постановлений и положений трактовка понятия «дополнительное образование взрослых» существенно расширилась и понимается не только как система повышения квалификации, а как любое организованное обучение взрослых, в том числе неформальное. Согласно Кодексу, государство берет на себя обязательства «по обеспечению доступности образования, в том числе лицам с особенностями психофизического развития в соответствии с их состоянием здоровья и познавательными возможностями, на всех уровнях основного образования и при получении дополнительного образования».

Однако практика такова, что представители определенных групп общества зачастую не могут в полной мере реализовать гарантированное право на образование. Особенно эта проблема затрагивает уязвимые группы – людей, находящихся в трудной жизненной ситуации, жителей отдаленных регионов, представителей групп, которые дискриминируются или стигматизируются в обществе, людей с низким уровнем образования, не позволяющим им конкурировать на рынке труда, людей пожилого возраста и иные группы общества. Поэтому одной из ключевых задач общественных организаций и инициатив является защита и продвижение интересов таких групп и расширение спектра образовательных услуг для них.

Сотрудничество различных социальных партнеров, влияние на принятие решений в интересах целевых групп и эффективные коммуникации повышают результативность решения этих и иных проблем, связанных с неформальным образованием.

Пособие «Сетевое взаимодействие, адвокати́рование и использование новых медиа в неформальном и гражданском образовании» создано для того, чтобы повысить осведомленность специалистов общественных организаций и инициатив о важности современных медиа и каналов коммуникации, технологиях построения эффективного взаимодействия с различными субъектами в области образования взрослых и основах проведения адвокативных действий.

Пособие адресовано в первую очередь специалистам, которые работают в сфере неформального и гражданского образования, но может использоваться организациями и экспертами из других сфер.

Мы надеемся, что представленные в пособии рекомендации станут для наших читателей опорой и источником вдохновения для реализации предлагаемых идей на практике, а также будут способствовать развитию устойчивых партнерских проектов, успешных адвокативных кампаний и эффективных коммуникаций организаций сферы неформального образования взрослых.

Пособие «Сетевое взаимодействие, адвокати́рование и использование новых медиа в неформальном и гражданском образовании» подготовлено в рамках проекта «Учиться, чтобы действовать», который реализуется Представительством зарегистрированного общества «Deutscher Volkshochschul-Verband e.V.» (Федеративная Республика Германия) в Республике Беларусь в сотрудничестве с Ассоциацией дополнительного образования и просвещения. Проект финансируется Европейским союзом и софинансируется DVV International (из средств Федерального министерства экономического сотрудничества и развития).

Глава 1.

Объединяя усилия: взаимодействие образовательных организаций

1.1. СОТРУДНИЧЕСТВО И ПАРТНЕРСТВО В ОБЛАСТИ НЕФОРМАЛЬНОГО И ГРАЖДАНСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ ВЗРОСЛЫХ

«Если хочешь идти быстро – иди один, если хочешь дойти далеко – идите вместе», – эта африканская пословица как нельзя лучше отражает смысл, предназначение, преимущества и ограничения налаживания взаимодействия, сотрудничества и партнерства.

Люди или организации, создавая коалиции, способны достичь намного большего, чем по отдельности. Работая же обособленно, каждая организация действует в одиночку, зачастую конкурирует с другими или дублирует их деятельность, и при этом не всегда может достичь желаемых результатов. Это справедливо и для тех, кто ведет свою деятельность в сфере неформального образования. Через взаимодействие и сотрудничество инициативы приобретают более инновационный и последовательный характер, позволяющий решать сложные задачи общественного развития. Результаты совместной работы становятся более значительными, поскольку обмен информацией, экспертизой, опытом, объединение ресурсов, как правило, намного повышают эффективность решения проблем, связанных с неформальным образованием.

Сотрудничество разных организаций, экспертов и секторов не менее значимо при реализации адвокативных и информационных кампаний. Участие в них широкого круга субъектов обеспечивает более весомую общественную поддержку поднимаемых вопросов и повышает легитимность и эффективность таких кампаний.

Сотрудничество может налаживаться на короткий или длительный период времени, быть формальным или неформальным, включать представителей отдельного сектора и региона или разных секторов и территорий. В любом случае сотрудничество базируется на взаимопонимании, и без этой основополагающей составляющей его и начинать не стоит.



В этой связи организациям сферы образования взрослых следует четко осознавать, что у совместной деятельности и партнерства есть и преимущества, и реальные угрозы. **Преимущества**, от которых все вовлеченные субъекты могут получить выгоду, следующие:

- ответственность становится общей: все, связанное с совместной деятельностью, ложится на плечи нескольких человек или организаций, появляются дополнительные помощники, и по текущим, и по стратегическим вопросам принимаются более сбалансированные коллективные решения;
- сотрудничество позволяет выигрывать время: то, что должен делать один субъект, делится на двоих, троих и более, что положительно отражается на сроках, действиях и их качестве;
- увеличиваются ресурсы – люди, деньги, знания, информация. Рост ресурсов, в свою очередь, рождает синергию, появляется больше идей и возможностей для их реализации;
- у субъектов появляется доступ к социальному капиталу друг друга, расширяется доступ к информации и различным профессиональным сетям;
- кооперация обеспечивает более широкий охват целевых групп и аудиторий, создание более востребованных и эффективных продуктов и услуг, а также развитие более инновационных идей.



Схема 1. Какой вклад в совместную деятельность могут вносить партнеры

ГЛАВА 1. ОБЪЕДИНЯЯ УСИЛИЯ: ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Преимущества партнерских взаимоотношений обеспечиваются в первую очередь вкладом, который может внести каждый из партнеров (Схема 1).

Часто в порыве энтузиазма и в предвкушении потенциальных преимуществ от сотрудничества, его участники не анализируют возможные риски и не осознают, что **у кооперации есть и свои минусы:**

- ограниченная возможность принимать самостоятельные, независимые решения в связи с тем, что в ходе совместной деятельности повышается зависимость от других партнеров;
- сложности взаимоотношений, особенно когда взгляды на ведение дел у субъектов не совпадают. Подобные разногласия могут привести к конфликтам, а порой и вовсе к разрыву отношений;
- неравное распределение полномочий;
- с ростом числа субъектов в сотрудничестве растет сложность управления прямыми и косвенными контактами субъектов. Противоречия в сотрудничестве могут оттягивать сроки решения важных задач и вопросов.

Кроме того, едва ли стоит вступать в сотрудничество и развивать партнерские взаимоотношения, если для вас и других участников:

- тяжело найти консенсус относительно общей цели и результатов, для достижения которых вы объединяетесь;
- важнее договориться, кто будет распоряжаться ресурсами, нежели достичь саму цель и результат;
- достижение консенсуса между участниками идет медленно и мучительно;
- репутация субъектов вызывает сомнения.

1.2. УРОВНИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ: ОТ ОБМЕНА ИНФОРМАЦИЕЙ К ПАРТНЕРСТВУ

В сфере неформального и гражданского образования взрослых организации, инициативные группы и отдельные специалисты взаимодействуют друг с другом на разных уровнях и в разных форматах. С точки зрения особенностей построения взаимодействий целесообразно выделить три уровня и дать им соответствующие характеристики (Схема 2).



Схема 2. Уровни взаимодействия

Первый и самый низкий уровень – это **обмен информацией**. Такой обмен может происходить достаточно пассивно, нерегулярно, информация передаваться не напрямую. Субъекты нередко знают о существовании или даже о деятельности друг друга, но для них не имеет значения, какого рода информацию и кому распространять, представляет ли она интерес или пользу для других. Обмен информацией происходит, когда субъекты встречаются на мероприятиях, попадая на них случайно либо по приглашению.

К этому же уровню может относиться и более целенаправленный обмен, когда информация распространяется с учетом интересов и потребностей других субъектов или происходит в ходе консультаций субъектов друг с другом или совместного обучения. Для целенаправленного обмена информацией могут также создаваться специализированные e-mail рассылки, группы в социальных сетях и мессенджерах, проводиться специальные встречи для обсуждения текущей ситуации и обмена опытом.

Второй уровень – это **функциональное взаимодействие**, при котором субъекты организуют и ведут совместную деятельность. В этот уровень попадают подготовленные и реализованные сообща мероприятия, реализация совместных проектов, адвокативных и информационных кампаний, работа в советах, сетях, коалициях, которые формируются для достижения согласованных результатов. При этом типе взаимодействия субъекты обмениваются материальными и нематериальными ресурсами и получают от совместной деятельности общую выгоду.



ГЛАВА 1. ОБЪЕДИНЯЯ УСИЛИЯ: ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Взаимодействие этого уровня можно характеризовать как сотрудничество. К формам сотрудничества относятся:

- *публичное выражение поддержки и солидарности*, например, в форме письма поддержки, выступления на мероприятии или в медиа;
- *сеть* – это неформальная гибкая открытая система, охватывающая большое число организаций и отдельных лиц со сходными интересами, которые обмениваются идеями, информацией и обсуждают волнующие их вопросы.
- *коалиция* – объединение субъектов, которые разделяют общую цель и объединяют свои силы для осуществления перемен в обществе. Обычно коалиции образуются для решения конкретных задач и после достижения поставленной цели прекращают свое существование или трансформируются в другие формы сотрудничества;
- *совместный проект* – это процесс, в результате которого несколько организаций заключают официальное соглашение о совместной работе по достижению общей цели или о разработке и реализации конкретного проекта;
- *ассоциация/союз* – юридически закреплённое объединение организаций-членов, целью которого является централизация некоторых общих взаимовыгодных функций, например, представление общих интересов при взаимодействиях со значимым для организаций окружением.

Высшим же уровнем взаимодействия является **партнерство**. Для этого уровня, как правило, характерны коллегиальность в выработке, принятии и исполнении решений, совместное вложение и использование ресурсов, взаимная выгода и общая ответственность.

1.3. СЕТЬ КАК ОДНА ИЗ ФОРМ СОТРУДНИЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИЙ

В последнее время все чаще сотрудничество между отдельными людьми и между организациями развивается в форме сетей. *Сеть* – это неформальная гибкая открытая система, охватывающая большое число организаций и отдельных лиц со сходными интересами, которые обмениваются идеями, информацией и обсуждают волнующие их вопросы.

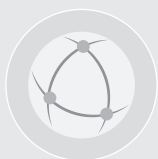
Сфера образования взрослых, в частности, ее неформальная часть, также начиналась с создания сетей. Сегодняшние Ассоциация дополнительного образования и просвещения, Ассоциация бизнес-образования, Ассоциация образования для устойчивого развития рождались из неформальных сетей. Популярность этой формы сотрудничества требует уделить ее эффективности и характерным признакам отдельное внимание.

Сотрудничество в рамках сети можно считать эффективным, если:

- вовлеченность в сеть ее членов усиливается;
- профессиональный и социальный капитал членов сети растет;
- сеть служит проводником позитивных изменений в секторе образования взрослых в целом.

Эффективная сеть характеризуется восьмью признаками:

1. фокусируется на обеспечении высоких результатов деятельности ее членов;
2. формирует между членами отношения высокого доверия и внутренней прозрачности и подотчетности;
3. постоянно совершенствует практики и системы своей работы;
4. действует как горизонтальная организационная структура, осуществляет руководство, основанное на неформальном лидерстве, и обеспечивает качественную фасилитацию внешних и внутренних процессов;
5. осуществляет регулярные и оперативные внутренние коммуникации и внутреннее обучение;
6. представляет собой открытую систему для развития, благодаря взаимодействию с внешним окружением;
7. формирует новые партнерства среди обучающихся, адукаторов, семей обучающихся и среди сообществ, с которыми взаимодействует;
8. обеспечивает себя необходимыми ресурсами для поддержания своей деятельности.



1.4. ПРИНЦИПЫ ЭФФЕКТИВНОГО ПАРТНЕРСТВА

Партнерство – это долговременное взаимовыгодное сотрудничество нескольких субъектов, основанное на их равных правах и обязанностях и направленное на достижение общей согласованной цели. Партнерство является высшим уровнем взаимодействия, когда различные организации, эксперты и группы тесно и регулярно сотрудничают друг с другом. При этом каждый субъект сохраняет свою независимость и право на самостоятельные действия вне партнерских связей.

Партнерские связи могут формироваться как внутри отдельной сферы или сектора, так и между различными секторами. Например, между организациями гражданского общества (ОГО), бизнесом и государством. Осуществляется партнерство обычно через долгосрочные соглашения, деятельность постоянных органов по совместной выработке решений (рабочих групп, межведомственных или межсекторных советов и т.п.), делегирование полномочий по реализации государственных политик, включение ОГО в перечень исполнителей той или иной государственной программы.

Многие организации декларируют партнерство, не понимая до конца, в чем заключается смысл такого уровня взаимодействия. Партнерство всегда не только направлено на достижение общего согласованного результата, но и требует, чтобы партнеры соблюдали четыре основных принципа:

1. **Согласованные ожидания** – стороны заключают устный или письменный договор о том, что и как они ожидают получить в качестве конечных и промежуточных результатов взаимодействия и кто какие роли готов выполнять в этом процессе;
2. **Совместное планирование** – стороны вместе определяют цель, задачи, методы, ресурсы и график взаимодействий;
3. **Совместная оценка** – стороны вместе сопоставляют текущие результаты и формы своих взаимодействий с запланированными и совместно анализируют их;
4. **Эффективные коммуникации** – стороны строят обмен информацией на доверии друг к другу, на открытости своих действий и замыслов, на регулярности, оперативности и достаточности контактов друг с другом, на ответственности перед собой и партнером за любое свое действие, способное повлиять на установленное партнерство.

Несоблюдение хотя бы одного из этих принципов смещает партнерство на уровень функционального взаимодействия и рискует принести гораздо более скромные результаты. Для субъектов сферы образования взрослых знание и понимание этих принципов дает хорошее основание обдумать целесообразность партнерства, свою готовность к такому уровню взаимодействий и выстраивать договорные отношения с будущими партнерами соответствующим образом.

При налаживании партнерских связей важно заранее предусмотреть, как будет обеспечено выполнение вышеперечисленных принципов и обязательств по совместной работе, иначе партнерство останется на уровне простых разговоров.



Договоренности по этим пунктам обычно закрепляются в виде Партнерского соглашения, Меморандума или Соглашения о сотрудничестве. Такие документы часто не имеют юридической силы, разрабатываются и принимаются партнерами совместно и на равных условиях, подписываются на добровольной основе и легко пересматриваются.

Кроме того, эффективность партнерства зависит от целого ряда навыков. Его участникам надо, как минимум, вести переговоры, направлять, курировать и делегировать полномочия, работать в команде. Для партнерства также представляют ценность люди, которые могут и готовы сохранять конфиденциальность, анализировать возможные риски и проявлять инициативу.

Многие партнерства начинаются неформально, но с течением времени, по мере того как усложняется работа и возрастает потребность в ресурсах, становятся все более формализованными.

Неформальные и формализованные структуры

Тип структуры	Преимущества	Недостатки
Неформальные структуры		
Рабочая группа – небольшая группа людей, которые договорились совместно проработать вопрос, представляющий интерес для более широкой группы людей. Тематическая рабочая группа выполняет конкретное задание, которое ей поручает большая группа сотрудничающих субъектов	Больше возможностей для обмена идеями, мнениями и построения новых связей Дешевле, поскольку в основном требуется время, а не деньги субъектов Гораздо меньше бюрократии	Воспринимается недостаточно серьезно внешними организациями и основными игроками Участники группы при появлении других приоритетов легко забывают о своих обязательствах Недостаточно структурирована для координации и управления ресурсами
Менее формализованные		
Профессиональная сеть объединяет людей одной сферы деятельности для профессионального общения. Форум/Платформа – площадка для открытого обсуждения проблем и генерирования новых идей. Товарищество – членская организация с четко определенным направлением деятельности	Усиливает профессиональный рост и влияние Выполняет функцию «зонтика» для широкого спектра не очень схожих видов деятельности Обеспечивает консолидацию и участие широкого круга заинтересованных сторон	Требуется большей координации Требуется более сложного согласования стратегических и тактических принципов взаимодействия Характеризуется более сложным процессом принятия решений
Формализованные		
Ассоциация – более формализованное зарегистрированное объединение юридических лиц. Фонд – организация, которая мобилизует и распределяет ресурсы. Агентство – независимая организация, созданная для выполнения деятельности от имени других организаций	Высокий авторитет и возможность оказывать влияние Более отчетлива направленная деятельность, более высокая устойчивость Обладает хорошими возможностями по мобилизации и управлению крупными ресурсами	Должна соответствовать юридическим требованиям Склонен к чрезмерной бюрократизации и обезличенности Требуется больших административных расходов

1.5. ШЕСТЬ ПРИЗНАКОВ НЕЭФФЕКТИВНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ. ОЦЕНКА СОТРУДНИЧЕСТВА С ДРУГИМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

При работе в сотрудничестве или партнерстве организациям сферы образования взрослых полезно отслеживать и анализировать не только совместную деятельность, но и то, насколько эффективно реализуется сам процесс сотрудничества. О неэффективности взаимодействия подсказывают следующие признаки.

- 1. Нерезультативность взаимодействия.** В этом случае взаимодействие между субъектами оценивается как процесс, который в большинстве случаев не приводит к нужным результатам. Взаимодействие часто основано на противоречиях, которые мешают совместной работе. Требуется значительно больше времени и усилий для достижения необходимого результата. Такое взаимодействие приводит к снижению продуктивности и не стимулирует к хорошей работе. В результате такого взаимодействия чаще всего снижается мотивация к совместной деятельности и совместному преодолению возникших противоречий.
- 2. Эмоциональная неудовлетворенность от взаимодействия.** В этом случае субъекты говорят о взаимоотношениях, которые отличаются высокой степенью эмоционального напряжения, что в большинстве случаев вызывает чувство тревоги и беспокойства. В отношениях не хватает доверия, что приводит к множеству конфликтных ситуаций и разногласий. Такой тип отношений может снижать эффективность взаимодействия между субъектами. Субъекты в таком случае часто не могут самостоятельно изменить сложившуюся ситуацию, не возлагают надежд на дальнейшие изменения, не стремятся к развитию и поддержке отношений.
- 3. Разобщенность.** Субъекты характеризуют свои взаимоотношения фразой: «Каждый сам по себе», что свидетельствует о достаточно отстраненных отношениях. Взаимодействие носит скорее формальный характер, однако сопровождается различными эмоциями – от равнодушия и безразличия до ярких эмоционально негативных проявлений. Субъекты не стремятся к кооперации, поддержке или развитию дальнейших отношений. В случае возникновения конфликтов не стараются понять причины и найти путь преодоления возникших разногласий. А если разобщенные отношения не сопровождаются эмоциональной неудовлетворенностью, возможно, отношения между субъектами находятся на начальной стадии их формирования.
- 4. Каждый отвечает только за свою часть.** Для успеха сотрудничества важно понимание, что каждый из субъектов несет ответственность за результаты совместной деятельности. Ситуация, при которой каждый участник сотрудничества отвечает только за свой отдельный спектр деятельности, может привести к разобщенности и повышает риск недостижения желаемых результатов.
- 5. Низкая степень управляемости процессами взаимодействия.** У субъектов нет четкого понимания целей и способов их достижения. Существуют противоречия, которые мешают работе. Отсутствует понимание того, как



выстраивать процесс взаимодействия и как действовать в определенных ситуациях. Возникают сложности с решением поставленных задач и устранением регулярно возникающих противоречий. В деятельности субъектов по взаимодействию встречаются функциональные пересечения, и поэтому осуществление процессов часто решается неформальными методами, например, на основе устной договоренности, поскольку существующие формальные способы не работают или работают недостаточно эффективно. В результате низкой управляемости процессами взаимодействия часто происходит столкновение интересов, что может снижать показатели эффективности деятельности субъектов.

6. Замалчивание конфликтов, избегание конфронтации. Такое поведение взаимодействующих субъектов – «бомба замедленного действия» в сотрудничестве. Любое не проясненное противоречие ведет к будущим, более сильным конфликтам.

Оценка взаимодействия с другими организациями

Большинство партнерств, дошедших до этапа оценки, анализируют как результаты совместной работы, так и удовлетворенность самим процессом взаимодействия участвующих в нем субъектов.

Какое взаимодействие можно считать успешным? Эффективное и успешное взаимодействие имеет все или некоторые из указанных ниже характеристик:

- благодаря взаимодействию, сотрудничеству или партнерству, удалось достичь тех результатов, которые были запланированы;
- результаты взаимодействия оказывают положительное влияние не только на непосредственно вовлеченных субъектов, но и признаются целевой группой мероприятий или проекта, ключевыми организациями или широкой общественностью;
- взаимодействие достигло устойчивости и самостоятельности либо благодаря постоянному участию и активности партнеров, либо благодаря созданному механизму самоуправления;
- совместная работа создала «добавленную стоимость», которая обеспечила положительные изменения для каждого из взаимодействующих субъектов, – партнерские организации смогли усовершенствовать свои подходы к деятельности, разработали новые методы или улучшили свой стиль работы;
- стороны приходят к выводу, что партнерский подход был самым лучшим/подходящим выбором для достижения поставленной цели в данной ситуации.

Пример из практики

Развитие взаимодействия образовательных организаций в Беларуси

Для координации действий по развитию сферы дополнительного и неформального образования в Беларуси работает Ассоциация дополнительного образования и просвещения (АДОиП), которая объединяет образовательные и просветительские организации и учреждения. Ассоциация была зарегистрирована в 2011 году, при этом организации-члены АДОиП работают вместе уже больше 15 лет.

От совместного проекта – к сети и ассоциации

Идея создания сети белорусских образовательных организаций витала в воздухе со второй половины 1990-х. Появилась она благодаря успешному сотрудничеству восьми общественных организаций в совместном проекте со шведской организацией «Forum Syd», направленном на развитие общественных организаций в Беларуси в 1999–2001 годах. Появлению сети предшествовала идея создания Совета проекта, в который вошли 10 общественных организаций, особое место в деятельности которых занимало гражданское образование, – Фонд имени Льва Сапегі, Образовательный центр «ПОСТ», Женское независимое демократическое движение, Центр социальных инноваций и другие.

Одним из наиболее значимых результатов проекта стало появление сети организаций, которые занимаются гражданским образованием. Совместная работа над проектом научила разные организации по-настоящему сотрудничать, доверять друг другу, разделять ответственность, совместно принимать решения. Фактором успеха на тот момент явился уровень зрелости вовлеченных субъектов, что помогло им переступить через страх утраты самостоятельности и независимости и позволило взять на себя ответственность и за себя, и за партнеров.

Поскольку белорусский гражданский сектор в то время развивался активно всего около пяти лет, организации очень отличались друг от друга и по опыту, и по уровню профессионализма. Однако среди тех, кто вошел в сеть, формировалось взаимное доверие, вырабатывались правила совместной деятельности, общие ценности, принципы, на которых организации готовы были объединяться. Совместный проект наглядно показал, что, несмотря на определенный набор противоречий, вместе можно делать больше.

Таким образом, в 2000 году возникла неформальная сеть образовательных негосударственных некоммерческих организаций, получившая название *Асацыяцыя грамадзянскай адукацыі (АГА)*. Члены АГА проводили семинары и тренинги по развитию региональных общественных организаций, на базе сети начали развиваться построенные на идее самообразования шведские кружки. В 2004 году вышел первый выпуск журнала АГА «Адукатар» с материалами по неформальному образованию, в подготовке которых участвовало большое число белорусских *адукаторов*. С 2005 года сеть начала регулярно проводить Недели неформального образования, с 2006 года – Фестивали неформального образования. Совместными усилиями организаций, входящих в сеть, развивается *Школа адукаторов*, где готовятся специалисты сферы неформального образования. Сеть предпринимает попытки влиять на изменение нормативной правовой базы сферы образования, включая Кодекс об образовании и иные нормативные акты.

Внутри сети идут активные дискуссии о том, что такое неформальное, гражданское и дополнительное образование, с целью активнее внедрить его в деятельность третьего сектора и обеспечить высокое качество образовательных услуг.

На протяжении 10 лет АГА действовала как неформальная сеть. Для регулирования взаимоотношений членов сети существовал регламент взаимодействия, все организации подписывали договоры о сотрудничестве. Однако действовать неформально было достаточно сложно с юридической точки зрения, поэтому организации приняли решение зарегистрировать формальное объединение.

Попытки АГА зарегистрироваться как сеть общественных организаций успехом не увенчались, но осознанное стремление получить официальный юридический статус позволило сети найти возможность зарегистрироваться в рамках Гражданского кодекса не как союз общественных объединений, а как союз юридических лиц. Так в 2011 году появилась Ассоциация дополнительного образования и просвещения (АДОиП).

Союз юридических лиц в сравнении с неформальной сетью стал уже другой организацией. Хотя общая идея, миссия и ценности остались прежними, изменилось отношение к восприятию сектора образования взрослых. Он стал пониматься шире, чем только деятельность негосударственных некоммерческих организаций. Так как АГА объединяла только общественные организации, а к АДОиП присоединился ряд коммерческих структур со своими интересами и принципами, разность организаций-членов Ассоциации стала более заметной. Поэтому для Ассоциации важно учитывать разную специфику и разные интересы организаций-членов.

Преимущества и проблемы сотрудничества

Принадлежность к сети и ассоциации дает организациям-членам ряд очевидных преимуществ: рост своего потенциала благодаря комбинированию финансовых, технологических, информационных и человеческих ресурсов. Сеть дает возможность осуществлять проекты, которые отдельная организация не рискнула бы делать в одиночку. Кроме того, работа в сети – это обмен информацией, защита и продвижение совместных интересов, профессиональные коммуникации, обмен опытом, повышение качества образовательной деятельности, принадлежность к уникальному сообществу *адукаторов*.

Несмотря на выгоды от сотрудничества, одной из основных проблем взаимодействия и в АГА, и в АДОиП остается то, что интересы организаций-членов зачастую преобладают над интересами ассоциации – прежде всего они думают о себе, а усилия на работу в ассоциации тратят по остаточному принципу. И хоть уровень сотрудничества организаций внутри образовательного сектора, между общественными, коммерческими и государственными субъектами растет, по-прежнему рано говорить о существовании в негосударственном образовательном секторе устойчивых традиций работать по-настоящему вместе, а не просто декларировать партнерство.

Среди дополнительных вызовов, стоящих перед ассоциацией, – готовность конкурировать в сфере образования взрослых с другими субъектами, которые создают свои образовательные программы и свои сети.

Факторы успешного сотрудничества

Опыт длительной работы в сети и в ассоциации подсказывает ее активным членам ключевые факторы успеха:

- разные по природе организации могут держать вместе только профессионально организованные коммуникации, где модератор обеспечивает каждому возможность высказаться;
- ключевая роль в сети или ассоциации принадлежит организациям, входящим в Совет. Работа в Совете требует много усилий, но именно члены Совета проявляют наибольшую активность и при сбалансированном составе способны в должной мере представлять интересы и коммерческих, и некоммерческих, и региональных, и национальных субъектов сферы образования взрослых.

1.6. ПЛАН РАЗВИТИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ОРГАНИЗАЦИИ С ВНЕШНИМ ОКРУЖЕНИЕМ

Хотя процессы взаимодействия могут происходить на разных уровнях и включать различных субъектов, их объединяют общие принципы построения и управления. Чтобы взаимодействие с другими субъектами оставалось сбалансированным и придерживалось намеченного пути для достижения поставленных целей, при разработке плана организация, иницилирующая взаимодействие с внешним окружением, должна пройти следующие этапы.

1. Подготовка взаимодействия:

Оценка ситуации – анализ проблемы и потребностей, удовлетворение которых требует взаимодействия разных субъектов, сбор данных, консультирование, формирование видения взаимодействия.

Опишите **проблемную ситуацию**, требующую привлечения других участников для ее решения:

- Кого касается данная ситуация:

- Что необходимо для решения ситуации:

Определение участников взаимодействия – анализ окружения ситуации, определение потенциальных групп и субъектов, которые могут оказать влияние на сложившуюся ситуацию, и их анализ.



Заполните карту значимого окружения:

Кто	Кто	Кто
Интересы	Интересы	Интересы
Возможности	Возможности	Возможности
Кто	Ситуация, требующая совместного решения (опишите)	Кто
Интересы		Интересы
Возможности		Возможности
Кто	Кто	Кто
Интересы	Интересы	Интересы
Возможности	Возможности	Возможности

Подбор участников процесса взаимодействия можно также провести с помощью анализа внешнего окружения по следующей схеме:

Субъект	В чем важность субъекта с точки зрения решения проблемы	Какие ресурсы в решение проблемы субъект может вложить	Какие выгоды от взаимодействия субъект может получить

Определение стратегий установления связей с отобранными субъектами и **инициирование взаимодействия**. Определив круг субъектов, чье участие важно для взаимодействия, необходимо принять решение о том, какими наиболее эффективными способами привлечь каждого из них к сотрудничеству, выйти с ними на связь и выступить с предложением о совместных действиях.

2. Развитие взаимодействия:

Построение взаимодействия. Выстраивание рабочих взаимоотношений происходит за счет согласования целей, задач и основных принципов совместной деятельности. На этом этапе каждая из участвующих сторон берет на себя определенные обязательства.

Планирование. Участвующие стороны совместно разрабатывают план совместных действий, направленных на достижение цели, и распределяют роли, кто какие действия совершает.

Управление и координация. Стороны определяют структуру управления процессом взаимодействия, механизмы обмена информацией, принятия решений и иные необходимые процедуры взаимодействия.

3. Совместная деятельность:

Реализация. Взаимодействующие стороны осуществляют запланированные совместные действия.

Укрепление доверия и связей между взаимодействующими субъектами. Этот процесс обладает особой важностью для устойчивого перехода сторон к партнерству.

4. Оценка результатов взаимодействия и планы на будущее:

Оценка эффективности взаимодействия. Стороны совместно анализируют и оценивают полученные результаты и процесс самого взаимодействия.

Корректирование и доработка. На основании проведенной оценки и полученного опыта стороны пересматривают и, при необходимости, корректируют механизмы взаимодействия и/или план совместных действий.

Продолжение или завершение взаимодействия. Как правило, это этап, на котором достигается соглашение о завершении совместной деятельности или о том, как будет обеспечено продолжение взаимодействия.

Этапы развития взаимодействия, описанные выше, распространяются на все виды сотрудничества и партнерства, в том числе и для организаций, работающих в сфере образования взрослых. Организации вправе принять решение, что какие-то из этапов для их взаимодействия необязательны, однако всегда крайне важным остается еще один сквозной компонент развития – **привлечение ресурсов для построения и обеспечения взаимодействия**. Для развития любого взаимодействия необходимы люди, которые будут управлять процессом, идеи и информация. Чем больше масштаб сотрудничества субъектов сферы образования взрослых, тем выше потребность в других видах ресурсов – финансовых, материальных, технических и технологических.

ГЛАВА 2. ВЛИЯНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ НА ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

2.1. Адвокатирование в сфере неформального образования взрослых

Организации гражданского общества – важные игроки в реализации образовательной политики. ОГО оказывают образовательные услуги для разных групп общества; посредством обучения поощряют активность граждан, инициативных групп и организаций; продвигают подход к образованию на протяжении всей жизни; адаптируют и распространяют лучшие международные и национальные практики в сфере образования. Все это делается в том числе для групп, которые находятся в уязвимом положении, трудной жизненной ситуации, нуждаются в дополнительной поддержке для того, чтобы качество их жизни улучшилось.

Однако для того, чтобы реально улучшить условия жизни тех, ради кого работают ОГО, недостаточно лишь оказывать услуги или проводить обучающие мероприятия, необходимо оказывать комплексное влияние на окружающую целевые группы среду и продвигать их интересы – отстаивать права, делать их проблемы видимыми для общества и лиц, принимающих решения (ЛПР), участвовать в совершенствовании государственных политик в их интересах. Кроме того, в условиях ограниченного пространства для деятельности гражданского общества сектору ОГО очень важно продвигать собственные интересы, чтобы улучшать условия для своей работы и делать голос своих целевых групп более слышимым на государственном уровне.

Скорее всего, ваша организация уже не раз предпринимала какие-либо действия для отстаивания и продвижения общественных интересов – направляла государственным органам предложения по изменению нормативных правовых актов, например, Кодекса об образовании, проводила встречи с представителями медиа, бизнеса, государства, международных организаций для обсуждения проблем целевых групп и совместного поиска их решения, принимала участие в разработке информационных стратегий и стандартов коммуникации в отношении уязвимых групп, продвигала недискриминационный подход в обучении и так далее.

Таким образом, продвигать общественные интересы – это говорить от имени и защищать права широкой категории людей или всего общества. Это понятие включает в себя привлечение внимания общества к проблемной ситуации, усилия по изменению государственной и корпоративной политик, общественного мнения и поведения в отношении группы, интересы которой продвигает ваша организация.



Одним из способов продвижения общественных интересов является адвокати́рование. У термина «адвокати́рование», которое пришло к нам из английского языка, существует множество разных определений и вариантов звучания в русском языке (адвокати́рование, адвока́ция, адвока́сы, ДЗОИ – действия в защиту общественных интересов). Английское слово «advocacy» происходит от латинского глагола «advocare» (призывать) и означает «призыв к людям встать на вашу сторону».

Авторы пособия предлагают определять понятие «адвокати́рование» как **целенаправленные действия различных субъектов с целью изменения существующих политик и решений правительства, государственных институтов и элит посредством поощрения гражданского участия для продвижения общественных интересов.**

Отличительной особенностью адвокати́рования как способа продвижения общественных интересов является то, что оно направлено, прежде всего, на государственные институты, принимающие решения. То есть **конечная цель адвокати́рования – принятие конкретного решения на государственном уровне.** Например, такой целью может быть внесение изменений в нормативные акты, которые регулируют механизм финансирования образовательных ОГО из государственного бюджета.

Термин «адвокати́рование» частично пересекается с понятием «**лоббирование**», однако лоббирование представляет собой непубличное, чаще политическое влияние и, как правило, преследует частный интерес и получение выгоды. В отличие от лоббирования адвокати́рование направлено на достижение общего, общественного интереса.

Близко к адвокати́рованию часто воспринимается проведение **информационных кампаний** по формированию или изменению общественного мнения в отношении той или иной группы или проблемы. И формирование общественного мнения, и адвокати́рование направлены на изменения в понимании, освещении, риторике, уровне приоритетности той проблемы, в отношении которой продвигаются интересы. Однако адвокати́рование нацелено не на широкую общественность, а на людей, которые принимают решения. Тем не менее адвокати́рование практически не бывает успешным без проведения сопутствующей информационной кампании.

СЕТЕВОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ, АДВОКАТИРОВАНИЕ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ НОВЫХ МЕДИА
В НЕФОРМАЛЬНОМ И ГРАЖДАНСКОМ ОБРАЗОВАНИИ

	АДВОКАТИРОВАНИЕ	ИНФОРМАЦИОННАЯ КАМПАНИЯ	ЛОББИРОВАНИЕ
Интерес	Общественный	Общественный	Частный
Цель	Изменение государственных политик и решений	Изменение установок, общественного мнения и отношения	Принятие кулуарных решений в пользу узкой группы лиц и организаций
«Мишень» влияния	Лица, принимающие решения	Широкая общественность	Лица, принимающие решения
Пример	Появление механизма финансирования образовательных ОГО из государственного бюджета	Изменение отношения людей пожилого возраста к дистанционному обучению	Включение отдельной образовательной ОГО в государственную программу по образованию

Таким образом, адвокати́рование является важной частью деятельности организаций гражданского общества, которые призваны отстаивать и продвигать интересы своих целевых групп для решения социально значимых проблем, чтобы системно и комплексно повышать качество их жизни, меняя к лучшему аспекты социальной, экономической, политической, культурной и других ее сфер.

2.2. СЕМЬ ШАГОВ АДВОКАТИВНОЙ КАМПАНИИ

Организации гражданского общества чаще всего планируют и реализуют адвокативную деятельность в форме кампаний, предпринимая ряд взаимосвязанных адвокативных действий, которые объединены общей целью по изменению политики и проводятся в определенный период времени.

Планирование и реализация любой адвокативной кампании предполагает:

- *сбор данных и анализ проблемной ситуации*, затрагивающей общественный интерес;
- определение *цели перемен* – ожидаемого положительного результата исправления проблемной ситуации;
- формулировку *цели кампании*. Цель кампании – это принятие государственными институтами такого решения, которое приведет к достижению цели перемен;
- анализ *заинтересованных сторон*, определение результатов и способов влияния на них;
- разработку и реализацию *плана действий*;
- *оценку* достигнутого результата.

Кроме того, для эффективной реализации адвокативной кампании важно на всех этапах сопровождать ее формированием *общественной поддержки* и регулярным *мониторингом* и *оценкой* хода кампании (Схема 3).



СЕМЬ ШАГОВ АДВОКАТИВНОЙ КАМПАНИИ



Схема 3. Семь шагов адвокативной кампании

Сбор данных

Сбор и анализ данных необходимо провести для того, чтобы правильно сформулировать проблему, цель и задачи адвокативной кампании, точно определить целевые аудитории, «мишени» влияния, необходимые ресурсы и временные рамки, разработать план действий и оценить достигнутые результаты.

Для сбора данных используются все доступные источники информации, которым доверяют как сторонники, так и оппоненты кампании. Например, официальная и неофициальная статистика, мониторинг нормативных и правовых актов, оценка потребностей клиентов, опросы целевой группы, анализ публикаций в медиа и так далее.

Недостаток информации или использование непроверенных данных вызывает общее недоверие и уменьшает шансы на положительное решение проблемы. Кроме того, в процессе реализации адвокативной кампании может оказаться так, что проблема, которую вы стремитесь решить, не является значимой для целевой группы или меры, предлагаемые для ее решения, не являются, по мнению основных стейкхолдеров, адекватными.

Проводя сбор данных, важно не только изучить информацию, касающуюся непосредственно проблемной ситуации и целевых групп, но и проанализировать контекст, в котором вы планируете действовать, ответив на следующие вопросы:

ГЛАВА 2. ВЛИЯНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ НА ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

Профессиональное окружение	
В каких международных документах (конвенциях, манифестах, декларациях и т.п.) отражены темы, с которыми вы планируете работать?	Эти документы могут служить эффективными инструментами адвокати́рования и повышения осведомленности целевой аудитории. На их представлении, обсуждении, критике и продвижении можно строить медийные кампании, публичные мероприятия и образовательные программы
Какие образовательные ассоциации, союзы, платформы могут поддержать вас и вашу кампанию?	Другие организации могут стать союзниками в поиске знаний, средств и партнеров. Большие международные организации также могут поддержать ваши адвокативные действия, публично заявив о поддержке того, чем вы занимаетесь, и распространив об этом соответствующую информацию
Есть ли в смежных секторах инновации или опыт, которые вы можете использовать для своей кампании?	Многие инновации пришли в сектор неформального и гражданского образования благодаря сотрудничеству с организациями из других сфер гражданского общества и других секторов, включая бизнес. Опыт адвокати́рования в других областях также может быть полезным для вашей кампании
Политический контекст	
Как тема/проблема, с которой вы планируете работать, воспринимается лицами, принимающими решения?	Следует проанализировать, какие практики и подходы к тематике продвигают и финансируют власти на местном и на международном уровнях. Какие законы, положения, обязательства страны, конкурсы проектов и выступления политических лидеров имеют отношение к вашей тематике
Какие проекты/кампании поддерживаются?	Следует узнать, какие проекты получают финансовую, административную, организационную поддержку, и определить свою позицию в отношении этих проектов
Какие вопросы, касающиеся темы, вызывают больше всего споров и дискуссий?	Вызванные темой споры и дискуссии дают ценную информацию, которая позволяет лучше структурировать аргументацию в вашей кампании
Схожие инициативы	
Проводились ли когда-либо в стране подобные кампании?	Необходимо найти информацию по проведенным в стране схожим кампаниям из всех доступных источников. Полезно найти людей, которые участвовали в подобных инициативах. Если таких кампаний в стране не было, возможно, есть аналогичные зарубежные примеры, исследования и материалы
Можно ли использовать опыт и экспертизу подобных кампаний?	Можно проконсультироваться с теми экспертами и организациями, которые проводили подобные кампании, или непосредственно включить их в подготовку и реализацию вашей кампании
Есть ли текущие инициативы, с которыми можно сотрудничать?	Необходимо изучить существующие инициативы и решить, может ли какая-то из них стать партнерской с точки зрения того, что принесет такое партнерство, насколько сложной может стать совместная работа
Есть ли группы/организации, которые предлагают противоположные решения или могут противостоять вашей инициативе?	Следует также обратить внимание на организации и группы, которые продвигают противоположные ценности, подходы и цели. Если таковые существуют, необходимо учитывать их действия и придумать стратегию более эффективную, чем у них. Можно также учиться на успехах и ошибках подобных групп и организаций.

Анализ проблемной ситуации

Для постановки цели адвокативной кампании и выбора правильного решения проблемы целевой группы принципиальное значение имеет анализ этой проблемы. Проблемная ситуация в контексте адвокати́рования – это совокупность условий, которые создают существенные трудности для реализации прав и интересов определенной группы общества.

В начале анализа следует прояснить о проблемной ситуации как можно больше деталей. Затем необходимо сформулировать проблему и ее решение. На этом этапе могут потребоваться консультации с экспертами и людьми, которых непосредственно затрагивает проблема. Для всестороннего понимания проблемы и выбора ее возможного решения полезно обсудить ситуацию с разных точек зрения и найти ответы на следующие вопросы:

- Сколько людей эта проблема напрямую затрагивает? Кто эти люди?
- Есть ли у этой проблемы какие-либо побочные эффекты?
- Как за последнее время изменилась проблема: обострилась, осталась прежней или стала менее острой?
- Почему и когда появилась эта проблема?
- Почему проблема до сих пор не решена? Что мешает ее решению?
- Предпринимал ли кто-нибудь попытки решить эту проблему? К какому результату это привело?
- Что произойдет, если проблема не будет решена?

Важно не только всесторонне проанализировать проблемную ситуацию, но и сформулировать проблему, на решение которой будут направлены адвокативные усилия. Хорошая формулировка проблемы:

- кратко характеризует ситуацию, которая требует изменений;
- показывает круг людей, которых она касается;
- дает количественную информацию;
- связана с целью и задачами организации, которая собирается заниматься решением проблемы.

Соблюдение этих принципов делает проблему понятной и инициаторам адвокативной кампании, и ее исполнителям, и лицам, принимающим решения, и общественности.

Чем проблема сложнее и чем выше вероятность разного ее понимания, тем больше достоверных данных и фактов необходимо собрать и изучить для ее анализа, чтобы получить веские аргументы, которые способны привлечь сторонников и переубедить оппонентов.

Постановка целей кампании

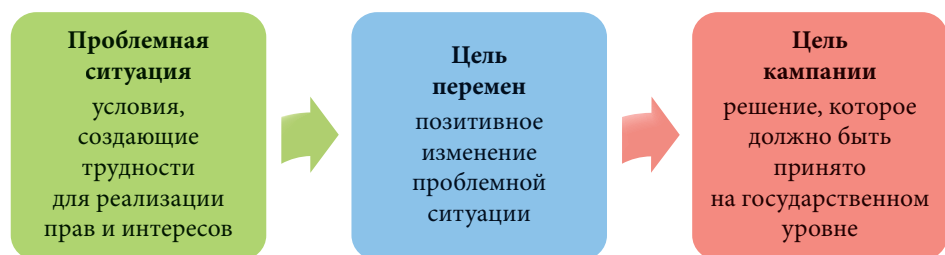
На следующем этапе планирования адвокативной кампании следует приступить к разработке целей адвокати́рования, к достижению которых вы будете стремиться в вашей работе. Для этого мы предлагаем сформулировать две взаимосвязанные цели: *цель перемен* и *цель самой адвокативной кампании*.

Цель перемен напрямую связана с проанализированной проблемной ситуацией, т.е. тем, что делает существующие для целевой группы условия негативными и создает им жизненные трудности. **Необходимые позитивные изменения в текущей ситуации** и есть **цель перемен**.

В ходе адвокативной кампании мы оказываем влияние на лиц, принимающих решения, чтобы получить конкретные результаты, обеспечивающие желаемые перемены. Поэтому **цель адвокативной кампании** будет заключаться в **решении, которое должно быть принято на государственном уровне для достижения цели перемен**. Цель адвокативной кампании обычно заключается в изменении политики, законодательства, нормативных и правовых актов, государственных программ, перераспределении финансовых ресурсов для направления их на решение проблемы и т.п.

Так, для решения проблемы с трудоустройством людей с инвалидностью, целью перемен может стать создание благоприятных условий для обучения представителей целевой группы новым профессиям. Для этого государством может быть принято решение о внесении изменений в Налоговый кодекс, которые позволят организациям сферы дополнительного образования иметь налоговые льготы при реализации обучающих программ для людей с инвалидностью. В продвижении и принятии таких изменений в определенный период времени и будет заключаться цель адвокативной кампании.

В большинстве случаев для того, чтобы цель перемен была полностью достигнута и позитивное изменение ситуации стало стабильным, требуется не одна адвокативная кампания, а ряд кампаний и проектов разных организаций и инициатив, каждая из которых будет иметь свою цель и вносить свой вклад в изменение ситуации к лучшему.



Определяя цели адвокати́рования, следует обращать внимание на следующие моменты:

- цель должна соответствовать проблеме, на решение которой направлено адвокати́рование;
- цель адвокативной кампании должна способствовать достижению цели перемен;
- цель кампании должна быть сформулирована таким образом, чтобы по завершении кампании можно было вынести заключение о том, была она достигнута или нет.

Анализ заинтересованных сторон и определение путей влияния на них

Анализ заинтересованных сторон (стейкхолдеров) полезен для планирования кампании и определения партнеров, сторонников и противников продвигаемых идей. Этот процесс состоит из следующих этапов: выявление заинтересованных сторон, анализ их влияния и интереса, поиск возможностей для эффективного взаимодействия с ними.

Для проведения анализа мы предлагаем выполнить следующие действия:

1. Составить перечень заинтересованных сторон – лиц и организаций, которые влияют на тему и целевую группу, с которой вы планируете работать, а также на вашу организацию и ее деятельность. На этом этапе следует максимально полно перечислить все стороны.
2. В зависимости от того, зачем вы проводите анализ заинтересованных сторон, выбрать из составленного перечня тех ключевых стейкхолдеров, которые имеют наибольшее прямое или косвенное влияние на вас, и продолжить анализ каждого из них.
3. Определить степень влияния и уровень заинтересованности каждого стейкхолдера в отношении результатов адвокативной кампании и разместить стейкхолдеров на соответствующих позициях в матрице «влияние-заинтересованность» (Схема 4).



Схема 4. Матрица «Влияние-заинтересованность»

4. Выявить характер (негативный или позитивный) заинтересованности каждого стейкхолдера. Определить статус стейкхолдера (согласно матрице) и занести его имя и статус в столбцы 1 и 2 таблицы «Взаимодействие со стейкхолдерами». Статусы заинтересованных сторон могут быть следующими:
 - + партнер;
 - + консультант;
 - + сторонник;
 - потенциальный сторонник;
 - неопределившийся;
 - – чужак;
 - – враг;
 - – потенциальный конкурент.

ГЛАВА 2. ВЛИЯНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ НА ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

5. Заполнить столбцы 3 и 4 таблицы «Взаимодействие со стейкхолдерами»: сформулировать, какую поддержку ваша организация желает получить от каждой из заинтересованных сторон; представить их основные ожидания и интересы и в соответствии с этим определить действия, которые необходимо предпринять для получения поддержки.

Взаимодействие со стейкхолдерами

Стейкхолдер	Статус	Желаемые действия в поддержку	Способы влияния на стейкхолдера
1	2	3	4
•			
•			
•			
•			
•			

Для того чтобы определить эффективные способы влияния на заинтересованные стороны, важно понимать какие ожидания, потребности и интересы есть у каждого из стейкхолдеров. Например, депутат парламента, с которым мы планируем провести переговоры, планирует переизбраться на второй срок. В таком случае во время встречи можно дать парламентария гарантии того, что его действия будут широко и позитивно освещаться в СМИ и найдут поддержку избирателей.

Идеи, записанные в столбце 4 таблицы «Способы влияния на стейкхолдера», станут частью плана действий адвокативной кампании.

Планирование действий

Адвокативные кампании, как правило, требуют много ресурсов и активного участия всех сторон, вовлеченных в их подготовку и проведение. Поэтому решение о начале кампании должно быть обоснованным и осознанным. Чтобы определить, готовы ли вы к проведению кампании и что вам нужно сделать, чтобы подготовиться лучше, полезно задать себе следующие вопросы:

- Согласно ли руководство организации с вашей инициативой, готово ли оно поддерживать вас на протяжении всей адвокативной кампании?
- Есть ли у организаторов кампании опыт в адвокатировании?
- Если нет, то какие дополнительные знания и навыки вам необходимы? Помощь каких экспертов нужно привлечь?
- Планируют ли люди, задействованные в кампании, оставаться в организации на протяжении всей кампании?
- Обладаете ли вы ресурсами, необходимыми для кампании? Если нет, то как вы планируете их привлечь?
- Нужны ли вам волонтеры?
- Поддерживают ли вас партнеры и доноры организации?

Следующим шагом планирования адвокативной кампании является разработка плана действий. При составлении плана следует продумать, какие мероприятия нужно провести для достижения цели кампании и какие ресурсы необходимы, определить сроки выполнения и ожидаемый результат каждого мероприятия.

В таблице ниже мы предлагаем примерную структуру плана адвокативной кампании. При необходимости структура плана может корректироваться. Например, можно добавить еще один столбец «Ответственный», чтобы указать в ней человека или организацию, ответственных за проведение конкретного мероприятия.

План действий

Мероприятие	Целевая аудитория	Сроки выполнения	Необходимые ресурсы	Ожидаемый результат
1.				
2.				
3.				
4.				

Мероприятие – это разовая деятельность, направленная на выполнение поставленной задачи и достижение цели. Например, разработка предложений по изменению законодательства, проведение круглого стола, пресс-конференции, встреча с лицами, принимающими решения (ЛПР) и т.п.

Целевая аудитория является «мишенью» адвокативной кампании. Это та группа общества или категория ЛПР, на которую мы воздействуем в рамках мероприятия (жители региона, журналисты, министерство образования, депутаты парламента и т.д.). Целевая аудитория может включать как отдельных лиц, так и организации, которые наделены полномочиями принимать решения, а также тех, кто может оказать влияние на них.

Сроки выполнения. Во-первых, сроки выполнения мероприятия должны быть реалистичны. Во-вторых, по возможности совместите проведение ваших активностей с другими мероприятиями или акциями, которые могут помочь в достижении цели кампании. Например, если адвокатирование направлено на решение проблем беженцев с доступом к дополнительному образованию, то можно использовать для этого такую дату, как 20 июня, – Всемирный день беженцев. Обычно в этот день многие организации проводят мероприятия или акции, которые можно использовать для вашей кампании. Кроме того, в подобные даты медиа уделяют теме особое внимание. Другим примером может быть период выборов в органы власти, когда кандидаты стремятся принять участие в разных общественно полезных инициативах, чтобы получить дополнительные голоса.

Необходимые ресурсы. Определите, какие человеческие, финансовые, технические и информационные ресурсы необходимы для проведения вашей кампании. Если уже имеющихся у вас ресурсов недостаточно, спланируйте, как вы можете их привлечь, к каким организациям обратиться за помощью.

Ожидаемый результат. Чтобы оценивать эффективность каждого мероприятия, необходимо определить его ожидаемый результат, то есть зачем вы его проводите и чего хотите им достичь.

Для успешной адвокативной кампании очень важно, чтобы в разработке плана действий принимали участие все вовлеченные стороны (сотрудники, члены и активисты организации, ее партнеры). В будущем им нужно будет вместе превращать этот план в жизнь, поэтому согласованное понимание всех этапов кампании поможет минимизировать внутренние проблемы при ее проведении.

Привлечение общественной поддержки

Формирование общественной поддержки заключается в приобретении союзников среди других организаций гражданского общества, СМИ, бизнеса, международных агентств и фондов, а также в привлечении к адвокативной кампании внимания широкой общественности. Чем шире база поддержки вашей кампании, тем больше шансов на успех.

Важно понимать, что общественная поддержка не всегда оказывает на ЛПР прямое влияние, но позволяет им осознать важность и актуальность проблемы и необходимость заняться ею. Поэтому не отказывайтесь от работы с общественностью, даже если в ходе кампании вы планируете воздействовать только на органы государственного управления.

Мониторинг и оценка кампании

Мониторинг и оценка процесса адвокатирования проводится для того, чтобы улучшить план действий и методы его реализации и, таким образом, повысить эффективность кампании. **Мониторинг** – это процесс регулярного сбора и фиксации данных для отслеживания и сопоставления с планом ключевых элементов реализации кампании на протяжении ее проведения. Мониторинг позволяет своевременно скорректировать план действий, повысить эффективность использования ресурсов, минимизировать отрицательные последствия.

Оценка результатов адвокативной кампании позволяет определить, насколько принятые решения достигли поставленных целей, проанализировать, почему то или иное мероприятие достигло или не достигло желаемого результата, какие факторы способствовали достижению цели или помешали этому, какие шаги нужно предпринять для того, чтобы сделать будущие адвокативные кампании более эффективными. Такая оценка проводится сразу после завершения кампании или некоторое время спустя.

И мониторинг, и оценка адвокативной кампании предполагают сбор данных, которые можно получить из различных источников – отчетов о проведении мероприятий, статистики, исследований, а также из анкет, личных или групповых интервью, анализа публикаций в медиа и так далее.

Провести внутреннюю оценку кампании можно, ответив на следующие вопросы:

- Достигнута ли цель адвокативной кампании?
- Благодаря чему мы достигли успеха или почему потерпели неудачу?
- Какие действия и инструменты лучше всего сработали для достижения цели?
- Что сработало наименее эффективно и почему?
- На что во время кампании мы потратили больше всего ресурсов, стоило ли оно того?
- Были ли успешными наши коммуникации с потенциальными сторонниками и благодаря чему? Что позволило привлечь общественную поддержку и что повлияло на нее негативно?
- Какие проблемы возникали в ходе кампании, как мы реагировали и как их решали?

2.3. ПРАВО НА ОБРАЗОВАНИЕ КАК ПРЕДМЕТ АДВОКАТИВНОЙ КАМПАНИИ

Одним из подходов, который может быть использован в кампании по адвокатуванию для достижения ее целей, являются права человека, в том числе право на образование. Это одно из основных социально-экономических и культурных прав человека. Нормативной базой права на образование является:

- статья 26 Всеобщей декларации прав человека;
- статьи 13 и 14 Международного пакта об экономических, социальных и культурных правах;
- статьи 28 и 29 Конвенции о правах ребенка;
- статья 2 Первого протокола Европейской Конвенции о защите прав человека и основных свобод;
- статья 17 Пересмотренной Европейской социальной хартии.

Комитет ООН по экономическим, социальным и культурным правам выделяет четыре основные характеристики права на образование:

1. **Наличие** – под юрисдикцией государства должно иметься достаточное количество действующих учебных заведений и программ;
2. **Доступность** – учебные заведения и программы должны быть доступны каждому человеку без всякой дискриминации. Доступность характеризуется тремя взаимосвязанными чертами:
 - недискриминация – образование должно быть доступным для всех, в особенности для наиболее уязвимых групп, де-юре и де-факто, без дискриминации по какому-либо из признаков;
 - физическая доступность – образование должно быть безопасно и досягаемо географически, когда место получения образования находится не слишком далеко, либо технологически, когда современные средства коммуникации позволяют обучаться дистанционно;
 - экономическая доступность – образование должно предоставляться либо бесплатно, либо по стоимости, которую в состоянии оплатить потенциальные обучающиеся;
3. **Приемлемость** – форма и содержание образования, включая программы и методы обучения, должны быть приемлемыми, т.е. адекватными, учитывающими культурные и социальные особенности, и качественными для обучающихся;
4. **Адаптируемость** – образование должно быть гибким, способным адаптироваться к потребностям изменяющихся обществ и сообществ и соответствовать потребностям обучающихся в рамках их различных социально-культурных норм.

Кроме того, Комитет ООН указывает, что «право на образование может осуществляться лишь при наличии у преподавателей и учащихся академической свободы».

В Беларуси право на образование закреплено в статье 49 Конституции Республики Беларусь и статье 3 Кодекса Республики Беларусь об образовании, которая также регулирует Государственные гарантии прав в сфере образования.



Права человека касаются взаимоотношений между отдельным человеком и государством. Важно понимать, что обязанности по соблюдению и защите прав человека лежат на государстве и его органах, а не на гражданах. Поэтому любое нарушение или ограничение права на образование для какой-либо группы может стать предметом адвокативной кампании, а концепция прав человека – ее рамочными условиями.

Пример из практики

Продвижение права на образование людей, находящихся в местах лишения или ограничения свободы

В 2015–2017 годах Представительством зарегистрированного общества «Deutscher Volkshochschul-Verband e.V.» в Республике Беларусь и Гомельским областным общественным объединением «Социальные проекты» в партнерстве с Департаментом исполнения наказаний Министерства внутренних дел Республики Беларусь был реализован проект «Образование открывает двери». Проект был направлен на привлечение внимания к образованию лиц, отбывающих наказания в местах лишения или ограничения свободы, и расширение для них образовательных возможностей.

В местах лишения или ограничения свободы доступ к образованию, как профессиональному, так и дополнительному, на различных уровнях ограничен. Однако именно образование является важным фактором социальной адаптации и социальной реабилитации осужденных, их эффективного возвращения в общество и предупреждения совершения повторных правонарушений. Чтобы помочь целевой группе реализовать свое право на образование и адвокатируют ее интересы, необходимо было повлиять на принятие руководством исправительных учреждений решения о введении для осужденных новых обучающих курсов по различным тематикам.

Для этого в ходе проекта партнеры совместно работали на:

- повышение квалификации сотрудников системы исполнения наказаний по вопросам теории и практики образования взрослых, расширения сотрудничества с различными социальными партнерами;
- увеличение количества и расширение тематики образовательных программ для осужденных через поддержку образовательных мини-проектов в отобранных исправительных учреждениях. Командами отобранных исправительных учреждений были подготовлены шесть образовательных мини-проектов, ориентированных на использование современных подходов в работе с осужденными;
- привлечение внимания общественности к вопросам реализации права на образование и гуманизации исправительной системы.

Основные адвокативные действия были направлены на различные управления Департамента исполнения наказаний Министерства внутренних дел (ДИН), администрацию исправительных учреждений и другие структуры МВД.

В результате проекта в исправительных учреждениях были улучшены условия для обучения лиц, находящихся в местах лишения и ограничения свободы. В шести исправительных учреждениях Гомельской области, которые реализовали свои мини-проекты, было запущено 15 новых образовательных программ, 595 человек получили новые профессиональные и жизненные компетенции, 400 осужденных приняли участие в социальных мероприятиях.

Благодаря тому что и Департамент исполнения наказаний, и сами осужденные увидели положительные результаты мини-проектов, все обучающие курсы продолжают работать и сегодня. Успешный опыт распространяется и на другие регионы – образовательные программы стартовали и в других учреждениях уже без поддержки проекта. Так, в рамках проекта в четырех колониях были созданы центры для получения осужденными дистанционного высшего образования. В конце 2016 года эта практика была признана успешной, а Департамент исполнения наказаний принял решение не только поддерживать уже созданные центры, но и распространить опыт на еще восемь исправительных учреждений по всей стране.

Кроме того, в проекте удалось продемонстрировать государственным органам эффективность работы общественных организаций, наладить более доверительные отношения и сотрудничество Департамента исполнения наказаний, руководства исправительных учреждений и НГО в интересах людей, находящихся в местах лишения и ограничения свободы.

Среди факторов, которые способствовали успешной реализации адвокативной кампании, команда проекта выделяет:

- предыдущий опыт работы организаторов проекта в сфере образования лиц, находящихся в местах лишения или ограничения свободы, а также уже налаженное взаимодействие с представителями Департамента исполнения наказаний;
- вовлечение всех организаций, принимающих решения, в планирование, реализацию и оценку результатов проекта. Для этого в том числе был создан Совет проекта, в который вошли все заинтересованные стороны;
- регулярные коммуникации с партнерами проекта и другими структурами МВД, которые влияют на ситуацию с образованием в исправительных учреждениях, учет их предложений, комментариев и рекомендаций;
- привлечение более широкого внимания медиа и общественности к проблеме благодаря тому, что знаковые события, например, открытие центра дистанционного образования, были приурочены к 13 октября – Международному дню образования в тюрьмах.

Представители уязвимых групп общества наравне с другими гражданами Беларуси имеют право на гарантированные Конституцией доступность и бесплатность общего среднего и профессионально-технического образования. Согласно Кодексу об образовании, государство берет на себя обязательства «по обеспечению доступности образования, в том числе лицам с особенностями психофизического развития в соответствии с их состоянием здоровья и познавательными возможностями, на всех уровнях основного образования и при получении дополнительного образования».

Однако практика такова, что представители определенных групп общества зачастую не могут в полной мере реализовать гарантированное право на образование. Особенно эта проблема затрагивает уязвимые группы – людей, находящихся в трудной жизненной ситуации, жителей отдаленных регионов, представителей групп, которые дискриминируются или стигматизируются в обществе, людей с низким уровнем образования, не позволяющим им конкурировать на рынке труда, и т.п. Поэтому общественные организации и инициативы работают над расширением спектра образовательных услуг для таких групп.

Пример из практики

Мини-проект «Учимся управлять финансами сами»

Образовательный проект учреждения «Центр успешного человека», реализуемый в 2018 году, направлен на включение людей с инвалидностью по зрению в образовательный процесс в сфере современных компьютерных технологий через обучение пользованию мобильным интернет-банкингом без зрительного контроля.

Большинство незрячих людей не могут самостоятельно посещать банковские учреждения и попадают в полную зависимость в решении финансовых вопросов от других людей. В то же время банки ведут целенаправленную работу по внедрению системы безналичных платежей и постоянно развивают свои программы и приложения для мобильного и интернет-банкинга. Поэтому людям с инвалидностью по зрению важно научиться использовать смартфон для самостоятельного управления финансами и получить таким образом большую личную свободу и независимость.

Для достижения этой цели организаторы проекта планируют сделать мобильный интернет-банкинг доступным для людей с глубокими нарушениями зрения таким образом, чтобы банковские операции могли осуществляться без зрительного контроля.

Реализация проекта началась с мониторинга приложений для совершения банковских операций на предмет доступности для слабовидящих людей и привлечения банковских и финансовых учреждений к решению поставленной задачи. Проект также включает в себя адаптацию пяти наиболее популярных мобильных банковских приложений, обучение людей с инвалидностью по зрению пользованию мобильным банкингом, подготовку региональных тренеров и организацию онлайн-консультирования для участников проекта.

В обсуждении планов и результатов проекта принимают участие различные стейкхолдеры – представители Министерства труда и социальной защиты, Национального банка Республики Беларусь, коммерческих банков, кредитно-финансовой организации «ЕРИП», территориальных центров социального обслуживания населения и Белорусского товарищества инвалидов по зрению.

Мини-проект «Учимся управлять финансами сами» осуществляется в рамках проекта «Учиться, чтобы действовать», который финансируется Европейским Союзом и софинансируется DVV International – Институтом международного сотрудничества Немецкой ассоциации народных университетов (Федеративная Республика Германия).

Пример из практики

Продвижение права на доступ к информации для людей с инвалидностью

Общественное объединение «Белорусская ассоциация помощи детям-инвалидам и молодым инвалидам» при содействии Программы поддержки Беларуси реализует проект «Доступ к информации для людей с инвалидностью, или Ясный язык», направленный на создание безбарьерной коммуникационной среды для людей с умственными нарушениями в соответствии с требованиями Конвенции ООН о правах инвалидов.

В 2016 году Беларусь ратифицировала Конвенцию о правах инвалидов. Ратификация Конвенции обязывает страну осуществлять ее требования и претворять в жизнь ее цели, одной из которых является создание безбарьерной коммуникационной среды для людей с инвалидностью. Для этого организаторы проекта предлагают использовать концепцию «ясного языка».

Ясный Язык — это язык, понятный людям, испытывающим трудности в чтении текста. В нем сокращен словарь и упрощена структура высказываний, при печати текста используется специальный шрифт и иллюстрации. Благодаря разработке и внедрению инновационной методики организации социальной и образовательной сферы смогут улучшить предлагаемые услуги таким образом, чтобы люди с умственными нарушениями получали необходимую информацию на понятном для них языке.

В 2017 году был разработан Национальный план действий по реализации в Республики Беларусь положений Конвенции ООН о правах инвалидов на 2017–2025 годы, в текст которого вошли предложения ОО «БелАПДИиМИ». План определяет понятие «ясного языка» и предусматривает, что в разработке основ «ясного языка» и преобразования информации в символы будут принимать участие общественные объединения людей с инвалидностью.

Одной из задач проекта является разработка методических рекомендаций по использованию методики «ясный язык» и адаптации правил «ясного языка» в коммуникации с людьми с умственными нарушениями. В разработке принимают участие представители министерства информации Республики Беларусь, Института инклюзивного образования БГПУ им. М. Танка. Разработанные в рамках проекта рекомендации по переводу текстов на «ясный язык» будут распространены среди профильных белорусских государственных и негосударственных организаций, изучение «ясного языка» будет включено в программу подготовки специалистов педагогического профиля.

По мнению организаторов проекта, авторитетность и разный профиль организаций-партнеров проекта (общественные организации, государственные учреждения, бизнес) способствуют активному продвижению «ясного языка» и вовлечению широкого круга других заинтересованных сторон, что, в свою очередь, создает условия для дальнейшего развития инклюзивного общества.

2.4. ОСОБЕННОСТИ ПРОВЕДЕНИЯ АДВОКАТИВНЫХ КАМПАНИЙ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ ВЗРОСЛЫХ

При подготовке адвокативной кампании важно понимать некоторые особенности как самой адвокативной деятельности, так и сферы адвокати́рования в Беларуси, а также учитывать контекст, в котором развивается сектор неформального и гражданского образования:

- Адвокати́рование – это долгосрочный и длительный процесс, который может занимать от нескольких месяцев до нескольких лет в зависимости от того, на каком уровне планируется добиться изменений и на какой стадии находится проблема, требующая решения.
- Поскольку в структуре областных и районных исполнительных органов власти отсутствует структура или специалисты, занимающиеся развитием сферы дополнительного образования взрослых, а управления образования отвечают за образовательную работу с детьми и подростками, отсутствуют «мишени», на которые следует направлять адвокативные действия на местном уровне. В такой ситуации приходится находить лиц, принимающих решения, в смежных сферах (например, при работе с людьми, оказавшимися в трудной жизненной ситуации, целесообразно взаимодействовать с управлением по труду, занятости и социальной защите) либо вести адвокати́рование на национальном уровне.
- Кампании, направленные на точечные изменения в законодательстве, чаще достигают положительных результатов, чем те, которые нацелены на масштабные, глубокие изменения. К примеру, во многих сферах проще добиться внесения изменений в существующие нормативные и правовые акты, чем принятия нового закона.
- В секторе неформального образования действуют разные игроки, чьи интересы могут быть так или иначе затронуты продвигаемыми изменениями. Поэтому при организации адвокативной кампании особое значение имеют обсуждение и согласование позиций различных субъектов. При этом в секторе мало ассоциаций, сетей, союзов и других объединений, выражающих общие позиции и интересы разных организаций, что порой ведет к чрезмерным затратам времени и усилий для выработки согласованных предложений.
- Термины «неформальное образование» и «гражданское образование» пока не вошли в риторiku органов власти. Планируя и осуществляя коммуникации с государственными органами, следует учитывать это и либо использовать терминологию и язык, принятые и понятные в кругу госслужащих, либо направлять часть усилий кампании на введение этих понятий в дискурс.



- Проблемы, связанные со сферой образования взрослых, воспринимаются и лицами, принимающими решения, и общественностью как исключительно личное дело взрослого человека. В связи с этим при проведении адвокативных кампаний в этой сфере, как правило, сложно вызвать эмоциональный отклик, сопереживание и заручиться поддержкой общества в отличие от того, как это происходит при работе с другими проблемами и целевыми группами, например, при обучении детей с онкологическими заболеваниями или создании безбарьерной физической среды в школах.
- Адвокатирование пока не является для белорусских общественных организаций и инициатив распространенной практикой. Это связано с долгосрочностью и ресурсозатратностью адвокатирования и распространенным мифом о том, что успешное влияние на принятие решений в условиях Беларуси проблематично. Этот факт важно осознавать при анализе заинтересованных сторон и поиске партнеров для адвокативной кампании.

ГЛАВА 3.

ИНТЕРНЕТ-КОММУНИКАЦИИ ДЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ И ПРОЕКТОВ

3.1. ЦЕЛЕВЫЕ АУДИТОРИИ В КОММУНИКАЦИЯХ ОРГАНИЗАЦИИ: КАК ПОПАСТЬ В ЦЕЛЬ

Четкое определение и понимание аудитории – один из ключевых элементов эффективной коммуникации. Для продвижения услуг и проектов организации, привлечения сторонников, волонтеров и спонсоров, обеспечения общественной поддержки для влияния на принятие решений в первую очередь необходимо определить, кто будет являться «мишенью», то есть целевой аудиторией ваших действий.

Целевая аудитория (ЦА) – это группа людей, объединенных общими признаками и характеристиками, на отклик которой вы рассчитываете. Именно на эту группу будет нацелено и ориентировано ваше рекламное сообщение, фандрейзинговое или PR-мероприятие, адвокативная или информационная кампания.

Как правило, у организации гражданского общества есть разные аудитории: бенефициары, члены организации, волонтеры, доноры и спонсоры, экспертное сообщество, представители органов государственного управления и др. Один из подходов определения целевой аудитории ОГО предлагает разделять объектную и субъектную аудитории. Субъектная аудитория – это люди, на которых непосредственно направлена деятельность организации, к примеру, люди пожилого возраста. Объектная аудитория – это люди, через которых реализуется деятельность ОГО – школьники, которые помогают ветеранам, или бизнесмены, которые вносят пожертвования в благотворительный фонд.

При определении целевой аудитории чаще всего называется какая-либо демографическая выборка (женщины в возрасте от 20 до 60 лет), география проживания (жители Гродненской области) или принадлежность к уязвимой группе (пострадавшие от насилия, люди с инвалидностью, общественные активисты, многодетные семьи и т.п.). Однако такое определение целевой аудитории слишком размыто, и для построения эффективных коммуникаций этого недостаточно. Если вы стараетесь создать сообщение для всех и каждого, скорее всего, ваше послание просто растворится в информационном потоке и останется незамеченным.



Анализ целевой аудитории

Анализ и составление правильного портрета целевой аудитории – первый шаг на пути к успешным коммуникациям. Доскональное понимание целевой аудитории, знание ее интересов и ее сегментирование позволяют говорить с аудиторией на одном языке и послать наиболее подходящее сообщение каждой конкретной группе, основываясь на ее предпочтениях, а не внутренних ощущениях организации.

Шаг 1. Определение целевой аудитории

Существует множество алгоритмов, разработанных для эффективного анализа аудитории. Необходимо понимать возраст, культурный и образовательный опыт (бэкграунд), образ жизни, потребности, интересы и мотивы аудитории. Для определения целевой аудитории существует несколько основных характеристик:

- *демографические* – пол, возраст, образование, уровень дохода, семейное положение, профессия, место работы, национальность, география проживания;
- *социальные* – статус, положение в обществе, круг общения;
- *психологические* – стиль жизни, установки, ценности, отношение к важным социальным проблемам, увлечения, хобби.

Пример описания ЦА по таким характеристикам: женщины 45–55 лет со средним доходом, имеющие высшее или средне-специальное образование, средне-статистические офисные работники или руководители среднего звена, проживающие в районных городах; стремятся к самовыражению и самоутверждению в обществе и хотят быть более социально активными.

Шаг 2. Разделение целевой аудитории на группы

Скорее всего, после первого шага ваша целевая аудитория осталась слишком широкой или, наоборот, при ее определении не были учтены какие-либо группы, например, люди, которые влияют на принятие решений представителями ЦА. Если ваша организация занимается обучением людей пожилого возраста, то одной из ваших целевых аудиторий могут быть их дети, внуки и другие близкие родственники более молодого поколения.

На втором этапе анализа ЦА подумайте, какие среди вашей целевой аудитории можно выделить отдельные группы, объединенные каким-либо дополнительным признаком.

Шаг 3. Описание портрета типичного представителя целевой аудитории

Когда группы, среди которых вы будете продвигать проект, услугу или искать спонсоров, определены, постарайтесь нарисовать образ типичного представителя ЦА и понять, каким образом он привык получать информацию. Для этого можно ответить на следующие вопросы:

- Сколько этому человеку лет?
- Кем и где он работает?
- Как проводит свободное время?
- С кем общается?
- Какие источники информации он предпочитает?
- На какие сайты заходит?
- Что движет представителем вашей аудитории? К чему он стремится?
- Каковы его интересы?
- Какие у него потребности, проблемы, разочарования?
- Как ваша идея, услуга или продукт могут ему помочь?
- Что побуждает его принимать решение обратиться в вашу организацию, сделать пожертвование, стать волонтером?
- Является ли он в настоящее время клиентом или сторонником вашей организации? Поддерживает ли он аналогичные инициативы?
- Что мешает ему принять ваше обращение и действовать? Что заставляет его сопротивляться?

После того как вы определили ЦА и разделили ее на группы, работайте с каждой из этих групп отдельно, учитывая их общие свойства и специфические особенности. Выбирайте разные каналы коммуникаций, составляйте разные тексты и разрабатывайте разный дизайн информационных материалов, чтобы ваши действия соответствовали интересам, предпочтениям и особенностям целевой аудитории.

3.2. КОММУНИКАЦИИ В СОЦИАЛЬНЫХ МЕДИА

Большая часть интернет-коммуникаций сегодня происходит посредством социальных медиа. **Социальные медиа** – это интернет-ресурсы, позволяющие людям создавать контент, делиться им, а также устанавливать и поддерживать связь с другими пользователями или группами при помощи обмена информационными сообщениями. Социальные медиа объединяет несколько общих свойств: они стимулируют возникновение онлайн-сообществ, а контент (содержание) в виде текстовых, аудио-, фото- и видеоматериалов создают сами пользователи, которым для присоединения необходимо создать личную страницу.

К социальным медиа относятся блоги и микроблоги, социальные сети, форумы, сервисы для публикации фотографий, видео и музыки, платформы для поддержки деловых контактов и краудфандинга, свободные энциклопедии и другие интернет-ресурсы.

Ключевой отличительной особенностью социальных медиа является то, что их пользователь постоянно меняет свою роль, выступая то в качестве аудитории и потребителя информации, то в качестве автора и производителя сообщений. Социальные медиа позволяют любому человеку без специальных знаний в области программирования и кодирования размещать, комментировать, редактировать информацию и создавать сообщества вокруг разделяемых интересов.

Большинство социальных медиа характеризует:

- мультимедийность;
- интерактивность;
- возможность корректировки опубликованной информации;
- доступное отслеживание популярности публикаций;
- быстрая доступность старых материалов;
- отсутствие процедуры согласования материалов;
- неограниченность по объему.

Общение, потребление и публикация материалов в социальных медиа становится основным способом времяпрепровождения онлайн. Среднестатистический интернет-пользователь регистрирует не менее пяти личных страниц. И если в 2012 году он проводил в социальных медиа в среднем 45 минут в день, то сейчас этот показатель достиг 120 минут, а подростки из развитых странах посвящают социальным медиа около 9 часов ежедневно. Поэтому социальные медиа дают самые широкие возможности для коммуникаций с целевыми аудиториями.



3.3. ВЕБ-САЙТ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Веб-сайт (от англ. *website*: *web* – «паутина, сеть» и *site* – «место, площадка») – это совокупность логически связанных между собой страниц, расположенных в интернете по уникальному адресу, которая воспринимается пользователем как единое целое.

Сайт организации предоставляет интернет-пользователям информацию об организации или инициативе, ее деятельности, проектах и услугах. Кроме того, сайт может обладать функционалом для связи с представителями организации, содержать формы для сбора пожертвований, базы данных, полезные материалы для посетителей и другую информацию.

Сайт организации – это ее лицо в интернете. От того, насколько понятным, удобным и функциональным будет сайт для пользователей, зависит их первое впечатление об организации и принятие решения о взаимодействии с ней.

Если у вашей инициативы недостаточно средств для разработки сайта профессиональными веб-дизайнерами и программистами, вы можете самостоятельно создать сайт, наполнить его содержанием и получить доменное имя (адрес или имя сайта в интернете) на одной из бесплатных платформ – Google Сайты, WordPress, Wix, Tilda и другие.

Каким может быть сайт организации или инициативы, занимающейся образованием взрослых

Чаще всего сайт организации состоит из следующих стандартных разделов:

- главная страница – центральный фокус всех материалов сайта;
- информация об организации/инициативе – ее миссия, сфера деятельности и компетенций, основные достижения и результаты работы, команда и другая информация, которая может быть полезна и интересна вашей целевой аудитории;
- новости – освещение последних новостей организации, анонсы предстоящих мероприятий, пост-релизы, фотоотчеты, материалы о важных событиях, происходящих в сфере деятельности организации;
- отзывы клиентов, людей, которым помогла организация – отзывы и личные истории реальных людей помогут продемонстрировать результаты вашей работы и убедить посетителей в вашей компетентности и полезности;
- контакты, форма обратной связи – информация обо всех видах связи с организацией и ее представителями.

В зависимости от специфики работы организации и цели сайта на нем может размещаться календарь мероприятий с формой регистрации или онлайн-записи на обучение, каталог курсов и расписание занятий, библиотека изданий организации, информация о партнерах и источниках финансирования, публичные отчеты, ссылки на полезные ресурсы по теме, разделы для сбора пожертвований и привлечения новых членов, сторонников и волонтеров, проведения опросов и голосований.



Важно, чтобы посетителю вашего сайта с первых секунд стало понятно, на какой сайт он попал и что это сайт именно вашей организации. Для этого поместите в «шапку» сайта название организации или проекта, логотип, слоган, а еще лучше – простой и лаконичный заголовок, который сразу подскажет пользователю, о чем этот сайт и какую информацию можно на нем найти.

Если перед вашим сайтом стоит цель привлечь новых клиентов, расскажите, как будут решаться проблемы пользователя с помощью услуги, которую вы предлагаете. Эта информация должна помочь понять, с какими вопросами, предложениями и проблемами к вашей организации можно обращаться, какую полезную информацию пользователь может получить на сайте.

Затем у пользователя сайта необходимо сформировать доверительное отношение к вашей организации. Будьте открытыми, избегайте формализмов, регулярно обновляйте информацию на сайте, старайтесь быстро исправлять ошибки в текстах, верстке и программном обеспечении, публикуйте отчеты о работе организации, ее партнерах и сторонниках, делитесь историями успеха людей, которым вы помогли. Такие материалы на сайте не только помогают раскрывать смысл вашей деятельности, но и показывают общую открытость и прозрачность деятельности организации, готовность к диалогу.

После того как посетителю сайта стало ясно, куда он попал, чем занимается и какие проблемы решает организация, и он уже доверяет вам, предложите ему совершить действие в вашу поддержку – зарегистрироваться на мероприятие или записаться на обучающий курс, получить консультацию, помочь проекту, подписаться на новостную рассылку, написать в организацию и т.п. Ссылку на страницу получения услуг, кнопку для регистрации на мероприятие или сбора пожертвований нужно разместить в доступном и заметном месте.

Используйте на вашем сайте различные форматы и виды контента (содержания) – тексты, фотографии, видео, инфографику, документы, аудиозаписи и т.п. Это сделает сайт более интересным, поможет с разных сторон раскрыть вашу деятельность и позволит донести ваши идеи людям, которые по-разному воспринимают информацию.

Главное – помните, что каким бы ни был ваш сайт, он должен быть удобен и интуитивно понятен людям, которые будут его посещать.

Примеры удачных сайтов образовательных организаций, инициатив, проектов и мероприятий:

- Университет Золотого Века в Гродно – <http://uzv.by>;
- Лятучы ўніверсітэт – <https://fly-uni.org>;
- Европейский колледж Liberal Arts в Беларуси (ECLAB) – <http://eclab.by>;
- Культурный техникум – <http://foxhunt.by/kultech>;
- Тренинговый центр «Квадратный апельсин» – <https://kv-apelsin.com>;
- Мастерская образовательных проектов школы креативного мышления «ИКРА» – <http://open.ikraikra.ru>;
- Институт «Стрелка» – <http://strelka.com/ru>.

3.4. СТРАНИЦА ОРГАНИЗАЦИИ В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ

Социальные сети входят в топ-10 наиболее посещаемых интернет-ресурсов в мире. Среднестатистический пользователь социальной сети ежедневно проводит более двух часов, просматривая последние новости своих друзей, сообществ, брендов и общаясь с ними.

Преимущества работы в социальных сетях

У социальных сетей есть множество преимуществ и возможностей для продвижения образовательной организации, проекта или инициативы:

- большой охват аудитории;
- очень высокая скорость распространения информации среди пользователей;
- высокий уровень доверия к публикациям благодаря существующим социальным связям между пользователями;
- возможность точечного воздействия на целевую аудиторию в соответствии с ее интересами, возрастом, географией проживания, социальным положением;
- активное взаимодействие между пользователями, моментальная реакция на вызовы;
- возможность оперативно получить обратную связь;
- разнообразие и частота обновления контента;
- меньшее количество ресурсов, необходимых для размещения контента в соцсетях, чем в традиционных медиа.

Особенности аудитории

По состоянию на февраль 2018 года 4,67 млн жителей Беларуси (49% населения) являются активными пользователями социальных сетей. При этом более 70% заходят в соцсети через мобильные устройства. Самые популярные социальные сети в Беларуси – «ВКонтакте», «Одноклассники», Facebook, Instagram и Twitter.

Однако популярность и общий охват той или иной социальной сети не самый важный аспект, который нужно учитывать при планировании продвижения в соцсетях. При выборе платформы, на которой вы будете представлять свою организацию, главное – понимать, как функционирует социальная сеть и каким образом происходит общение в ней, кто является аудиторией сети и как она может помочь в достижении целей организации или проекта.

Аудитория активных пользователей и их поведение в разных социальных сетях сильно отличается. К примеру, платформа «ВКонтакте» популярна в основном среди школьников и студентов, а Facebook – сеть для общения людей более старшего возраста с высшим образованием и стабильным заработком, креативного класса. Публичные люди и представители власти часто используют Twitter. Как следствие, эти социальные сети помогут достичь разных целей.



Рекомендации по продвижению в социальных сетях

Информация страницы

Начните работу с заполнения сведений вашего аккаунта. Загрузите логотип, фотографию вашей команды, расскажите о деятельности организации и ее миссии. Добавьте ссылку на веб-сайт и другие страницы.

Функционирование страницы

- Алгоритмы работы социальных сетей и опции для публикаций постоянно меняются – будьте в курсе этих изменений.
- Решите, с какой частотой и в какое время вы будете делать публикации, и делайте их регулярно.
- Разработайте уникальное оформление аккаунтов во всех соцсетях: идея, общение с аудиторией, лексика, визуальная информация должны быть представлены в одном стиле.
- Придумайте и используйте хэштеги – метки, начинающиеся со знака решетки, которые используются для распределения и поиска постов по темам, например, #школатренеров. Они могут обозначать название организации или быть посвящены отдельному мероприятию, чтобы участники могли размещать свои фото и записи под этим же хэштегом. Не используйте много хэштегов, оптимальное количество – до трех.
- В публикациях используйте упоминания людей или других организаций с помощью @. Такие посты повышают охват и вовлеченность пользователей.

Содержание профиля

- На странице организации нельзя писать все, что захочется и когда захочется. Продумайте стратегию, выстраивайте коммуникации системно, создайте контент-план.
- Формулируйте идеи кратко, лаконично и ясно. Среднее время концентрации на тексте поста в социальной сети – 8 секунд.
- Главное в социальных сетях – это визуальный контент. Люди могут воспринимать визуальную информацию в 60 000 раз быстрее, чем текст, поэтому важно, чтобы ваши публикации содержали подходящие, качественные и привлекающие внимание изображения.
- Оперативно отвечайте на вопросы и комментарии пользователей.
- Не используйте верхний регистр, большое количество смайликов и восклицательных знаков.
- Выкладывайте отчеты о мероприятиях, акциях вашей организации.
- Визуализируйте ценности и миссию организации.
- Описывайте достигнутые результаты и истории успеха.
- Публикуйте видео – это на сегодняшний день самый популярный среди пользователей формат.
- Вовлекайте подписчиков в жизнь организации. Делитесь впечатлениями и историями из жизни, знакомьте пользователей с вашей командой.
- Делитесь отзывами ваших клиентов и их историями.
- Не забывайте рассказывать о волонтерах и партнерах.
- Установите контакт с аудиторией: спросите их мнение, иницируйте дискуссии, проводите голосования.
- Проводите конкурсы, опросы, флешмобы – это возможность получить много новых подписчиков и привлечь внимание к организации и ее работе.
- Используйте информационные поводы – праздники, памятные даты, важные события в вашей сфере.

Если вы правильно выберете социальную сеть и будете работать в ней соответствующим образом, вы не только достигнете своих основных целей, но сможете увеличить аудиторию и привлечь новых сторонников, готовых поддержать вас. Используйте яркие, качественные картинки и интересные тексты, делайте публикации регулярно, установите обратную связь с подписчиками, анализируйте статистику аккаунтов и не бойтесь экспериментировать.

Как ведут свои страницы в социальных сетях образовательные и общественные проекты:

- Региональный ресурсный центр по развитию дополнительного образования взрослых в Витебске – www.facebook.com/vitebskrcc;
- Школа «Инклюзивный бариста» – <https://www.facebook.com/InclusiveBarista>;
- Молодежный центр «Понемонцы» – <https://vk.com/ponemontsy>;
- Ассоциация российских тренеров – www.facebook.com/artazdes;
- Студия полезных компетенций – www.instagram.com/edustudio.hrodna;
- Зеленый портал экологического товарищества «Зеленая сеть» – www.facebook.com/green.belarus;
- Образовательная платформа «LABA» – www.facebook.com/labaplatform;
- Белорусский хельсинский комитет – www.facebook.com/belhelcom;
- Всемирный фонд дикой природы – vk.com/wwf.

3.5. E-MAIL РАССЫЛКИ: КАК, КОМУ И ЗАЧЕМ ПИСАТЬ ПИСЬМА

E-mail рассылка – это отправка писем по электронной почте определенной группе адресатов. Этот способ коммуникации позволяет донести информацию максимально удобно и для организации, и для адресатов, так как электронная почта есть практически у каждого интернет-пользователя.

С помощью e-mail рассылки вы можете:

- собрать собственную базу адресатов и информировать разных подписчиков удобным для них способом;
- привлечь и удержать целевую аудиторию, получить от нее быструю обратную связь и наладить диалог;
- получить необходимые действия от подписчиков – заявки, просмотры, скачивание материалов, пожертвования и т.д.
- автоматизировать процесс коммуникации с аудиторией;
- использовать недорогой способ эффективной рекламы.

Подписка на рассылку: как сформировать базу адресатов

Большинство общественных проектов и инициатив собирает базу контактов для рассылки через свой сайт.

Форма подписки на сайте должна быть яркой и сразу заметной посетителям сайта. Предлагая пользователям оставить электронный адрес, желательно рассказать, что именно они получают, подписавшись на вашу рассылку. Например: *«Быть в курсе актуальных новостей в сфере инклюзивного образования просто. Подпишитесь на рассылку “название организации” и получайте полезную информацию каждый четверг». Или: «Подборки статей, полезных сервисов и вакансий, анонсы бесплатных мероприятий и бонусы. Присоединяйтесь!».*

Форма подписки может быть отдельным блоком на страницах сайта, появляться на экране пользователей в виде всплывающего окна при первом посещении или при закрытии сайта. К примеру, с текстом *«Вы уже уходите? Подпишитесь на нашу рассылку, чтобы всегда оставаться на связи».* Предложить пользователям подписаться на рассылку можно и в момент регистрации или совершения пожертвования на сайте.

Пользователям будет удобно, если, оставив свой адрес в форме, они увидят окно на сайте или получат письмо с подтверждением подписки. Хорошо, если в тексте подтверждения содержатся:

- благодарность за подписку;
- электронный адрес, с которого будет приходить рассылка;
- e-mail, на который будут отправляться письма;
- ссылка для отмены подписки для тех, кто подписался по ошибке или больше не хочет получать рассылку;
- подсказки о том, что делать, если рассылка не приходит. Например, предложите проверить папку «Спам», укажите адрес для писем по вопросам рассылки.



Для формирования базы адресатов вы также можете использовать социальные сети, предложить участникам ваших мероприятий оставить электронный адрес для получения рассылки, например, в списке регистрации, или разослать предложение подписаться на рассылку всем, кто обращался в вашу организацию.

Подготовка и отправка писем

Некоммерческим организациям чаще всего необходимо рассылать три типа писем:

- информационные – новости, объявления, полезные советы, истории, благодарности;
- предложение совершить какое-либо действие – приглашение на мероприятие, опрос, просьба о помощи;
- фандрейзинговые – просьба сделать пожертвование или поддержать проект другими ресурсами.

Работая с рассылкой, не отправляйте письма с обычных почтовых аккаунтов (gmail, yandex, tut.by). Лучше используйте для этого **специальные сервисы** – Mailchimp, Unisender, GetResponse, SendPulse и др. На этих платформах есть удобные конструкторы писем и множество возможностей для настроек их отправки, которые упростят процесс создания рассылки.

При составлении письма:

- используйте логотип и фирменные цвета организации для узнаваемости;
- выбирайте изображения хорошего качества, красивые фотографии и иконки;
- используйте цепляющие заголовки для темы письма, чтобы адресат обратил внимание на письмо и захотел его прочитать;
- добавьте ссылку отписки от рассылки, чтобы любой пользователь мог легко отказаться от ваших писем в удобный для него момент;
- перед отправкой письма обратите внимание на первое предложение, которое появится в почте адресатов (прехедер);
- старайтесь уменьшить шансы на попадание письма в спам – не используйте слова «бесплатный», «прямо сейчас», «подарок» и т.п., отправляйте письма с не вызывающих подозрения адресов и через надежные сервисы, проверяйте ссылки и отслеживайте, как часто получатели помечают ваши письма как спам;
- если это уместно, обращайтесь к получателям письма по имени. Например, «Добрый день, Елена!» или «Артем, нам нужна ваша помощь».

Очень важно, чтобы письмо, которое получит подписчик, одинаково хорошо выглядело на разных устройствах: чтобы изображения, кнопки и блоки текстов адаптировались и под мобильную версию, и под экран компьютера и планшета.

Оценка эффективности рассылки

Для того чтобы оценить, насколько эффективна ваша e-mail рассылка, нужно отслеживать три основных критерия:

- количество подписчиков – получателей рассылки;
- количество открытий писем;
- количество предполагаемых действий – переходов по ссылкам, скачиваний материала, просмотров видео; число людей, зарегистрировавшихся на мероприятие; сумма пожертвований и т.п.

Следите за статистикой, анализируйте, насколько часто ваше письмо открывают и переходят по ссылкам внутри, отслеживайте, как часто пользователи жалуются на спам от вас. Если что-то в результатах рассылки вас не устраивает, пересмотрите содержание писем, измените стиль текстов, улучшите дизайн, а еще лучше – спросите у подписчиков, что им нравится и не нравится в ваших письмах и какую информацию они хотели бы получать.

Получать интересные и качественные письма, можно подписавшись на рассылки:

- Ассамблеи НДО Беларуси – <http://belngo.info/list>;
- Пресс-клуба – <https://press-club.by>;
- Офиса европейской экспертизы и коммуникаций – <http://oeec.by>;
- Образовательного центра «ПОСТ» – <https://www.larpwriter.by>;
- Университета интернет-профессий «Нетология» – <https://netology.ru/#>;
- Проекта Arzamas.academy – <https://arzamas.academy>;
- Сервиса для изучения английского языка Lingualeo – lingualeo.com/ru.

3.6. БЛОГИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

Блог – это интернет-дневник, сайт, основное содержимое которого – регулярно добавляемые записи, содержащие текст, изображения или мультимедиа. В большинстве блогов читатели могут оставлять комментарии к публикациям блогера.

Блог может быть создан на отдельном хостинге под выбранным вами доменным именем, быть частью сайта организации или проекта, но большинство блогов размещаются на специальных интернет-платформах. Например – WordPress, Blogger, Tumblr, LiveJournal, Weebly и другие.

Для чего заводить блог

Блог образовательной организации, инициативы или проекта может использоваться как в качестве PR-инструмента, так и для организации внутренней работы команды или учебной группы.

Внутренний корпоративный блог может дополнить другие средства коммуникации внутри команды, особенно в крупных организациях, имеющих филиалы в разных странах и регионах.

Публичный блог используется для коммуникации с целевыми аудиториями. В нем можно публиковать новости, отчеты о прошедших событиях, интервью, рецензии, обсуждать проблемы и делиться экспертным мнением. В блоге можно представлять альтернативную точку зрения по какому-либо вопросу, описывать деятельность более простым и доступным языком, высказываться и руководителям, и сотрудникам, и волонтерам.

Образовательным инициативам полезно использовать блог для того, чтобы дополнить процесс обучения, организовать работу и взаимодействие людей в учебной группе. В таком блоге учащиеся образовательной программы могут делиться впечатлениями, обсуждать важные для них вопросы, анализировать успехи и проблемы обучения, а *адукаторы* – ставить задачи, делиться дополнительными полезными материалами, давать рекомендации, проводить опросы.



Преимущества использования блога в процессе обучения:

- Стать автором постов в блоге может стать любой желающий в зависимости от правил образовательной программы или группы.
- При использовании блога образовательный процесс становится более неформальным и свободным.
- Группа может активно участвовать в обсуждении публикаций, а ведущий образовательной программы – проследить направление рассуждений как группы, так и отдельных ее членов.
- Благодаря общению в блоге учащиеся вовлекаются в активное взаимодействие друг с другом и с *адукатором* на протяжении всего обучающего курса.
- Для некоторых сфер и целевых групп важно научиться выражать свои мысли в письменной форме. Публикация своих постов и комментариев в блоге может им в этом помочь.
- К ведению блога можно привлекать экспертов или давать возможность присоединяться к обсуждениям совершенно разным людям, которые интересуются темой.
- У участвующих всегда есть возможность вернуться к материалам блога, даже после завершения курса.

Примеры блогов образовательных проектов и программ

- Блог о неформальном образовании «Сколки» – <https://skolki-project.com>;
- Блог образовательной программы «Школа адукаторов», созданный участвующими на одном из модулей программы – <http://adukatary.blogspot.com>;
- Блог Ассоциации по содействию развитию образовательных инициатив в области точных наук и высоких технологий «Образование для будущего» на сайте организации – <http://edu4future.by/blog>;
- Блог о корпоративном обучении для тренеров и коучей – <https://www.dashe.com/blog>;
- Блог университетского курса юридического факультета – <http://gppalieva.blogspot>.

3.7. КОММУНИКАЦИИ В МЕССЕНДЖЕРАХ

Мессенджер – это мобильное приложение, программа или интернет-сервис для мгновенного обмена сообщениями. Современные мессенджеры помимо обмена сообщениями позволяют совершать голосовые и видеозвонки, обмен файлами, веб-конференции и другие коммуникации.

Мировая аудитория мессенджеров составляет 2,5 миллиарда человек. В Беларуси мессенджерами пользуются более 5,37 миллионов. Наиболее популярны Viber, WhatsApp, Telegram и Facebook Messenger. Согласно различным оценкам мессенджеры обгоняют социальные сети по уровню вовлеченности пользователей.

Благодаря своей популярности мессенджеры перестали быть просто средством для общения с друзьями, а превратились в эффективный инструмент взаимодействия организаций с аудиторией.

Для чего использовать мессенджеры в коммуникациях образовательной организации и инициативы

Организовать внутренние коммуникации. Выберите мессенджер, наиболее удобный для членов вашей команды, создайте групповой чат и оперативно обменивайтесь в нем информацией друг с другом. То же самое можно сделать для налаживания взаимодействия в учебной группе или обсуждения текущих вопросов с партнерами.

Отвечать на вопросы клиентов, предоставлять оперативную поддержку и консультации целевой группе. Мессенджеры гораздо быстрее, а также более удобны, особенно для молодой аудитории, чем разговоры по телефону и переписка по электронной почте.

Информировать целевые аудитории о мероприятиях, акциях, делиться новостями. Мессенджеры – это оперативный и бесплатный канал коммуникации, через который можно запустить рассылку или общаться лично с каждым клиентом. Новое сообщение в мессенджере пользователи открывают в среднем в течение 90 секунд, а в электронной почте – в течение 90 минут.

Продвигать организацию, ее услуги и проекты. Продвижение через мессенджеры – отличный способ привлечения дополнительного внимания к вашей деятельности, формирования позитивного имиджа организации и доверительного отношения к ней.

Какие инструменты можно использовать для продвижения в мессенджерах

Чаты

В чатах удобно вести диалог с аудиторией – общаться один на один с клиентом, отправлять публичные сообщения всем подписчикам одновременно или вести публик-чат. В публик-чате общаются приглашенные пользователи, но следить за перепиской может любой подписчик публик-аккаунта.

Чат в мессенджере можно интегрировать с сайтом организации. Если у человека, зашедшего на сайт, появится вопрос, он сможет сразу задать его в привычном мессенджере, не подписываясь на аккаунт организации.



Рассылки

Сообщать о новых услугах, акциях, мероприятиях и других новостях через мессенджеры не менее эффективно, чем по электронной почте. Делая рассылку, не отправляйте сообщения людям, которые не дали согласие на это, и давайте всем контактам возможность отписаться от рассылки.

Каналы

Каналы – это особенность мессенджера Telegram. Через свой канал организация может делиться с подписчиками разного рода материалами – анонсами, новостями, комментариями, полезными ссылками, экспертным мнением, а также проводить опросы.

Каналы в Telegram частично похожи на информационные сообщества и страницы в соцсетях, однако охват каналов в Telegram гораздо выше. Подписавшись на определенный канал, пользователь, скорее всего, не пропустит ваше сообщение.

Стикерпаки

Пользователи мессенджеров любят отправлять друг другу стикеры. Вы можете этим воспользоваться и разработать с дизайнером брендированный стикерпак (набор стикеров). Это поможет увеличить узнаваемость организации или привлечь внимание к проблеме, с которой вы работаете. Главное – придумать креативную идею и сделать хороший дизайн.

Реклама

В мессенджерах можно размещать рекламные баннеры. Пользователи увидят вашу рекламу после звонка, покупки стикеров или в версии мессенджера для компьютера.

Как вести коммуникацию с пользователями в мессенджерах:

- Не заводите пользовательский аккаунт для коммуникации от имени организации – такие аккаунты не функциональны и им не доверяют пользователи;
- Находите общий язык с подписчиками, ориентируясь на то, как общается ваша целевая аудитория и какой образ организации вы хотите донести;
- Не пишите большие сообщения: в мессенджерах не читают длинные тексты. При необходимости поделиться объемным материалом дайте на него ссылку, сопроводив анонсом;
- Не пишите часто: постоянные уведомления и частые сообщения в мессенджерах утомляют пользователей.

Посмотрите, как ведут свои Telegram-каналы общественные организации, медиа, активисты и эксперты:

- канал Теплицы социальных технологий – @TeplitsaPRO;
- лайфхаки фандрайзинга (@lifehack_fundraising) – канал о привлечении средств для социальных проектов;
- #МотолькоПомоги (@motolkohelp) – новости инфраструктуры, фотографии с минских улиц, обсуждение письменных ответов чиновников от Антона Мотолько;
- <https://t.me/donotthank> – канал с информацией о стажировках, стипендиях, грантах, конкурсах и других возможностях «Не благодари» (@donotthank);
- канал проекта «Живая библиотека» – @humanlibraryby;
- официальный (@сахар) и неофициальный (@erica4korii) каналы российского Сахаровского центра;
- канал, который поможет в изучении английского языка, – @dailyeng;
- стикерпак для популяризации донорства крови от проекта DonorSearch – https://t.me/addstickers/BloodDonors_DonorSearch.

3.8. ГДЕ ХРАНИТЬ ДАННЫЕ: ОБЗОР ОБЛАЧНЫХ СЕРВИСОВ

Если вы хотите всегда иметь под рукой нужные файлы и быстро делиться ими с вашей командой, иметь доступ к информации на любом компьютере или мобильном устройстве и совместно работать над документами вместе с партнерами, вам помогут облачные сервисы.

Облако – это технология, которая позволяет использовать ресурсы разных компьютеров, находящихся даже в тысячах километров друг от друга, так, как будто они находятся у вас в комнате.

Облачный сервис, или облачное хранилище данных, – это площадка, на которой данные хранятся на многочисленных, распределенных в сети серверах, которые предоставляются третьей стороной. Облачные сервисы созданы для хранения информации и позволяют в любой момент воспользоваться ею, имея выход в интернет.

В облаке можно не только хранить файлы разного формата (документы, изображения, видео), но и перенести туда коммуникации внутри команды, электронную почту, бухгалтерию, приложения, инструменты планирования и другие сервисы.

Облачные сервисы полезны и удобны в первую очередь потому, что они:

- **делают информацию доступной.** Вам не нужно всегда иметь с собой флешку, жесткий диск или рабочий компьютер. Через облачные сервисы вы или ваша команда могут быстро получить доступ к нужным файлам в любом месте, в любое время и посредством любых устройств – стационарных компьютеров и ноутбуков, смартфонов, планшетов и смарт-часов.
- **позволяют быстро корректировать принципы работы** – увеличить место для хранения информации, сделать резервное копирование данных, создать защищенные папки и т.п.
- **предоставляют возможность самостоятельного управления.** Для того, чтобы совершить действия, описанные выше, не нужно привлекать персонал облачного сервиса, все осуществляется автоматически. Пользователь в любое время может самостоятельно управлять работой в хранилище.

Для доступа к вашим данным в облаке всегда нужен логин и пароль. Несмотря на то, что облачные сервисы много внимания уделяют технологиям шифрования данных и защиты каналов связи, вы должны серьезно относиться к обеспечению собственной информационной безопасности, чтобы сторонние лица не получили доступ к вашей учетной записи и информации.

Рассмотрим 5 наиболее популярных облачных сервиса – Google Диск, Dropbox, OneDrive, Яндекс.Диск и iCloud.

Google Диск (Google Drive) – облачное хранилище данных от Google. Этот сервис позволяет хранить данные в облаке и делиться ими с другими пользователями в интернете.

Облачное хранилище Google делит пространство между Google Диском, электронной почтой Gmail и сервисом Google Фото. В хранилище можно добавлять файлы тридцати различных форматов – документы, фото, видео, музыку и многие другие. В бесплатной версии пользователям доступно 15 ГБайт.



Dropbox – облачное хранилище, работа которого построена на синхронизации данных. В Dropbox вы можете отслеживать историю изменений файлов и восстанавливать их в нужной версии, создавать ссылки доступа к файлам и папкам с паролем и сроком действия, настраивать различные уровни доступа для пользователей (просмотр, комментирование, редактирование).

Изначально сервис дает пользователям доступ к 2 Гбайтам памяти без дополнительной платы. Однако если связать Dropbox с аккаунтами в социальных сетях и пригласить нескольких друзей пользоваться сервисом, объем бесплатного места можно расширить до 16 ГБ.

OneDrive – интернет-сервис хранения данных с функцией файлообмена от компании Microsoft. Преимущество сервиса заключается в том, что он по умолчанию встроен в новые версии системы Windows. Пользователям не нужно дополнительно заходить на интернет-платформу или скачивать приложение, а можно сразу создавать, редактировать и сохранять файлы Excel, PowerPoint, Word и OneNote в службе Windows Live OneDrive.

Сервис позволяет хранить бесплатно 5 Гбайт информации.

Яндекс.Диск – российский облачный сервис, принадлежащий компании Яндекс.

По умолчанию пользователям доступно 10 Гбайт для хранения файлов. В 2017 году сервис начал бесплатно предоставлять неограниченный объем для хранения фото и видео, которые автоматически загружаются со смартфона через специальное мобильное приложение.

iCloud Drive – облачное хранилище данных от Apple, самое удобное для хранения и синхронизации файлов для владельцев устройств от этой компании. iCloud предоставляет 5 ГБ бесплатного пространства. Для безопасности пользователей этот сервис шифрует данные и использует шифрование для их передачи.

У сервиса разработан и официальный клиент для Windows, что поможет вам поддерживать файлы в актуальном состоянии, если вы работаете на разных операционных системах.

3.9. СМЕШАННОЕ ОБУЧЕНИЕ: ВОЗМОЖНОСТИ И ОГРАНИЧЕНИЯ

Смешанное обучение (англ. «blended learning») – это образовательный подход, который совмещает традиционные формы аудиторного обучения с элементами электронного обучения с использованием информационных технологий.

Учебный процесс при смешанном обучении представляет собой последовательность фаз обучения лицом к лицу и онлайн-обучения, которые чередуются во времени. По мнению разных экспертов и исследователей, при смешанном обучении доля дистанционных занятий может составлять от 30% до 79%.

Зачем «смешивать» разные форматы обучения

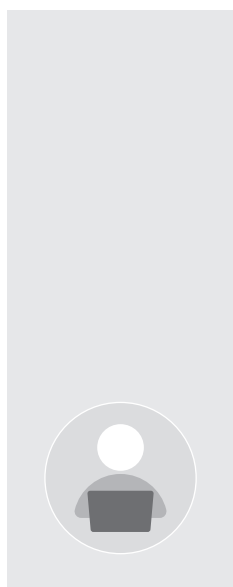
Применение принципов смешанного обучения позволяет повысить эффективность образовательного процесса:

- расширить доступ к образованию и возможности учащихся за счет доступности и гибкости процесса обучения и учета их индивидуальных потребностей;
- персонализировать образовательный процесс, когда учащиеся самостоятельно формулируют личные цели и способы их достижения, учитывая свои способности, интересы и потребности, а тренер выполняет роль наставника и помощника;
- повысить мотивацию, самостоятельность и личную активность учащихся при освоении материала, рефлексии и самоанализе;
- трансформировать стиль *аудукатора* – перейти от транслирования знаний к созданию условий, которые помогут учащимся конструировать собственные знания и опыт.

Преимущества и ограничения смешанного обучения

Смешанное обучение сочетает в себе достоинства обучения онлайн и офлайн и имеет множество преимуществ:

- благодаря онлайн-занятиям у учащихся появляется больше свободы. Они могут самостоятельно выбирать время и место обучения, канал обмена информацией, интересующую тему и спикера, учебный материал и способы работы с ним;
- учащиеся самостоятельно контролируют темп своего дистанционного обучения. У них всегда есть возможность вернуться к сложной теме, пересмотрев вебинар или комментарии преподавателя;
- встречи учащихся и *аудукатора* лицом к лицу помогают наладить взаимодействие в группе. В процессе совместной работы создается благоприятная образовательная среда, участвующие быстро получают обратную связь, обсуждают материал друг с другом, задают вопросы;
- использование разных форматов подачи материала (аудиозаписи, видеоролики и конференции, интерактивные презентации) и методов обучения делает образовательный процесс более разнообразным и увлекательным;
- обучение только дистанционно далеко не всегда позволяет отработать на практике полученные знания и навыки. При симбиозе двух форм обучения онлайн можно более глубоко изучать теорию, а на «живых» занятиях – применять ее практически.



Одним из препятствий для успешного смешанного обучения может быть низкий уровень владения информационными технологиями у преподавателя и учащихся. Разный уровень владения компьютером и интернетом может затруднить процесс групповой работы.

Дистанционное обучение часто требует от учащихся более высокого уровня самостоятельности, самодисциплины и самоконтроля, чем традиционная форма обучения. Поэтому у онлайн-курсов гораздо выше процент тех, кто не прошел обучение до конца. В среднем только 1 из 10 участников курса проходят его полностью.

Кроме того, смешанное обучение требует постоянной технической поддержки и некоторых затрат на создание программ, видеоматериалов и тестирование.

Для организации дистанционного компонента обучения можно использовать:

- **платформы для онлайн-обучения**, которые работают по принципу массовых открытых онлайн-курсов (Massive open online courses, MOOC) – интерактивных обучающих курсов с неограниченным количеством участников и открытым доступом к материалам через интернет. По такому принципу работают платформы Coursera, Udemy, edX, iSpring Online, Skillshare и другие. Они имитируют реальное учебное пространство, в котором можно размещать разнообразный учебный контент (тексты, презентации, видео, тесты, опросы) и вести интерактивный разговор с участниками курса;
- **систему управления обучением Moodle** (Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment) – самую популярную в мире платформу для дистанционного обучения. Moodle представляет собой бесплатное веб-приложение, которое нужно установить на сервер, чтобы создать сайт для онлайн-обучения. Система позволяет создать курс из различных дополняющих друг друга элементов – лекций, практических заданий, тестов, форумов, блогов, глоссария и т.п.;
- **платформы для проведения вебинаров** – eTutorium, Webinar, Clickmeeting и другие;
- **YouTube, социальные сети, блогговые платформы**, где можно размещать видеоуроки, тексты, аудиозаписи и другие обучающие материалы.

Приложение 1. Примерный план занятий для организаций гражданского общества по взаимодействию в сфере образования взрослых

Общая продолжительность занятия: 14 часов

Тема, время	Описание деятельности	Результаты
Вступление (30 мин)	Знакомство участников. (Представление участвующими себя общему кругу) Задачи и программа тренинга. (Представление ведущим информации участникам)	Всем присутствующим известны имена друг друга и краткая информация о их деятельности в сфере образования взрослых, а также компетенции, которыми участвующие смогут овладеть в ходе занятий и программа тренинга
Сотрудничество и партнерство в сфере образования взрослых (20 мин)	Почему важно развивать сотрудничество с различными субъектами сферы образования взрослых. (Интерактивная мини-лекция и презентация материала)	Участвующие владеют согласованными представлениями об основных понятиях по теме взаимодействия
Опыт организаций в сотрудничестве (20 мин)	Анализ опыта организаций-участниц в разных формах взаимодействия с различными субъектами. (Презентация каждой организацией своего опыта общей группе)	Участвующие знают, каким опытом во взаимодействии обладают их коллеги по обучению, какой ресурс членов группы в развитии взаимодействия можно при необходимости использовать
Ловушки взаимодействия (60 мин)	Какие неожиданности могут создавать субъекты взаимодействия друг другу на пути к достижению общих целей (Интерактивное структурированное упражнение на конкуренцию и сотрудничество, например «Х-У: КОНКУРЕНЦИЯ МЕЖДУ ТРЕМЯ ГРУППАМИ» или аналогичное)	Участвующие исследуют доверие между людьми, возможные последствия сотрудничества, конкуренции и предательства, согласовывают преимущества как модели конкуренции, так и модели сотрудничества в межгрупповых отношениях
Вклад субъектов в общее дело в условиях взаимодействия (30 мин)	Какой вклад могут вносить субъекты, включая негосударственные организации, государство и бизнес, взаимодействуя друг с другом. (Вводная мини-лекция, работа в малых группах, представление результатов в общей группе)	Участвующие имеют одинаковое представление о видах ресурсов и о том, какими ресурсами при взаимодействии могут делиться различные субъекты

Продолжение приложения 1

Тема, время	Описание деятельности	Результаты
Плюсы и минусы кооперации (20 мин)	Преимущества и проблемы, возникающие при развитии сотрудничества между субъектами в сфере образования взрослых. (Работа в малых группах. представление результатов)	Сформировано более осознанное отношение участвующих к сотрудничеству, проанализированы выгоды и риски кооперации
Уровни взаимодействия субъектов в области неформального и гражданского образования взрослых (30 мин)	Сотрудничество на уровне обмена информацией, функционального взаимодействия и партнерства. Принципы партнерства. (Интерактивная презентация. Групповая дискуссия)	Согласованы представления участвующих об уровнях взаимодействия, о принципах отличия партнерства от других видов взаимодействия
Формализация взаимодействия (20 мин)	Неформальные и формализованные структуры взаимодействия. (Вводная мини-лекция, работа в малых группах)	Проанализированы варианты взаимодействия организаций сферы образования взрослых, их недостатки и преимущества
Итоги работы в группах (40 мин)	Представление общей группе результатов выполнения практических заданий в малых группах	Выработаны рекомендации в отношении вариантов взаимодействия организаций сферы образования взрослых
Эффективность взаимодействия (20 мин)	Типичные ошибки при налаживании взаимодействия и варианты их преодоления (Вводная мини-лекция, работа в малых группах)	Проанализированы способы преодоления факторов, мешающих эффективности взаимодействия
Итоги работы в группах (40 мин)	Представление общей группе результатов выполнения практических заданий в малых группах	Выработаны рекомендации по обеспечению эффективности взаимодействия организаций сферы образования взрослых
11 шагов организации взаимодействия (10 мин)	План развития взаимодействия образовательной организации с внешним окружением. (Интерактивная презентация. Групповая дискуссия)	Участвующие имеют одинаковое представление о шагах, необходимых для развития взаимодействия образовательной организации с внешним окружением

Тема, время	Описание деятельности	Результаты
Разработка участвующими планов развития взаимодействия:		
Шаг 1. Оценка ситуации (40 мин)	Анализ проблем и потребностей, удовлетворение которых требует взаимодействия разных субъектов на основе достоверных данных. (Вводная мини-лекция, работа в малых группах)	Проанализированы существующие в сфере образования взрослых проблемы и потребности взрослых, а также субъектов, предоставляющих образовательные услуги, определены данные, обеспечивающие достоверность выводов анализа
Шаг 2. Определение участников взаимодействия (40 мин)	Карта значимого окружения. Определение потенциальных групп и субъектов, которые могут оказать влияние на сложившуюся ситуацию, и их анализ. (Вводная мини-лекция, работа в малых группах)	Выявлены и проанализированы ключевые субъекты, оказывающие влияние на сферу образования взрослых, заполнены соответствующие формы анализа
Итоги работы в группах (60 мин)	Представление общей группе результатов выполнения практических заданий в малых группах	Проанализированы ошибки и выработаны рекомендации в отношении анализа проблем и потребностей, анализа значимого окружения
Шаг 3. Определение стратегий установления связей (20 мин)	Выбор основных направлений совместных действий и способов взаимодействия. (Вводная мини-лекция, работа в малых группах)	Определены основные стратегии взаимодействия субъектов для решения общей проблемы
Шаг 4. Построение взаимодействия (40 мин)	Согласование целей, задач и основных принципов совместной деятельности. Роль участвующих сторон и их обязательства. (Вводная мини-лекция, работа в малых группах)	Уточнены формулировки целей и задач совместной деятельности. Прописан набор принципов, регулирующих взаимодействие. Сформулирована роль субъектов, вовлеченных во взаимодействие
Итоги работы в группах (60 мин)	Представление общей группе результатов выполнения практических заданий в малых группах	Проанализированы ошибки и выработаны рекомендации в отношении стратегических рамок взаимодействия субъектов
Шаги 5, 6 и 7. Разработка плана действий, управление, и координация, и реализация плана (40 мин)	План действий, направленных на достижение цели, распределение ролей и принципов реализации плана. Определение структуры управления процессом взаимодействия, механизмов обмена информацией, принятия решений и процедур взаимодействия. (Вводная мини-лекция, работа в малых группах)	Разработаны примерные планы взаимодействия. Сформулированы принципы реализации планов и оговорены роли включенных во взаимодействие. Составлены возможные структуры управления взаимодействием

Окончание приложения 1

Тема, время	Описание деятельности	Результаты
Шаг 8. Укрепление доверия и связей (20 мин)	Возможные мероприятия и меры, направленные на укрепление доверия и обеспечение устойчивости связей между субъектами по взаимодействию. (Вводная мини-лекция, работа в малых группах)	Составлены рекомендации в отношении мер и мероприятий, обеспечивающих устойчивость связей и необходимый уровень доверия между субъектами по взаимодействию
Итоги работы в группах (40 мин)	Представление общей группе результатов выполнения практических заданий в малых группах	Проанализированы предложения и выработаны рекомендации в отношении составления и реализации плана эффективного взаимодействия
Шаги 9, 10 и 11. Оценка эффективности взаимодействия и доработка, продолжение или завершение взаимодействия (40 мин)	Оценка результативности взаимодействия. Показатели эффективности и план мониторинга и оценки взаимодействия субъектов сферы образования взрослых. (Вводная мини-лекция, работа в малых группах)	Составлены процедуры мониторинга и оценки результативности взаимодействия с формулировкой соответствующих показателей
Итоги работы в группах (40 мин)	Представление общей группе результатов выполнения практических заданий в малых группах	Проанализированы ошибки и выработаны рекомендации в отношении выбора и формулировки индикаторов для мониторинга и оценки взаимодействия
Заключение. Подведение итогов занятий (40 мин)	Финальный общий круг с подведением итогов работы на тренинге по различным аспектам обучающего процесса.	Собраны замечания и рекомендации участвующих по дальнейшему совершенствованию обучающих занятий по взаимодействию субъектов сферы образования взрослых

Приложение 2. Примерный план занятия по адвокатированию в сфере образования взрослых

Общая продолжительность занятия 13 часов

Тема, время	Описание деятельности	Результаты
Вступление (30 мин)	Знакомство участников. (Представление участвующими себя общему кругу) Задачи и программа тренинга. (Представление ведущим информации участвующим)	Всем присутствующим известны имена друг друга и краткая информация о их деятельности в сфере образования взрослых, а также компетенции, которыми участвующие смогут овладеть в ходе занятий и программа тренинга
Введение в адвокатиование взрослых (30 мин)	Понятие адвокатиования. Особенности понятий продвижения интересов, адвокатиования и лоббирования в белорусских реалиях в преломлении к сфере образования взрослых. (Интерактивная мини-лекция и презентация материала)	Участвующие владеют одинаковыми согласованными представлениями об основных понятиях сферы продвижения интересов
Опыт организаций в адвокатиовании (30 мин)	Анализ опыта организаций-участниц в продвижении своих интересов и интересов целевых групп. (Презентация каждой организацией своего опыта общей группе)	Участвующие знают, каким опытом в адвокатиовании обладают их коллеги по обучению, какой ресурс членов группы в адвокатиовании можно при необходимости использовать
Основы участия ОГО в процессах принятия государственных решений (30 мин)	Возможности участия гражданского общества в процессах принятия решений. Семь шагов адвокативной кампании. (Интерактивная презентация. Групповая дискуссия)	Участвующие имеют одинаковое представление о процессе принятия государственных решений, о роли гражданского общества в принятии государственных решений и влиянии на этот процесс, знают этапы адвокативной кампании
Шаг 1. Сбор данных и анализ проблемной ситуации (40 мин)	Анализ проблемной ситуации в сфере образования взрослых на основе достоверных данных. (Вводная мини-лекция, работа в малых группах)	Проанализированы существующие в сфере образования взрослых проблемные ситуации, определены данные, обеспечивающие достоверность выводов анализа
Шаг 2. Определение цели перемен и формулировка цели кампании (30 мин)	Постановка цели перемен и цели адвокативной кампании. (Вводная мини-лекция, работа в малых группах)	Участвующие знают отличия цели перемен от цели кампании и умеют формулировать оба типа целей

Продолжение приложения 2

Тема, время	Описание деятельности	Результаты
Итоги работы в группах (60 мин)	Представление общей группе результатов выполнения практических заданий в малых группах	Проанализированы ошибки и выработаны рекомендации в отношении анализа проблемной ситуации, постановки целей перемен и кампании
Шаг 3. Определение заинтересованных сторон (40 мин)	Анализ значимого окружения. Возможности для взаимодействия. Анализ внутреннего потенциала организаций гражданского общества. ОГО как авторитетные эксперты для значимого окружения и лиц, принимающих решения. (Вводная мини-лекция, работа в малых группах)	Выявлены и проанализированы ключевые заинтересованные стороны, потенциал организационной матрицы анализа
Шаг 4. Определение результатов и способов влияния на заинтересованные стороны (40 мин)	Определение путей влияния на заинтересованные стороны. Роль партнеров и союзников. (Вводная мини-лекция, работа в малых группах)	Определено, какая поддержка должна быть получена от каждой из заинтересованных сторон и способы влияния на них. Заполнена соответствующая таблица анализа. Сформулирована роль партнеров в кампании и принципы взаимодействия с ними
Итоги работы в группах (60 мин)	Представление общей группе результатов выполнения практических заданий в малых группах	Проанализированы ошибки и выработаны рекомендации в отношении анализа заинтересованных сторон, потенциала организаций, определения результатов и способов влияния на стейкхолдеров
Инструменты влияния (20 мин)	Обзор инструментов влияния на принятие решений. (Интерактивная мини-лекция)	Участвующие имеют одинаковое представление об основных инструментах влияния на принятие решений и возможностях их использования в адвокативных кампаниях
Медиа в адвокативных кампаниях (40 мин)	Работа с медиа для влияния на принятие решений на разных уровнях. (Вводная мини-лекция, работа в малых группах)	Согласованы основные особенности и принципы взаимодействия с медиа в адвокативных кампаниях. Разработаны примерные планы взаимодействия с медиа в кампании, составлены пресс-релизы
Итоги работы в группах (40 мин)	Представление общей группе результатов выполнения практических заданий в малых группах	Проанализированы ошибки и выработаны рекомендации в отношении плана взаимодействия с медиа и составления пресс-релизов
Шаги 5 и 6. Разработка плана действий и его реализация (40 мин)	План действий в адвокативной кампании и его реализация. Разработка плана действий и мониторинга его выполнения. (Вводная мини-лекция, работа в малых группах)	Разработаны примерные планы действий в адвокативной кампании с учетом взаимодействия с партнерами. Сформулированы процедуры, обеспечивающие ведение мониторинга выполнения плана

Тема, время	Описание деятельности	Результаты
Инструменты влияния на принятие решений в письменных коммуникациях (40 мин)	Письменные коммуникации со значимым окружением, включая представителей государства (аналитические документы влияния, письма, обращения, петиции). Онлайн-петиции как инструмент продвижения интересов. Международные и страновые обязательства Беларуси в сфере образования взрослых как инструмент влияния на принятие решений. (Вводная мини-лекция, работа в малых группах)	Составлен примерный план аналитического документа влияния, написана петиция для передачи по почте и онлайн-петиция, в том числе с учетом международных и страновых обязательств Беларуси в сфере образования
Итоги работы в группах (40 мин)	Представление общей группе результатов выполнения практических заданий в малых группах	Проанализированы ошибки и выработаны рекомендации в отношении письменных инструментов влияния
Инструменты влияния на принятие решений в устных коммуникациях (40 мин)	Переговоры с лицами, принимающими решения. Взаимодействие с депутатами и чиновниками. Основы ведения групповых встреч. (Вводная мини-лекция, работа в малых группах)	Составлены планы разных типов встреч с лицами, принимающими решения. Опробованы умения участвующих в проведении подобных устных коммуникаций
Итоги работы в группах (40 мин)	Представление общей группе результатов выполнения практических заданий в малых группах	Проанализированы ошибки и выработаны рекомендации в отношении устных инструментов влияния
Шаг 7. Оценка конечного результата кампании (40 мин)	Оценка результативности адвокативной кампании. Оценка перспектив и дальнейших необходимых действий. (Вводная мини-лекция, работа в малых группах)	Составлен план оценки результативности кампании с формулировкой индикаторов изменений, указывающих на достигнутые результаты. Определены возможные шаги по развитию успеха спланированной кампании в будущем
Итоги работы в группах (40 мин)	Представление общей группе результатов выполнения практических заданий в малых группах	Проанализированы ошибки и выработаны рекомендации в отношении выбора и формулировки индикаторов для оценки кампании
Заключение. Подведение итогов занятий (40 мин)	Финальный общий круг с подведением итогов работы на тренинге по различным аспектам обучающего процесса.	Собраны замечания и рекомендации участвующих по дальнейшему совершенствованию обучающих занятий по адвокатируванию в сфере образования взрослых

Приложение 3. Примерный план занятия **«Современные инструменты коммуникаций** **для организаций гражданского общества** **сферы неформального и гражданского образования взрослых»**

Общая продолжительность занятия: 7 часов

Тема, время	Описание деятельности	Результаты
Вступление (30 минут)	Знакомство участников. Задачи и программа тренинга. (Представление ведущим информации участникам)	Всем присутствующим известны имена друг друга и краткая информация о их деятельности в сфере образования взрослых, а также компетенции, которыми участвующие смогут овладеть в ходе занятий и программа тренинга
Опыт участвующих в работе с социальными медиа (20 минут)	Анализ опыта группы в работе с различными каналами и формами коммуникаций в социальных медиа. (Презентация каждой организацией и инициативой своего опыта общей группе)	Участвующие знают, каким опытом по теме занятия обладают их коллеги, какую экспертизу группы можно при необходимости использовать
Коммуникация НГО в социальных медиа (20 минут)	Что такое социальные медиа и какие они бывают. Особенности поведения аудитории в интернете. Возможности социальных медиа для продвижения организаций/инициатив и организации обучения. (Интерактивная мини-лекция и презентация материала)	Участвующие владеют согласованными представлениями об основных понятиях по теме современных инструментов коммуникаций. Проанализированы возможности использования социальных медиа для целей их организаций и инициатив
Целевые аудитории коммуникаций и инициатив (30 минут)	Как определить и описать целевые аудитории. Создание портрета типичного представителя целевой аудитории. (Интерактивная мини-лекция, работа в малых группах)	Участвующие знают алгоритм определения и анализа целевых аудиторий. Составлены портреты типовых представителей нескольких целевых аудиторий организаций-участниц

Тема, время	Описание деятельности	Результаты
Создание мини-стратегий коммуникаций в социальных медиа (1 час)	Участвующие создают мини-стратегию коммуникаций своей организации или инициативы, отвечая на следующие вопросы: • Кто мы? Что мы делаем? Зачем мы это делаем? • На кого мы хотим воздействовать? Определение целевых аудиторий. • Чего мы хотим достичь, взаимодействуя с каждой из целевых аудиторий? <i>(Персональная работа каждого участвующего с представлением промежуточных результатов работы по желанию участников и участниц)</i> Представление общей группе разработанных мини-стратегий. Обсуждение результатов	Разработаны мини-стратегии коммуникаций организаций и инициативных групп, которые принимают участие в обучении. Выработаны рекомендации по совершенствованию мини-стратегий
Инструменты интернет-коммуникаций (30 минут)	Инструменты, которые организации/инициативы могут использовать для продвижения и организации обучения, их предназначение и отличительные особенности: • веб-сайт; • социальные сети; • e-mail рассылки; • блоги; • мессенджеры. <i>(Интерактивная мини-лекция)</i>	Участники и участницы знают, какие инструменты для коммуникаций с целевыми аудиториями в интернете могут использоваться их организациями и инициативами
Инструменты интернет-коммуникаций (25 минут)	Для каких целей и каких целевых аудиторий могут быть использованы сайты, e-mail рассылки, блоги, мессенджеры, социальные сети Facebook, ВКонтакте, Instagram и Одноклассники. <i>(Работа в парах/малых группах. Представление результатов работы всем участвующим)</i>	Участвующие знают, какие инструменты эффективнее использовать для различных целей коммуникаций и разных целевых аудиторий

Окончание приложения 3

Тема, время	Описание деятельности	Результаты
Доработка мини-стратегий коммуникаций в социальных медиа (15 минут)	Участвующие дополняют мини-стратегию коммуникаций своей организацией или инициативы еще одним разделом – инструментами коммуникаций в интернете в соответствии с целями и целевыми аудиториями коммуникаций. (Персональная работа каждого участвующего с представлением результатов работы общей группе)	Определены инструменты интернет-коммуникаций, которые участвующие могут использовать для достижения целей своих организаций/инициатив. Доработаны мини-стратегии коммуникаций организаций и инициативных групп, который принимают участие в обучении
Примеры успешного использования различных инструментов интернет-коммуникаций в сфере образования (20 минут)	Демонстрация группе примеров грамотного и эффективного использования различных инструментов интернет-коммуникаций в сфере образования. Обсуждение успешных кейсов. (Групповая дискуссия)	Участвующие знакомы с успешными кейсами использования изученных ими инструментов коммуникаций, определили, какие факторы повлияли на эффективность продемонстрированных примеров
Создание материалов для различных каналов интернет-коммуникаций (2 часа; в случае если обучение длится больше одного дня, разработку материалов целесообразно дать в качестве домашнего задания к следующему дню)	Подготовка публикаций и материалов на заданную тему для различных каналов коммуникаций в интернете – создание письма для рассылки, публикации в блоге, постов для разных социальных сетей, материала для сайта, запуск канала или чата в мессенджере. (Работа в парах/малых группах) Представление результатов работы всем участвующим по следующей схеме: • цель публикации/материала; • целевая аудитория; • содержание и оформление публикации. Обсуждение результатов работы групп	Участники и участницы владеют базовыми навыками использования инструментов интернет-коммуникаций, подготовки и публикации материалов для них
Заключение. Подведение итогов занятий (40 минут)	Подведение итогов работы на тренинге по различным аспектам обучающего процесса	Участвующие и ведущие понимают, насколько достигнуты их цели, и уровень удовлетворенности группы процессом и результатами обучения. Собраны замечания и рекомендации участвующих по дальнейшему совершенствованию обучающих занятий по теме

Учебное издание

КОРЖ Владимир Степанович
ЛАНДО Мария Алексеевна

**СЕТЕВОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ, АДВОКАТИРОВАНИЕ
И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ НОВЫХ МЕДИА
В НЕФОРМАЛЬНОМ И ГРАЖДАНСКОМ ОБРАЗОВАНИИ**

Учебно-методическое пособие

*Публикуется
в авторской редакции*

Содержание публикации
является предметом ответственности ее авторов и может
не отражать точку зрения Европейского союза и DVV International

Ответственный за выпуск *И. Л. Кравчонок*
Компьютерная верстка *В. В. Анцух*
Дизайн обложки *М. Р. Кобахидзе*
Корректор *М. Д. Липницкая*

Подписано в печать 29.12.2018.
Формат 60×84/8. Бумага мелованная.
Усл. печ. л. 8,37. Уч.-изд. л. 8,45.
Тираж 1000 экз. Заказ 617.

Издатель и полиграфическое исполнение:
ОДО «Издательство “Четыре четверти”».
Свидетельство о государственной регистрации
издателя, изготовителя и распространителя печатных изданий
№ 1/139 от 08.01.2014, № 3/219 от 21.12.2013.
Ул. Б. Хмельницкого, 8-215, 220013, г. Минск.
Тел./факс: (+375 17) 331 25 42. E-mail: info@4-4.by