

МІНІСТЕРСТВО ОБОРОНИ УКРАЇНИ

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА



СПІЛЬНА ДИРЕКТИВА СТРАТЕГІЧНИХ КОМАНДУВАНЬ НАТО 075-007

«ОСВІТА ТА ІНДИВІДУАЛЬНА ПІДГОТОВКА»

від 24 березня 2025 року

Київ - 2025

ДОКУМЕНТ СЕДО

Сертифікат [3F1FC22062171FDF04000000C814000034320200](#)

Підписувач [Мірненко Володимир Іванович](#)

Дійсний з [10.10.2024 0:00:00](#) по [09.10.2026 23:59:59](#)

Департамент військової освіти і науки Міністерства оборони України



7/255-сл від 13.06.2025 12:43



Вітальне слово директора Департаменту військової освіти і науки Міністерства оборони України



В умовах відсічі повномасштабного російського вторгнення, питання якісної, сучасної та швидкої підготовки військовослужбовців набуло критичного значення. У цій боротьбі, де немає права на помилку, ми маємо спиратися у підготовці військ (сил) на найкращі світові практики, стандарти та методології, перевірені не лише теорією, але й практикою багатьох армій світу.

Переклад та впровадження Спільної директиви стратегічних командувань НАТО 075-007 “Освіта та індивідуальна

підготовка” – це не лише крок до глибшої сумісності з Альянсом, а й практичний інструмент зміни культури військової освіти та підготовки. Директива окреслює уніфіковану, системну модель аналізу, проєктування, впровадження та оцінювання освітніх рішень, які дозволяють готувати саме тих фахівців, які необхідні військам.

Директива закладає орієнтовані на результат принципи планування та управління освітнім процесом. Вона окреслює напрями підвищення компетентності викладацького складу, створення, сертифікації нових курсів та побудову цифрової системи управління підготовкою – усіх тих інструментів, які дозволяють забезпечувати максимальну якість кожної години навчання.

Україна вже сьогодні платить високу ціну за право бути вільною і незалежною. І ми не маємо права давати нашим воїнам щось менше, ніж найкраще. Освітяни, науково-педагогічні працівники, інструктори, керівники навчальних центрів – усі повинні бути не лише носіями знань, а й носіями нової освітньої культури. Культури ефективності, гнучкості, відповідальності й професіоналізму.

Запровадження принципів і підходів цієї Директиви стане фундаментом для створення в Україні стійкої, стандартизованої, адаптивної системи військової освіти, яка відповідатиме реальним потребам фронту й вимогам майбутніх операцій. Я впевнений, що разом ми здатні реалізувати це амбітне, але абсолютно необхідне завдання.

Володимир МІРНЕНКО,
директор Департаменту військової освіти і науки
Міністерства оборони України

Вступне слово начальника Військового інституту Київського національного університету імені Тараса Шевченка



Сучасне безпекове середовище висуває нові виклики перед системою військової освіти. Війна вимагає від нас не лише мужності на полі бою, а й інтелектуальної сміливості – впроваджувати нове, переглядати застаріле, трансформувати існуючі підходи. Саме з цієї потреби народилася ініціатива щодо здійснення перекладу нової редакції Спільної директиви стратегічних командувань НАТО 075-007 “Освіта та індивідуальна підготовка” українською мовою.

У Військовому інституті вже зроблено низку кроків по впровадженню євроатлантичних підходів. Зокрема, розроблений колективом інституту Курс розвитку викладацького складу на основі попередньої редакції Директиви був підтриманий керівництвом Міністерства оборони та Програмою НАТО DEEP і проведений у всіх ВВНЗ та ВНП ЗВО України тактичного рівня.

Ми пересвідчилися, що Директива – це чітко структурована система, що охоплює весь цикл підготовки військовослужбовця: від визначення потреб у освіті та підготовці для Збройних Сил України до реалізації курсів і оцінювання їхньої ефективності.

Робота над перекладом і термінологічним узгодженням Директиви була для нашого колективу викликом. Але ми свідомо взяли на себе цю відповідальність, розуміючи, що якість підготовки наших захисників прямо залежить від якості системи, у якій вони навчаються.

Ми прагнули не просто перекласти, а зробити документ дієвим і зрозумілим. Переконали, що його впровадження значно посилить підготовку спільноти освітян та професійну підготовку військовослужбовців усіх рівнів і сприятиме інтеграції нашої системи військової освіти до стандартів НАТО.

Дякую всім, хто долучився до цієї роботи. Разом ми формуємо не лише освітнє середовище, а й майбутню Перемогу.

полковник Олексій СІРОШТАН,
начальник Військового інституту
Київського національного університету
імені Тараса Шевченка

Передмова

Забезпечення належного рівня підготовки особового складу Збройних Сил України та інших складових Сил безпеки і оборони є критично важливим чинником підтримання боєздатності, ефективності та взаємосумісності з силами Альянсу. Враховуючи появу нових практик, необхідність адаптації до новітніх викликів, технологічного прогресу, а також потреби взаємодії з країнами-партнерами, виникла потреба у перекладі нової редакції Спільної директиви стратегічних командувань НАТО 075-007 “Освіта та індивідуальна підготовка”, що визначає єдині підходи до організації, управління, оцінювання та вдосконалення освіти й індивідуальної підготовки в НАТО.

Директива встановлює процеси та принципи, які забезпечують системний підхід до підготовки і забезпечує уніфіковану рамку для всіх суб’єктів, залучених до освітньої діяльності.

Документ враховує останні політичні настанови Військового комітету НАТО та надає деталізований опис принципів, фаз та механізмів реалізації підготовки за системним підходом, зокрема щодо планування, розроблення, впровадження, сертифікації та контролю якості освітнього процесу.

Переклад Спільної директиви стратегічних командувань НАТО 075-007 “Освіта та індивідуальна підготовка” виконано науковими співробітниками лінгвістичного науково-дослідного управління, а фахова науково-лінгвістична експертиза здійснена сертифікованими майстер-інструкторами Програми НАТО DEEP доктором військових наук Юрієм Пундою, кандидатом педагогічних наук Лесею Гребенюк, кандидатом наук з соціальних комунікацій Вікторією Гридчиною, а також кандидатом військових наук Дмитром Музиченко.

Ми дотримуємося культури якості та реагуємо на обґрунтовану критику, тому у разі виникнення пропозицій щодо тексту перекладу, просимо надсилати їх до Лінгвістичного науково-дослідного управління науково-дослідного центру Військового інституту Київського національного університету імені Тараса Шевченка за адресою: lesia.hrebeniuk@knu.ua.



ОРГАНІЗАЦІЯ ПІВНІЧНОАТЛАНТИЧНОГО
ДОГОВОРУ



SH/ACO/PLANS/25-100272/1

CT/MDFD/DCOS/TT-0037/SER:180

СПІЛЬНА ДИРЕКТИВА СТРАТЕГІЧНИХ КОМАНДУВАНЬ НАТО 075-007

“ОСВІТА ТА ІНДИВІДУАЛЬНА ПІДГОТОВКА”

ДАТА: 24 березня 2025 року

ПОСИЛАННЯ: A. MC 0458/4 (Final), NATO Education, Training, Exercise and Evaluation (ETEE) Policy, dated 03 January 2023.
B. SH/SDP/J7/FPR/TRR/AP/22-010631, Revision to Bi-Strategic Command 75 Series Directives, dated 31 March 2022.
C. SH/ACO/PLANS/23-011422, Bi-SC Command Directive 075-002, NATO Education and Training (E&T) Directive, dated 12 June 2023.

1. **Статус.** Ця директива замінює Спільну директиву стратегічних командувань НАТО 075-007 від 10 вересня 2015 року.
2. **Мета.** Ця директива містить настанови і деталізує обов'язки та аспекти планування Системного підходу НАТО до [індивідуальної] підготовки, в тому числі додає нові обов'язки та аспекти планування, відповідно. Її слід використовувати як всеосяжний посібник з аналізу, проєктування, розроблення, впровадження, оцінювання та управління всіма рішеннями НАТО щодо освіти та індивідуальної підготовки, незалежно від того, чи вони реалізуються за допомогою стаціонарного або розподіленого навчання, включно з рішеннями щодо підготовки, яке реалізовує мобільна група.
3. **Застосування.** Ця директива застосовується як до стратегічних командувань, так і до всіх закладів освіти та підготовки (як зазначено в посиланні А), які реалізують заходи щодо освіти та індивідуальної підготовки на підтримку підготовки структури органів військового управління НАТО, структури сил НАТО та окремих осіб, призначених для участі в поточних та майбутніх операціях під егідою НАТО. Суб'єкти, що не входять до складу НАТО, та організатори підготовки, які не знаходяться у державній власності та тимчасово задовольняють визнані вимоги щодо освіти, підготовки, навчання та оцінювання, зобов'язані дотримуватись настанов, викладених у цьому документі, при плануванні та здійсненні заходів системного підходу до освіти та індивідуальної підготовки від імені НАТО. Країни, що залучені до забезпечення спроможностей НАТО, повинні застосовувати цю директиву до проєктів, пов'язаних з освітою і підготовкою, в рамках Моделі управління наданням спроможностей за рахунок спільного фінансування.

SHAPE, 7010 Mons
Belgium
Office : +32 65 441507
NCN 254-1507
Frank.Zwarts@shape.nato.int

SACT, Norfolk, Virginia, 23551-2490
United States of America
Office : +1 757-747-3602
NCN 555-3602
Kelly.laberee-sampson@nato.int

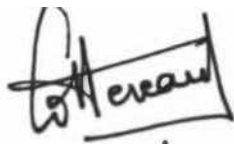
4. З прийняттям цієї директиви, Спільна директива стратегічних командувань НАТО 075-010 “Мобільні освітньо-підготовчі групи” від 28 листопада 2017 року, та Тимчасове керівництво стратегічного командування НАТО з трансформації для закладів освіти та підготовки щодо розподіленого навчання від 4 травня 2020 року втрачають чинність.

5. **Доповнення.** Доповнення може бути надіслано до штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації / Управління розвитку багатодомених сил та опубліковано після затвердження. Після затвердження проєкт доповнення буде повністю узгоджений з J7 штабу Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО в Європі перед його публікацією.

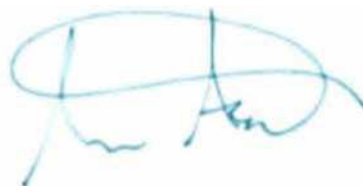
6. **Оновлення публікацій.** Оновлення дозволяється після затвердження начальником штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації та начальником штабу Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО в Європі. Оцінювання з метою перегляду має бути проведене не пізніше, ніж через п'ять років після дати виходу цієї публікації.

7. **Ініціатор.** Ініціаторами цієї директиви є заступник начальника штабу Управління розвитку багатодомених сил штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації та відділ планування та програм освіти і підготовки.

ДЛЯ ВЕРХОВНОГО ГОЛОВНОКОМАНДУВАЧА ОБ'ЄДНАНИХ ЗБРОЙНИХ СИЛ НАТО В ЄВРОПІ ТА ВЕРХОВНОГО ГОЛОВНОКОМАНДУВАЧА ОБ'ЄДНАНИХ ЗБРОЙНИХ СИЛ НАТО З ПИТАНЬ ТРАНСФОРМАЦІЇ:



Юбер Коттеро
Генерал-лейтенант, СВ Франції
Перший заступник начальника штабу



Саймон Асквіт
Віце-адмірал, ВМС Великої Британії
Начальник штабу

ІСТОРІЯ РЕДАКЦІЇ

Кількість змін	Обґрунтування змін	Повністю перероблено / Змінено пункт(-и)	Дата документу
0	Завдання начальника штабу двох стратегічних командувань НАТО – Перегляд спільних директив стратегічних командувань НАТО 75-ї серії від 31 березня 2022 року	Повністю перероблено	Березень 2025

ЗМІСТ

СПІЛЬНА ДИРЕКТИВА СТРАТЕГІЧНИХ КОМАНДУВАНЬ НАТО 075-007 “ОСВІТА ТА ІНДИВІДУАЛЬНА ПІДГОТОВКА”	1
ГЛАВА 1 – ВСТУП.....	10
ПЕРЕДУМОВИ.....	10
ОСНОВИ ПОЛІТИКИ.....	11
МЕТА	12
ОПИС	12
ЗАСТОСУВАННЯ.....	13
ПРИНЦИПИ	13
ГЛАВА 2 – УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ ТА ІНДИВІДУАЛЬНОЮ ПІДГОТОВКОЮ	14
ГЛОБАЛЬНЕ ПРОГРАМУВАННЯ.....	14
ДИСЦИПЛІНИ.....	14
УПРАВЛІННЯ	14
ВИМОГИ НАТО	15
УПРАВЛІННЯ ПІДГОТОВКОЮ В СТРУКТУРІ ОРГАНІВ ВІЙСЬКОВОГО УПРАВЛІННЯ НАТО ТА СТРУКТУРІ СИЛ НАТО.....	16
ЦИФРОВА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПІДГОТОВКОЮ НАТО	17
СЕРТИФІКАЦІЯ КУРСІВ	18
ПОВТОРНА СЕРТИФІКАЦІЯ КУРСІВ	20
КУРСИ, НАДАНІ НАТО	21
ФІНАНСУВАННЯ ТА РЕСУРСИ	22
ОСВІТА ТА ІНДИВІДУАЛЬНА ПІДГОТОВКА З ПАРТНЕРАМИ ТА СУБ’ЄКТАМИ, ЩО НЕ ВХОДЯТЬ ДО СКЛАДУ НАТО.....	24
УПРАВЛІННЯ ПІДГОТОВКОЮ В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ ТА ПІДГОТОВКИ	26

ГЛАВА 3 – УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ.....	30
ВСТУП	30
СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ	30
ПРОЦЕС ПОСТІЙНОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ	32
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ В УПРАВЛІННІ ЯКІСТЮ	33
ІНСТИТУЦІЙНА АКРЕДИТАЦІЯ	34
ПРОЦЕС ІНСТИТУЦІЙНОЇ АКРЕДИТАЦІЇ	34
МОНІТОРИНГ ТА ІНФОРМУВАННЯ	37
ІНСТИТУЦІЙНА ПЕРЕАКРЕДИТАЦІЯ	37
АКРЕДИТАЦІЯ КОМЕРЦІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ	37
АКРЕДИТАЦІЯ ТРЕТЬОЇ СТОРОНИ ТА ВИЗНАННЯ СЕРТИФІКАТІВ	38
ВИЗНАННЯ ШТАБ-КВАРТИРОЮ ВЕРХОВНОГО ГОЛОВНОКОМАНДУВАЧА ОЗС НАТО З ПИТАНЬ ТРАНСФОРМАЦІЇ ...	38
ГЛАВА 4 – ОСВІТА ТА ІНДИВІДУАЛЬНА ПІДГОТОВКА: ВІД ВИМОГ ДО РІШЕННЯ.....	40
ВСТУП	40
МІСЦЕ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ НАТО ДО ПІДГОТОВКИ	42
ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ НАТО ДО ПІДГОТОВКИ ...	43
РОЗПОДІЛ ОБОВ’ЯЗКІВ ТА СФЕР ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В СИСТЕМНОМУ ПІДХОДІ НАТО ДО ПІДГОТОВКИ	47
ПІДТРИМКА ПОТОЧНИХ ОПЕРАЦІЙ – ШВИДКИЙ АНАЛІЗ ТА ПРОЄКТУВАННЯ	51
ОСВІТА, ІНДИВІДУАЛЬНА ПІДГОТОВКА ТА СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ПІДГОТОВКИ	53
ГЛАВА 5 – СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ПІДГОТОВКИ: ФАЗА АНАЛІЗУ	56
ВСТУП	56
КРОК 1: СТВОРЕННЯ РОБОЧОЇ ГРУПИ З АНАЛІЗУ ПОТРЕБ У ПІДГОТОВЦІ	57
КРОК 2: АНАЛІЗ ВИМОГ ДО ПРОДУКТИВНОСТІ.....	61
Підкрок 2.2 – Вибір вимог до освіти та індивідуальної підготовки	62
Підкрок 2.3 – Вимоги до структури та завдання	63
КРОК 3: РОЗРОБЛЕННЯ ЦІЛЕЙ ПРОДУКТИВНОСТІ.....	65
КРОК 4: УТОЧНЕННЯ ЦІЛЬОВОЇ АУДИТОРІЇ.....	67
КРОК 5: ФОРМУЛЮВАННЯ НАСТАНОВ	67
КРОК 6: ДОКУМЕНТУВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ	70

ГЛАВА 6 – СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ПІДГОТОВКИ: ФАЗА ПРОЄКТУВАННЯ	72
ВСТУП	72
КРОК 7: ВИЗНАЧЕННЯ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТИХ, ЩО НАВЧАЮТЬСЯ	73
КРОК 8: РОЗРОБЛЕННЯ ПРОМІЖНИХ НАВЧАЛЬНИХ ЦІЛЕЙ	74
КРОК 9: ВИЗНАЧЕННЯ ПЛАНУ ОЦІНЮВАННЯ	83
КРОК 10: ДОКУМЕНТУВАННЯ ПРОГРАМИ ЗАНЯТЬ	84
ГЛАВА 7 – СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ПІДГОТОВКИ: ФАЗА РОЗРОБЛЕННЯ	87
ВСТУП	87
КРОК 11: ПЕРЕГЛЯД ВИМОГ ДО ПРОГРАМИ ОСВІТИ ТА ІНДИВІДУАЛЬНОЇ ПІДГОТОВКИ	88
КРОК 12: ВИЗНАЧЕННЯ ПОТРЕБ В РЕСУРСАХ	88
КРОК 13: ПІДГОТОВКА/ЗАКУПІВЛЯ ВИКЛАДАЦЬКИХ МАТЕРІАЛІВ ..	89
КРОК 14: РОЗРОБЛЕННЯ/ЗАКУПІВЛЯ ІНСТРУМЕНТІВ ОЦІНЮВАННЯ	91
КРОК 15: РОЗРОБЛЕННЯ ОПТИМАЛЬНОГО ГРАФІКУ / РОЗКЛАДУ	94
КРОК 16: ПІДГОТОВКА ВИКЛАДАЦЬКОГО ПЕРСОНАЛУ / НПП	94
КРОК 17: ПРОВОДЕННЯ ВИПРОБУВАННЯ.....	95
ГЛАВА 8 – СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ПІДГОТОВКИ: ФАЗА ВПРОВАДЖЕННЯ	99
ВСТУП	99
КРОК 18: ІНТЕГРАЦІЯ РІШЕННЯ ЩОДО ОСВІТИ ТА ІНДИВІДУАЛЬНОЇ ПІДГОТОВКИ.....	99
КРОК 19: ІНІЦІЮВАННЯ ОНОВЛЕННЯ ВІДПОВІДНИХ ОПИСІВ ДІЯЛЬНОСТІ ШТАТНОГО РОЗПISУ МИРНОГО ЧАСУ/ШТАТНОГО РОЗПISУ НА ПЕРІОД КРИЗОВОЇ СИТУАЦІЇ.....	102
КРОК 20: НАДАННЯ ОСВІТИ ТА ІНДИВІДУАЛЬНОЇ ПІДГОТОВКИ	102
ГЛАВА 9 – СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ПІДГОТОВКИ: ФАЗА ОЦІНЮВАННЯ	109
ВСТУП	109
ЗДІЙСНЕННЯ ПЕРЕГЛЯДУ ПРОВЕДЕНОГО КУРСУ	110
ЗДІЙСНЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОГО ПЕРЕГЛЯДУ	115
ГЛАВА 10 – ВПРОВАДЖЕННЯ РІШЕННЯ ЩОДО ПІДГОТОВКИ, ЯКЕ РЕАЛІЗУЄ МОБІЛЬНА ГРУПА.....	117
ВСТУП	117
РОЛІ ТА ОБОВ’ЯЗКИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКУ БАГАТОДОМЕННИХ	

СИЛ.....	118
ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОВЕДЕННЯ	118
(1) Адаптований контент курсу	119
ФІНАНСУВАННЯ ТА РЕСУРСИ.....	121
ГЛОСАРІЙ АБРЕВІАТУР ТА ТЕРМІНІВ.....	123
АБРЕВІАТУРИ.....	124
ТЕРМІНИ, ЩО ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ В ОСВІТІ ТА ІНДИВІДУАЛЬНІЙ ПІДГОТОВЦІ	128
ПОСИЛАННЯ.....	141
ДОДАТКИ:	156
СТАНДАРТИ ЯКОСТІ НАТО.....	156
ДОПОВНЕННЯ:	159
ЗАГАЛЬНІ ВКАЗІВКИ ЩОДО ЗМІСТУ ЗВІТУ ПРО САМООЦІНЮВАННЯ	160
ВИЗНАННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ АКРЕДИТАЦІЇ ТА КУРСІВ, НАДАНИХ НАТО, ШТАБ-КВАРТИРОЮ ВЕРХОВНОГО ГОЛОВНОКОМАНДУВАЧА ОЗС НАТО З ПИТАНЬ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	167
ОГЛЯД СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ НАТО ДО ПІДГОТОВКИ	168
РІВНІ ПРОФЕСІЙНОЇ КВАЛІФІКАЦІЇ ТА КЛЮЧОВІ СЛОВА.....	169
АНАЛІЗ ПРОДУКТИВНОСТІ	172
НАСТАНОВА З ВИБОРУ ВИМОГ ДО ОСВІТИ ТА ІНДИВІДУАЛЬНОЇ ПІДГОТОВКИ.....	173
НАСТАНОВА ЗІ СТВОРЕННЯ СКАЛЯРА ДЛЯ АНАЛІЗУ ПРОДУКТИВНОСТІ.....	175
СКАЛЯРИ ДЛЯ АНАЛІЗУ ПРОДУКТИВНОСТІ – ПРИКЛАДИ	179
ЦІЛІ ПРОДУКТИВНОСТІ.....	182
НАСТАНОВИ ЩОДО РОЗРОБЛЕННЯ ЦІЛЕЙ ПРОДУКТИВНОСТІ	183
ЦІЛІ ПРОДУКТИВНОСТІ – ПРИКЛАДИ	189
КЕРІВНИЙ ДОКУМЕНТ КУРСУ II-го РІВНЯ – ПРОПОЗИЦІЯ КУРСУ	195
СТВОРЕННЯ ТА ВЕДЕННЯ КЕРІВНОГО ДОКУМЕНТА КУРСУ II-го РІВНЯ.....	196
КЕРІВНИЙ ДОКУМЕНТ КУРСУ II-го РІВНЯ – ПРОПОЗИЦІЯ КУРСУ (ШАБЛОН).....	200
ФАЗА ПРОЄКТУВАННЯ – ПРОМІЖНІ/НАВЧАЛЬНІ ЦІЛІ	202
НАСТАНОВА ЗІ СТВОРЕННЯ СКАЛЯРА АНАЛІЗУ ВИКЛАДАННЯ	203
НАСТАНОВИ ДО НАВЧАЛЬНИХ ПИТАНЬ	207

НАВЧАЛЬНІ ДОМЕНИ	209
ГЛИБИНА ЗНАНЬ – МАТРИЦЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ	212
АНАЛІЗУ ВИКЛАДАННЯ – ПРИКЛАДИ	217
МЕТОДИ ВИКЛАДАННЯ	218
МАТРИЦЯ ВИБОРУ МЕТОДІВ	229
ВИБІР МЕДІА.....	231
КЕРІВНИЙ ДОКУМЕНТ КУРСУ ІІІ-ГО РІВНЯ – ПРОГРАМА ЗАНЯТЬ	232
СТВОРЕННЯ ТА ВЕДЕННЯ КЕРІВНОГО ДОКУМЕНТА КУРСУ ІІІ-ГО РІВНЯ	233
КЕРІВНИЙ ДОКУМЕНТ КУРСУ ІІІ-ГО РІВНЯ – ПРОГРАМА ЗАНЯТЬ (ШАБЛОН).....	235
ПРОМІЖНІ НАВЧАЛЬНІ ЦІЛІ – ПРИКЛАДИ.....	238
КЕРІВНИЙ ДОКУМЕНТ КУРСУ І-ГО РІВНЯ – КОНТРОЛЬНА ФОРМА	243
КЕРІВНИЙ ДОКУМЕНТ КУРСУ І-ГО РІВНЯ – КОНТРОЛЬНА ФОРМА (ШАБЛОН).....	244
ПРОЦЕДУРА СЕРТИФІКАЦІЇ ТА ЗАТВЕРДЖЕННЯ КУРСІВ НАТО ...	248
ФАЗА РОЗРОБЛЕННЯ.....	250
ФАЗА ОЦІНЮВАННЯ.....	255
АНАЛІЗ ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ	256
МОНІТОРИНГ КУРСУ	258

РИСУНКИ:

Рис. 1 – Спектр освіти та підготовки НАТО

Рис. 2 – Структура роботи НАТО

Рис. 3 – Ієрархія політики та директив НАТО щодо освіти та підготовки

Рис. 4 – Виміри якості, що застосовуються до освіти та індивідуальної підготовки НАТО

Рис. 5 – Процес постійного вдосконалення

Рис. 6 – Процес інституційної акредитації

Рис. 7 – Ітеративний системний підхід до підготовки

Рис. 8 – Глобальне програмування – Методологія розробки

Рис. 9 – Системний підхід НАТО до підготовки

Рис. 10 – Матриця розподілу обов'язків у системному підході НАТО до підготовки

Рис. 11 – Картування аналізу вхідних даних

Рис. 12 – Спрощений скаляр аналізу продуктивності

Рис. 13 – Скаляр ієрархічної та процедурної продуктивності

Рис. 14 – Концептуальна карта / веб-діаграма

Рис. 15 – Спрощений приклад навчального аналізу

Рис. 16 – Здібності: знання, навички та ставлення

Рис. 17 – Ієрархія цілей

Рис. 18 – Елементи стратегії викладання

Рис. 19 – Міркування щодо плану оцінювання

Рис. 20 – Проведення фазових заходів

Рис. 21 – Перегляд проведеного курсу – джерела даних

Рис. 22 – Перегляд проведеного курсу – внутрішні джерела даних

Рис. 23 – Цикли оцінювального зворотного зв'язку

Рис. 24 – Перегляд проведеного курсу – зовнішні джерела даних

Рис. D-1 – Стандарти систем управління якістю

Рис. D-1-1 – Контрольний список документів щодо забезпечення якості

Рис. E-1 – Стандарти якості НАТО

Рис. E-2-1 – Знак забезпечення якості освіти та індивідуальної підготовки НАТО для використання інституційно акредитованими закладами

Рис. E-2-2 – Розпізнавальний знак курсу, затвердженого НАТО

Рис. E-2-3 – Розпізнавальний знак курсу, обраного НАТО

Рис. F-1 – Системний підхід НАТО до підготовки

Рис. G-1 – Рівні професійної кваліфікації для виконання роботи

Рис. G-2 – Виконання роботи – ключові слова та показники

Рис. H-1-1 – Дерево рішень аналізу складності – важливості – частоти

Рис. H-2-1 – Початкове групування вимог до продуктивності

Рис. H-2-2 – Групування вимог до продуктивності в цілі продуктивності

Рис. H-2-3 – Організація групування вимог до продуктивності

Рис. H-2-4 – Скаляр рівнів продуктивності

- Рис. Н-2-5 – Порядок залежності
- Рис. Н-2-6 – Поєднання послідовності продуктивності та залежності
- Рис. Н-3-1 – Приклад 1 скаляра аналізу продуктивності
- Рис. Н-3-2 – Приклад 2 скаляра аналізу продуктивності
- Рис. Н-3-3 – Приклад 3 скаляра аналізу продуктивності
- Рис. І-1-1 – Формулювання продуктивності – Настанова
- Рис. І-1-2 – Типи умов
- Рис. І-2-1 – Ціль продуктивності – Приклад 1
- Рис. І-2-2 – Ціль продуктивності – Приклад 2
- Рис. І-2-3 – Ціль продуктивності – Приклад 3
- Рис. І-3-1 – Керівний документ курсу II-го рівня – Частина 1 (Приклад 1)
- Рис. І-3-1 – Керівний документ курсу II-го рівня – Частина 1 (Приклад 2)
- Рис. J-2-1 – Шаблон керівного документа курсу II-го рівня
- Рис. К-1-1 – Ініціювання скаляру аналізу викладання
- Рис. К-1-2 – Скаляр аналізу викладання – Додавання пов'язаних навичок
- Рис. К-1-3 – Скаляр аналізу викладання – Групування за проміжними навчальними цілями
- Рис. К-1-4 – Скаляр аналізу викладання – Створення послідовності допоміжних елементів
- Рис. К-1-5 – Скаляр аналізу викладання – Додавання допоміжних знань
- Рис. К-3-1 – Афективний (чуттєвий) домен
- Рис. К-4-1 – Глибина знань – Матриця компетентностей
- Рис. К-5-1 – Курс аналітика із забезпечення якості – Повна ціль продуктивності 1
- Рис. К-5-2 – Курс медичної оцінки НАТО – Проміжна навчальна ціль 1.2 (ELO 1.2)
- Рис. К-6-1 – Методи викладання
- Рис. К-7-1 – Вибір методу
- Рис. К-8-1 – Приклади медіа
- Рис. L-2-1 – Шаблон керівного документа курсу III-го рівня з примітками
- Рис. L-2-2 – Кнопка редагування проміжної / навчальної цілі каталога можливостей освіти та підготовки
- Рис. L-2-3 – Перегляд введення даних проміжної / навчальної цілі каталога можливостей освіти та підготовки
- Рис. L-3-1 – Керівний документ курсу III-го рівня (Приклад 1)
- Рис. L-3-2 – Керівний документ курсу III-го рівня (Приклад 2)
- Рис. М-1-1 – Шаблон керівного документа курсу I-го рівня
- Рис. М-2-1 – Процедура сертифікації та затвердження курсів НАТО

ГЛАВА 1 – ВСТУП

ПЕРЕДУМОВИ

1-1. Діяльність НАТО щодо освіти та підготовки є основною функцією підготовки органів військового управління НАТО та структури сил НАТО до виконання трьох основних завдань Альянсу, а саме, стримування і оборони, запобігання кризам і їх врегулювання та безпеки на основі співробітництва¹ відповідно до рівня прагнень Альянсу². НАТО надає освіту та здійснює підготовку для забезпечення готовності штабів та сил, їхньої ефективності та взаємосумісності. Освіта та підготовка НАТО також зміцнює відносини з країнами-партнерами³ та суб'єктами, що не входять до складу НАТО⁴, і як наслідок, посилює безпеку на основі співробітництва⁵. Діяльність НАТО щодо освіти та підготовки забезпечує очевидне стримування та може бути ефективним засобом гарантування безпеки. Зрештою дії НАТО щодо освіти та підготовки демонструють силу та рішучість Альянсу.

1-2. В рамках НАТО підготовка персоналу, штабів та військ є безперервним процесом, відповідальність за який розподіляється між Альянсом та кожною окремою країною. Підготовка кожної окремої особи безпосередньо сприяє колективній ефективності. В НАТО існує цілісний підхід до питань освіти та підготовки. Це проілюстровано в спектрі освіти та підготовки НАТО⁶ (рис. 1). У рамках спектра підготовки НАТО особлива увага приділяється двом елементам⁷:

- а. Освіта.
- б. Індивідуальна підготовка

1-3. НАТО покладається на держави у забезпеченні вимог до освіти та індивідуальної підготовки, які є характерними для Альянсу. Як такі, вимоги до освіти та індивідуальної підготовки задовольняються за допомогою навчальних програм та заходів. Разом, освіта та індивідуальна підготовка в рамках НАТО охоплюють види діяльності, які розвивають знання, навички та ставлення, необхідні для виконання покладених на них обов'язків, і на основі яких можна правильно інтерпретувати інформацію та застосовувати обґрунтовані судження⁸.

¹ Відповідно до пункту 7 посилання А, держави несуть відповідальність за освіту та підготовку свого персоналу і сил, які виділяються для НАТО. Питання використання спільного фінансування для освіти та індивідуальної підготовки розглядається далі, починаючи з пункту 2-17 Глави 2.

² Див. посилання А, пункт 21.

³ Як зазначено в посиланні А, Додатку Е, Партнер НАТО – це країна-учасник програми Партнерство заради миру, Середземноморського діалогу, Стамбульської ініціативи співробітництва, а також партнерства по всьому світу, які мають програму партнерства з НАТО.

⁴ Як зазначено у посиланні А, Додатку Е, до категорії суб'єктів, що не входять до складу НАТО належать міжнародні організації, урядові організації держав, які не є членами НАТО, неурядові організації, багатонаціональні сили, що не належать до НАТО, країни, що приймають (якщо країна, що приймає не є членом НАТО), підрядники, які беруть участь в операціях, навчаннях і трансформаційній діяльності, а також країни, що не відповідають визначенню “Партнер НАТО”.

⁵ Безпека на основі співробітництва є одним із трьох основних завдань НАТО. Див. посилання D.

⁶ Відповідно до посилання С, Глави 1.

⁷ Поняття “Освіта” та “Індивідуальна підготовка” визначені в посиланні А, пункті 6. Глосарій наведено в Додатку А, Доповнення 2.

⁸ У Главі 4, на початку пункту 4-21 пояснюється поєднання освіти та підготовки й розподіл відповідальності між Альянсом і країнами-членами.

Структуру роботи та допоміжні елементи підсумовано на рис. 2. Як зазначено в Концепції НАТО з ведення бойових дій, *“Правильні люди [з правильними навичками]”* є ключовим елементом зусиль НАТО щодо освіти та індивідуальної підготовки⁹. Вона спрямована на те, щоб мати відповідних людей з відповідними знаннями, навичками та ставленнями, здатних впоратися зі швидкістю, складністю та технологіями, орієнтованими на збір даних майбутнього середовища, а також ефективно мислити та працювати в багатопрофільному контексті відповідно до чинних концепцій.



Рис. 1 – Спектр освіти та підготовки НАТО



Рис. 2 – Структура роботи НАТО

ОСНОВИ ПОЛІТИКИ

1-4. Військовий комітет встановлює політичні рамки, які регулюють питання освіти та підготовки НАТО. Два стратегічні командування НАТО згодом інтерпретують політику та формують єдиний напрямок. Ієрархію політики щодо освіти та підготовки та директив НАТО, які вплинули на цю директиву, проілюстровано на рис. 3.

⁹ Див. посилання Е, пункт 23.



Рис. 3 – Ієрархія політики та директив НАТО щодо освіти та підготовки

МЕТА

1-5. Метою цієї директиви є визначення процесів та продуктів, що підтримують освіту та індивідуальну підготовку НАТО, та їх місце в глобальному програмному підході НАТО¹⁰ як зазначено відповідно до посилання А.

ОПИС

1-6. Ця директива детально описує процеси¹¹ і продукти, що забезпечують розробку, впровадження, підтримку і загальне управління ефективними¹², дієвими¹³ і відповідними рішеннями НАТО щодо освіти та індивідуальної підготовки¹⁴, які відповідають конкретним вимогам НАТО.

¹⁰ Далі в тексті директиви буде згадуватися як "Глобальне програмування".

¹¹ Системний підхід до підготовки також може бути використаний для ефективної розробки рішень, не пов'язаних з навчанням (кваліфікація за кодом курсу каталогу можливостей освіти та підготовки не надається), таких як семінари, воркшопи, майстер-класи та заходи з мікронавчання. Див. пункти 4-2 та 4-8, а також Глави 5-9 для отримання додаткової інформації про системний підхід до підготовки. Для підтримки повної імплементації Глобального програмування та цієї директиви було розроблено кілька курсів, детальна інформація про які наведена в Додатку С.

¹² Узагальнюється як ступінь підготовленості особи завдяки освіті та індивідуальній підготовці задля досягнення запланованого результату або очікуваного ефекту.

¹³ Узагальнюється як ступінь оптимізації ресурсів для здійснення заходів з освіти та індивідуальної підготовки і забезпечення їхньої ефективності з точки зору витрачених коштів.

¹⁴ Рішенням може бути існуючий курс, новий курс або оновлення існуючого курсу.

ЗАСТОСУВАННЯ

1-7. Ця директива застосовується до:

- a. Структури органів військового управління НАТО під час виконання ними своїх обов'язків щодо управління та реалізації питань освіти та індивідуальної підготовки НАТО через діяльність в рамках управління глобальними програмами.
- b. Управління розвитку багатодомених сил штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації у виконанні своїх обов'язків з акредитації закладів освіти та підготовки НАТО та сертифікації курсів.
- c. Органу, що встановлює вимоги, у виконанні своїх функцій, оскільки з ними консультуються та інформують на різних етапах системного підходу до підготовки, включно з визначенням та підтвердженням вимог, а також розробкою I та II керівних документів курсу.
- d. Начальники департаментів, виконуючи свою роль як відповідальні або підзвітні за створення керівних документів курсу, забезпечують узгодженість між керівними документами курсу II-го та III-го рівнів і здійснюють моніторинг проведення курсів на відповідність до вимог керівних документів курсу.
- e. Усі заклади освіти та підготовки^{15,16} а також уся діяльність з освіти та індивідуальної підготовки, які функціонують під керівництвом НАТО або країн-партнерів, спрямовані на підготовку структур органів військового управління НАТО, сил національного командування та осіб, призначених до участі в поточних і майбутніх операціях під егідою НАТО, включаючи сили реагування НАТО, з метою досягнення визначеного рівня оперативної готовності НАТО¹⁷.

ПРИНЦИПИ

1-8. Ця директива з освіти та індивідуальної підготовки включає всі принципи освіти, підготовки, навчання та оцінювання, викладені у посиланнях А та С. Крім того, вона впроваджує підхід “найкращих практик” для задоволення потреб без обмеження гнучкості постачальників рішень діяти своєчасно, масштабовано або адаптовано.

¹⁵ У посиланні А, Додатку С наведено перелік закладів освіти та підготовки НАТО, центрів передового досвіду, акредитованих НАТО та визнаних НАТО центрів підготовки та освіти в рамках Партнерства; однак, Управління розвитку багатодомених сил штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації підтримує найновіший перелік закладів освіти й підготовки, що підтримують НАТО в галузі освіти та підготовки.

¹⁶ За своєю класифікацією, заклади освіти й підготовки відповідають процедурам і стандартам НАТО. До них належать заклади освіти та підготовки НАТО, центри передового досвіду (акредитованих НАТО), центри підготовки та освіти в рамках Партнерства (визнані НАТО), багатонаціональні навчальні заклади/національні навчальні заклади країн-членів НАТО. Крім того, за необхідності, до складу закладів освіти та підготовки можуть також входити суб'єкти, що не входять до складу НАТО (інші навчальні заклади), які відповідають процедурам і стандартам НАТО і слугують додатковими засобами освіти та індивідуальної підготовки, що відповідають визнаним вимогам НАТО щодо освіти, підготовки, навчання та оцінювання, надаючи рішення з питань освіти та індивідуальної підготовки відповідно до посилання А.

¹⁷ Сфера застосування закладів освіти й підготовки визначена в посиланні А, пункті 23. Заклади освіти й підготовки контролюються або іншим чином звітують перед НАТО, країною НАТО, визнаною країною-партнером НАТО або будь-яким їх поєднанням.

ГЛАВА 2 – УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ ТА ІНДИВІДУАЛЬНОЮ ПІДГОТОВКОЮ

ГЛОБАЛЬНЕ ПРОГРАМУВАННЯ

2-1. Глобальне програмування – це рамкова система управління НАТО, в тому числі структура управління, покликана оптимізувати якісні та кількісні показники освіти та підготовки відповідно до конкретних вимог НАТО, мінімізуючи при цьому ресурси (персонал, обладнання та фінанси), що виділяються на програми освіти та індивідуальної підготовки¹⁸. Управління освітою та індивідуальною підготовкою НАТО здійснюється через Глобальне програмування. Метою глобального програмування в частині освіти та індивідуальної підготовки є забезпечення належною освітою та індивідуальною підготовкою відповідного персоналу в потрібний час, в потрібному місці та найбільш ефективним способом. Вона поширюється на побудову освіти та індивідуальної підготовки відповідно до конкретних курсів підготовки, передбачених в описах діяльності посад штатного розпису мирного та кризового часу в структурі органів військового управління НАТО.

ДИСЦИПЛІНИ

2-2. Глобальне програмування спирається на дисципліни для класифікації, охоплення та управління вимогами, які стають основою для рішень освіти та підготовки. Дисципліна – це категорія підготовки НАТО, яка охоплює затверджений (і чітко визначений) набір знань і навичок, що підтримує наявні або ті, що розвиваються, сили і засоби¹⁹. Структура дисциплін НАТО залишається відносно стабільною, тоді як вимоги до освіти та індивідуальної підготовки, необхідні для розвитку відповідних спроможностей, можуть гнучко змінюватися в межах окремих дисциплін, аби постійно відповідати політичним і військовим потребам НАТО. Перелік дисциплін щорічно затверджується військовим комітетом²⁰.

УПРАВЛІННЯ

2-3. Штаб-квартира Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації керує глобальним програмуванням та відповідною структурою дисциплін через Управління розвитку багатодомених сил. Для кожної дисципліни призначено орган, що встановлює вимоги, який представлений начальником департаменту, що надає підтримку у штаб-квартирі Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації щодо централізованої координації та децентралізованої реалізації освіти та індивідуальної підготовки через контактну особу від Управління розвитку багатодомених сил, яка відповідає за питання дисциплін. Детальну інформацію про структуру

¹⁸ Див. посилання С, Глава 3.

¹⁹ Див. посилання С, Глава 1. Дисципліни об'єднують навчання та освіту навколо мета-тем, які часто пов'язані з визначеними функціональними сферами.

²⁰ Див. посилання А, Частина 3.

управління наведено за посиланнями А та С. Крім того, ролі начальника департаменту та органу, що встановлює вимоги, узагальнено у Главі 3 посилання С. НАТО покладається на різні заклади освіти та підготовки, як зазначено в пунктах 1-7, для забезпечення рішень щодо освіти та індивідуальної підготовки НАТО. Контроль над цими організаціями покладається на різні уповноважені органи, але відповідальність за спільні зусилля НАТО несе штаб-квартира Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації. Стратегічні вказівки щодо дисциплін у разі їх необхідності надаються через керівну раду органу, що встановлює вимоги, співголовами якої є заступник начальника штабу з планування штабу Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО в Європі та заступник начальника штабу управління розвитку багатодомених сил штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації. Керівна рада органу, що встановлює вимоги – це орган для обговорення та прийняття рішень щодо освіти та підготовки НАТО, який збирається щороку з метою надання Верховному Головнокомандувачу ОЗС НАТО в Європі кращого керівництва функціями органу, що встановлює вимоги, Стратегічного командування НАТО з операцій і схвалення річного переліку дисциплін, який подається на затвердження до військового комітету.

ВИМОГИ НАТО

2-4. Підхід глобального програмування, орієнтований на вимоги, передбачає їх визначення з подальшим пошуком та впровадженням рішень щодо освіти та індивідуальної підготовки НАТО. Вимоги до освіти та індивідуальної підготовки визначаються наступним:

а. **Вимоги до продуктивності.** Вимоги до продуктивності представляють ключові аспекти окремого виду діяльності²¹. Діяльність в структурі органів військового управління та структурі сил НАТО визначає завдання, які мають виконувати окремі особи на посадах штатного розпису НАТО у мирний та кризовий час²², і також стосується очікуваного рівня професійної кваліфікації²³. Вимоги до продуктивності в НАТО – це описана невідповідність між особою, яка працює в середовищі НАТО, та особою, яка отримала освіту та пройшла підготовку для роботи в подібному середовищі, але в межах окремо взятої держави. Вимоги до продуктивності впливають із завдань, що виконуються окремими особами в рамках їхніх основних обов'язків під час операцій або під час перебування на певних посадах в структурі органів військового управління та структурі сил НАТО. Описи діяльності посад в НАТО, як правило, охоплюють вимоги до продуктивності²⁴, і це робить вирішальний внесок у

²¹ Часто базуються на описах діяльності у розділі “обов'язки”.

²² Посади штатного розпису на період кризової ситуації/мирного часу у структурах органів військового управління НАТО/сил НАТО надалі в директиві іменуються як “посади структури органів військового управління НАТО/сил НАТО”.

²³ Також називаються рівнями професійної кваліфікації, вони стосуються вимог до посади, а не змісту, який передається між звільненням і призначенням працівником на посаду в структурі органів військового управління НАТО або структурі сил НАТО. Процес приймання та передачі справ не є частиною освіти та індивідуальної підготовки.

²⁴ Формулювання продуктивності завдань, характерних для НАТО, виводяться з формулювань посадових

визначення рішень щодо освіти та підготовки. Вимоги до продуктивності можуть також впливати з Керівництва Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО в Європі з питань освіти, підготовки, навчання та оцінювання, та спільноти інтересів щодо дисциплін. Ці вимоги затверджуються органом, що їх встановлює. Аналіз потреб у підготовці в рамках методології розробки глобального програмування перетворює вимоги НАТО до продуктивності у рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки²⁵. Ці вимоги враховуються для задоволення вимог НАТО після визначення дисципліни та здійснення процесу освіти та індивідуальної підготовки. Вимоги переглядаються та оновлюються щороку і фіксуються у звіті плану узгодження дисциплін²⁶. Детальні процедурні вказівки для підтримки цієї діяльності щодо аналізу потреб у підготовці, яка є етапом системного підходу до підготовки, наведено в Главі 5 цієї Директиви, а решта етапів системного підходу до підготовки – у Главах 6-9.

б. Вимоги до підготовки. Вимоги до підготовки стосуються кількісних показників, а саме – кількості персоналу, який має бути підготовлений для задоволення конкретних вимог продуктивності щодо здійснення визначеної діяльності впродовж визначеного проміжку часу. Вимоги до підготовки визначаються Керівництвом Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО в Європі з питань освіти, підготовки, навчання та оцінювання та підтримують національні зусилля щодо підготовки персоналу для майбутніх посад в НАТО згідно з відповідними описами діяльності. Вимоги до підготовки мають важливе значення для визначення пріоритетності зусиль, а також часових рамок і місця надання освіти та здійснення індивідуальної підготовки²⁷. Програма освіти та індивідуальної підготовки охоплює форуми з планування та узгодження, а також цифрову систему управління підготовкою НАТО²⁸ задля управління вимогами до підготовки в рамках процесу глобального програмування, а саме процесу планування підготовки. Програма освіти та індивідуальної підготовки також надає інструменти для забезпечення наявності рішень, які відповідають вимогам НАТО щодо освіти та індивідуальної підготовки, що були визначені в усій структурі дисциплін в НАТО.

УПРАВЛІННЯ ПІДГОТОВКОЮ В СТРУКТУРІ ОРГАНІВ ВІЙСЬКОВОГО УПРАВЛІННЯ НАТО ТА СТРУКТУРІ СИЛ НАТО

2-5. Чинні описи діяльності. Кожна посада в НАТО має відповідний опис

обов'язків.

²⁵ Вимоги консоліднуються в додатку до Звіту з аналізу вимог до підготовки.

²⁶ Результат з оцінки вимог надається у вигляді додатку до плану узгодження дисциплін.

²⁷ За можливості, графіки освіти та індивідуальної підготовки мають бути синхронізовані. Наприклад, запропоновані курси НАТО з однієї дисципліни, які проводяться в різних закладах освіти та підготовки, мають бути скоординовані для забезпечення максимальної доступності для здобувачів освіти. Також бажано уникати накладення графіків курсів і навчань/тренувань для персоналу в межах однієї дисципліни.

²⁸ Електронна програма освіти та індивідуальної підготовки перейменована на цифрову систему управління підготовкою НАТО згідно з посиланням.

діяльності, який визначає обов'язки, відповідальність та кваліфікацію²⁹. Описи діяльності слід регулярно оновлювати для того, щоб країни могли обрати потрібну особу з відповідними навичками на визначену посаду³⁰. Таким чином, відповідальний департамент персоналу країни-кандидата та структури з підготовки координуватимуть підготовку персоналу на посади за основними кваліфікаціями освіти та індивідуальної підготовки, а в рамках НАТО за цю координацію відповідатимуть структури рівня J1 та J7³¹.

ЦИФРОВА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПІДГОТОВКОЮ НАТО

2-6. Цифрова система управління підготовкою НАТО – це веб-платформа, яка забезпечує компонент освіти та індивідуальної підготовки в системі управління підготовкою НАТО³². Ця система передусім призначена для підтримки управління освітою та індивідуальною підготовкою. Цифрова система управління підготовкою НАТО побудована таким чином, щоб керувати підготовкою протягом року, прогнозувати потреби в процесі освіти та індивідуальної підготовки на наступний рік і надавати дані для аналізу тенденцій на основі діяльності за попередні роки. Цифрова система управління підготовкою НАТО обмінюється даними з автоматизованою системою управління персоналом НАТО. Одним з головних завдань цифрової системи управління підготовкою НАТО є визначення вимог НАТО до освіти та індивідуальної підготовки за допомогою зв'язку з автоматизованою системою управління персоналом і порівняння їх з можливостями, запланованими в цифровій системі. У підсумку цифрова система управління підготовкою НАТО може прогнозувати і узгоджувати попит на освіту та індивідуальну підготовку з наявними рішеннями³³. План підготовки в цифровій системі управління підготовкою НАТО ґрунтується на достовірних і надійних управлінських даних НАТО щодо штатного розпису мирного та кризового часу, і це забезпечується за допомогою автоматизованої системи управління персоналом³⁴.

2-7. Каталог можливостей освіти та підготовки. Цифрова система управління підготовкою НАТО також включає ширші функціональні

²⁹ Див. посилання G, Глава 5, SWP 7, пункт 1.

³⁰ Див. посилання G, Глава 5, SWP 7, пункт 4.f. – де вказано, що посадові інструкції мають переглядатися щонайменше кожні три (3) роки.

³¹ Див. посилання G, Глава 5, SWP 7, Додаток А, пункт 6.а.

³² Див. посилання С, Глава 6. Цифрова система управління підготовкою НАТО є загальною назвою для електронної програми освіти та індивідуальної підготовки на випадок зміни програми. Підтримка доступна через кнопку “Зв'язатися з нами” у Каталогі можливостей освіти та підготовки.

³³ Це забезпечує прозорість для дисципліни, закладу освіти та підготовки та спільноти інтересів щодо зв'язку між щорічною пропозицією (кількість ітерацій і місць) та попитом на освіту та індивідуальну підготовку (сформованим на основі вимог). Звіт програми освіти та індивідуальної підготовки зазначає, чи існували недоліки у забезпеченні підготовки за попередній календарний рік.

³⁴ Комітет з питань оборонної кадрової політики НАТО здійснює нагляд за автоматизованою системою управління персоналом. Автоматизована система управління персоналом отримує дані про курси цифрової системи управління підготовкою НАТО. Цифрова система управління підготовкою НАТО покладається на користувачів, які за допомогою автоматизованої системи управління персоналом обирають курси та оновлюють посадові інструкції для штатного розпису у мирний час/на період кризової ситуації. Саме посадові інструкції формують загальний передбачуваний попит у цифровій системі управління підготовкою НАТО на курси НАТО.

можливості на підтримку управління, в тому числі каталог можливостей освіти та підготовки. Каталог можливостей освіти та підготовки як невід’ємна частина цифрової системи управління підготовкою НАТО, є каталогом або базою даних для управління рішеннями. Він надає дані щодо можливостей для підтримки узгодження вимог до підготовки та можливостей на сьогодні і в майбутньому. Це сховище інформації про курси містить основні документи, що підтримують курси, сертифіковані НАТО³⁵. Каталог можливостей освіти та підготовки – це відкрита система, яка дозволяє узгоджувати курси, що пропонуються НАТО, з дисциплінами і згодом сертифікувати їх. Крім того, каталог можливостей освіти та підготовки дозволяє:

- а. Закладам освіти та підготовки, що підпадають під дію цієї директиви, пропонувати свої курси всім користувачам каталогу, надаючи інформацію про наявні можливості.
- б. Окремим особам, які мають потенційні можливості підтримати свій безперервний професійний розвиток і отримати доступ до найактуальніших ресурсів НАТО з питань освіти та індивідуальної підготовки.

2-8. Інформацію про індивідуальний план підготовки, онлайн-навчання та розклад курсів, оскільки вони пов’язані з цифровою системою управління підготовкою НАТО, можна знайти в Главі 6 документа за посиланням С.

СЕРТИФІКАЦІЯ КУРСІВ³⁶

2-9. Сертифікація курсів НАТО описана в Главі 5 документа за посиланням С. Додаткова інформація надається в наступних пунктах. Робочий процес та процес затвердження відображено в Доповненні 2 до Додатка М.

2-10. Сертифікація курсу здійснюється заступником начальника штабу Управління розвитку багатодомених сил штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації на основі курсу освіти та індивідуальної підготовки (тобто рішення), незалежно від способу його проведення³⁷:

- а. курс внесено в каталог можливостей освіти та підготовки^{38,39,40};

³⁵ Після затвердження відділом планування та програм освіти і підготовки управління розвитку багатодомених сил штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації, схвалені НАТО, обрані НАТО та занесені до переліку курси можуть бути завантажені до Каталогу можливостей освіти та підготовки. Курси, сертифіковані як “схвалені НАТО” та “обрані НАТО”, вважаються такими, що відповідають конкретним вимогам НАТО, і належать до категорії курсів, які “надаються НАТО”. Зазначені курси НАТО можуть відповідати національним вимогам освіти та індивідуальної підготовки і часто підтримують ширші цілі щодо розвитку спроможностей.

³⁶ Штаб-квартира Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації відповідає за управління процесом сертифікації курсів відповідно до посилання А, пункту 49.f.

³⁷ Див. пункт 5-21.

³⁸ Після внесення курсу до каталогу можливостей освіти та підготовки для нього генерується код курсу з метою відстеження та сертифікації. Присвоєний код курсу відображатиме назву дисципліни та (функціональну) сферу.

³⁹ Назва курсу при первинному внесенні до Каталогу можливостей освіти та підготовки не повинна містити слово “НАТО” у своїй назві. Після надання курсу статусу сертифікації може бути подано запит на зміну його назви для включення слова “НАТО”. Якщо курс має бути повторно ідентифікований для підтримки іншої дисципліни, запит має бути зафіксований у відповідних планах узгодження дисциплін (втрата та набуття) та узгоджений з J1 штабу Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО в Європі (вимога про зміну відповідних описів діяльності).

⁴⁰ Код каталогу можливостей освіти та підготовки обов’язково зазначається на керівних документи курсу. Код

- b. курс відповідає конкретним вимогам НАТО⁴¹;
- c. підготовлено керівні документи курсу II-го та III-го рівнів, а їх відповідність перевірена і зазначена в керівному документі курсу I-го рівня⁴²;
- d. курс проводиться акредитованим закладом освіти та підготовки^{43,44}.

2-11. Категорія сертифікації курсів НАТО залежить від інституційної акредитації Управління розвитку багатодомених сил штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації та відповідності курсу вимогам НАТО щодо освіти та індивідуальної підготовки⁴⁵. Оцінювання курсів здійснюється з використанням відповідних керівних документів, які були завантажені та (або) заповнені в каталозі можливостей освіти та підготовки і містять необхідну інформацію про курс⁴⁶. Оцінка начальника департаменту має важливе значення для сертифікації курсів і використовується, зокрема, для визначення того, чи відповідає запропоноване рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки загальним критеріям фінансування курсу, що забезпечується НАТО.

2-12. Сертифікація курсу не може бути передана між установами, якщо вона не схвалена начальником департаменту, не затверджена управлінням розвитку багатодомених сил штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації, а відповідні заклади освіти й підготовки не мають безумовної акредитації управління розвитку багатодомених сил штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації. Винятки щодо сертифікації курсів адмініструються і вирішуються заступником

курсу, присвоєний закладом освіти й підготовки за допомогою власної системи управління навчанням, швидше за все, не збігається з кодом, автоматично згенерованим в цифровій системі управління підготовкою НАТО.

⁴¹ Вимогою є виявлений розрив між національною кваліфікацією або набором навичок і вимогами НАТО, що перевищують потреби. Начальник департаменту використовує документацію, підготовлену під час аналізу потреб у підготовці, щоб оцінити відповідність між вимогами НАТО в галузі освіти та індивідуальної підготовки і запропонованим рішенням в галузі освіти та індивідуальної підготовки і, таким чином, уникнути візитів до окремих закладів освіти й підготовки. Відвідування закладів освіти й підготовки, які мають інституційну акредитацію від штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації, має відбуватися лише у виняткових випадках. Взаємодія та координація зі штаб-квартирою Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації необхідні для візитів до закладів освіти та підготовки, що не входять до сфери відповідальності начальника департаменту в питаннях дисциплін, коли візит пов'язаний з оцінюванням відповідності рішення/вимоги або іншою подібною діяльністю із забезпечення якості.

⁴² Управління розвитку багатодомених сил штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації прислухається до поради начальника департаменту щодо оцінки запиту на сертифікацію курсу.

⁴³ Більш ніж один заклад освіти та підготовки може впроваджувати одне й те саме рішення; керівний документ курсу II-го рівня є ідентичним, а керівний документ курсу III-го рівня має бути майже ідентичним або однаковим, що забезпечує гнучкість у стратегіях викладання та часі. Зрештою, випускник одного і того ж коду курсу каталогу можливостей освіти та підготовки, незалежно від закладу освіти та підготовки, повинен бути здатним виконувати визначені вимоги та завдання з керівного документа курсу II-го рівня на однакових місцях.

⁴⁴ Див. виноску 17 щодо категорій закладів освіти й підготовки, які можуть надавати рішення щодо освіти та підготовки. Рішення, що надаються приватними комерційними структурами/компаніями, використовуються як тимчасовий захід, коли немає інших альтернатив, доки країна-член або партнер НАТО не зможе їх надати. Якщо курс отримає сертифікацію НАТО, вона буде дійсна впродовж періоду, що не перевищує 18 місяців.

⁴⁵ Схвалені НАТО, відібрані НАТО або внесені до переліку. Див. визначення у Додатку В.

⁴⁶ Глави 5 і 6 визначають детальну інформацію про курс, необхідну для оцінки відповідності між запропонованим/існуючим рішенням щодо освіти та індивідуальної підготовки (курсу) і вимогами НАТО в галузі освіти та індивідуальної підготовки. Технічна підтримка в рамках каталогу можливостей освіти та підготовки доступна за допомогою кнопки “зв'язатися з нами” у верхній панелі інструментів.

начальника штабу управління розвитку багатодомених сил штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації, виходячи з найкращих інтересів НАТО⁴⁷.

2-13. Сертифікація курсу – це безперервний процес. Сертифікацію курсу можна отримати після того, як відповідні вимоги НАТО будуть визначені під час аналізу вимог до підготовки або в рамках підтримки дисципліни відповідно до циклу планування і координації заходів глобального програмування. Вимоги оновлюються під час заходів щорічної конференції з питань напрямів освіти і підготовки, а існуючі рішення переглядаються. Результати оглядів фіксуються в плані побудови напрямку освіти та підготовки і можуть спричинити зміни в курсах, зафіксованих в каталозі можливостей освіти та підготовки⁴⁸. Затверджені НАТО і відібрані НАТО курси повинні і надалі реагувати на мінливі вимоги НАТО в галузі освіти та індивідуальної підготовки. Крім того, керівні документи курсу повинні залишатися доступними та актуальними в каталозі можливостей освіти та підготовки. Зрештою, проведення курсу, схваленого або обраного НАТО, має регулярно оцінюватися офіцером первинної відповідальності курсу (внутрішнім або зовнішнім) та/або начальником департаменту, залежно від обставин, з метою забезпечення надання правильної інформації відповідно до вимог, викладених у керівних документах курсу, а також щодо навчальних питань, медіа, методів викладання, середовища та часу, зазначених у керівному документі курсу III-го рівня^{49,50}. У разі розбіжності змісту курсу/матеріалів, що викладаються, з необхідними, закладу освіти й підготовки надається можливість виправити ситуацію, інакше курс буде десертифіковано⁵¹.

ПОВТОРНА СЕРТИФІКАЦІЯ КУРСІВ

2-14. Після присвоєння курсу сертифікаційної категорії “схвалений НАТО” або “обраний НАТО”⁵², начальник департаменту повинен переглядати і оновлювати⁵³ керівний документ курсу II-го рівня, а заклад освіти й підготовки⁵⁴

⁴⁷ Наприклад, коли надається дозвіл на проведення зрілого курсу в додатковому закладі освіти та підготовки, дозвіл на видачу сертифікату про завершення курсу, який засвідчує, що курс схвалений/вибраний НАТО, може бути наданий для пілотної ітерації після того, як відповідний персонал проконтролює ефективність проведення курсу. Див. Глава 7, Крок 17.

⁴⁸ Залежно від статусу вимоги і якщо рішення все ще потрібне, курс в каталозі можливостей освіти та підготовки може бути видалений або заархівований для можливого використання в майбутньому, або знижений в класі, якщо рішення більше не відповідає специфічним вимогам НАТО.

⁴⁹ Занесений до переліку курс буде оцінюватися лише тоді, коли начальник департаменту/заклад освіти й підготовки розглядає можливість підвищення статусу курсу до рівня “схвалений НАТО” або “обраний НАТО”, щоб відповідати конкретним вимогам НАТО. Результатом будуть потенційні зміни до курсу, щоб він більше відповідав вимогам НАТО, і моніторинг зазначеного курсу як пілотної ітерації з офіційними керівними документами курсу.

⁵⁰ Див. крок 8 для отримання додаткової інформації.

⁵¹ Див. пункти 8-15 – Моніторинг змісту курсу. Начальник департаменту та/або зовнішній офіцер первинної відповідальності повідомить про розбіжність у закладі освіти й підготовки.

⁵² Надання сертифікації курсу ґрунтується на затвердженому наборі керівних документів курсу, а також на рейтингу акредитації навчального закладу.

⁵³ Начальник департаменту або призначений експерт в галузі (наприклад, зовнішній офіцер первинної відповідальності) повинен буде оновити керівний документ курсу II-го рівня.

⁵⁴ Після оновлення керівних документів курсу II-го та III-го рівнів, а також інформування начальника департаменту, начальник департаменту ініціює та завершує створення нового керівного документа курсу I-го рівня, а заклад освіти та підготовки подає/завантажує їх в цифрову систему управління підготовкою НАТО.

повинен переглядати і оновлювати керівний документ курсу III-го рівня щонайменше один раз на три (3) роки. Якщо дати (і дати підписання) на керівних документах курсу I старші за три роки, необхідно вжити заходів⁵⁵ щодо виправлення ситуації, інакше категорія сертифікації курсу може бути відкликана заступником начальника штабу управління розвитку багатодомених сил штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації і, таким чином, знижена до категорії “Перелічені”.

2-15. Якщо сертифікований курс суттєво змінюється⁵⁶, заклад освіти й підготовки повинен повторно подати заявку на сертифікацію курсу НАТО. На основі результатів перегляду вимог та прагнення до постійного вдосконалення курсу, начальник департаменту, орган, що встановлює вимоги, та заклад освіти й підготовки повинні виконати свої завдання щодо системного підходу до підготовки з глобального програмування⁵⁷. Значні зміни в курсі можуть призвести до проведення пілотної ітерації курсу.

КУРСИ, НАДАНІ НАТО

2-16. Курс, наданий НАТО – це рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки, яке програмується і проводиться відповідно до конкретних вимог НАТО, класифікується як сумісний і сертифікований Управлінням розвитку багатодомених сил штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації як **схвалений НАТО** або **обраний НАТО** в рамках каталогу можливостей освіти та підготовки⁵⁸.

а. Для того, щоб курс був сертифікованим як **затверджений НАТО** в рамках каталогу можливостей освіти та підготовки, він повинен:

(1) Відповідати вимогам освіти та індивідуальної підготовки НАТО, які є визначеними призначеним Верховним Головнокомандувачем ОЗС НАТО в Європі органом, що встановлює вимоги⁵⁹.

(2) Проводитись закладом освіти й підготовки, який успішно пройшов процес інституційної акредитації/повторної акредитації штаб-квартирою Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації із забезпечення якості.

б. Для того, щоб бути сертифікованим як **“обраний НАТО”** курс в

⁵⁵ Перевірка правильності відповідності керівних документів курсу повинна бути завершена в рамках до або під час щорічної конференції з питань напрямів освіти і підготовки.

⁵⁶ Прикладами значних змін є зміни у вимогах, що впливають на керівні документи курсу II-го, III-го рівнів та забезпечення навчального курсу; зміни у стратегіях викладання, навчальному середовищі та навчальних заходах курсу, що впливають на керівний документ курсу III-го рівня та забезпечення навчального курсу; зміни у кількості цілей продуктивності (у керівних документах курсу II-го та III-го рівнів) або проміжних навчальних цілей (у керівному документі курсу III-го рівня).

⁵⁷ Завдання керівного персоналу відображені на рис. 10 в Главі 4 цієї Директиви.

⁵⁸ Щоб запобігти неправильному тлумаченню, під курсом, що надається НАТО, мається на увазі конкретна ітерація курсу, яка запрограмована закладом освіти та підготовки в конкретному місці і в конкретний час для НАТО. Курс, наданий НАТО, має бути чітко відмежований від подібних заходів, а сам курс, наданий НАТО, має бути чітко визначений у планових документах і програмах роботи.

⁵⁹ Призначений орган, що встановлює вимоги, не обов'язково є представником штабу Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО в Європі. Органи, що встановлюють вимоги, призначаються відповідно до пункту 15.a. Частини 3 посилання А.

рамках каталогу можливостей освіти та підготовки, курс повинен відповідати вимогам освіти та індивідуальної підготовки НАТО, які визначені органом, що встановлює вимоги, призначеним Верховним Головнокомандувачем ОЗС НАТО в Європі.

ФІНАНСУВАННЯ ТА РЕСУРСИ

2-17. **Основоположні принципи.** Рада з питань планування та забезпечення ресурсами НАТО визначає політику і напрями використання спільного фінансування НАТО для підтримки діяльності освіти та індивідуальної підготовки НАТО. Це включає фінансування курсів, що надаються НАТО. Надаючи подальше доповнення до посилання С, наступні загальні принципи керують прийняттям рішень радою з питань планування та забезпечення ресурсами щодо використання спільного фінансування освіти та індивідуальної підготовки.

а. **“Перевищення рівня вимог”.** Загальні критерії фінансування НАТО будуть зосереджені на виконанні конкретних вимог НАТО, які перевищують ті, що можуть бути обґрунтовано забезпечені за рахунок національних ресурсів⁶⁰.

б. Відокремлення вимог від ресурсів. Необхідно підтримувати чітке розмежування між визначенням потреб, прийнятністю та фінансовою доступністю. Відповідність критеріям не означає автоматичної доступності або права на отримання ресурсів через спільне фінансування. Ресурси не повинні обмежувати виявлення та визначення нових вимог. Якщо в цьому справді є потреба, то слід шукати відповідні рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки.

с. Обґрунтування військових потреб відповідно до цілей і пріоритетів Альянсу. Для освіти та індивідуальної підготовки необхідно встановити чіткий зв'язок між вимогами освіти та індивідуальної підготовки та цілями і пріоритетами НАТО⁶¹.

д. Кожна країна несе відповідальність за заповнення своїх військових посад повністю кваліфікованим і підготовленим персоналом, який відповідає затвердженню на національному рівні основним вимогам, що детально викладені в описах діяльності НАТО^{62,63}. Таким чином, освіта та індивідуальна підготовка повністю фінансується з державного бюджету.

е. Визначена НАТО освіта та індивідуальна підготовка, необхідна військовому персоналу, що надається органам НАТО, є обов'язком Альянсу. Спільне фінансування НАТО забезпечить кошти для покриття

⁶⁰ Відповідно до посилання у виносці 17: специфічні для НАТО освіта та індивідуальна підготовка, що вимагаються від військовослужбовців, які надають інформацію органам НАТО, є відповідальністю НАТО (посилання F, пункт 5.1).

⁶¹ Зв'язок між вимогами в галузі освіти та підготовки, а також цілями і пріоритетами Альянсу встановлюється через затверджений військовим комітетом стратегічний план підготовки. Члени Альянсу мають право вимагати схвалення військового комітету в кожному конкретному випадку і затвердження стратегічного плану підготовки Північноатлантичною Радою, якщо є відчуття політичної чутливості (посилання A, пункт 17.b).

⁶² Див. Додаток A до SWP 7 до Глави 5 до посилання G, пункт 5.b.(4).

⁶³ Див. посилання A, пункт 7 та посилання C, пункт 2-2.

таких витрат на навчання військового і цивільного персоналу. Це може включати інвестиційні потреби в рамках Інвестиційної програми НАТО з безпеки, як правило, для засобів і обладнання, визначених як військові потреби в пакеті сил і засобів.

f. Дисципліни з наскрізними темами можуть запитувати і, в разі схвалення, отримувати доступ до фінансування/ресурсів для підтримки інтеграції своєї наскрізної теми в діяльність освіти та індивідуальної підготовки НАТО.

2-18. Курсові внески та винятки. За невеликим винятком, установи, що підтримують освіту та індивідуальну підготовку НАТО, здебільшого фінансуються замовниками і отримують додаткові ресурси за рахунок встановлених регулярних національних і багатонаціональних фінансових внесків^{64,65}. У сфері освіти та індивідуальної підготовки заклади освіти та підготовки можуть покладатися на плату за курси, що надається організацією, яка запитує / спонсорує, для фінансування проєктування, розробки, проведення та підтримки існуючих рішень щодо освіти та індивідуальної підготовки. Винятки можуть бути зроблені на підтримку програм партнерства НАТО і для задоволення нагальних оперативних потреб, зокрема, у сфері освіти та індивідуальної підготовки на етапі підготовки до розгортання і в межах ТВД.

2-19. Нові спроможності. У ситуаціях, коли впроваджуються нові спроможності, початкове фінансування відповідного обладнання, а також початкова розробка необхідних рішень щодо освіти та індивідуальної підготовки може бути забезпечена за рахунок загального фінансування НАТО з відповідного Плану програми розвитку спроможностей. Ці ініціативи передусім пов'язані з новими спроможностями, розробленими відповідно до Моделі управління наданням спроможностей, що фінансуються за рахунок спільного фінансування^{66,67}. Стабільне виділення ресурсів на освіту та індивідуальну підготовку, як тільки воно буде запроваджене, відповідатиме основним принципам фінансування, викладеним вище. Фонд добровільних національних внесків також може бути використаний для початкової розбудови спроможностей НАТО.

2-20. Експерт в галузі для викладання курсу. Витрати на проїзд і добові для експертів з країн, що не входять до складу органів військового управління НАТО⁶⁸, які беруть участь у курсах, наданих НАТО, можуть бути профінансовані за рахунок спільних коштів⁶⁹. Затвердження фінансування залежить від

⁶⁴ Оборонний коледж НАТО має в штатному розписі мирного часу посади і допоміжне фінансування, а також реагує на запити військового комітету.

⁶⁵ В рамках структури органів військового управління НАТО ресурси виділяються на програми орієнтації та початкового введення в курс справи/приєднання до колективу. Ці програми є специфічними для підрозділів і, як правило, не враховуються в рамках ширших вимог НАТО в галузі освіти та індивідуальної підготовки.

⁶⁶ Див. посилання U. Щодо операціоналізації моделі див. посилання V.

⁶⁷ Нові можливості також можуть бути визначені в стратегічному плані підготовки нової дисципліни, затвердженої військовим комітетом. Члени Альянсу мають право вимагати схвалення військового комітету в кожному конкретному випадку і затвердження стратегічного плану підготовки Північноатлантичною Радою, якщо є сприйняття політичної чутливості (посилання A, пункт 17.b).

⁶⁸ Це стосується лише персоналу з країн-членів НАТО. “Прибуткові/неприбуткові” компанії не мають права отримувати фінансову підтримку на проїзд та проживання.

⁶⁹ Див. посилання F, пункт 20.

фінансових обмежень НАТО і попиту на експертів в галузі. Штаб-квартира Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації здійснює нагляд за процесом затвердження і фінансування відповідно до критеріїв, встановлених Радою з питань планування та забезпечення ресурсами (штаб-квартира НАТО). Щорічні вказівки та рекомендації щодо розподілу фінансування надає заступник начальника штабу управління розвитку багатодомених сил штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації⁷⁰.

2-21. Начальники департаментів з-поза органів військового управління НАТО. Витрати на відрядження для начальників департаментів, які не входять до складу структури органів військового управління НАТО, необхідні для виконання їхніх завдань відповідно до Листа про призначення начальників департаментів, підлягають спільному фінансуванню⁷¹. Затвердження фінансування залежить від фінансових обмежень НАТО і попиту на нього. Управління розвитку багатодомених сил штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації контролює процес затвердження та фінансування відповідно до критеріїв, передбачених радою з питань планування та забезпечення ресурсами. Щорічні вказівки та рекомендації щодо розподілу фінансування надає заступник начальника штабу управління розвитку багатодомених сил штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації⁷².

ОСВІТА ТА ІНДИВІДУАЛЬНА ПІДГОТОВКА З ПАРТНЕРАМИ ТА СУБ'ЄКТАМИ, ЩО НЕ ВХОДЯТЬ ДО СКЛАДУ НАТО

2-22. Співпраця країн-партнерів і суб'єктів, що не входять до складу НАТО з НАТО в рамках діяльності в галузі освіти, підготовки, навчання та оцінювання здійснюється, як зазначено в Додатку А до посилання А. Освіта та індивідуальна підготовка є ключовим елементом військового співробітництва НАТО з країнами-партнерами і суб'єктами, що не входять до складу НАТО⁷³. Тому партнерам і суб'єктам, що не входять до складу НАТО пропонується брати участь в діяльності освіти та індивідуальної підготовки НАТО, спостерігати за нею або в інший спосіб робити свій внесок в цю діяльність. **Відібрані, схвалені і внесені до переліку НАТО** курси для участі партнерів вносяться до переліку варіантів співпраці в рамках партнерства для розгляду і затвердження Керівною радою партнерства під політичним наглядом з боку членів Альянсу. У разі

⁷⁰ Як правило, пріоритет надаватиметься курсам, затвердженим НАТО, а не курсам, обраним НАТО. У більшості випадків це буде спрямовано на підтримку двох експертів в галузі на кожну ітерацію курсу; винятки розглядатимуться в кожному конкретному випадку окремо. Управління розвитку багатодомених сил має внутрішню процедуру, що включає лист-оголошення про проведення тендеру, а також процес подання та затвердження тендерних пропозицій.

⁷¹ Див. посилання F, пункт 20.

⁷² Як правило, пріоритет надаватиметься щорічній конференції з питань напрямів освіти і підготовки з дисципліни та заходам, пов'язаним зі схваленими НАТО курсами, а не з курсами, обраними НАТО. Управління розвитку багатодомених сил має внутрішню процедуру, що включає лист-оголошення про проведення тендеру, а також процес подання та затвердження тендерних пропозицій.

⁷³ Згідно з визначенням, наведеним у посиланні А, Додатку Е, до країн, що не є членами НАТО, але не відповідають визначенню "партнера НАТО", відносяться суб'єкти, що не входять до складу НАТО.

виникнення у членів Альянсу запитань або занепокоєнь, вони звертаються до Комітету з питань партнерства і безпеки на основі співробітництва. Залучення суб'єктів, що не входять до складу НАТО, до діяльності НАТО в галузі освіти та індивідуальної підготовки підлягає схваленню в кожному конкретному випадку військовим комітетом та затвердженню Північноатлантичною Радою⁷⁴. Запити суб'єктів, що не входять до складу НАТО⁷⁵, щодо діяльності НАТО в галузі освіти та індивідуальної підготовки повинні розглядатися вчасно, щоб забезпечити належне планування і затвердження⁷⁶.

2-23. Особливо для партнерів, діяльність в освіті та індивідуальній підготовці відображена в Рекомендованому переліку заходів і узгоджена з військовими цілями і пріоритетами НАТО для конкретного партнера, які ґрунтуються на Директивах і настановах військового комітету, і зрештою, на Індивідуальній програмі партнерства. Рекомендований перелік заходів має на меті надати партнерам подальші рекомендації щодо вибору конкретних заходів з переліку варіантів співпраці в рамках партнерства для участі, в тому числі курсів, що проводяться закладами освіти та підготовки. Багато курсів, які публікуються в каталозі можливостей освіти та підготовки, підтримують зусилля НАТО щодо співпраці і досягнення цілей партнерства з країнами-партнерами. Участь країни-партнера в заходах НАТО з освіти та індивідуальної підготовки, що здійснюються через перелік варіантів співпраці в рамках партнерства, обумовлюється наявністю та відповідністю узгодженим індивідуальним або спеціально розробленим програмам співпраці чи пакетам у межах ініціативи з розвитку оборонних та суміжних спроможностей у сфері безпеки підтримується електронною системою управління та обміну інформацією партнерства в реальному часі. За умови схвалення управлінням з питань партнерства штабу Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО в Європі, **відібрані** та **схвалені** курси НАТО в каталозі можливостей освіти та підготовки, зокрема ті, що пропонуються партнерами, мають право на отримання реєстраційного номера Командування НАТО з питань трансформації в електронній системі управління та обміну інформацією партнерства в реальному часі. Управління з питань партнерства штабу Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО в Європі також визначається прийнятність надання таких номерів для курсів, які були внесені до **переліку** в каталог можливостей освіти та підготовки. Право на участь базується на цілях і пріоритетах партнерства НАТО; однак, необхідно враховувати міркування безпеки залежно від рівня секретності та місця проведення курсу. Управління з питань партнерства штабу Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО в Європі також може звертатися за підтримкою до штаб-квартири

⁷⁴ Див. посилання А, Додаток А, пункт 3.f. Управління розвитку багатодомених сил штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації повинен бути поінформований про всі потенційні можливості участі суб'єкта, що не входить до складу НАТО, в курсах, що надаються НАТО, в акредитованому центрі передового досвіду НАТО або визнаному центрі підготовки та освіти в рамках Партнерства НАТО.

⁷⁵ Участь суб'єкта, що не входить до складу НАТО, в курсах, що надаються НАТО, повинна відповідати настановам щодо обміну інформацією та розвідданими з суб'єктом, що не входить до складу НАТО, що наведені в посиланні М. Ефективний час – щонайменше 120 днів до початку заходу в галузі освіти та індивідуальної підготовки.

⁷⁶ Див. посилання А, Додаток А, пункт 3.a.

Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації для отримання оцінки окремого курсу в каталозі можливостей освіти та підготовки стосовно досягнення конкретної цілі партнерства. Настанови командувачів двох стратегічних командувань НАТО щодо військового співробітництва містять додаткові роз'яснення щодо використання Переліку варіантів співпраці в рамках партнерства та електронної системи управління та обміну інформацією партнерства в реальному часі⁷⁷.

УПРАВЛІННЯ ПІДГОТОВКОЮ В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ ТА ПІДГОТОВКИ

2-24. Заклади освіти та підготовки, які забезпечують рішення для НАТО, незалежно від того, акредитовані вони чи ні, часто обмінюються найкращими практиками та співпрацюють із відповідними начальниками департаментів і ширшою спільнотою глобального програмування. Наведені нижче приклади найкращих практик для начальників департаментів і закладів освіти та підготовки можуть впроваджуватися на добровільній основі. Найкращі практики управління підготовкою включають розроблення та створення керівних документів курсів і навчальних програм, розподіл ресурсів, планування проведення ітерацій курсів, управління реєстрацією слухачів, проведення навчання, збір відгуків і аналіз ефективності та результативності заходів з освіти та індивідуальної підготовки.

2-25. Планування підготовки. Система управління підготовкою у закладах освіти й підготовки забезпечує інструмент для управління, контролю та координації всіх тренувальних операцій у закладі, спрямованих на проведення ефективного навчання, яке відповідає специфічним вимогам НАТО та забезпечує необхідну кількість випускників⁷⁸. Основне зусилля має бути спрямоване на забезпечення належної кваліфікації персоналу для підготовки до зайняття посад у структурах НАТО, участі в операціях і розгортанні в рамках Сил реагування НАТО.

2-26. Ефективні практики управління підготовкою включають:

а. Прогнозування підготовки (на рік уперед і до трьох років).

1. Перед публікацією календаря підготовки на майбутній рік заклади освіти та підготовки мають підтвердити наявність штатних інструкторів або зовнішніх виконавців – офіцерів первинної відповідальності⁷⁹.
2. При аналізі потреби у підготовці навчальні заклади освіти та підготовки мають взаємодіяти з начальником департаменту та органом, що встановлює вимоги для обговорення кількості

⁷⁷ Див. посилання N.

⁷⁸ Система управління навчанням закладів освіти та підготовки також може включати підготовку для зазначених курсів або курсів національного рівня.

⁷⁹ Потреба в призначенні зовнішнього офіцера первинної відповідальності для питань освіти та індивідуальної підготовки визначається в керівному документі курсу I-го рівня (див. Доповнення 1 до Додатка N). Виходячи з вимог, заклад освіти та підготовки або, якщо рішення забезпечують декілька закладів, повинен пропонувати достатньо місць для задоволення мінімальних вимог.

персоналу, який потребує освіти та індивідуальної підготовки. У міру можливості кількість ітерацій курсів та кількість місць має відповідати вимогам планування підготовки НАТО, що базуються на описі діяльності, а також прогнозованих і непередбачуваних ротаціях персоналу.

3. Коли існує кілька постачальників рішень для підготовки з метою задоволення специфічних вимог НАТО, начальник департаменту має взаємодіяти з відповідними закладами освіти та підготовки для оптимальної координації розкладів.

б. Планування розкладу. Створити початковий календар підготовки навчального закладу освіти та підготовки на майбутній рік, що включає курси та кількість ітерацій для задоволення мінімальних специфічних вимог НАТО. Додатково узгодити ітерації та ресурси, включаючи інструкторів і матеріально-технічну базу.

с. Інтеграція рішення. Багато заходів мають адміністративний характер: підтвердження інструкторів і запрошених лекторів/доповідачів, підтвердження ідентифікаційного коду курсу НАТО та фіналізація початкового календаря на майбутній рік. Додатково потрібно ініціювати запрошення на подання кандидатур на участь у курсах, узгоджувати відвідувачів із доступними ітераціями, активувати курси, узгоджувати скасування при наявності списку очікування, відстежувати курсові внески (за потреби). Нарешті, створити та розповсюдити повідомлення про завантаження курсу. Заклади освіти та підготовки мають дотримуватися політики щодо обміну інформацією та розвіданими із суб'єктами, що не входить до складу НАТО, коли здобувачі освіти з таких суб'єктів були схвалені Північноатлантичною радою для участі в курсах, схвалених або обраних НАТО⁸⁰.

д. Реалізація рішення. Діяльність включає оновлення даних про відвідування курсу, фіксацію результатів здобувачів освіти, завершення/закриття ітерації та облік витрат.

е. Звітність про результати рішення. Початковий етап перевірки передбачає звірку щорічного обсягу підготовки за напрямом освіти та індивідуальної підготовки здійсненої навчальним закладом освіти та підготовки за попередній рік, із календарем підготовки закладів освіти й підготовки (планованим обсягом). Завершальний етап – подання закладами освіти та підготовки статистичних даних про завершення підготовки в систему цифрової системи управління підготовкою НАТО для управління розвитку багатодомених сил штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації не пізніше 1 лютого кожного року, що стане частиною статистичних даних щорічного звіту програми освіти та індивідуальної підготовки⁸¹. Крім того, для виявлення зовнішньої підтримки, залученої до проведення заходів освіти

⁸⁰ Див. посилання М та посилання У, пункт 22.

⁸¹ У додатку до звіту електронної програми освіти та індивідуальної підготовки зазначено кількість завершених курсів.

та індивідуальної підготовки, заклади освіти й підготовки мають звітувати про кількість запитів на нештатних офіцерів первинної відповідальності/експертів в галузі і фактично надану підтримку. Заклади освіти й підготовки можуть подавати дані про завершення підготовки більше ніж один раз на рік. Заклади освіти й підготовки, що проводять курси з використанням прийнятих рішень щодо підготовки, які реалізують відповідні мобільні групи (відповідно до керівних документів курсу рівнів II та III), надають кваліфікацію за результатами курсу і повинні звітувати про це⁸².

f. Проведення щорічної наради з перегляду навчальної програми. Заклади освіти та підготовки, які пропонують курси, схвалені або обрані НАТО, повинні щороку проводити нараду з перегляду навчальних програм НАТО (або аналогічну за назвою) за участю начальника департаменту, на якій переглядатимуться навчальні плани та керівні документи курсу III-го рівня щодо їх актуальності та відповідності, а також відповідність керівного документу курсу III-го рівня до II-го. Будь-які завдання, покладені на заклад освіти й підготовки у рамках чинного затвердженого плану узгодження дисциплін, мають бути визначені та призначені для виконання, якщо вони ще не виконані.

g. Надання сертифікатів за початкову ітерацію пілотного курсу. Начальник департаменту або відповідні співробітники мають здійснювати моніторинг і періодично надавати зворотний зв'язок під час проведення початкового пілотного курсу до заступника начальника штабу з питань розвитку багатодомених сил забезпечення якості/офіцера первинної відповідальності політики з питань освіти, підготовки, навчання та оцінювання⁸³ в межах процесу розвитку багатодомених сил щодо подання закладами освіти та підготовки запиту на видачу сертифіката про завершення "Пілотного курсу XXXX", за умови виконання всіх поставлених завдань. Після того як курс буде сертифікований НАТО за рішенням Заступника начальника штабу з питань розвитку від імені Стратегічного командування НАТО з трансформації, навчальний заклад має право ретроспективно видати другий сертифікат випускникам пілотного курсу із позначкою, що він є схваленим або обраним курсом НАТО.

2-27. Коди курсів в закладах освіти та підготовки. Курси НАТО отримують коди, що генеруються за допомогою програми каталогу можливостей освіти та підготовки під час першого внесення курсу до каталогу. Окрім цього коду, навчальні заклади освіти та підготовки можуть створювати власні внутрішні коди курсів для внутрішнього управління річним календарем курсів

⁸² Дані повинні бути надані для звіту програми освіти та індивідуальної підготовки. Крім того, після акредитації закладу освіти та підготовки, ці дані повинні бути відображені у відповідному річному звіті про забезпечення якості.

⁸³ Начальник департаменту вимагає ситуативної обізнаності. Якщо начальник департаменту не здійснює моніторинг, особа, яка проводить моніторинг, повинна залучити начальника департаменту до розповсюдження періодичних відгуків про пілотну ітерацію, враховуючи, що начальник департаменту повинен підписати/фіналізувати керівний документ курсу I-го рівня.

закладів освіти та підготовки – як у межах поточного року, так і на наступні роки⁸⁴. Керівні документи курсу повинні містити код курсу з каталогу можливостей освіти та підготовки.

⁸⁴ Коди закладів освіти та підготовки можуть включати класифікацію учасників для: персоналу лише країн-членів НАТО; персоналу країн-членів НАТО та партнерства заради миру; персоналу НАТО, партнерства заради миру, Середземноморського діалогу, Стамбульської ініціативи про співпрацю, партнерства по всьому світу та міжнародних організацій.

ГЛАВА 3 – УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

ВСТУП

3-1. Широкий спектр закладів освіти та підготовки надають НАТО рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки⁸⁵. Мета цієї Глави – детально описати механізми і процеси, впроваджені НАТО для забезпечення якості освіти та індивідуальної підготовки, яка надається закладами освіти та підготовки, які пропонують рішення, узгоджені з визначеними вимогами НАТО в галузі освіти та індивідуальної підготовки. Вони щорічно затверджуються органами, що встановлюють вимоги від Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО в Європі⁸⁶.

3-2. Важливо забезпечити, щоб запланований і системний підхід до побудови, підтримки та вдосконалення діяльності в сфері освіти та індивідуальної підготовки відповідав необхідним стандартам⁸⁷. Дотримання цих стандартів забезпечує впевненість у тому, що планування, розробка і надання освіти та індивідуальної підготовки продовжують відповідати спеціальним вимогам НАТО⁸⁸. Управління розвитку багатодомених сил штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації проводить інституційну акредитацію для забезпечення впевненості Альянсу в тому, що визнані заклади освіти та підготовки, які надають підтримку НАТО, використовують ефективну систему управління якістю. Інституційна акредитація також узгоджена з сертифікацією окремих курсів, як описано в Главі 2.

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

3-3. Впроваджена система управління якістю в рамках закладів освіти та підготовки гарантує найвищу якість рішень щодо освіти та індивідуальної підготовки. Система управління якістю включає в себе необхідний процес постійного вдосконалення для реагування на зміни та нові виклики. Система управління якістю має чотири виміри, кожен з яких має власну мету, глибину та сферу застосування, що впливають з практики, пов'язаної з якістю. Виміри якості і їх конкретне застосування в освіті та індивідуальній підготовці НАТО

⁸⁵ Обсяг розглянутих закладів освіти та підготовки наведено в пунктах 1-7, а більш детальна інформація міститься у виносках 16 та 17, а також у пунктах 3-15 посилання С.

⁸⁶ Для НАТО, якісна освіта та індивідуальна підготовка є ефективною, дієвою і доступною. У цій Главі розглядаються стандарти та механізми у сфері освіти та індивідуальної підготовки, визначені в Додатку А, зокрема, в пунктах 7, 13, 23, 24 та 49.f. Вимоги можуть бути визначені різними організаціями, але вони стануть Вимогами НАТО у сфері освіти та підготовки, після того, як їх затвердить орган, що встановлює вимоги.

⁸⁷ Стандарти, представлені тут, були розроблені під впливом 3-^{го} видання Міжнародних стандартів освіти, які були видані Європейською асоціацією із забезпечення якості вищої освіти у 2009 році; однак вони були адаптовані до потреб НАТО штаб-квартирою Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації.

⁸⁸ Планомірний і системний підхід до управління освітою та індивідуальною підготовкою НАТО досягається за допомогою двоетапного підходу, який керує визначенням і реалізацією рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки. В рамках цієї директиви ці два етапи поділяються на фази аналізу, проектування, розроблення, впровадження та оцінювання системного підходу НАТО до підготовки. Більш детальну інформацію ви знайдете в Главах 5-9.

наведені на рис. 4. У широкому розумінні, чотири виміри системи управління якістю є наступними:

- а. **Інспектування.** Інспектування впроваджується головним чином для виявлення та виправлення помилок до того, як вони можуть спричинити тривалі проблеми.
- б. **Контроль якості.** Контроль якості – це системний підхід до виявлення та усунення проблем на кожному етапі процесу.
- с. **Забезпечення якості.** Забезпечення якості розширює відповідальність за якість, включно з іншими функціями, що виходять за рамки основної діяльності з підготовки (наприклад, вплив допоміжних функцій). Основна увага приділяється загальній якості результату і спрямована на запобігання помилкам, недолікам і дефектам.
- д. **Управління якістю.** Управління якістю – це спосіб мислення та роботи з акцентом на:
 - (1) Задоволення потреб та очікувань замовників.
 - (2) Охоплення всіх частин організації.
 - (3) Залучення кожної особи в організації.
 - (4) Вивчення всіх аспектів, пов'язаних з якістю.
 - (5) Прагнення “зробити все правильно з першого разу” шляхом якісного проєктування на ранній стадії, а не перевірки якості після.
 - (6) Розроблення систем і процедур, які підтримують якість і постійне вдосконалення.



Рис. 4 – Виміри якості, що застосовуються до освіти та індивідуальної підготовки НАТО

3-4. Система управління якістю – це повний набір стандартів якості,

процедур і відповідальності. Система управління якістю в рамках закладів освіти та підготовки визначає та охоплює всі аспекти діяльності, від визначення та задоволення потреб зацікавлених сторін до планування, впровадження, моніторингу та перегляду освіти та індивідуальної підготовки разом з усіма відповідними видами діяльності, що стосуються цих функцій. Система управління якістю регулює організаційну структуру, обов'язки, процеси, процедури та ресурси закладу. Документація, яка зазвичай додається до системи управління якістю, описує політику якості, систему, цілі, організаційну структуру, обов'язки, роботу/функції та детально описує процедури. Система управління якістю включає в себе забезпечення дотримання встановлених положень.

ПРОЦЕС ПОСТІЙНОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ

3-5. Процес постійного вдосконалення є важливим елементом управління якістю і є частиною системи управління якістю. Це постійні зусилля всередині організації, спрямовані на покращення її діяльності, послуг чи продуктів з плином часу. Для того, щоб забезпечити послідовне виконання вимог НАТО у сфері освіти та індивідуальної підготовки, в рамках закладів освіти та підготовки має бути присутній процес постійного вдосконалення. Управління розвитку багатодомених сил штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації проводить інституційну акредитацію закладів освіти та підготовки на додаток до процесу постійного вдосконалення закладів освіти та підготовки, таким чином надаючи Альянсу впевненість у тому, що їхні рішення з підготовки НАТО реалізуються відповідно до належних стандартів і з належною якістю.

3-6. Для закладів освіти та підготовки, що мають інституційну акредитацію НАТО, процес постійного вдосконалення складається з внутрішнього та зовнішнього контурів, як показано на рис. 5. Обидва контури виконуються безперервно. Частота внутрішнього контуру залежить від звичайного циклу планування та виконання закладів освіти та підготовки. Очікується, що заклади освіти та підготовки збиратимуть відповідну інформацію, аналізуватимуть її, робитимуть висновки щодо результатів і на останньому етапі, за необхідності, вноситимуть зміни для покращення своїх процесів та процедур. Зовнішній контур безперервного вдосконалення включає первинну інституційну акредитацію закладу освіти та підготовки, що призводить до складання звіту про оцінку, який надає закладу освіти та підготовки рекомендації щодо вдосконалення внутрішніх процесів і процедур, якщо це необхідно. Існує додатковий зовнішній контур зворотного зв'язку, який забезпечується щорічним звітом про забезпечення якості, що готується закладом освіти та підготовки. Управління розвитку багатодомених сил штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації генерує консолідований звіт про забезпечення якості на основі річних звітів закладів освіти та підготовки. Звіт висвітлює висновки та найкращі практики і щорічно розповсюджується серед закладів освіти та підготовки.



Рис. 5 – Процес постійного вдосконалення

ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ В УПРАВЛІННІ ЯКІСТЮ

3-7. Основна відповідальність за забезпечення якісної освіти та індивідуальної підготовки для НАТО покладається на командирів/начальників/директорів відповідних закладів освіти та підготовки, що надають підтримку НАТО. Важливо визнати і підкреслити, що інші основні зацікавлені сторони роблять цінний внесок, який може вплинути на систему управління якістю закладів освіти та підготовки. Оперативне командування робить свій внесок, надаючи оновлену інформацію про вимоги, що змінюються, на основі останніх подій в операційному середовищі, включно з навчаннями, а також надаючи зворотний зв'язок закладам освіти та підготовки щодо випускників, яких вони отримують. Кожен, хто бере участь у наданні освіти та індивідуальної підготовки (інструктори/викладачі), а також ті, хто її отримує (слухачі), роблять свій внесок у якість та постійне вдосконалення освіти та індивідуальної підготовки.

3-8. Штаб-квартира Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації відповідає за⁸⁹:

- Управління та надання освіти та індивідуальної підготовки.
- Акредитацію закладів.
- Розроблення та підтримання доктрини і стандартів якості для освіти та індивідуальної підготовки НАТО.
- Забезпечення відповідності освіти та індивідуальної підготовки на підтримку НАТО її стандартам.
- Сертифікацію курсів.

3-9. Акредитовані заклади освіти та підготовки відповідають за:

⁸⁹ Повний перелік обов'язків наведено в посиланні А, пункт 49 та посиланні D, Глава 2.

а. Створення, підтримання та перегляд своїх систем управління якістю та дотримання стандартів, описаних у Додатках D та E.

б. Подання щорічного звіту з забезпечення якості до Управління розвитку багатодомених сил штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації⁹⁰.

ІНСТИТУЦІЙНА АКРЕДИТАЦІЯ

3-10. Інституційна акредитація вимагає від закладу освіти та підготовки продемонструвати наявність ефективної системи управління якістю та відповідність стандартам системи управління якістю, викладеним у Додатку D. Крім того, заклад освіти та підготовки повинен надати докази свого внеску в НАТО. Управління розвитку багатодомених сил штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з трансформації формує та спрямовує групу експертів із забезпечення якості, на основі рекомендацій якої приймається рішення щодо акредитації закладів освіти й підготовки. Процес інституційної акредитації ґрунтується на стандартах якості НАТО, що охоплюють три широкі категорії, які описані у додатку E. А система менеджменту якості ґрунтується на сімох стандартах, описаних у додатку D.

ПРОЦЕС ІНСТИТУЦІЙНОЇ АКРЕДИТАЦІЇ

3-11. Основні етапи інституційної акредитації зображені на рис. 6, як-от:

а. **Подання заявки.** Участь в процесі акредитації добровільна. Заклади освіти та підготовки, що надають освіту та індивідуальну підготовку НАТО, повинні подавати заявку на акредитацію, коли вони розробили та ефективно впровадили свою систему управління якістю та проводять щонайменше один курс, обраний/затверджений НАТО. Управління розвитку багатодомених сил штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з трансформації може надати зразок заявки за запитом. Заповнену заявку потрібно офіційно подати до Управління розвитку багатодомених сил штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з трансформації та групі експертів із забезпечення якості (hqsact.jftqualityassurance@nato.int). Після того, як група експертів із забезпечення якості оцінить інформацію, надану закладом освіти й підготовки, щоб переконатися, що критерії прийнятності для інституційної акредитації були виконані, заявка буде направлена до заступника начальника штабу управління розвитку багатодомених сил для затвердження.

б. **Звіт про самооцінювання.** Після підтвердження та затвердження офіційної заявки заступником начальника штабу управління розвитку багатодомених сил, заклад освіти й підготовки подає до Управління розвитку багатодомених сил штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з трансформації звіт про

⁹⁰ Звіт має бути поданий не пізніше кінця лютого наступного за звітним року.

самооцінювання, що ґрунтується на фактичних даних. Він містить якісну та кількісну інформацію, а також подальший аналіз щодо діяльності закладу освіти та підготовки. Документ повинен описувати, як заклад відповідає кожному зі стандартів якості НАТО, наведених у Додатку Е; додаткова інформація надається у Доповненні 1 до Додатку Е. Управління розвитку багатодомених сил штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з трансформації надасть додаткові вказівки закладу освіти та підготовки щодо розроблення звіту, якщо буде отримано відповідний запит. Звіт про самооцінювання має бути поданий до Управління розвитку багатодомених сил штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з трансформації щонайменше за шість тижнів до обов'язкового візиту на місце. Управління розвитку багатодомених сил штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з трансформації може запросити додаткову документацію, якщо це необхідно для завершення оцінювання. Як мінімум, будуть вимагатися копії Політики забезпечення якості закладу освіти та підготовки, Стратегічного/Довгострокового плану та Комунікаційного плану (планів). Крім того, буде потрібно надати перелік встановлених порядків дій закладу освіти та підготовки або еквівалентних документів.

с. **Виїзд на місце.** Конкретний час візиту визначається навчальним закладом спільно з Управлінням розвитку багатодомених сил штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з трансформації і залежить від готовності та графіку заходів закладу освіти та підготовки. Під час візиту група експертів із забезпечення якості оцінює систему управління якістю та внутрішній процес постійного вдосконалення, а також решту заходів, спрямованих на забезпечення раціональної, ефективної та доступної освіти та індивідуальної підготовки. Це оцінювання здійснюється шляхом відкритих дискусій та інтерв'ю з відповідними співробітниками, а також через аналіз відповідних документів, вивчення допоміжних інструментів і комп'ютерних інформаційних систем та інспектування закладу освіти та підготовки з метою оцінювання відповідності Стандартам якості НАТО. Група експертів із забезпечення якості, яка здійснює виїзд на місце, може залучати додаткових фахівців, відібраних з пулу експертів з процесу інституційної акредитації із забезпечення якості за програмою НАТО⁹¹. Виїзд на місце буде адаптований до унікальності кожного закладу освіти та підготовки. Розклад заходів буде узгоджено та погоджено щонайменше за місяць до виїзду на місце.

д. **Звіт про оцінювання.** Група експертів із забезпечення якості підготує проєкт звіту на основі виїзду на місце. Такі звіти повинні сприяти

⁹¹ Такий підхід зміцнює довіру та прозорість процесу інституційної акредитації, забезпечуючи підтримку штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації та обмін найкращими практиками. Начальник відділу контролю якості Планів та програм навчання та підготовки штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації рекомендує осіб для пулу експертів з процесу інституційної акредитації із забезпечення якості заступнику начальника штабу управління розвитку багатодомених сил.

подальшому розвитку закладу освіти та підготовки за рахунок незалежної думки та експертних порад⁹². Оцінювання відбуватиметься шляхом порівняльного аналізу кожного окремого критерію на відповідність визначеним стандартам якості НАТО. Буде три можливих рейтинги; у разі виявлення видатних результатів, їх буде визначено “передовим досвідом”. Заклад освіти та підготовки має можливість надати власний коментар щодо результатів оцінювання поки проєкт звіту не затверджено. До трьох можливих оцінок відносять такі:

- (1) **Заклад освіти та підготовки відповідає стандарту.**
- (2) **Заклад освіти та підготовки частково відповідає стандарту.** У цьому випадку закладу освіти та підготовки буде надано рекомендації щодо покращення.
- (3) **Заклад освіти та підготовки не відповідає стандарту.** В такому випадку закладу освіти та підготовки надають рекомендації щодо усунення недоліків та вдосконалення.

е. **Рішення щодо акредитації прийняте заступником начальника штабу управління розвитку багатодомених сил штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з трансформації.** Заступник начальника штабу управління розвитку багатодомених сил прийматиме остаточне рішення на основі рекомендації групи експертів із забезпечення якості та звіту про результати оцінювання. Можуть бути прийняті такі рішення:

- (1) **Безумовна акредитація.** Акредитація залишається дійсною протягом шести років.
- (2) **Умовна акредитація.** Заклад освіти та підготовки частково відповідає стандарту і отримав акредитацію терміном на один рік. Ця акредитація може бути підвищена до безумовного статусу заступником начальника штабу управління розвитку багатодомених сил у будь-який час після закінчення шести місяців з моменту прийняття попереднього рішення про акредитацію. Це залежить від того, чи зможе заклад освіти та підготовки продемонструвати за допомогою відповідних доказів, що сфера(и), визначена(і) для покращення, була(и) належним чином вирішена(і). Залежно від характеру необхідного покращення (покращень), групі експертів із забезпечення якості, можливо, доведеться провести цілеспрямований візит до закладу освіти та підготовки, а не відпрацьовувати повний виїзд на місце.
- (3) **Без акредитації.** Заклад освіти та підготовки не відповідає стандарту. Заклад повинен отримати рекомендації щодо вирішення та покращення конкретних питань, що є передумовою для наступного подання заявки на інституційну акредитацію Управлінням розвитку багатодомених сил штаб-квартири

⁹² Звіт про оцінку надає заклад освіти та підготовки з рекомендаціями щодо покращення внутрішніх процесів та процедур. Витрати, пов'язані з виконанням цих рекомендацій, має нести заклад освіти та підготовки, а не НАТО.

Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з трансформації.

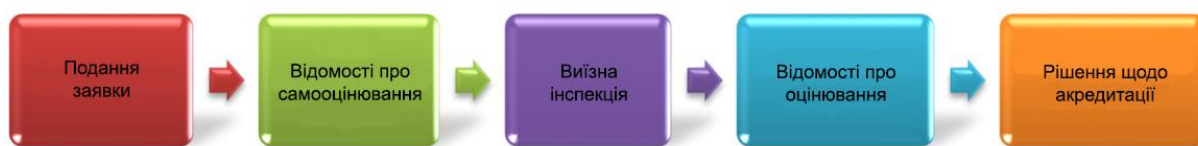


Рис. 6 – Процес інституційної акредитації

МОНІТОРИНГ ТА ІНФОРМУВАННЯ

З-12. Після успішної акредитації Управління розвитку багатодомених сил штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з трансформації проводить моніторинг усіх акредитованих закладів освіти та підготовки протягом усього терміну дії акредитації через щорічний звіт про забезпечення якості⁹³. Цей звіт складається на основі зразку, наданого Управлінням розвитку багатодомених сил штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з трансформації⁹⁴ і повинен бути поданий до лютого кожного року⁹⁵. Щорічний звіт про забезпечення якості демонструє готовність забезпечувати стабільно високу якість освіти та є необхідною умовою для підтримання статусу інституційної акредитації закладу освіти та підготовки.

З-13. На основі річних звітів зі забезпечення якості, наданих акредитованими закладами освіти й підготовки, заступник начальника штабу управління розвитку багатодомених сил публікує щорічний звіт зі забезпечення якості, який включає найкращі практики, зібрані від закладів освіти й підготовки, загальні проблеми та запропоновані шляхи їх вирішення. Звіт буде розповсюджено серед зацікавленої спільноти.

ІНСТИТУЦІЙНА ПЕРЕАКРЕДИТАЦІЯ

З-14. Переакредитація проводитиметься за тими самими кроками, що описані в пунктах З-11.

АКРЕДИТАЦІЯ КОМЕРЦІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

З-15. Інституційна акредитація НАТО призначена для закладів освіти та підготовки, як визначено в пунктах 1-7. Комерційні організації і промисловість в цілому, в тому числі приватні фірми, консалтингові компанії, професійні та академічні установи та інші приватні (комерційні) організації/компанії, не підпадають під сферу інституційної акредитації НАТО. Організації, які

⁹³ Акредитація залишається дійсною протягом визначеного періоду (один або шість років), доки навчальний заклад продовжує проводити один затверджений НАТО курс на підтримку специфічних вимог НАТО. Штаб-квартира Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації залишає за собою право відкликати акредитацію, якщо установа більше не продовжує робити внесок у діяльність НАТО або не відповідає Стандартам якості НАТО, наведеним у Додатку Е, або не подає щорічний звіт про забезпечення якості.

⁹⁴ Див. Доповнення 3 до Додатка D.

⁹⁵ Див. посилання D, Глава 5.

укладають контракти на надання послуг з НАТО, повинні мати чітко визначені умови цих домовленостей у контракті⁹⁶ і, де це доречно, включати питання управління якістю в галузі освіти та індивідуальної підготовки.

АКРЕДИТАЦІЯ ТРЕТЬОЇ СТОРОНИ ТА ВИЗНАННЯ СЕРТИФІКАТІВ

3-16. Заклади освіти та підготовки, інституційно акредитовані зовнішньою організацією або іншою третьою стороною, окрім управління розвитку багатодомених сил штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації, все одно повинні подати заявку та пройти процес акредитації в НАТО, щоб отримати інституційну акредитацію закладу освіти та підготовки НАТО. Заклади освіти та підготовки не зобов'язані проходити процес інституційної акредитації закладів освіти та підготовки НАТО; це добровільна, але корисна справа.

3-17. Курси НАТО у сфері освіти та індивідуальної підготовки можуть отримати визнання і потенційно зараховуватись як альтернативна кваліфікація або підтвердження, що надається організацією поза межами НАТО, включаючи професійну сертифікацію, свідоцтво, диплом та/або науковий ступінь. Це додаткове визнання сертифікатів професійними та академічними установами є бажаним вторинним ефектом для освіти та індивідуальної підготовки НАТО, який може забезпечити цінний стимул для заохочення подальшого навчання та особистого розвитку. Заклади освіти та підготовки, які пройшли інституційну акредитацію, заохочуються підсумовувати свою діяльність та досягнення у сфері академічного партнерства у щорічному звіті про забезпечення якості.

ВИЗНАННЯ ШТАБ-КВАРТИРОЮ ВЕРХОВНОГО ГОЛОВНОКОМАНДУВАЧА ОЗС НАТО З ПИТАНЬ ТРАНСФОРМАЦІЇ

3-18. На підтвердження отримання та збереження інституційної акредитації, заклади освіти та підготовки мають право просувати свою акредитацію, використовуючи один або обидва з наведених нижче способів:

- a. Авторизований знак акредитації штаб-квартирою Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації⁹⁷.
- b. Позначення “Акредитований заклад освіти та підготовки НАТО”.

Ці складові можуть бути використані лише тоді, коли навчальний заклад позиціює себе як такий, що викладає курс, схвалений НАТО. Позначення повинно використовуватися разом з фірмовим бланком або логотипом закладу освіти та підготовки, а знак акредитації повинен супроводжуватися логотипом закладу освіти та підготовки. Важливо зазначити, що використання цих елементів не означає і не уповноважує жодний орган закладу освіти та підготовки представляти НАТО або штаб-квартиру Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації, окрім зазначення того,

⁹⁶ Штаб-квартира Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації за підтримки начальника департаменту відповідає за підготовку контракту. Перехресне посилання на виноску 37. Будь-яка документація повинна містити дату закінчення терміну надання рішення НАТО і країнам-партнерам.

⁹⁷ Див. Доповнення 2 до Додатка Е.

що заклад освіти та підготовки є “Акредитованим закладом освіти та підготовки НАТО” або що курс є сертифікованим курсом НАТО.

3-19. Сертифікати про завершення та відвідування курсів, організованих НАТО, можуть містити офіційну відмітку⁹⁸, яка відображає статус сертифікації курсу. Хоча інші курси можуть бути схожими і навіть ґрунтуватися на доктрині НАТО, лише курси, надані НАТО, можуть бути визнані штаб-квартирою Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації. Це визнання не повинно асоціюватися з семінарами, воркшопами чи іншими подібними форумами, пов’язаними з освітою. Будь-які винятки щодо використання визнання штаб-квартирою Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації у сфері освіти та індивідуальної підготовки повинні вирішуватися через заступника начальника штабу управління розвитку багатодомених сил. Очікується, що акредитовані заклади освіти та підготовки будуть ретельно уникати будь-якої двозначності або плутанини між курсами, що надаються НАТО, і тими, що пропонуються для національних цілей або з інших причин. Заклади освіти та підготовки зобов’язані підбивати підсумки використання ними визнання штаб-квартирою Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації у своєму щорічному звіті про забезпечення якості.

⁹⁸ Див. Доповнення 2 до Додатка Е

ГЛАВА 4 – ОСВІТА ТА ІНДИВІДУАЛЬНА ПІДГОТОВКА: ВІД ВИМОГ ДО РІШЕННЯ

ВСТУП

4-1. Глобальне програмування, як система управління підготовкою НАТО, зосереджується на підготовці персоналу до виконання конкретних, індивідуально орієнтованих та колективних дій, що призводить до підготовки кваліфікованого персоналу та підготовлених підрозділів. Управління розвитку багатодомених сил штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації відповідає за загальне впровадження та управління глобальним програмуванням, що включає методологію розробки, яка використовується для переходу від вимог до рішень. Управління розвитку багатодомених сил штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації покладається на різних зацікавлених сторін та експертів в галузі як у межах структури органів військового управління НАТО, так і поза нею задля забезпечення розробки та впровадження важливих рішень щодо освіти та індивідуальної підготовки, що відповідають визначеним в НАТО вимогам.

4-2. Ця Глава зосереджена на рішеннях щодо освіти та індивідуальної підготовки та ознайомлює з аналізом потреб у підготовці⁹⁹ НАТО як частиною глобального програмування – методології розробки¹⁰⁰. Використовуючи добре відому ітеративну модель системного підходу до підготовки (як показано на рис. 7), НАТО охоплює всі види діяльності у сфері освіти та індивідуальної підготовки, від аналізу вимог до оцінювання впроваджених рішень¹⁰¹.

4-3. Діяльність щодо аналізу потреб у підготовці¹⁰² під час фази аналізу, а також підготовка керівного документу курсу II-го рівня та ініціювання керівного документу курсу I-го рівня слідує за затвердженням стратегічного плану підготовки на основі дисципліни та пов'язаного з ним звіту про аналіз вимог до підготовки. В рамках НАТО аналіз потреб у підготовці стосується надання індивідуальних та колективних рішень щодо освіти та підготовки. Для освіти та індивідуальної підготовки це передбачає застосування системного підходу НАТО¹⁰³. Основна увага в системному підході НАТО приділяється освіті та індивідуальній підготовці зокрема, тому, чого навчають і якого рівня

⁹⁹ Початкову інформацію про аналіз потреб у підготовці див. у посиланні С, пунктах 3-37 та Додатку А, Доповнення 2.

¹⁰⁰ У той час як у посиланні С описано структуру та обов'язки Глобального програмування загалом, цей пункт присвячений спеціальним питанням освіти та індивідуальної підготовки.

¹⁰¹ Процес системного підходу до підготовки дозволяє напрямам підготовки НАТО продукувати конкретні результати, орієнтовані на користувача, у вигляді ідентифікованих і вимірюваних процедур і продуктів, які ґрунтуються на визначених специфічних вимогах НАТО.

¹⁰² Процес системного підходу до підготовки НАТО – це стандартизований підхід, який веде до передбачуваних результатів. Ця модель проектування систем викладання у сфері освіти та індивідуальної підготовки складається з низки заходів, які загалом базуються на відомій ітеративній моделі аналізу, проектування, розроблення, впровадження та оцінювання для планування курсів викладання. За умов належного виконання, проектування систем викладання сприятиме ефективному процесу навчання.

¹⁰³ Системний підхід до підготовки НАТО – це ітеративна та інтерактивна послідовність заходів, що веде від визначення потреби в освіті та індивідуальній підготовці до визначення, розробки та впровадження ефективних і результативних навчальних рішень для задоволення цієї потреби.

професійної кваліфікації потрібно досягти.



Рис. 7 – Ітеративний системний підхід до підготовки

Системний підхід до підготовки НАТО являє собою цикл, і фаза оцінювання є фундаментальним елементом, який забезпечує переоцінку початкових вимог і постійне вдосконалення та доопрацювання рішень щодо освіти та індивідуальної підготовки. Процес навчання, як описано в посиланні L, використовується під час аналізу потреб у підготовці для пошуку рішень щодо колективної підготовки та навчання. Системний підхід НАТО до підготовки та процес здійснення діяльності включено в структуру аналізу потреб у підготовці глобального програмування, як показано на рис. 8.

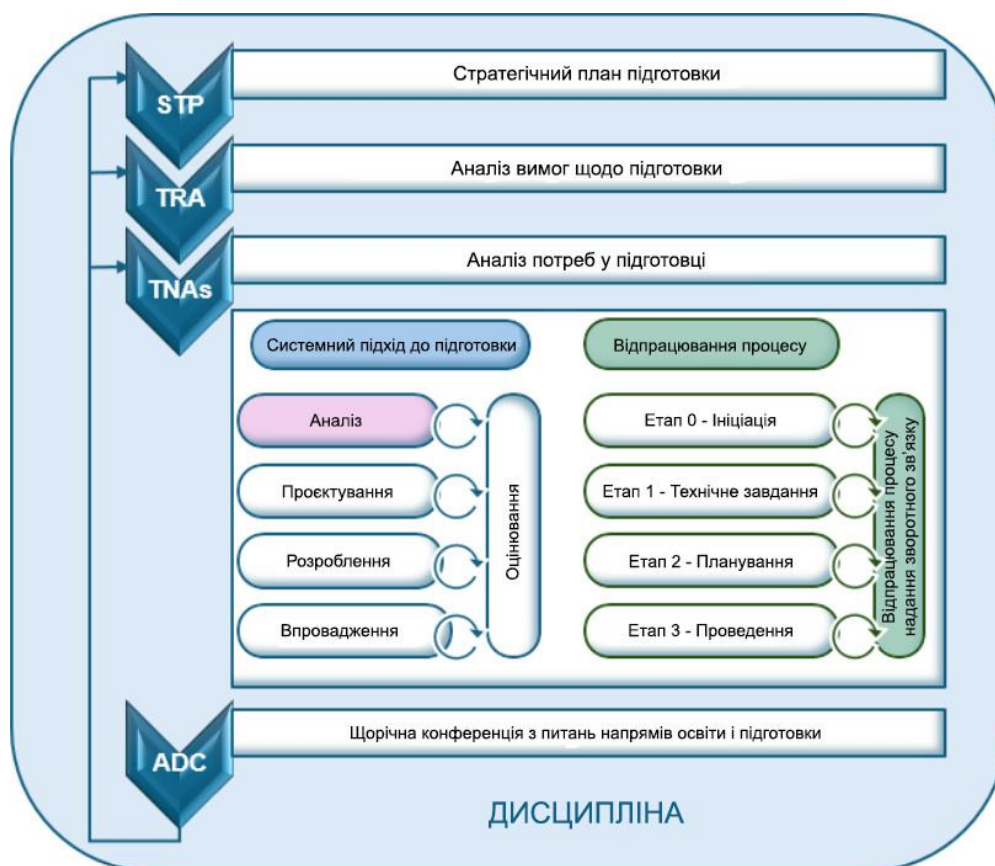


Рис. 8 – Глобальне програмування – Методологія розробки

МІСЦЕ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ НАТО ДО ПІДГОТОВКИ

4-4. Звіт про визначення потреб у підготовці, що міститься в Додатку до щорічного повного переліку дисциплін, є рішенням, прийнятим військовим комітетом щодо створення нової дисципліни або внесення змін до існуючої дисципліни (дисциплін)¹⁰⁴. Результат впливає на всі звіти про глобальне програмування та пов'язані з ними керівні документи курсу. Стратегічний план підготовки та звіт аналізу вимог до підготовки перевіряють нестачу продуктивності та визначають обсяг початкової потреби в освіті та підготовці. В результаті формується пакет вимог на основі дисципліни. Звіт про аналіз вимог до підготовки може привести до створення кількох робочих груп з аналізу потреб у підготовці для формулювання рішень з усунення прогалин в освіті та індивідуальній підготовці¹⁰⁵. Ці робочі групи зосереджують свою увагу на тих рішеннях з усунення прогалин в освіті та індивідуальній підготовці, які є унікальними для певної дисципліни. Рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки формуються за допомогою системного підходу НАТО до підготовки, а нові рішення визначаються із застосуванням вказаного підходу в тих випадках, коли у звіті про аналіз вимог до підготовки було визначено прогалини, для усунення яких на даний момент немає готових рішень. Рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки, які забезпечують потреби операцій НАТО, або є спільними інтересами з країнами-партнерами НАТО, також можуть бути створені за допомогою системного підходу до підготовки¹⁰⁶.

4-5. Аналіз потреб у підготовці та процеси системного підходу до підготовки є інтегрованими в рамки більш широкої методології розробки, яка підтримує глобальне програмування. Такий інтегрований підхід гарантує, що визначена загальна потреба щодо освіти та підготовки відповідає цілям Альянсу, і що перед розробкою рішень щодо освіти та індивідуальної підготовки було встановлено чіткий зв'язок із основними функціональними обов'язками та завданнями, визначеними у відповідних описах діяльності особового складу структури сил НАТО/структури органів військового управління НАТО, а за можливості, і з колективними завданнями та навчальними цілями¹⁰⁷. Стратегічний план підготовки та звіт про аналіз вимог щодо підготовки використовуються для попереднього оцінювання масштабу потрібної діяльності, та подальшого встановлення загальної потреби щодо освіти та підготовки, що дає можливість визначати та напрацьовувати ефективні рішення щодо індивідуальної освіти та підготовки.

4-6. Щорічна конференція з питань напрямів освіти і підготовки надає можливість переглянути всю діяльність у галузі освіти та підготовки стосовно певної дисципліни для гарантування відповідності рішень щодо освіти та

¹⁰⁴ Детальніше про прийняття інших рішень, що можуть ініціювати необхідність створення нового стратегічного плану підготовки, див. у посиланні А, Частина 3 та посиланні С, Глава 3.

¹⁰⁵ Нестача продуктивності – це проаналізована різниця між фактичною та бажаною/необхідною продуктивністю.

¹⁰⁶ Командири місій визначають специфічні вимоги до освіти та індивідуальної підготовки, виходячи з потенційної нестачі продуктивності. Процес системного підходу до підготовки починається тоді, коли визначено нагальні оперативні потреби.

¹⁰⁷ Посилання J забезпечує основу для завдань і заходів колективної підготовки.

підготовки встановленим вимогам¹⁰⁸. Огляд проводиться під керівництвом начальника департаменту та за участю тих закладів освіти та підготовки, яких начальник департаменту вимагає для надання рішення (рішень), як органу, що встановлює вимоги та представництва управління розвитку багатодомених сил штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації, як правило, через відповідального офіцера з відповідної дисципліни. Час проведення щорічної конференції з питань напрямів освіти і підготовки базується на потребах органу, що встановлює вимоги та призначеного начальника департаменту і узгоджується з бойовим ритмом глобального програмування¹⁰⁹. За кожен дисципліну готують і подають план узгодження дисциплін, що підсумовує статус дисципліни, включно з її освітою та підготовкою, до управління розвитку багатодомених сил штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації, яке потім від імені Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації надає схвалення^{110,111}. Плани узгодження дисциплін надають штаб-квартирі Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації з детальним інформаційним описом, необхідним для забезпечення належного управлінського нагляду за системою освіти та підготовки НАТО.

ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ НАТО ДО ПІДГОТОВКИ

4-7. Визначення та надання ефективних, результативних та економічно прийнятних рішень в галузі рішень щодо освіти та індивідуальної підготовки для подолання прогалин у практичній діяльності НАТО досягається завдяки системному підходу НАТО до підготовки. Цей підхід передбачає наявність п'яти фаз і містить цикл зворотного зв'язку в кінці кожної фази, як показано на рис. 9. Системний підхід до підготовки НАТО зазвичай залучається тоді, коли потреба в освіті та індивідуальній підготовці виявлена під час аналізу вимог до підготовки, а відповідні рішення для задоволення цієї потреби відсутні¹¹². Кожна з фаз системного підходу до підготовки підтримується окремою серією кроків та заходів. Огляд фаз і заходів системного підходу до підготовки НАТО наведено в Додатку F. Начальник департаменту визначає рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки НАТО та інформує орган, що встановлює вимоги, а результати мають бути затверджені управлінням розвитку багатодомених сил штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації для того, щоб бути визнаними і сертифікованими НАТО¹¹³.

¹⁰⁸ Щорічна конференція з питань напрямів освіти і підготовки також має включати огляд інтеграції вимог, пов'язаних з дисциплінами, як частини колективної підготовки та навчання.

¹⁰⁹ Див. посилання С, Глава 3.

¹¹⁰ У плані узгодження дисциплін начальник департаменту також має розповісти про те, як вони інтегрують міждисциплінарні теми у свій напрям підготовки (наприклад, гендерні питання, клімат).

¹¹¹ Детальна інформація про щорічну конференцію з питань напрямів освіти і підготовки, план узгодження дисциплін, а також стратегічний план підготовки та аналіз вимог до підготовки наведена у посиланні С.

¹¹² Аналіз потреб у підготовці виникає тоді, коли вимога не відповідає наявній можливості підготовки, або коли наявний курс слід переглянути, щоб включити нову вимогу.

¹¹³ Курси можуть бути сертифіковані як "схвалені НАТО" або "обрані НАТО", залежно від статусу закладу освіти та підготовки, тобто від того, чи є заклад освіти та підготовки інституційно акредитованим, чи ні. Див. посилання С, Глава 5.

Заклади освіти та підготовки відіграють життєво важливу роль у підтримці начальника департаменту і відповідають за керівний документ курсу III-го рівня і впровадження рішень щодо освіти та індивідуальної підготовки НАТО. Визнаючи унікальність структури управління освітою та підготовкою НАТО, зокрема, залежність від численних організацій, що не входять до складу структури органів військового управління НАТО, системний підхід до підготовки НАТО має бути гнучким і адаптивним. При впровадженні системного підходу до підготовки НАТО дуже важливо також використовувати узгоджену, чітку і гендерно-інклюзивну термінологію.

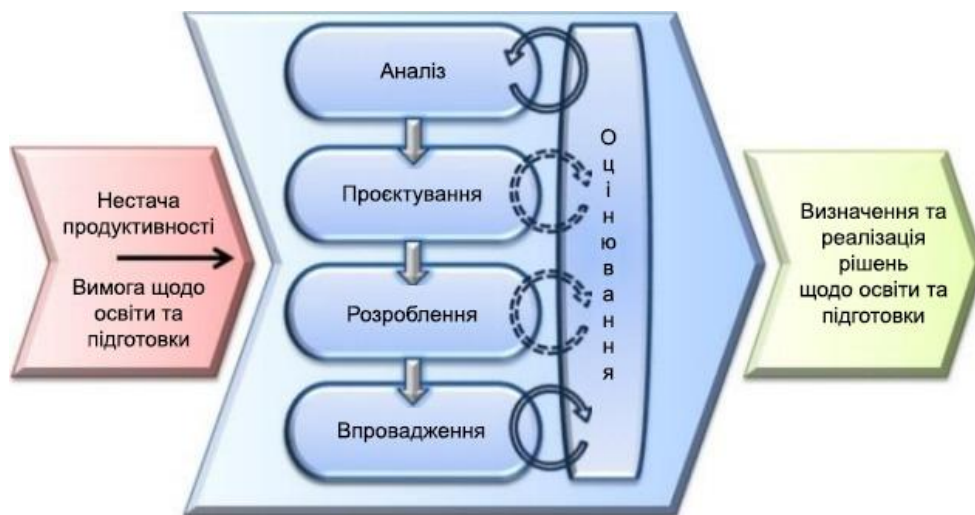


Рис. 9 – Системний підхід НАТО до підготовки

4-8. Хоча системний підхід до підготовки НАТО здійснюється шляхом послідовного виконання низки заходів, важливо зазначити, що цей процес є ітеративним¹¹⁴. Цей процес не обов’язково є лінійним, і його не слід дотримуватися в обов’язковому порядку. У багатьох випадках може бути доцільним проводити фази або заходи одночасно. Тут підсумовано п’ять фаз системного підходу до підготовки НАТО, а детальне керівництво надається в наступних Главах¹¹⁵:

- а. **Фаза аналізу.** Мета¹¹⁶ фази аналізу полягає у визначенні результатів освіти та індивідуальної підготовки НАТО за принципом “Over and Above” (поза планом)¹¹⁷ з точки зору вимог до виконання службових обов’язків. Її

¹¹⁴ Під час кожної фази переглядаються ключові результати попередньої фази, щоб забезпечити їхню постійну точність та актуальність. У разі доцільності, запити на зміни мають супроводжуватися виділенням персоналу для їх впровадження. У межах кожного кроку може також застосовуватися ітеративний підхід, щоб підтвердити або переосмислити зміст і/або точність рішення.

¹¹⁵ Процес системного підходу до підготовки НАТО визначить очікуваний зміст матеріалів, що визначатимуть рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки НАТО. Процес розроблення рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки описаний у Главах 5–9. Це логічний і систематичний підхід до досягнення необхідних результатів, представлений у вигляді Настанови. У багатьох ситуаціях вже існують відповідні рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки, що відповідають специфічним вимогам НАТО.

¹¹⁶ Мета – це причина, обґрунтування або мотивація для здійснення чогось, наприклад, заходу або рішення. Вона є відносно розгорнутою і слугує керівним планом.

¹¹⁷ Вимоги до продуктивності й освіта та індивідуальна підготовка, які виходять за рамки того, що роблять країни НАТО, або освіта та індивідуальна підготовка для навчання свого особового складу.

метою є розробка чітких і точних цілей продуктивності. Цілі продуктивності враховують запланований результат основних видів діяльності на робочому місці. Мета освіти та індивідуальної підготовки НАТО полягає у відповідності ключовим вимогам до виконання службових обов'язків¹¹⁸, операціям НАТО та вимогам до продуктивності, які випливають із Керівництва Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО в Європі з питань освіти, підготовки, навчання та оцінювання. Фаза аналізу завершується створенням керівного документа курсу I-го рівня та підготовкою керівного документа курсу II-го рівня, в якому окреслюється широка стратегія підготовки та наміри щодо запропонованого рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки¹¹⁹. Фаза аналізу детально описана у Главі 5.

б. Фаза проєктування. Метою фази проєктування є вивчення кожної вимоги до продуктивності та завдання, які вважаються такими, які потребує освіта та індивідуальна підготовка з фази аналізу, щоб визначити відповідні компетенції (навички, знання та ставлення), що призведе до створення або вибору існуючого рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки, яке дозволить окремим особам досягти визначених цілей продуктивності. Метою¹²⁰ фази проєктування є розроблення чітких цілей освіти/навчання (проміжних / навчальних цілей) на підтримку відповідних цілей продуктивності. Результатом фази проєктування є підготовка керівного документа курсу III-го рівня, який детально визначає навчальну стратегію, що підтримує рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки. Стратегія викладання включає в себе те, який контент і як він буде викладатись, а також те, як буде здійснюватись моніторинг та оцінювання навчання. Фаза проєктування детально описана у Главі 6.

с. Фаза розроблення (розвитку). Метою фази розроблення є надання ефективних матеріалів викладання, які збережуть задум проєкту та підготують програму викладання до впровадження¹²¹. Її метою є виробництво або закупівля в інший спосіб¹²² матеріалів або послуг, необхідних для реалізації рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки, які визначені у фазі проєктування та описані в керівних

¹¹⁸ Вимоги до продуктивності, як правило, відображаються в описі діяльності для структури органів військового управління НАТО/структури сил НАТО як частина основних обов'язків, проте можуть бути важливі завдання, які не включені в опис діяльності, але мають бути вивчені в рамках освіти та індивідуальної підготовки.

¹¹⁹ Ця директива розглядає керівні документи курсу як кінцеві матеріали, які використовують для визначення рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки НАТО. Керівні документи курсу створюють в рамках процесів системного підходу до підготовки НАТО. Еквівалентні вихідні матеріали для фаз аналізу і розроблення системного підходу до підготовки НАТО вже можуть існувати в альтернативних форматах у закладах освіти та підготовки. Матеріали можуть мати різні назви, зокрема, план підготовки, програма навчання, навчальна програма курсу, програма викладання та силабус курсу. Альтернативні формати та назви можуть узгоджуватися відповідно до місцевих чи національних уподобань. Ця директива містить шаблони (у Додатках J, L і M) і визначає елементи, які повинні бути включені в документи в наступних Главах (5 і 6). Цифрова система управління підготовкою НАТО визначає, яким має бути зміст керівних документів курсів II-го і III-го рівнів, і коли потрібно отримати статус сертифікації курсу.

¹²⁰ Мета – це наслідок, тобто бажаний результат, конкретна ціль або результат діяльності, який повинен бути “РОЗУМНИМ”, тобто більш точним і давати чітке уявлення про напрям.

¹²¹ Див. посилання Q, Частина 1.

¹²² Див. Додаток A, Доповнення 2 для опису.

документах курсу. Фаза розроблення детально описана в Главі 7.

d. **Фаза впровадження.** Мета фази впровадження є подвійною: надати керівництво викладачам (інструкторам) та забезпечити необхідну освіту та індивідуальну підготовку. Тому необхідним є введення в дію управлінських, допоміжних та адміністративних функцій, необхідних для успішного впровадження в рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки. Впровадження рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки вимагає планування, підготовки, виконання та завершення всіх заходів, пов'язаних із завершенням курсу. Метою фази впровадження є підготовка кваліфікованих випускників, готових до працевлаштування в структурі органів військового управління НАТО/структурі сил НАТО. Фаза впровадження описана у Главі 8.

e. **Фаза оцінювання.** Мета фази оцінювання полягає у зборі даних та оцінці ефективності¹²³, результативності^{124,125} та економічної доступності рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки після його впровадження, а також у забезпеченні того, щоб викладання відповідало запланованим цілям. Фаза оцінювання формально замикає цикл зворотного зв'язку системного підходу до підготовки НАТО і визначає, чи задовольняє конкретне рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки цілі продуктивності, які були визначені у фазі аналізу і зафіксовані в керівному документі курсу II-го рівня. Метою фази оцінювання є покращення рішень щодо освіти та індивідуальної підготовки¹²⁶ та забезпечення важливого внеску до тематики щорічної конференції з питань напрямів освіти і підготовки. Заклади освіти та підготовки, які інституційно акредитовані управлінням розвитку багатодомених сил штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з трансформації, впроваджують процес постійного вдосконалення, що включає в себе післякурсону та інституційну перевірку як частину системи управління якістю. Оцінювання, що проводяться через регулярні проміжки часу і за необхідності, підтримують керівний принцип безперервного вдосконалення¹²⁷. Фаза оцінювання описана у Главі 9.

4-9. Процес постійного вдосконалення в межах системного підходу до підготовки. В інтересах Альянсу, осіб, які працюють на посадах в структурах органів військового управління НАТО та структурах сил НАТО, в глобальному програмуванні, в кожній дисципліні, в закладах освіти та підготовки, а також в

¹²³ Хоча ітерації курсу плануються задовго до його початку, заклади освіти та підготовки виявили, що часто трапляються випадки скасування, які вимагають перерозподілу вільних місць. В результаті ітерація може бути реалізована з меншою здатністю, ніж оптимальна. Це призводить до неефективного використання обмежених ресурсів освіти та індивідуальної підготовки.

¹²⁴ У цьому контексті ефективність означає ступінь досягнення програмою своїх цілей, тобто наскільки добре вона виконала поставлені завдання. Це включає в себе скоординоване планування та прогнозування освіти та індивідуальної підготовки.

¹²⁵ Обмеження: без надійного процесу зовнішнього оцінювання (засобу підтвердження випускниками і керівниками того, що отримані знання підготували їх до роботи) НАТО не має повністю достовірної інформації для оцінювання ефективності програм освіти та індивідуальної підготовки.

¹²⁶ Оцінювання – це основний цикл зворотного зв'язку.

¹²⁷ Див. посилання С, Глава 1.

інтересах здобувачів освіти забезпечити постійне вдосконалення освіти та індивідуальної підготовки. Наявність процесу постійного вдосконалення є невід'ємною частиною ефективної, результативної та доступної освіти та індивідуальної підготовки, а також забезпечення відповідності рішень новим вимогам, що постійно змінюються або виникають¹²⁸. Покращення освіти та індивідуальної підготовки¹²⁹ забезпечують актуальність та релевантність контенту і можуть бути пов'язані з:

- a. Закріпленням нових доктрин, практик і процедур, а також вивченням та узагальненням досвіду.
- b. Полегшенням процесу викладання викладачами.
- c. Полегшенням засвоєння матеріалу здобувачами освіти.
- d. Зменшенням внутрішньої бюрократії без зменшення навчального потенціалу та спроможностей¹³⁰.
- e. Підвищенням якості освіти та індивідуальної підготовки без збільшення витрат і ресурсів.
- f. Підвищенням мотивації до навчання через відповідні заходи, що базуються на результатах.
- g. Підтримкою заходів з внутрішнього та зовнішнього оцінювання.

РОЗПОДІЛ ОBOB'ЯЗKІB TA CФEP BІДПОВІДАЛЬНОСТІ B СИСТЕМНОМУ ПІДХОДІ НАТО ДО ПІДГОТОВКИ

4-10. Управління розвитку багатодомених сил штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з трансформації офіційно встановлює специфічні для конкретного випадку взаємовідносини між органом, що встановлює вимоги та начальником департаменту, беручи до уваги унікальні тонкощі дисципліни; деталі цих стосунків починають формуватися в рамках стратегічного плану підготовки¹³¹. НАТО відповідає за задоволення тих вимог щодо освіти та індивідуальної підготовки, які є унікальними, або специфічними для НАТО. Однак, Альянс значною мірою покладається і на заклади освіти та підготовки поза межами структури органів військового управління НАТО у питаннях реалізації рішень щодо освіти та індивідуальної підготовки. Управління розвитку багатодомених сил штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з трансформації проводить акредитацію закладів, щоб надати Альянсу впевненість, що визнані заклади освіти та підготовки, які підтримують НАТО, використовують ефективну систему

¹²⁸ Аналіз та узгодження вимог і рішень проводиться як частина процесу щорічної конференції з питань напрямів освіти і підготовки. Див. посилання С. Зміни у вимогах можуть спричинити зміни в керівних документах курсу та забезпеченні навчального курсу, як зазначено в плані узгодження дисциплін.

¹²⁹ Змінено з посилання Т, Глави 6, Розділу 6.5, пункту 28.

¹³⁰ У цьому контексті потенціал означає кількість здобувачів освіти, які проходять підготовку, а спроможність – здатність викладача (інструктора) викладати курс відповідно до розробленої програми, включно з обраними стратегіями викладання.

¹³¹ У рідкісних випадках, особливо для нового напрямку підготовки, начальники департаментів не призначаються на цьому етапі, і в цій якості тимчасово виступає штаб-квартира Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації. Див. посилання С, Глава 3, виноска до пунктів 3–17.

управління якістю¹³². Модель системного підходу до підготовки НАТО з її п'ятьма фазами є інструментом і процесом, що забезпечує і підвищує якість освіти та індивідуальної підготовки. Модель системного підходу НАТО до підготовки є центральним елементом загального підходу акредитованих закладів освіти та індивідуальної підготовки до управління якістю.

4-11. За допомогою системного підходу до підготовки НАТО, орган, що встановлює вимоги, начальник департаменту та заклади освіти та підготовки узгоджують зусилля і роблять свій внесок у визначення, розробку і впровадження ефективних, дієвих і доступних рішень щодо освіти та індивідуальної підготовки для задоволення специфічних вимог НАТО у сфері освіти та індивідуальної підготовки. Конкретні завдання, які виконуються в кожній фазі системного підходу НАТО до підготовки підсумовані на рис. 10, який враховує автономію закладів освіти та підготовки, що підтримують освіту та індивідуальну підготовку НАТО, а також ролі органу, що встановлює вимоги та начальника департаменту.

Матриця розподілу обов'язків у системному підході НАТО до підготовки							
Етап	Фази системного підходу НАТО до підготовки	Зацікавлені сторони				Продукти системного підходу НАТО до підготовки ²	Затвердження
		Орган, що встановлює вимоги	Начальник департаменту	Заклад освіти та підготовки	Офіцер первинної відповідальності ¹		
Визначення	Аналіз	К	П & В	К	К	Керівні документи курсу I-го та II-го рівнів	Штаб-квартира верховного головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації/Управління розвитку багатодомених сил ³
	Проектування	К	П	В	В	Керівний документ курсу III-го рівня	
Реалізація	Розроблення	І	П	В / К	К / В	Забезпечення навчального курсу	Заклад освіти та підготовки
	Впровадження	І	І	П & В	В	Кваліфіковані випускники	Заклад освіти та підготовки
	Оцінка	І	І	П & В	В	Покращені рішення щодо освіти та підготовки	Заклад освіти та підготовки
Позначення завдань: Відповідальний: виконує завдання/діяльність на підтримку НАТО. Підзвітний: гарантує, що завдання та відповідна робота буде виконана в інтересах НАТО. Консультування: потребує вхідної інформації під час діяльності до того, як вона отримає остаточне затвердження. Інформований: періодично отримує інформацію про діяльність доти, поки вона триває. ¹⁾ Зовнішній офіцер первинної відповідальності курсу є необхідним, коли заклад освіти та підготовки не має внутрішніх експертів або спроможності присвятити себе конкретному рішенням щодо освіти та індивідуальної підготовки, і може бути, або не бути географічно співрозташований. Зовнішній офіцер первинної відповідальності курсу може підтримувати кілька напрямків в рамках системного підходу до підготовки залежно від можливостей закладу освіти та підготовки та рівня доступної підтримки начальника департаменту. Рівень підтримки від офіцера первинної відповідальності курсу визначається перед запуском курсу, що належить закладу освіти та підготовки, відповідно до каталогу можливостей освіти та підготовки. Якщо в закладі освіти та підготовки немає експертів і визначено зовнішнього офіцера первинної відповідальності, зовнішній офіцер первинної відповідальності вважається <i>власником контенту</i>, а отже, спільно з закладом освіти та підготовки, відповідає за керівний документ курсу III-го рівня і пов'язане з ним забезпечення навчального курсу (і підтримку обох), а також за проведення навчання. Офіцер первинної відповідальності може відповідати за декілька версій одного і того ж курсу¹³³, що надаються різними закладами освіти та підготовки¹³⁴. ²⁾ Розроблення керівного документа курсу I-го рівня розпочинається на фазі аналізу і завершується після завершення фази розроблення. Керівні документи курсу, описані в Главах 5 і 6, є продуктами, які визначають рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки НАТО. Можливо, заклади освіти та підготовки вже розробили вихідні продукти для керівних документів курсу II-го та III-го							

¹³² Система управління якістю передбачає стандартизований підхід до розроблення навчальних рішень.

¹³³ У цьому випадку може виявитися неможливим (або непотрібним), щоб офіцер первинної відповідальності відповідав за керівний документ курсу III-го рівня. Офіцер первинної відповідальності тоді нестиме відповідальність за забезпечення узгодження результатів із виправленими рівнями професіоналізму в межах закладу освіти та підготовки.

¹³⁴ Керівний документ курсу II-го рівня повинен бути таким самим, оскільки робота є однаковою; однак керівний документ курсу III-го рівня може бути ідентичним або майже ідентичним, оскільки освіта та індивідуальна підготовка спрямовані на підготовку будь-якої особи до виконання цієї роботи.

рівнів.
3) Управління розвитку багатодомених сил штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з трансформації є відповідальним за погодження органом для всіх трьох керівних документи курсу, коли подається заявка на сертифікацію курсу. Підзвітний начальник департаменту засвідчує, що керівні документи курсу II-го і III-го рівнів узгоджені і відповідають напряду, передбаченому цією директивою, що навчальне рішення відповідає специфічним вимогам НАТО і що курс був випробуваний (проведена пілотна ітерація курсу). Керівний документ курсу III-го рівня є останнім з трьох, що мають бути відпрацьованими. Заклад освіти та підготовки особисто відповідає за проведення випробування.

Рис. 10 – Матриця розподілу обов’язків у системному підході НАТО до підготовки

4-12. Призначений начальник департаменту підтримує управління розвитку багатодомених сил штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з трансформації у перетворенні специфічних вимог НАТО на рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки. Начальник департаменту відповідає за визначення та розроблення рішень щодо освіти та індивідуальної підготовки, і ці обов’язки зафіксовані в офіційному листі про призначення, який погоджується в управлінні розвитку багатодомених сил штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з трансформації¹³⁵. Начальник департаменту координує та підтримує заклади освіти та підготовки шляхом проведення пілотної ітерації курсу. Начальник департаменту покладається на заклади освіти та підготовки, і рівень зусиль з координації буде варіюватися залежно від складності дисципліни. Заклади освіти та підготовки, а не начальник департаменту, несуть відповідальність за надання освіти та індивідуальної підготовки. Час від часу, після того, як курс був сертифікований і перебуває у стабільному стані, начальник департаменту або зовнішній офіцер первинної відповідальності від імені начальника департаменту продовжує надавати підтримку, здійснюючи моніторинг змісту курсу під час його проведення, щоб забезпечити відповідність рішення усім існуючим і новим специфічним вимогам НАТО.

4-13. Після того, як рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки визначено та формалізовано, начальник департаменту або орган, що встановлює вимоги можуть звернутися за підтримкою до Управління розвитку багатодомених сил штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з трансформації, щоб визначити та призначити зовнішнього (для закладу освіти та підготовки) офіцера первинної відповідальності курсу, який має знання та досвід у сфері контенту, і, як правило, але не завжди, є представником структури органів військового управління НАТО. Офіцери первинної відповідальності курсу надають підтримку у визначенні та реалізації рішень щодо освіти та індивідуальної підготовки та підтримують етап проведення фази впровадження, як показано на рис. 10, у випадках, коли начальник департаменту не має можливості підтримувати заклад освіти та підготовки або коли в закладі освіти та підготовки бракує досвіду та знань. Усі офіцери первинної відповідальності курсу повинні володіти достатніми знаннями і навичками, що

¹³⁵ Начальник департаменту повинен ініціювати та фіналізувати розроблення керівного документа курсу I-го рівня, завершити розроблення керівного документа курсу II-го рівня (або через призначену особу) та перевірити відповідність керівного документа курсу III-го рівня до керівного документа курсу II-го рівня до того, як заклад освіти та підготовки подасть ці три курси на сертифікацію. Розроблення керівного документа курсу I-го рівня завершується останнім у послідовності перед електронним поданням для сертифікації курсу.

стосуються рішень, для того, призначене рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки продовжувало відображати політику, концепції, доктрину і процедури НАТО і, таким чином, залишалось сучасним і актуальним. Призначення офіцера первинної відповідальності курсу є принципово важливим і його функції повинні знайти відображення у відповідних описах посадових обов'язків особового складу структури органів військового управління НАТО та структури сил НАТО.

4-14. Щоб задовольнити повний обсяг вимог щодо освіти та індивідуальної підготовки, які забезпечують відповідну дисципліну, начальнику департаменту може знадобитись координація з кількома закладами освіти та підготовки. Начальник департаменту залишається безпосередньо підзвітним управлінню розвитку багатодомених сил штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з трансформації, однак у деяких ситуаціях визначений заклад освіти та підготовки за підтримки начальника департаменту може сам ініціювати проведення аналізу потреб у підготовці, зокрема розроблення керівних документів курсу, які визначатимуть рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки. Зрештою, будь-яке пропоноване рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки повинно бути погоджене начальником департаменту, а він повинен узгодити це рішення зі змістом звіту про результати аналізу вимог до підготовки.

4-15. Управління розвитку багатодомених сил штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з трансформації підтримує діяльність начальника департаменту з координації шляхом своєчасної постановки завдань на забезпечення рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки як за допомогою конкретної робочої програми, так і (у разі потреби) в рамках іншої визнаної системи планування та постановки завдань¹³⁶. Управління розвитку багатодомених сил штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з трансформації також призначає контактну особу з дисципліни для підтримки та щоденного нагляду за дисципліною і може залучатись до цієї роботи в разі потреби, щоб гарантувати, що начальник департаменту має необхідну підтримку для ефективної координації з закладами освіти та підготовки.

4-16. **Заклади освіти та підготовки.** Для координації та реалізації успішної ітерації курсу потрібні ресурси. Особовий склад, який виконує ці обов'язки, повинен бути визначений і підготовлений до виконання всіх пов'язаних з цим завдань. В рамках закладу освіти та підготовки, який виконує завдання за вимогами НАТО, начальник/командир/директор відповідає за всі аспекти своїх курсів, а саме:

- а. Підготовка, перегляд та оновлення забезпечення навчального курсу освіти та індивідуальної підготовки.
- б. Підтримання в актуальному стані керівні документи курсу III-го рівня для всіх курсів, схвалених або обраних НАТО.

¹³⁶ Залежно від установи, існують різні межі планування, наприклад, МСМ 236-03, Концепція військового комітету для центрів передового досвіду НАТО, 04 грудня 2003 року.

- c. Керування плануванням та управлінням курсами.
- d. Присвоєння кваліфікації (сертифікати про проходження курсу).
- e. Планування майбутніх потреб у ресурсах освіти та індивідуальної підготовки для закладів освіти та підготовки.
- f. Планування річних графіків для рішень щодо освіти та індивідуальної підготовки.
- g. Щорічне звітування про завершення курсів з освіти та індивідуальної підготовки¹³⁷.
- h. Забезпечення відповідності політиці та директивам, пов'язаним з Глобальним програмуванням¹³⁸.
- i. Забезпечення ефективності, результативності та доступності рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки за допомогою процесу оцінювання.

4-17. Заступник начальника штабу управління розвитку багатодомених сил під керівництвом Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації, є провідним агентом НАТО, відповідальним за управління спектром індивідуальної підготовки НАТО, і є координатором НАТО з надання усіх рішень щодо підготовки, які реалізовує мобільна група. За обставин, коли існують конфлікти щодо ресурсів та пріоритетів між наданням рішення щодо підготовки, яке реалізовує мобільна група, для затвердженої аудиторії учасників та проведення основного навчання на стаціонарі для структури органів військового управління НАТО, структури сил НАТО та осіб, призначених для участі в поточних та майбутніх операціях під проводом НАТО, а управління розвитку багатодомених сил приймає рішення/рекомендації щодо пріоритетності.

ПІДТРИМКА ПОТОЧНИХ ОПЕРАЦІЙ – ШВИДКИЙ АНАЛІЗ ТА ПРОЄКТУВАННЯ

4-18. Поточні операції мають найвищий пріоритет щодо підтримки з боку ресурсів освіти та підготовки НАТО. Нові загрози безпеці, а також поява нових концепцій і доктрин можуть вплинути на операції і боєготовність НАТО. НАТО також може знадобитись для підготовки країни, що приймає, або місцевих сил на підтримку операцій. Адаптивний та гнучкий процес освіти та індивідуальної підготовки може бути одним з елементів для розв'язання цих проблем та рішень, які повинні бути розроблені в найкоротші терміни. Штаб-квартира Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації керуватиме процесом у тісній координації зі штабом Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО в Європі.

4-19. Швидкий аналіз та проєктування відповідає на нагальну потребу в усуненні нестачі продуктивності, що призводить до задоволення нагальних

¹³⁷ Дані надаються в цифрову систему управління підготовкою НАТО для того, щоб Управління розвитку багатодомених сил підготувало щорічний звіт про програму освіти та індивідуальної підготовки не пізніше 1 лютого кожного року.

¹³⁸ Відповідними документами є посилання А та С.

потреб в оперативній підготовці. Швидкий аналіз та проектування прискорить Глобальне програмування – Методологію розробки та скоротить процес аналізу потреб у підготовці – процес системного підходу до підготовки НАТО, що приведе до швидкого створення рішень щодо освіти та індивідуальної підготовки¹³⁹. Швидкий аналіз та проектування буде впроваджуватися штаб-квартирою Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації для задоволення негайних оперативних потреб, визначених Верховним Головнокомандувачем ОЗС НАТО в Європі. Після того, як ця потреба визначена, перший крок швидкого аналізу та проектування очолює штаб-квартира Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації штабу Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО в Європі. Початковий крок передбачає чітку ідентифікацію та визначення нестачі продуктивності. Швидкий аналіз та проектування вимагає визначення області недоліків і конкретизації завдань, які повинні бути виконані в рамках операції. Безпосередній внесок відомства, що подає запит, є дуже важливим. Визначені завдання одразу ж перетворюються в цілі продуктивності. Після визначення цілей продуктивності залучається експертиза з питань освіти та підготовки в рамках Глобального програмування – залучається начальник департаменту відповідно до структури управління. Якщо начальники департаментів не мають адекватних рішень на місці або не можуть знайти їх деінде, формується група експертів і розпочинається діяльність у рамках етапу проектування системного підходу до підготовки.

4-20. Коли час має вирішальне значення, ефективним засобом для проведення швидкого аналізу та проектування, а також підготовки цілей продуктивності та проміжних навчальних цілей є створення робочої групи, до складу якої входять визначені експерти в галузі та представники штабу Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО в Європі, штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації та будь-якого визначеного закладу освіти та підготовки, який потенційно може забезпечити розв'язання проблеми. Якщо передбачається, що операція стане довготривалою, то може знадобитися статус сертифікованого курсу. У кожному конкретному випадку¹⁴⁰, управління розвитку багатодомених сил заступника начальника штабу штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації може надавати статус умовної сертифікації курсу НАТО на період до 18 місяців за погодженням цілей продуктивності та проміжних навчальних цілей. Для отримання статусу постійної сертифікації курсу НАТО заповнений комплект керівних документів курсу має бути оброблений відповідно до Глави 2 та затверджений управлінням розвитку багатодомених сил заступника начальника штабу штаб-квартири Верховного

¹³⁹ Вимоги до термінової оперативної підготовки створюються для того, щоб гарантувати, що короткострокові заходи будуть вжиті для виконання елементу підготовки нагальної потреби. Після визначення термінової оперативної вимоги необхідно здійснити огляд ресурсів, щоб з'ясувати, чи була створена спроможність інтегрована в постійну систему рішень освіти та підготовки. Якщо ні, то всі аспекти повинні бути припинені.

¹⁴⁰ Якщо в інтересах НАТО.

Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації.

ОСВІТА, ІНДИВІДУАЛЬНА ПІДГОТОВКА ТА СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ПІДГОТОВКИ

4-21. Системний підхід до підготовки НАТО однаковою мірою застосовується як до освіти, так і до індивідуальної підготовки. І те, і інше не є взаємовиключними подіями чи поняттями. Елементи освіти та індивідуальної підготовки часто поєднуються в застосуванні для створення рішення, яке дозволить досягти бажаних цілей навчання та конкретних результатів діяльності. Курс НАТО – це дескриптор, який зазвичай використовується для визначення рішення, що відповідає вимогам НАТО в галузі освіти та індивідуальної підготовки. Курс НАТО передбачає заплановані, послідовні і структуровані навчальні заходи, що базуються на заздалегідь визначених цілях для чітко визначеної цільової аудиторії. Залежно від застосування та контексту, рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки можуть бути додатково класифіковані для зручності управління. Серед інших дескрипторів – підготовка функціональних систем, підготовка перед розгортанням, підготовка на театрі воєнних дій, підготовка, що надається підрядником, а також базова підготовка. Незалежно від категорії, атрибути курсу НАТО відповідають наведеному опису. Контекст заходу, а також пов'язані з ним цілі і заходи визначатимуть, чи є освіта та індивідуальна підготовка відповідальністю НАТО, чи відповідальністю країни.

4-22. **НАТО та її роль у розвитку лідерства.** Країни несуть відповідальність за розвиток свого лідерства, в тому числі за всі компоненти професійної військової освіти як сержантсько-старшинського, так і офіцерського складу. Це стосується виключно посад штатного розпису мирного часу, що заповнюються країнами; проте в ньому також визнається, що міжнародні цивільні особи НАТО також відіграють роль у керівництві в різних сферах і на різних посадах. Нові концепції підкреслюють, що, незважаючи на те, що вищезазначене залишається незмінним, особливо експоненціальне зростання технологічного прогресу створило нові недоліки у лідерстві, характерні для контексту НАТО. Це створило “надвисокі” вимоги до освіти та індивідуальної підготовки, які НАТО повинна задовольнити за допомогою низки рішень щодо освіти та індивідуальної підготовки.

4-23. **Національна відповідальність у розвитку лідерства.** Держави несуть відповідальність за те, щоб їхні керівники на всіх рівнях були належним чином підготовлені до виконання своїх обов'язків, як зазначено в описі діяльності НАТО, і виконали основні вимоги щодо освіти та індивідуальної підготовки, визначені як необхідні умови. Термін, що описує це, – SQEP (Suitable, Qualified and Experienced Person) – відповідна, кваліфікована та досвідчена особа. Усі без винятку посади в НАТО матимуть положення про необхідну і бажану підготовку, яку необхідно пройти для кожного опису діяльності. Бажана освіта та індивідуальна підготовка описується як підготовка особи, яка вважається достатньо кваліфікованою і досвідченою, але для

виконання обов'язків опису діяльності повинна пройти додаткову підготовку щодо освіти та індивідуальної підготовки, що надається в НАТО, щоб відповідати вимогам посади. У випадках, коли особа пройшла навчання на попередніх посадах або продемонструвала винятковий досвід, це буде прийнято замість проходження додаткової бажаної освіти та індивідуальної підготовки.

4-24. Професійний розвиток. Професійний розвиток або “саморозвиток” – це не освіта та індивідуальна підготовка. Це може бути вимога/зобов'язання конкретної установи або самомотивація, яка часто проявляється у формі відвідування особами окремих заходів, конференцій, професійних семінарів та відповідних форумів. Професійний розвиток може надати можливість для продовження співпраці.

4-25. Аналіз нових спроможностей та концепцій. Усі нові або модифіковані навчальні програми будуть створені на основі впровадження нової концепції НАТО, нових або змінених сил і засобів, що фінансуються за рахунок спільних коштів НАТО, та/або нової доктрини, політики, угоди зі стандартизації. Результатом будь-якої зміни є відповідний вплив на опис діяльності НАТО (доктрина, організаційна структура, підготовка, оснащення і технічне забезпечення, система управління, комплектування особовим складом, логістика, досягнення взаємосумісності)¹⁴¹. Це проявляється у вигляді простежуваного зв'язку між вимогами до управління (код спроможності), заявою про політику та ціллю продуктивності¹⁴².

4-26. Існує два загальних чинники змін: запровадження нової концепції НАТО або запровадження нових чи зміна існуючих сил і засобів, що фінансуються за рахунок спільних коштів НАТО. У всіх випадках аналіз вхідних даних оцінює обсяг і діапазон нової концепції або спроможності, щоб визначити складність завдання, час, необхідний для аналізу проблеми і впровадження рішень. Управління силами і засобами НАТО (AAR-048) має розглянути підхід доктрини, організаційної структури, підготовки, оснащення і технічного забезпечення, системи управління, комплектування особовим складом, логістики, досягнення взаємосумісності. В рамках цієї моделі¹⁴³, аналіз потреб у підготовці охоплює ієрархічний аналіз роботи/організації, а також цілі продуктивності, необхідні для кожного опису діяльності. Для виявлення прогалин крім тих, які є у підготовці і які впливають на людей, підготовку, лідерство і людський компонент напрямів зусиль оперативної сумісності, необхідно проаналізувати нові спроможності або концепції, перш ніж стандартні процеси системного підходу до підготовки розроблятимуть відповідні рішення.

4-27. Складні концепції або нові спроможності будуть узгоджуватись із

¹⁴¹ У багатьох випадках нові пріоритети НАТО створюють нові або змінюють наявні описи діяльності. Цей підхід передбачає розгляд спроможностей через призму доктрини, організації, підготовки, матеріально-технічного забезпечення, лідерства, персоналу, об'єктів і оперативної сумісності.

¹⁴² Ціль продуктивності є сполучною ланкою між політикою і тим, що впливає на персонал на їхніх посадах. Відповідна ціль продуктивності буде далі визначатися в рамках діяльності аналізу викладання та отриманих проміжних навчальних цілей.

¹⁴³ НАТО дотримується Моделі управління постачанням спільно фінансованих спроможностей для забезпечення нових спроможностей. Спроможність може включати рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки для забезпечення вимог підготовки.

зобов'язаннями, затвердженими Альянсом. Вони підкріплені Процесом оборонного планування НАТО, в рамках якого координуються національні зобов'язання щодо ресурсів (людей, інфраструктури тощо) для виконання Стратегічної концепції НАТО. Усі нові спроможності і концепції пов'язані з провідною Структурою ієрархії спроможностей НАТО; вона є основою для узгодження вимог. Всі політики згодом досягнуть або виконають коди спроможностей або заяви про спроможності. Аналіз вхідних даних щодо змін у порівнянні з доктриною необхідне для того, щоб допомогти зрозуміти умови навколишнього середовища і стандарти, необхідні для виконання завдання, поставленого в Структурі ієрархії спроможностей. У всіх випадках методологія аналізу запроваджених змін буде різною; загальна методологія проілюстрована на рис. 11.



Рис. 11 – Картування аналізу вхідних даних

ГЛАВА 5 – СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ПІДГОТОВКИ: ФАЗА АНАЛІЗУ

ВСТУП

5-1. Мета. Метою фази аналізу є створення чітких і точних цілей продуктивності. Цілі продуктивності фіксують нестачу продуктивності, визначають заплановані результати діяльності НАТО в галузі освіти та індивідуальної підготовки і виражаються в термінах необхідного рівня кваліфікації для виконання роботи, якого необхідно досягти¹⁴⁴. Фаза аналізу передбачає вивчення та інтерпретацію вхідних даних для визначення, відбору та організації вимог до продуктивності та завдань для освіти та індивідуальної підготовки.

5-2. У процесі виявлення нестачі продуктивності, фаза аналізу має дати відповіді на такі питання:

- a. Для чого здійснювати підготовку? Це стосується подолання нестачі продуктивності, характерного для НАТО.
- b. Кого потрібно готувати? Це стосується цільової аудиторії.
- c. Чому потрібно здійснювати підготовку, до якого рівня і за яких умов? Це стосується очікуваного результату на основі визначених вимог.

5-3. Результат. Після завершення фази аналізу керівний документ курсу І-го рівня набуває чинності, а керівний документ курсу II-го рівня розробляється. Керівний документ курсу II-го рівня завантажується в каталог можливостей освіти та підготовки¹⁴⁵ і є керівним для проєктування, розроблення, впровадження та оцінювання рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки. Документи, що ґрунтуються на аналізі потреб у підготовці, встановлюють домовленість між зацікавленими сторонами щодо намірів рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки, а також надають обґрунтування, передумови та деталі щодо потреби рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки.

5-4. Методологія. Начальник департаменту, який є підзвітним і відповідальним за фазу аналізу, покладається на одну або більше робочих груп аналізу потреб у підготовці для систематичного аналізу вимог до підготовки з метою визначення, відбору та організації конкретних вимог/завдань, які потребують освіта та індивідуальна підготовка¹⁴⁶. Робоча група вимагає внеску від зацікавленої спільноти, включаючи командний склад (зокрема, орган, що

¹⁴⁴ Цілі продуктивності також можуть називатися поведінковими або кінцевими цілями. Зміст аналогічний навчальним цілям навчань НАТО. Цілі продуктивності зосереджені на індивідуальних результатах, тоді як навчальні цілі зосереджені на колективних (командних) результатах.

¹⁴⁵ Початкова сертифікація курсу може бути отримана тільки після проведення пілотного курсу та заповнення і подання всіх керівних документів курсу. Керівні документи курсу II-го рівня можуть бути введені в електронний каталог можливостей освіти та підготовки на цьому етапі або після завершення керівного документа курсу III-го рівня, якщо виникне необхідність у змінах.

¹⁴⁶ Звіт про аналіз вимог до підготовки є основою для розробки цілей продуктивності. У звіті про аналіз вимог до підготовки міститься перелік вимог до ефективності та завдань, які виражені у вигляді формулювань вимог визначеної діяльності. Під час роботи робочої групи з аналізу потреб у підготовці ці заяви розглядаються та доопрацьовуються з метою забезпечення точності, чіткості та правильності визначення обсягу, насамперед стосовно “основних обов’язків” для конкретних посад у структурі органів військового управління НАТО / структурі сил НАТО. Іноді діяльність робочої групи після аналізу потреб у підготовці продовжується з метою завершення відпрацювання керівного документа курсу II-го рівня.

встановлює вимоги), кінцевих користувачів, експерти в галузі та спеціалістів у сфері освіти та підготовки. Часто виникає потреба у залученні експертів поза межами структури органів військового управління НАТО¹⁴⁷. Успіх робочої групи з аналізу потреб у підготовці залежить від розсудливості, досвіду та фахової компетентності залучених членів, а також від їхньої здатності ухвалювати обґрунтовані рішення на всіх етапах фази аналізу. Робоча група з аналізу потреб у підготовці надає необхідні вказівки для розроблення рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки під час наступної фази системного підходу до підготовки НАТО. Коли орган, що встановлює вимоги визначає нові вимоги, може знадобитися або не знадобитися нова робоча група з аналізу потреб у підготовці для внесення змін до курсу та пов'язаних з ним керівних документів курсу¹⁴⁸.

5-5. Процедура. Під час фази аналізу виконуються наступні кроки:

- a. Крок 1 – Створення робочої групи з аналізу потреб у підготовці.
- b. Крок 2 – Аналіз вимог до продуктивності.
- c. Крок 3 – Розроблення цілей продуктивності.
- d. Крок 4 – Уточнення цільової аудиторії.
- e. Крок 5 – Формулювання настанов.
- f. Крок 6 – Документування результатів.

КРОК 1: СТВОРЕННЯ РОБОЧОЇ ГРУПИ З АНАЛІЗУ ПОТРЕБ У ПІДГОТОВЦІ

5-6. Огляд. Робоча група з аналізу потреб у підготовці зазвичай формується/планується начальником департаменту після публікації затвердженого звіту про аналіз вимог щодо підготовки або під час підтримки існуючої дисципліни, якщо відбулися значні зміни у вимогах, визначених у останньому плані узгодження дисциплін (Додаток С до Програми з освіти та підготовки). Робоча група з аналізу потреб у підготовці відповідає за виконання фази аналізу відповідно до процедури системного підходу до підготовки НАТО. Звіт про аналіз вимог щодо підготовки повинен надати повну картину вимог до продуктивності; однак, якщо це не було зроблено, недолік має бути усунуто не пізніше ніж на цьому етапі в рамках підтвердження формулювань продуктивності завдань (TPS). Звіти про продуктивність – це фрази, що представляють основні обов'язки (або основні напрямки) роботи, які в першу чергу впливають з опису діяльності, але можуть виникати з нових вимог. Підсилюючи постійне вдосконалення існуючого напрямку підготовки, специфічні вимоги НАТО щорічно переглядаються на предмет точності і актуальності перед щорічною конференцією з питань напрямів освіти і підготовки¹⁴⁹. Коли існуючі вимоги до характеристик продуктивності переглядаються або видаляються, або

¹⁴⁷ Фінансування для проведення початкового аналізу потреб у підготовці може бути запрошено з відповідного пакету можливостей відповідно до політики спільного фінансування.

¹⁴⁸ Залежно від кількості доповнень буде прийнято рішення: якщо не буде створено робочу групу, то рішення буде прийнято в адміністративному порядку.

¹⁴⁹ Для отримання додаткової інформації Див. Посилання С до Глави 3.

до переліку вимог додаються нові¹⁵⁰, для оновлення керівного документа курсу II-го рівня може знадобитися робоча група з аналізу потреб у підготовці¹⁵¹.

5-7. Щоб оцінити час, необхідний для роботи робочої групи з аналізу потреб у підготовці, начальник департаменту повинен співпрацювати з відповідним(и) та/або потенційним(ими) закладами освіти та підготовки та органом, що встановлює вимоги для розроблення плану, що деталізує етапи, дати кожного виду діяльності, терміни завершення, потенційні заходи після завершення роботи робочої групи та необхідний персонал.

5-8. Після первинного розгляду звіту про аналіз вимог до підготовки або звіту про план узгодження дисциплін¹⁵², а також будь-яких відповідних звітів про вивчення та узагальнення досвіду, підготовлених за результатами колективної підготовки та навчання¹⁵³, робоча група з аналізу потреб у підготовці прийде до висновку і вибере відповідний шлях для подальших дій. Під час кроку 1, робоча група з аналізу потреб у підготовці виконає наступні три підкроки:

а. **Підкрок 1.1 – Погодження цільової аудиторії.** Метою аналізу цільової аудиторії є визначення рівнів звань і посад та штатного розпису мирного часу, включаючи організаційний/командний рівень для посад у структурі НАТО (стратегічний, оперативний і тактичний), які можуть вимагати освіти та індивідуальну підготовку¹⁵⁴. На цьому етапі надається первинний опис, який має бути задокументований як точка відліку для подальшої діяльності робочої групи з аналізу потреб у підготовці. Опис вдосконалюється в міру того, як вимоги до освіти та індивідуальної підготовки стають більш зрозумілими. Цей опис буде особливо корисним під час фази розроблення системного підходу до підготовки. Потрібно розглянути наступні питання:

- (1) Яку групу робочих місць / посад слід включити в яке рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки (на основі вимог)?
- (2) Який очікуваний рівень досвіду¹⁵⁵ та попередня освіта та підготовка цільової аудиторії?

¹⁵⁰ Після того як дисципліна сформована і процес освіти та підготовки вже відбувається, чинні вимоги, специфічні для НАТО, переглядаються та оновлюються в рамках щорічного циклу роботи з глобального програмування. Ці вимоги фіксуються в навчальній цифровій системі управління підготовкою НАТО.

¹⁵¹ Залежно від кількості та складності змін, визначених під час перегляду вимог, може бути заплановано робочу групу або доручено виконання роботи в індивідуальному порядку. Підготовлені матеріали за потреби надсилаються начальником департаменту для отримання відгуків від експертів в галузі/ключових зацікавлених сторін. У разі внесення змін до керівного документа курсу II-го рівня — незалежно від того, чи це виправлення, вилучення чи доповнення — відповідні подальші дії повинні бути ініційовані закладом освіти та підготовки. Новий керівний документ курсу I-го рівня має бути підготовлений разом із новим керівним документом курсу II-го рівня. Керівний документ курсу III-го рівня та контент курсу підлягають перегляду з подальшим оновленням за потреби.

¹⁵² Після того як напрям підготовки встановлено та функціонує з першого року і надалі, профілі навчальних вимог із матриці перегляду навчальних вимог плану узгодження дисциплін замінюють відповідні профілі з Додатка “Матриця навчальних вимог” щодо аналізу навчальних потреб.

¹⁵³ Звіти щодо вивчення та впровадження досвіду забезпечують механізм зворотного зв’язку для системи освіти та підготовки.

¹⁵⁴ Фахівці також можуть бути залучені відповідно до пунктів 3–8 посилання С до Додатку Н. Крім того, напрям підготовки може виявити бажання відстежувати й інших учасників, наприклад, політичний рівень, щоб зберігати обізнаність щодо запитів з боку країн, які не входять до структур органів військового управління НАТО/сил НАТО.

¹⁵⁵ Досвід також охоплює професійне минуле персоналу, рівень військового звання та мовні навички.

(3) Чи є запланована цільова аудиторія з подібного роду військ, роду занять або сфери спеціалізації¹⁵⁶?

(4) Які очікування¹⁵⁷ командирів щодо рівня підготовленості випускників під час виконання ними службових обов'язків на посаді?

(5) Який рівень самостійності очікується під час виконання службових обов'язків (наприклад, здатність діяти з мінімальними вказівками або наглядом)?

(6) Скільки (ротаційних) військовослужбовців НАТО щорічно потребують цієї освіти та підготовки?¹⁵⁸

б. Підкрок 1.2 – Підтвердження точності формулювання вимог визначеної діяльності. Звіт про аналіз вимог до підготовки мав би містити всі формулювання вимог визначеної діяльності, що вимагаються від освіти та індивідуальної підготовки¹⁵⁹. Метою цього підкроку є перегляд нового звіту про аналіз вимог до підготовки або поточного затвердженого плану узгодження дисциплін¹⁶⁰ (якщо такий існує) і підтвердження розуміння і точності як специфічних для НАТО, а не національних вимог. Робоча група з аналізу потреб у підготовці повинна розглянути наступне:

(1) **Новий аналіз вимог до підготовки.** Перелік формулювання вимог визначеної діяльності, що представляє основні обов'язки на посаді, які формують матрицю вимог до навчання у звіті про аналіз вимог до підготовки, повинен відображати повну потребу у його виконанні відповідно до визначеної цільової аудиторії.

(2) **Питання для розгляду¹⁶¹:** Чи є перелік точним і повним відображенням посадових обов'язків? Чи відсутні якісь критичні або важливі завдання?

(3) **Постійне вдосконалення в межах напряму підготовки.** Якщо звіт про аналіз вимог до підготовки вже призвів до розроблення та впровадження рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки, а напрям підготовки пройшов щорічний цикл глобального програмування, матриця аналізу вимог до підготовки була б замінена затвердженим планом узгодження дисциплін з Додатком оновлених вимог. Запитання, які потрібно

¹⁵⁶ Не всі представники персоналу мають бути експертами в певному завданні. За результатами обговорень або прийнятих рішень курс може мати спеціалізований та/або загальний характер.

¹⁵⁷ Після розроблення початкового курсу навчальні профілі переглядаються та підтримуються в Додатку С до плану узгодження дисциплін — Матриці огляду вимог до підготовки.

¹⁵⁸ Цифрова система управління підготовкою НАТО пов'язана з даними про опис діяльності з метою орієнтовної оцінки потенційного попиту на освіту та підготовку; однак системний процес співвідношення обов'язкової та бажаної підготовки з описом діяльності в структурах органів військового управління НАТО/сил НАТО продовжує розвиватися.

¹⁵⁹ Інформація фіксується в додатку до звіту з аналізу вимог до підготовки.

¹⁶⁰ Після досягнення дисципліною постійного стану та стабільності, актуальні вимоги фіксуються у вигляді формулювань продуктивності в додатку до звіту про план узгодження дисциплін під назвою "Матриця перегляду вимог до підготовки". Вони заміняють профілі навчальних вимог, зафіксовані в звіті про аналіз вимог до підготовки.

¹⁶¹ Прийняте рішення підтверджується або може бути змінене залежно від результатів аналізу продуктивності. Див. крок 2.

задати: Чи охоплює перелік формулювання вимог визначеної діяльності у плані узгодження дисциплін повну вимогу до цих вимог для визначеної цільової аудиторії¹⁶²? Чи відсутні якісь критичні або важливі завдання?

(4) **Робочі групи з аналізу потреб у підготовці.** Усі робочі групи з аналізу потреб у підготовці повинні підтвердити, що кожне формулювання вимог визначеної діяльності на основі посадових обов'язків фіксує дію з виконання роботи¹⁶³ і чіткий результат¹⁶⁴, а також, що передбачуваний рівень кваліфікації визначений і зрозумілий¹⁶⁵. Незалежно від того, чи були формулювання вимог визначеної діяльності відображені у звіті з аналізу вимог до підготовки або у плані узгодження дисциплін, ці формулювання були б переглянуті та обрані конкретні з них для включення в рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки. Всі або деякі з формулювань вимог визначеної діяльності можуть бути в конкретному рішенні.

с. **Підкрок 1.3 – Документування формулювання вимог визначеної діяльності**

(1) **Новий аналіз вимог до підготовки та матриця огляду вимог до підготовки в рамках плану узгодження дисциплін.** Обидва набори формулювань вимог визначеної діяльності повинні бути задокументовані, а рівень професійної кваліфікації¹⁶⁶ для кожного формулювання повинен бути визначений. Якщо критичні / важливі завдання були пропущені, вони додаються на цьому етапі. Якщо для точного розуміння формулювання вимог визначеної діяльності потребуються роз'яснення, це також документується на цьому етапі. Документування формулювання вимог визначеної діяльності допоможе начальнику департаменту підтримувати точну картину виконання відповідних робіт.

(2) **Новий аналіз вимог до підготовки.** Початкове документування формулювань забезпечує аудиторський слід, що підтверджує джерело завдання, і гарантує, що звіт про аналіз вимог до підготовки та формулювання вимог визначеної діяльності¹⁶⁷ залишаються пов'язаними та облікованими відносно інших рішень щодо освіти та індивідуальної підготовки.

¹⁶² Рішення підтверджується або може бути змінено залежно від результатів аналізу продуктивності (крок 2).

¹⁶³ Кожне твердження повинно містити лише одне дієслово, орієнтоване на дію, і відображати зміну в спроможності; однак в описі діяльності та формулюваннях аналізу вимог до підготовки часто використовується кілька дієслів в одному твердженні. У кроці 2 ці формулювання розбиватимуться на окремі дії.

¹⁶⁴ Завдання повинно бути спостережуваним і вимірюваним, із чітко визначеним початком і завершенням.

¹⁶⁵ Див. посилання С, Додаток J для отримання інформації про рівні професійної кваліфікації. Рівні професійної кваліфікації та відповідні ключові індикатори наведені в Додатку G. Рівні професійної кваліфікації спрямовані на очікувані результати діяльності на робочому місці та узгоджуються з освітою та індивідуальною підготовкою, що має бути надана. Потрібне підтвердження того, чи є рівні реалістичними та відповідними.

¹⁶⁶ Опис рівнів професійної кваліфікації, що слугує основою для формування тверджень щодо результатів діяльності (а згодом — завдань), наведено в Додатку G.

¹⁶⁷ Формулювання продуктивності фіксуються в додатку до звіту з аналізу вимог до підготовки.

(3) **Постійне вдосконалення в межах напрямку підготовки.** Щорічно вимоги (до продуктивності) переглядаються. Ці формулювання вимог визначеної діяльності відображаються в матриці огляду вимог до підготовки¹⁶⁸.

КРОК 2: АНАЛІЗ ВИМОГ ДО ПРОДУКТИВНОСТІ

5-9. Огляд. Під час кроку 2 формулювання вимог визначеної діяльності з аналізу вимог до підготовки вивчаються та систематизуються, щоб проілюструвати точне відображення вимог до роботи, елементів роботи та широких обов'язків. Цей аналіз продуктивності надає структуровану та послідовну схему формулювання вимог визначеної діяльності, що включає конкретні завдання, підзадачі¹⁶⁹ та допоміжні елементи завдань¹⁷⁰. Можна додати додаткові формулювання вимог визначеної діяльності (і розбити їх на окремі завдання), щоб продовжувати забезпечувати ясність і показувати будь-яку залежність. Результат простого аналізу продуктивності проілюстровано у вигляді скаляра на рис. 12¹⁷¹. Для досягнення бажаних результатів повне групування, скоріш за все, потребуватиме певної форми освіти та індивідуальної підготовки¹⁷². Результат аналізу продуктивності проілюстровано на рис. 12. Див. Доповнення 2 до Додатка Н для отримання вказівок щодо розроблення скаляра та Доповнення 3 до Додатка Н для додаткових прикладів, в тому числі скалярів аналізу продуктивності, специфічних для НАТО.

5-10. Процедура. Аналіз продуктивності складається з наступних підкроків:

- a. Деконструкція формулювань вимог визначеної діяльності.
- b. Вибір вимог до освіти та індивідуальної підготовки.
- c. Структурування вимог та завдань.
- d. Уточнення матриці вимог до підготовки.

5-11. Підкрок 2.1 – Деконструкція формулювань вимог визначеної діяльності. Під час попереднього Кроку, формулювання вимог визначеної діяльності (зі звіту з аналізу вимог до підготовки або замінені існуючими та новими формулюваннями, включеними до звіту з плану узгодження дисциплін) були переглянуті з метою підтвердження їхньої точності.

¹⁶⁸ На цьому етапі начальник департаменту може присвоїти вимогам щодо ефективності власні ідентифікаційні номери з метою відстеження змін цих вимог упродовж часу.

¹⁶⁹ Підзавдання є складовою частиною основного завдання. Воно часто є ключовим послідовним етапом у певному процесі.

¹⁷⁰ Елемент завдання — це послідовний поетапний компонент кожного підзавдання. У ідеальному варіанті до звіту з аналізу вимог о підготовки включаються лише завдання найвищого рівня, без підзавдань або окремих елементів завдань. Оскільки ці елементи підпорядковуються завданням, вони фіксуються у скалярній частині та пункті “Стандарти” цілі продуктивності.

¹⁷¹ Формулювання вимоги до визначеної діяльності в аналізі вимог до підготовки – “Підтримувати технічну справність транспортного засобу” – було розподілено на його складові, що чітко ілюструє зв'язок між формулюванням звіту про продуктивність, відповідними завданнями, підзавданнями (етапами виконання завдання) та елементами завдань (окремими діями).

¹⁷² Бажаний результат діяльності має відображати те, що необхідно виконувати з першого дня або незабаром після прибуття на посаду.

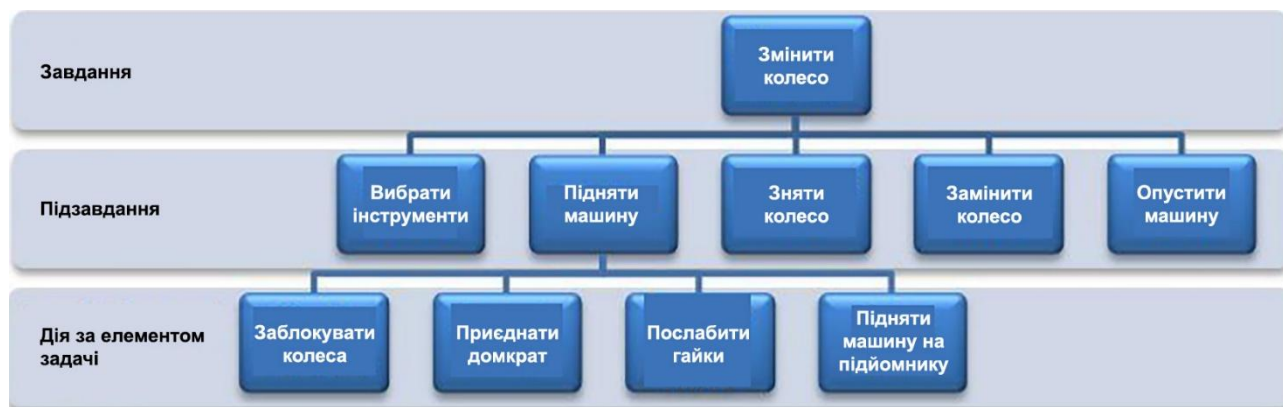


Рис. 12 – Спрощений скаляр аналізу продуктивності

На цьому етапі формулювання вимог визначеної діяльності деконструється (або розбивається) на визначені частини¹⁷³. Якщо необхідна нова вимога до продуктивності (або критичне завдання), робоча група має додати її¹⁷⁴, визначити відповідний рівень командування (політичний/стратегічний, оперативний і тактичний)¹⁷⁵ і бажаний рівень кваліфікації¹⁷⁶. Вимоги до продуктивності повинні бути записані у вигляді формулювань з точністю, стислістю та лаконічністю¹⁷⁷, а в ідеалі – повинні¹⁷⁸:

- a. За допомогою ключового слова та об'єкта вказати на певну дію¹⁷⁹.
- b. Бути чітко визначеними, в ідеалі спостережуваними і вимірюваними.
- c. Мати чіткий початок і кінець.
- d. Бути чітко визначеним для завершення і бути досяжним.
- e. Мати конкретну мету та реалістичний результат / висновок.
- f. Бути дією, яка виконується за відносно короткий проміжок часу¹⁸⁰.

Підкрок 2.2 – Вибір вимог до освіти та індивідуальної підготовки

a. Вибір вимог до викладання – це процес судження, який вимагає чіткого огляду та розуміння роботи з її вимогами, що ґрунтуються на результатах, включно з пов'язаними з нею завдання та підзадачі. Формулювання завдань, які генеруються і відображають повну картину роботи, можуть не вимагати освіти та індивідуальну підготовку для досягнення бажаного рівня компетентності. На цьому етапі, з метою прийняття рішень щодо підготовки на ранньому етапі, експерти робочої

¹⁷³ Розподіліть або розбийте формулювання продуктивності на такі елементи: завдання, підзавдання та допоміжні елементи.

¹⁷⁴ Додавання елементів не означає, що необхідно змінювати опис діяльності; ці доповнення лише точніше описують окремі аспекти посадових обов'язків.

¹⁷⁵ Якщо посади спеціалістів зафіксовано в Додатку про аналіз вимог до підготовки, вони мають бути розглянуті тут. Подібні завдання можуть виконуватись на політичному, стратегічному, оперативному та тактичному рівнях. Під час аналізу вимог щодо ефективності критично важливо розрізнити завдання, характерні для кожного рівня (політичного, стратегічного, оперативного та тактичного). У процесі документування формулювання продуктивності одним із методів розрізнення рівнів є використання кольорового маркування.

¹⁷⁶ Рівень професійної підготовки відображає специфіку посади й визначає тип та обсяг необхідного викладання.

¹⁷⁷ Вибір дієслова є ключовим при формулюванні основних завдань і пов'язаних із ними підзавдань.

¹⁷⁸ На основі матеріалу, опублікованого в посиланні АВ.

¹⁷⁹ Перелік основних дієслів дій наведено в Додатку G.

¹⁸⁰ Якщо формулювання продуктивності або завдання охоплює всю або переважну частину часу на посаді, його слід додатково поділити на окремі завдання.

групи розглянуть кожне формулювання вимог визначеної діяльності та згенеровані завдання, щоб визначити, чи потрібне формалізоване викладання. Див. Доповнення 1 до Додатка Н для отримання інструкцій щодо вибору вимог до освіти та індивідуальної підготовки. Наприкінці цього процесу буде складено перелік вимог, які, ймовірно, потребуватимуть освіти та індивідуальної підготовки у тому чи іншому вигляді¹⁸¹. За потреби та як частина будь-якого ітеративного процесу¹⁸², список тверджень може бути змінений або доповнений додатковими вимогами до виконання або завданнями для забезпечення ясності та ілюстрації залежності та, за необхідності, взаємозалежності елементів. Обидва типи формулювань можуть бути розбиті на підзадачі, але це не завжди необхідно¹⁸³.

б. Так само важливо визначити і відзначити, що не вимагає освіти та індивідуальної підготовки, а що вимагає. Багато вимог і завдань можна найкраще вивчити, не навчаючись, на робочому місці. Див. посилання С до Додатка К щодо прикладів рішень, що не стосуються підготовки. Крім того, якщо завдання визначається як національна вимога, а не як спеціальна вимога НАТО, то воно не повинно розглядатися в рамках освіти та індивідуальної підготовки НАТО¹⁸⁴. Якщо вимога до виконання або завдання визначена як така, що не підлягає навчанню, матриця аналізу вимог до навчання дисципліни щорічної конференції з питань напрямів освіти і підготовки може зберегти її і вказати на цей висновок “не підлягає підготовці”¹⁸⁵. Формулювання “не підлягає підготовці” можуть бути корисними на наступному кроці, але на цьому етапі можна визначити ті, які не потребують освіти та індивідуальної підготовки. При виборі вимог для включення в освіти та індивідуальної підготовки слід враховувати складність і пов’язану з нею когнітивну діяльність, а також ризики, що впливають на освіти та індивідуальну підготовку, і обмеження, що впливають на роботу та/або підготовку. Див. Доповнення 1 до Додатка Н для отримання інструкцій щодо прийняття рішень “підлягає навчанню” / “не підлягає навчанню”.

Підкрок 2.3 – Вимоги до структури та завдання

а. Це процес організації завдань і підзавдань, які, як вважається, потребують освіти та індивідуальної підготовки, у порядку та послідовності, що ґрунтуються на відносинах, які фіксують ефективність,

¹⁸¹ Цей захід вимагає прийняття рішень “підлягає навчанню” / “не підлягає навчанню”. Рішення про “не підлягає навчанню” повинні бути належним чином обґрунтовані в межах роботи робочої групи.

¹⁸² Ітеративний процес може передбачати повернення до скаляра та внесення змін у формулювання, наприклад: додавання критичного завдання або переміщення вимоги з однієї цілі продуктивності до іншої, де вона краще відповідає реальним функціональним обов’язкам. Крім того, це може включати зміну рішення “підлягає навчанню / не підлягає навчанню”, що призведе до оновлення відповідного розділу шкали.

¹⁸³ Завдання та підзавдання будуть зафіксовані в керівному документі курсу II-го рівня у розділі “Стандарти”, оскільки вони є кроками в процесі виконання вимог щодо ефективності.

¹⁸⁴ Див. Посилання С, Розділ 2, “Обов’язки”.

¹⁸⁵ Підтримка формулювання завдання свідчить про те, що завдання як і раніше є актуальним для дисципліни відповідно до опису діяльності; однак підготовка персоналу шляхом надання освіти та індивідуальної підготовки не є необхідним рішенням у цьому випадку.

а також зв'язки та залежності між завданнями. Продуктивність, у свою чергу, може бути дією фізичною (відкритою і спостережуваною) або більш когнітивною за своєю природою. Процес аналізу продуктивності є динамічним та ітеративним¹⁸⁶. Аналіз продуктивності повинен виділити та визначити залежність і логічну послідовність. У деяких випадках взаємозалежність спільних навичок може стати очевидною. Незалежно від підходу, внесок експерта в галузі є дуже важливим. Аналіз продуктивності часто відображається у вигляді скаляра аналізу продуктивності¹⁸⁷, який призначений для візуального зображення, а також структури та послідовності, щоб керувати написанням цілей продуктивності¹⁸⁸. Проілюструє ієрархічні та процедурні взаємозв'язки, наприклад, за допомогою скалярної діаграми¹⁸⁹, зображеної на рис. 13, або схеми з перекриванням і взаємопов'язаними залежностями, як у концептуальній мапі, наведеної на рис. 14. Процедури мають чіткий початок і кінець. Також можуть бути точки прийняття рішень і підпорядковані процеси, які ілюструють критичний шлях. Див. Доповнення 2 до Додатка Н для отримання інструкцій щодо створення скалярів для аналізу продуктивності, а також Доповнення 3 до Додатка Н для отримання прикладів.

б. Скаляри є корисними інструментами для аналізу продуктивності в рамках фази аналізу, а також для аналізу викладання (ІА) та проєктування оцінювання в рамках фази проєктування¹⁹⁰. Скаляр аналізу продуктивності¹⁹¹:

- (1) Відображає структуру посади, яка може бути неочевидною в реальних умовах.
- (2) Ілюструє взаємозв'язки, залежності та спільні елементи різних складових посади¹⁹².
- (3) Виявляє спільні та відмінні риси між тісно пов'язаними посадами.
- (4) Впорядковує логічний порядок цілей продуктивності.
- (5) Сприяє розвитку цілей продуктивності.

5-14. Підкрок 2.4 – Уточнення матриці вимог до підготовки. Хоча

¹⁸⁶ Ітеративний процес може передбачати повернення до попередніх етапів з метою внесення змін. Наприклад, повернення від формування скаляру до рішення “підлягає навчанню / не підлягає навчанню” та його перегляд (що призведе до оновлення відповідної частини скаляру) або повернення до формулювання вимог і внесення змін. Крім того, у процесі обговорення та групування вимог самі групи можуть змінюватися (наприклад, перенесення вимоги з однієї цілі продуктивності до іншої, де вона краще відповідає посадовим функціям), або може бути додано пропущене критичне завдання.

¹⁸⁷ Для підтримки цієї діяльності існують автоматизовані інструменти, а також альтернативні форми аналізу продуктивності.

¹⁸⁸ Структура цілей продуктивності дає закладу освіти та підготовки уявлення про загальну структуру курсу, наприклад: більші цілі продуктивності, ймовірно, вимагатимуть більше часу на викладання, а оцінювання може бути складнішим або тривалішим. При комплексному підході до цілей продуктивності важливо враховувати обсяг і масштаб у контексті загальної посадової характеристики та обсягу оцінювання результатів навчання. Порядок цілі продуктивності зазвичай вказує на послідовність викладання

¹⁸⁹ Див. Доповнення 2 до Додатка Н — рекомендації щодо створення скаляру для аналізу продуктивності.

¹⁹⁰ Див. Главу 6 щодо переваг використання методу шкалювання під час етапу розробки.

¹⁹¹ Модифіковано з пункту 34 посилання Т

¹⁹² Шкалювання завдань дозволяє деконструювати (розкласти) та згрупувати завдання візуально і концептуально.

затверджений аналіз вимог до підготовки представляє певний момент часу для напряду підготовки, рекомендується доопрацювати / оновити дублікат матриці вимог підготовки, якщо напрям підготовки завершив цикл щорічної конференції з питань напрямів освіти і підготовки. Орган, що встановлює вимоги, може забезпечити визначення основних формулювань вимог визначеної діяльності та їхню відповідність очікуванням щодо цільової аудиторії у контексті завдань, які вона має виконувати на своїх посадах. Будь-яким новим формулюванням вимог визначеної діяльності, які додаються до цієї матриці, може бути присвоєно окремий номер для відстеження, щоб згодом включити їх до переліку запропонованих змін до аналізу вимог підготовки або перенести до матриці перегляду вимог підготовки з дисципліни щорічної конференції з питань напрямів освіти і підготовки. Зміни до формулювань вимог визначеної діяльності розглядаються начальником департаменту, затверджуються органом, що встановлює вимоги, та можуть бути предметом обговорення під час щорічної конференції з питань напрямів освіти і підготовки.

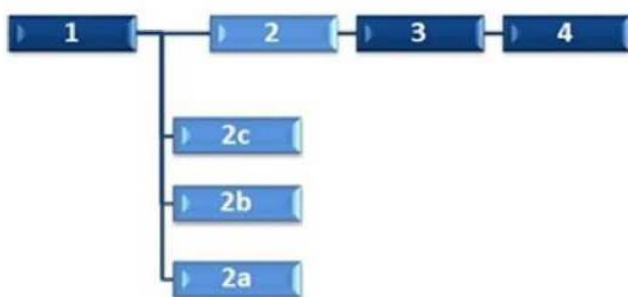


Рис. 13 – Скаляр ієрархічної та процедурної продуктивності

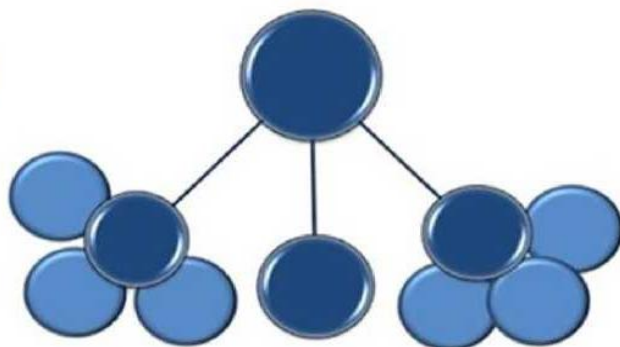


Рис. 14 – Концептуальна карта / веб-діаграма

КРОК 3: РОЗРОБЛЕННЯ ЦІЛЕЙ ПРОДУКТИВНОСТІ

5-15. Ціль продуктивності¹⁹³ – це об'єднання пов'язаних між собою завдань або вимог до посади, сформульоване у вигляді офіційної заяви, яка чітко визначає, що саме повинен уміти виконувати військовослужбовець у межах службової діяльності. Після того, як формулювання вимог визначеної діяльності та будь-які формулювання завдань уточнені, структуровані та упорядковані, включно з додатковими завданнями, підзадачами та іншими допоміжними елементами (або окремими діями), вони логічно групуються та об'єднуються в цілі продуктивності. Ціль продуктивності часто представляють широку сферу обов'язків¹⁹⁴ і включають чітке формулювання продуктивності, що відображає цю консолідацію. Крім того, ціль продуктивності містить умови, за яких має виконуватися діяльність, а також стандарт, що визначає рівень підготовленості,

¹⁹³ Навчальні результати слугують основою для зовнішнього оцінювання та визначають, чи були здобуті на курсі знання перенесені в практичну діяльність на робочому місці. Додаткову інформацію щодо зв'язку із зовнішнім оцінюванням наведено в Главі 9.

¹⁹⁴ Ключова сфера або категорія діяльності, визначена в описі діяльності.

якого очікується досягти від виконавців. Не всі вимоги ефективності, завдання, підзавдання та елементи завдань, визначені на попередньому етапі, обов'язково увійдуть до числа цілей продуктивності, проте вони можуть бути корисними для формулювання умов виконання та стандартів. Конкретні стандарти продуктивності вже можуть бути визначені в наявній документації. Стандартні твердження щодо цілі продуктивності повинні бути пов'язані з посиланнями, коли це можливо. Цілі продуктивності стають основою для угоди між органом, що встановлює вимоги та начальником департаменту щодо конкретного результату, який має бути досягнутий завдяки рішенням щодо освіти та індивідуальної підготовки. Додаток І містить додаткові вказівки щодо написання цілей продуктивності (Доповнення 1) та приклади цілей продуктивності (Доповнення 2).

5-16. Складовими цілі продуктивності є:

- а. **Формулювання продуктивності.** Чітке, стисле і точне формулювання, що представляє логічну і завершену частину посадової функції, яка піддається спостереженню і вимірюванню. Добре побудоване формулювання продуктивності містить одне дієслово і є першим елементом цілі продуктивності, чітко відповідаючи на питання “Що повинен зробити член НАТО?” Формулювання продуктивності можуть бути показниками вищого рівня відповідно до скаляра або похідними від формулювань продуктивності, визначених під час аналізу ефективності з Кроку 2¹⁹⁵. Формулювання продуктивності цілі продуктивності стає назвою цілі продуктивності і часто являє собою групу пов'язаних між собою формулювань вимог визначеної діяльності, завдань і заходів¹⁹⁶. Визначальними факторами при групуванні та об'єднанні виступів і завдань є схожість і складність навичок, необхідних для виконання кожного з них.
- б. **Умови.** Умови забезпечують контекст і описують ситуацію, за якої продуктивність має бути завершена. Умови впливають на те, як виконується робота або функція. Вони базуються на фактичному робочому місці або іншій передбачуваній сфері діяльності. Формулювання умови відповідають на такі питання, як коли, де і за допомогою чого¹⁹⁷ будуть виконані завдання. Див. Доповнення 1 до Додатка І для отримання вказівок, а також типів і прикладів умов¹⁹⁸.
- с. **Стандарти.** Стандарти описують, як і наскільки якісно має бути виконана робота та поставлені завдання. Чим більше конкретики, тим цінніший внесок у розробку рішень щодо освіти та індивідуальної

¹⁹⁵ У деяких випадках, коли навчальний результат охоплює вузький і конкретний аспект посадових обов'язків, у ньому можуть бути відсутні вимоги до результатів діяльності під час аналізу вимог до підготовки або виконання плану узгодження дисциплін; у такому разі формулювання завдання може бути використано як назва навчальних результатів та формулювання продуктивності.

¹⁹⁶ Наприклад: “написати службову записку”, “написати військовий лист”, “оформити протокол наради” — це окремі завдання, які можна об'єднати у таке формулювання продуктивності: “оформити військову кореспонденцію”.

¹⁹⁷ Умови виконання завдань формулюються з урахуванням того, що буде доступно (надано), що буде заборонено (або відсутнє на практиці), а також в якій обстановці військовослужбовець НАТО виконуватиме ці завдання.

¹⁹⁸ Таблиця на основі Таблиці 21 посилання К.

підготовки¹⁹⁹. Чіткі, детальні та конкретні стандартні положення визначають сферу застосування, фокус та очікування щодо освіти та індивідуальної підготовки; вони також сприяють точному оцінюванню результатів продуктивності. У всіх випадках необхідний рівень професійної кваліфікації базується на фактичних вимогах до виконання роботи. Стандарти зазвичай визначають продукт²⁰⁰, процес²⁰¹ або їх комбінацію і включають показники повноти, обґрунтованості суджень, точності та/або швидкості. Див. Доповнення 1 до Додатка І для отримання інструкцій та прикладів.

КРОК 4: УТОЧНЕННЯ ЦІЛЬОВОЇ АУДИТОРІЇ

5-17. Цей крок дає можливість перевірити якість і підтвердити цільову аудиторію, підтверджену на кроці 1. На цьому етапі мета полягає в тому, щоб забезпечити правильне визначення рангів, відповідність формулювань вимог визначеної діяльності рівню професійної кваліфікації, а цілі продуктивності, як вони визначені, відповідають потребам на різних рівнях організаційної структури НАТО (політичному, стратегічному, оперативному і тактичному²⁰²). **Формулювання продуктивності**, перший елемент цілі продуктивності, може застосовуватися на різних рівнях; однак, умови та стандарти можуть диференціювати виконання залежно від необхідного рівня кваліфікації та контексту. Цей огляд визначить, чи потрібно охоплювати різні цілі продуктивності залежно від рівня в організаційній/командній структурі НАТО, і це визначить, чи є потреба в декількох рішеннях щодо освіти та індивідуальної підготовки для задоволення потреб різних цільових аудиторій. У більшості випадків спільне навчання людей на різних організаційних рівнях призводить до об'єднання зусиль. Нарешті, на цьому етапі підтверджується необхідний рівень володіння мовою, попередні припущення (необхідна освіта та/або специфічна професійна підготовка/досвід роботи) та очікувані рівні посадових обов'язків.

КРОК 5: ФОРМУЛЮВАННЯ НАСТАНОВ

5-18. Маючи чітке уявлення про те, якого результату (або наслідків) очікується досягти в результаті впровадження рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки, а також про цільову аудиторію, можна надати додаткові вказівки для подальшої діяльності на фазі проєктування.

5-19. Робоча група розгляне варіанти стратегії підготовки²⁰³ та надасть попередню оцінку щодо того, як, ймовірно, буде вирішена вимога щодо освіти та індивідуальної підготовки. Наприкінці цього кроку робоча група з аналізу потреб у підготовці завершує розроблення стратегії підготовки для керівного

¹⁹⁹ Конкретність формулювань сприяє якісному розробленню керівного документа курсу III-го рівня та навчальних матеріалів освіти та індивідуальної підготовки.

²⁰⁰ У продукті можуть бути вказані стандарти, що стосуються швидкості, точності, безпеки тощо.

²⁰¹ У процесі можуть бути визначені стандарти, пов'язані з певними процедурами — як у строго визначеній, так і в гнучкій послідовності для досягнення результату.

²⁰² Якщо було визначено фахівців, їх потрібно врахувати на цьому етапі.

²⁰³ Див. визначення у Доповненні 2 до Додатка А.

документа курсу II-го рівня. Стратегія підготовки, як мінімум, повинна включати потрібне навчальне середовище (середовища), структуру, якщо курс складається з кількох частин, кількість викладачів, необхідних для проведення заходів освіти та індивідуальної підготовки, бажаний розмір синдикату (якщо він використовується в курсі) та максимальну кількість здобувачів освіти на кожен цикл навчання.

5-20. Розробляючи настанови, робоча група з аналізу потреб у підготовці проводить аналіз варіантів навчання²⁰⁴. До них належать:

- a. Визначення економічно ефективного навчального рішення, яке відповідає визначеним завданням або компетенціям, які вимагають підготовки²⁰⁵.
- b. Визначення запропонованих та оптимальних методів викладання та медіа²⁰⁶.
- c. Визначення запропонованого навчального середовища: стаціонарне навчання в закладі освіти та підготовки, електронне навчання (в будь-який час і в будь-якому місці), використання рішення щодо підготовки, яке реалізують мобільні освітньо-підготовчі групи на обраних об'єктах або комбінований/змішаний підхід.
- d. Оцінка тривалості курсу.
- e. Оцінка необхідних ресурсів.
- f. Оцінка щорічного випуску здобувачів освіти.
- g. Можливість застосування альтернативних заходів, включаючи навчання, адаптоване до конкретного робочого місця, практичний досвід, семінари та/або допоміжні матеріали для виконання службових обов'язків.

5-21. У більшості випадків навчальне середовище передбачає один із трьох способів навчання:

- a. **Стаціонарне навчання.** Також відоме як централізоване викладання, це викладання переважно проводиться під керівництвом викладача і передбачає приїзд здобувачів освіти до централізованого місця, тобто, як правило, до закладу освіти та підготовки. Конкретний заклад освіти та підготовки може мати спеціально обладнані приміщення, такі як аудиторії, лабораторії та навчальні місця, і надавати здобувачам освіти прямий доступ до викладацького складу та навчальних ресурсів.
- b. **Розподілене навчання.** Розподілене навчання передбачає викладання курсу здобувачам освіти в режимі онлайн або за особистої присутності. Цей тип викладання пропонує простіший і гнучкіший доступ до курсів (і, можливо, їх завершення), менші витрати на проїзд/відрядження та скорочення часу відриву від основної роботи через поїздки. Розподілене навчання можна класифікувати як:

(1) **Електронне (онлайн) навчання.** Електронне навчання

²⁰⁴ Це питання переглядатиметься після завершення фази розроблення.

²⁰⁵ Початкове обговорення та запропоновані методи викладання/підготовки повинні бути включені у цьому кроці та пізніше переглянуті.

²⁰⁶ Це може призвести до аналізу витрат, а згодом — до аналізу варіантів для ухвалення обґрунтованого рішення щодо навчальної стратегії. Див. визначення у Додатку А, Доповнення 2.

замінює традиційні заняття в класі²⁰⁷. Цей спосіб навчання передбачає використання електронних та/або інформаційних технологій у поєднанні з методами викладання, які не вимагають присутності здобувача освіти у визначеному місці і, як наслідок, навчання проводиться дистанційно. Здобувачі освіти навчаються через онлайн-портали або платформи, які можуть включати використання різноманітних цифрових засобів зв'язку та інструментів для співпраці, а також віртуальних середовищ. Ця форма розподіленого навчання може бути виконана самотійно, за підтримки викладача або під керівництвом викладача, в залежності від змісту та стратегії викладання. Рішеннями можуть бути самотійні (індивідуальні) запрограмовані навчальні курси, з підтримкою викладача в режимі реального часу або з можливістю взаємодії з викладачем та іншими здобувачами освіти в режимі реального часу або з затримкою в часі. Див. синхронне та асинхронне викладання (навчання) (Доповнення 2 до Додатка А). Освітні заходи та індивідуальна підготовка потенційно можуть здійснюватися будь-де (в аудиторії чи деінде) або в будь-який час. Важливим є те, що здобувачі освіти отримують достатньо часу для проходження електронного навчального матеріалу без відриву від виконання робочих завдань.

(2) **Рішення щодо підготовки, яке реалізовує мобільна група.** Рішення щодо підготовки, яке реалізовує мобільна група,²⁰⁸ надає можливість адаптувати заходи/рішення НАТО в галузі освіти та індивідуальної підготовки до потреб замовника/аудиторії і проводити їх за допомогою мобільних (розподілених) засобів, як на робочому місці, так і в іншому місці, визначеному цільовою аудиторією. Це включає в себе будь-який захід, під час якого освітні заходи та індивідуальна підготовка здійснюються від імені НАТО поза межами закладу освіти та підготовки. Див. Главу 10 для отримання додаткової інформації.

с. **Змішане навчання.** Це поєднання стаціонарного та розподіленого викладання. Такий підхід є привабливим завдяки можливості охопити велику кількість людей у будь-який час і в будь-якому місці, а також зменшити кількість відряджень та витрат, використовуючи при цьому переваги стаціонарного навчання.

5-22. При визначенні варіанту проведення навчання зверніться до Доповнення 1 до Додатка J для отримання рекомендацій. Як правило, навчання

²⁰⁷ Див. Додаток N якщо розглядається можливість використання електронного навчання як освітнього середовища.

²⁰⁸ Мобільні навчальні структури включають мобільну освітньо-підготовчу групу для системи освіти та індивідуальної підготовки, а також мобільні тренувальні групи: групи експертів під керівництвом НАТО, сформованої переважно з структури органів військового управління НАТО та інших відповідних організацій, основне завдання яких — виступати в ролі радників і викладачів у країнах-партнерах, при цьому розгортання здійснюється на визначений термін (як правило, один тиждень). Ця директива зосереджена на мобільній освітньо-підготовчій групі у контексті освіти та індивідуальної підготовки.

проводиться в межах перелічених варіантів; однак існують інші політичні/стратегічні або практичні чинники, які можуть вплинути на вибір оптимальної стратегії підготовки, наприклад, такі²⁰⁹:

- а. Надання послуг аутсорсингу країні, державній/приватній установі (наприклад, цивільному університету).
- б. Залучення експертів на контрактній основі. Посилення викладацького потенціалу шляхом працевлаштування спеціалізованих викладачів на певний період часу.

КРОК 6: ДОКУМЕНТУВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ

5-23. Цей крок використовується для фіксації результатів фази аналізу. Для того, щоб задокументувати рішення та методологію робочої групи з аналізу потреб у підготовці, пропонується вести протокол. Протокол з рішеннями може бути включений як частина пакету, що містить два документи, описані нижче. Форму-зразок для керівного документа курсу I-го рівня можна знайти в Додатку М. Форма-зразок для керівного документа курсу II-го рівня знаходиться в Додатку J і може бути використана для створення керівних документів курсу з нуля. Шаблон повинен бути введений в цифрову систему управління підготовкою НАТО в цифровому вигляді керівником закладу освіти та підготовки або іншим призначеним і затвердженим персоналом. Метою є забезпечення того, щоб у навчальних матеріалах були розглянуті конкретні питання. Цими двома продуктами є:

- а. **Керівний документ курсу I-го рівня – Контрольна форма.** Контрольна форма – це обов’язковий супровідний аркуш до пропозиції щодо нового (або зміни вже існуючого) рішення НАТО в галузі освіти та індивідуальної підготовки. Супровідний аркуш є окремим для кожного курсу. Контрольна форма, запропонована і доопрацьована викладачем, слугує основою для погодження і формалізації рішення в галузі освіти та індивідуальної підготовки з конкретним закладом освіти та підготовки. ***Усі затверджені і відібрані НАТО рішення в галузі освіти та індивідуальної підготовки, в тому числі ті, що вже розроблені і впроваджені, вимагають заповнення Контрольної форми.*** Контрольна форма визначає зацікавлених осіб, які займаються питаннями організації дисципліни, а також визначенням і впровадженням рішень щодо освіти та індивідуальної підготовки. Підписання підтверджує, що в рамках дисципліни ведеться робота над розробкою рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки, або що було завершено достатнє оновлення існуючого курсу у відповідь на оновлені вимоги до результатів навчання. Коли зовнішній офіцер первинної відповідальності зазначається як необхідний, це означає, що будуть призначені обов’язки щодо участі в курсі і слід розглянути можливість оновлення посадових інструкцій

²⁰⁹ Практичний досвід, стажування та навчання на робочому місці є альтернативними й високоефективними практико-орієнтованими стратегіями розвитку компетентності; однак ці підходи мають обмежене застосування в межах системи освіти та підготовки НАТО.

НАТО. Контрольна форма містить конкретні підписи, а саме представника органу, що встановлює вимоги (від імені органу, що встановлює вимоги), заклад освіти та підготовки і начальника департаменту. Контрольна форма, включаючи доповнення до блоків для підписів, наведена в Додатку М.

б. Керівний документ курсу II-го рівня – Пропозиція курсу. Згідно з рис. 10, начальник департаменту несе відповідальність за керівний документ курсу II-го рівня, хоча його розроблення можливе у співпраці із закладом освіти та підготовки, зовнішнім офіцером первинної відповідальності або експертами в галузі. Він забезпечує основу для нового рішення з освіти та індивідуальної підготовки та містить детальну інформацію для визначення місця та способу застосування рішення в рамках напряму підготовки. Ці керівні документи курсу є цифровим документом, розробленим та збереженим у цифровій системі управління підготовкою НАТО і поділяються на дві частини. Частина 1 керівного документа курсу II-го рівня містить інформацію про вимоги до курсу, а частина 2 призначена для цілей продуктивності та рівня професійної кваліфікації. У Доповненні 3 до Додатка I наведено приклади частини 1.

5-24. Фаза аналізу завершується чітким визначенням вимог до освіти та індивідуальної підготовки та надає рекомендації щодо проєктування рішень у сфері освіти та індивідуальної підготовки. Після завершення розроблення керівного документа курсу II-го рівня начальник департаменту може вирішити почекати з перенесенням цього змісту до цифрового формату каталогу можливостей освіти та підготовки, оскільки після розроблення керівного документа курсу III-го рівня можуть відбутися зміни. При поданні заявки на сертифікацію курсу заклад освіти та підготовки повинен надати повний комплект трьох керівних документів курсу до Управління розвитку багатодомених сил штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації – підписаний PDF-файл керівного документа курсу I має бути завантажений, а дані для керівних документів курсу II-го та III-го рівнів – введені в електронну цифрову систему управління підготовкою НАТО. Без набору керівних документів курсу, затверджених Управлінням розвитку багатодомених сил, курс матиме лише статус “Зареєстрований” у каталозі можливостей освіти та підготовки.

5-25. На основі нових вимог, викладених у плані узгодження дисциплін, існує потенційна потреба у розробці та затвердженні заступником начальника штабу Управління розвитку багатодомених сил нових керівних документів курсу I та II рівнів. Другорядним результатом нових керівних документів курсу стане перегляд та зміна керівного документа курсу III-го рівня та забезпечення навчального курсу, що є обов’язком закладу освіти та підготовки. На основі матриці завдань системного підходу НАТО до підготовки, наведеної на рис. 10, начальник департаменту несе підзвітність і відповідальність за керівний документ курсу II-го та III-го рівнів. Тісна співпраця між начальником департаменту та закладом освіти та підготовки відбуватиметься під час розроблення керівного документа курсу III-го рівня.

ГЛАВА 6 – СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ПІДГОТОВКИ: ФАЗА ПРОЄКТУВАННЯ

ВСТУП

6-1. Мета. Метою фази проєктування є формування чітких проміжних навчальних цілей, включно з відповідними компетентностями (знаннями, навичками та ставленням), які дозволять окремим особам досягти конкретних цілей продуктивності, визначених під час фази аналізу.

6-2. Результат. Під час фази проєктування буде розроблено керівний документ курсу III-го рівня (Програма занять), який дозволить майбутньому та існуючому персоналу структури органів військового управління НАТО та структури сил НАТО²¹⁰ досягти цілей та завдань, визначених у керівному документі курсу II-рівня, що були визначені під час фази аналізу. За підсумками фази проєктування формується навчальна стратегія²¹¹, яка включає контент, який буде запропоновано, способи його подання та, що найважливіше, методи моніторингу та оцінювання навчання. Крім того, з цими трьома аспектами стратегії викладання пов'язані результати навчання, яких має досягти здобувач освіти,²¹² та критерії оцінювання тих, що навчаються. Для нових курсів ця стратегія викладена в керівному документі курсу III-го рівня, який має бути завантажений до каталогу можливостей освіти та підготовки²¹³.

6-3. Методологія. Заклад освіти та підготовки розробляє керівний документ курсу III-го рівня і спирається на підтримку, творчість та досвід команди розробників. До складу групи розробників входять викладацький склад (керівник курсу та викладачі), зовнішній офіцер первинної відповідальності курсу, якщо такий призначений, та інші експерти з відповідної тематики контенту, а також, за наявності, фахівець з розроблення навчальних програм для завершення етапу визначення системного підходу НАТО до підготовки. Під час розроблення керівного документа курсу III-го рівня начальник департаменту може сприяти, керувати або підтримувати процес, залежно від побажань, досвіду чи доступності²¹⁴. На остаточну структуру контенту, а також на вибір методів і медіа значний вплив мають філософські погляди команди розробників, зокрема переконання щодо викладання та навчання окремих осіб.

6-4. Процедура. Під час фази проєктування здійснюються наступні кроки, які ґрунтуються на шести кроках, розпочатих під час фази аналізу. Хоча конкретні кроки здаються обов'язковими, системний підхід до підготовки в НАТО є гнучким та адаптивним. Метою проєктування є максимально точне

²¹⁰ Відповідальність НАТО охоплює структури органів військового управління та сил НАТО. Інші зацікавлені сторони також можуть отримати користь від використання формату керівного документа курсу III-го рівня. Зкладам освіти та підготовки рекомендується застосовувати шаблон керівного документа курсу для всіх курсів, навіть якщо сертифікація не планується, на випадок, якщо курс у майбутньому відповідатиме навчальним вимогам НАТО.

²¹¹ Див. Доповнення 2 до Додатка А (Визначення термінів).

²¹² У центрі уваги мають бути потреби в навчанні здобувача освіти, а не особисті вподобання викладача

²¹³ Див. виноску 38 — додаткові роз'яснення щодо формату та структури для курсів і рішень, що вже існують і можуть бути прийнятною альтернативою до керівного документа курсу III-го рівня.

²¹⁴ Відповідно до рис. 10, відповідальність за керівний документ курсу III-го рівня несе начальник департаменту.

відтворення реальних умов роботи в середовищі навчання²¹⁵. Процес, описаний нижче, є логічним і систематичним засобом для формування керівного документа курсу III-го рівня (Програма занять):

- a. Крок 7 – Визначення характеристики тих, що навчаються.
- b. Крок 8 – Розроблення проміжних навчальних цілей²¹⁶.
- c. Крок 9 – Визначення плану оцінювання.
- d. Крок 10 – Документування програми занять.

КРОК 7: ВИЗНАЧЕННЯ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТИХ, ЩО НАВЧАЮТЬСЯ

6-5. Для того, щоб рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки було ефективним та результативним, воно повинно ґрунтуватися на тому, що потенційні здобувачі освіти вже вміють і знають, а також забезпечувати змістовне та мотивуюче навчання. На цьому кроці повертаються до цільової аудиторії, визначеної у попередній фазі аналізу, однак тепер основна увага приділяється тому, як загальні характеристики цільової аудиторії можуть вплинути на навчання. Такі фактори, як чисельність та місцезнаходження цільової аудиторії, можуть вплинути на рішення щодо того, як буде реалізовано рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки. Зазвичай основна увага приділяється трьом наступним напрямкам:

- a. **Компетентність у предметній галузі.** Аналіз поточної компетентності у предметній галузі допомагає визначити вихідний рівень навчання. Він також дозволяє виявити потенційний попередній досвід та попередні/необхідні знання тих, що навчаються, які можуть бути використані під час надання освіти та здійснення індивідуальної підготовки.
- b. **Бажана стратегія підготовки.** Дані про цільову аудиторію, отримані під час фази аналізу, та демографічні дані, включно з місцезнаходженням потенційних здобувачів освіти, можуть вплинути на вибір середовища викладання. Слід врахувати, наскільки інтенсивною має бути взаємодія²¹⁷ між здобувачами освіти для досягнення результатів навчання. Також слід врахувати вікову групу цільової аудиторії, освітній рівень та загальне ставлення до використання комп'ютерів та можливостей онлайн-навчання.
- c. **Мотивація, ставлення та схильність здобувачів освіти.** Ці характеристики можуть впливати на вибір стратегій викладання. Відповіді на наступні питання вплинуть на те, чи потрібен більш прямий або контрольований підхід:

²¹⁵ Чим точніше умови навчання відповідають реальним умовам служби, тим вищою є ймовірність застосування знань і навичок на робочому місці.

²¹⁶ Термін проміжна навчальна ціль враховує можливі відмінності в національних системах освіти та індивідуальної підготовки. Проміжні навчальні цілі можуть також називатися “допоміжною ціллю” або “навчальною ціллю”. Ці поняття є синонімами і слугують для визначення проміжних етапів процесу підготовки, необхідних для досягнення ширшого, орієнтованого на цілі продуктивності посадових обов'язків.

²¹⁷ Незалежно від того, чи буде середовище стратегії підготовки стаціонарним, розподіленим або змішаним, необхідно враховувати передбачувану взаємодію поміж здобувачами освіти, між здобувачами освіти та викладачами або між здобувачами освіти та контентом.

- (1) Який рівень мотивації здобувачів освіти²¹⁸?
- (2) Чи є ця освіта та індивідуальна підготовка необхідною (обов'язковий курс згідно з описом діяльності посади) і чи має вона прямий вплив на виконання службових обов'язків?
- (3) Яке загальне ставлення до навчання?
- (4) Чи має цільова аудиторія спільні інтереси?
- (5) Яке їхнє ставлення до предмета, що викладається?
- (6) Який рівень їхніх мовних здібностей?
- (7) Який рівень їхніх навичок читання та письма (наприклад, для стаціонарного навчання) або чи доцільний непрямий підхід (наприклад, онлайн навчання)?

КРОК 8: РОЗРОБЛЕННЯ ПРОМІЖНИХ НАВЧАЛЬНИХ ЦІЛЕЙ

6-6. Метою навчального аналізу є визначення всього, що здобувач освіти повинен вивчити і зробити для досягнення цілей продуктивності (як зазначено в керівному документі курсу II-го рівня при сертифікації курсу). Увага зосереджена на тому, хто навчається, а не на викладачі.

6-7. Підкрок 8.1 – Застосування характеристики тих, що навчаються

а. Коли всі компоненти цілей продуктивності визначені, застосовуються характеристики тих, що навчаються. Мета полягає у визначенні основного контенту, який здобувачі освіти повинні вивчити, відпрацювати та оцінити для досягнення цілей продуктивності, визначених під час фази аналізу²¹⁹, що в результаті стане контентом програми викладання. Див. Доповнення 5 до Додатка К, де наведено приклади навчального аналізу.

б. Для забезпечення досягнення бажаних результатів при проєктуванні та розробленні освіти та індивідуальної підготовки, слід застосовувати принцип освіти та індивідуальної підготовки, орієнтованої на того, хто навчається, коли це можливо. Викладачі повинні надавати освіту та індивідуальну підготовку таким чином, щоб враховувати життєвий досвід здобувачів освіти та дозволяти їм брати відповідальність за власне навчання. Таким чином ті, що навчаються, отримують мотивацію до навчання і стають самостійними та “гнучкими”. Орієнтована на того, хто навчається, освіта та індивідуальна підготовка означає надання здобувачам освіти можливості активно брати участь у процесі навчання²²⁰, а не пасивно сприймати викладання. Крім того, освіта та індивідуальна підготовка використовують активні методи викладання і дають здобувачам освіти можливість вчитися один в одного та на власних помилках. Загалом,

²¹⁸ Мотивація здобувача освіти може впливати на сприйняття результатів навчання, предметної області та самого процесу підготовки.

²¹⁹ Усі компоненти або складові компонентів, які не потребують навчання, мають бути позначені як “не потребує підготовки”.

²²⁰ Активне навчання означає формування вміння мислити та вирішувати проблеми шляхом використання попереднього досвіду, застосування здорового глузду й логіки для дослідження та оцінки доказів, а також осмислення результатів з метою формулювання висновків.

освіта та індивідуальна підготовка, орієнтовані на того, що навчається, сприяють глибшому навчанню, яке є змістовним і запам'ятовується²²¹, а не поверхневому навчанню, яке легко забувається.

6-8. Підкрок 8.2 – Проведення аналізу викладання

а. Аналіз викладання починається з вивчення цілей продуктивності для виявлення всіх компонентів і підкомпонентів завдань, що складають цілі продуктивності, включно з допоміжними знаннями, навичками та ставленнями. Метою є визначення всього, що здобувач освіти повинен засвоїти. Найефективнішим засобом розбиття цілей продуктивності на компоненти, підкомпоненти та допоміжні елементи є процес скаляризації. Цілі продуктивності поділяються на підкомпоненти, відомі як проміжні навчальні цілі²²² або навчальні одиниці, оптимальні для управління ними²²³. За допомогою такого поділу робоча група з розробки підтверджує, що всі компоненти стандартів цілей продуктивності включені до скалярної моделі аналізу викладання. Проміжні навчальні цілі упорядковуються або послідовно розміщуються з урахуванням їхньої відповідності навчанню, спираючись на попереднє навчання та логічні переходи від одного предмета до іншого з використанням найбільш відповідної стратегії викладання²²⁴. Проміжні навчальні цілі, своєю чергою, поділяються на навчальні питання.

б. Цілі продуктивності перевіряються на наявність необхідних допоміжних ключових елементів (продуктивність, умови та стандарт). Команда розробників повинна визначити ключові знання, навички та здібності, які можуть бути отримані в результаті обговорення та мозкового штурму, а також екстрапольовані з довідкових матеріалів, у тому числі доктрин, процедурних посібників, директив, вивченого і узагальненого та особистого досвіду. Показники ставлення, що впливають на цілі продуктивності, включають міркування безпеки та захищеності, а також риси характеру та лідерські якості (тобто елементи судження, етичного прийняття рішень та турботи/піклування про інших). Приклад простого аналізу викладання наведено на рис. 15,²²⁵ а приклади НАТО – у Доповненні 5 до Додатка К.

с. Елементи навичок та знань розбиваються на підкомпоненти, коли передбачається, що окремі демонстрування (навичок та ставлення) або пояснення (знань або ставлення) будуть корисними. Цей процес розбиття

²²¹ Нові навички та знання краще засвоюються, коли навчальний матеріал подається, застосовується на практиці, а згодом — повторюється й аналізується.

²²² Див. Доповнення 2 до Додатка А (Визначення термінів).

²²³ Проміжні / навчальні цілі можуть відповідати основним компонентам, визначеним під час аналізу продуктивності; бути основними етапами досягнення цілі продуктивності; або формуватися шляхом групування кількох пов'язаних компонентів. Головне в розробці проміжних / навчальних цілей — чітке визначення логічних, придатних до оцінювання та відповідних елементів навчання. Декомпозиція проміжної / навчальної цілі полегшує структурування курсу на уроки з чітким тематичним наповненням.

²²⁴ Якщо ціль продуктивності містить аспекти безпеки, їх доцільно включити до першої проміжної / навчальної цілі продуктивності. У разі відсутності прямого зв'язку між групами проміжних / навчальних цілей, порядок їх подання та нумерація можуть варіюватися. Це рішення приймає робоча група з проєктування.

²²⁵ Скаляр аналізу викладання формується на базі скаляра аналізу продуктивності шляхом додавання знань, навичок та ставлення, що пов'язуються з конкретними компонентами завдань або дій.

на складові частини, або скаляризація, відбувається за аналогією з процесом аналізу продуктивності і зупиняється, коли визначені елементи досягають рівня початкових здібностей цільової аудиторії (базові знання, навички та ставлення). Знання, навички та ставлення стають невід’ємною частиною проміжної навчальної цілі та заняття (занять)²²⁶. Див. Доповнення 1 до Додатка К для рекомендацій щодо розроблення скалярної діаграми навчального аналізу.

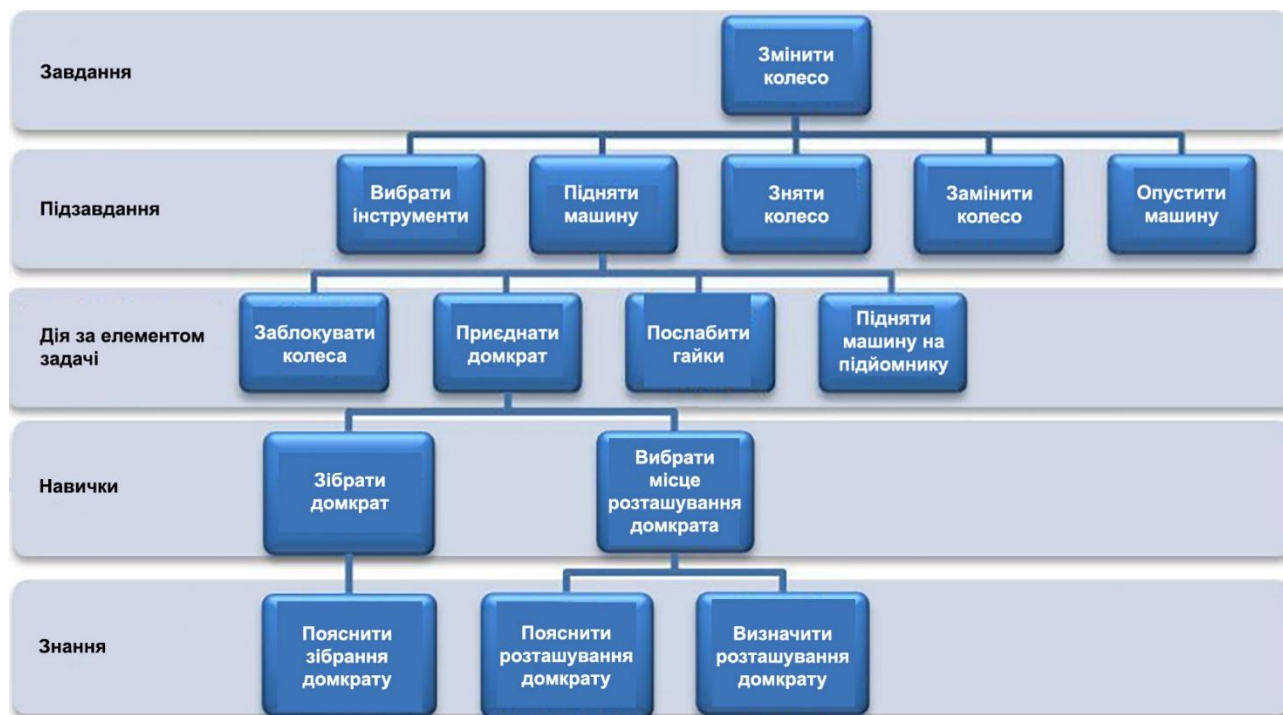


Рис. 15 – Спрощений приклад навчального аналізу

d. Аналіз викладання завершується після визначення основних моментів (тобто навчальних питань), пов'язаних з допоміжними (сприятливими) елементами. Навчальні питання – це окремі кроки, факти або поняття, які потребують окремого демонстрування або пояснення.

6-9. Підкрок 8.3 – Написання проміжної навчальної цілі, умов та стандартів.

a. Проміжні навчальні цілі визначають сегмент викладання, який є основним кроком для досягнення цілей продуктивності²²⁷. Проміжні навчальні цілі також створюють основу для викладання; вони визначають, що буде вивчати та робити окрема особа, і є основою для підтвердження прогресу здобувача освіти. Окрім написання проміжних навчальних цілей, цей крок також включає групування та послідовність контенту, що підтримує навчання, також відомого як навчальні питання.²²⁸

²²⁶ Плани занять створюються під час фази проєктування.

²²⁷ Проміжні / навчальні цілі є складовими частинами або будівельними блоками результатів підготовки в рамках цілі продуктивності та надають орієнтири для розробників головного плану занять у межах підготовки за стандартами освіти та індивідуальної підготовки.

²²⁸ Чітке тематичне наповнення є змістовною основою навчального рішення щодо освіти та індивідуальної

б. Проміжні навчальні цілі часто відповідають основним компонентам (завданням та підзавданням), визначеним під час розбиття цілей продуктивності у підкроці 8.2 (Проведення аналізу викладання); однак проміжна навчальна ціль може також бути структурована на основі допоміжних елементів знань, навичок та ставлення. Добре написана проміжна навчальна ціль є основою для оцінювання здобувачів освіти, і це, як правило, є основою для прийняття рішення про розроблення проміжної навчальної цілі. Проміжні навчальні цілі також визначають послідовність викладання та інші рішення, що приймаються стосовно стратегії викладання²²⁹. Елементи знань, навичок та ставлення, що підтримують завдання, класифікуються за конкретними областями навчання та структуруються таким чином, щоб відображати різні рівні навчання, необхідні протягом курсу. Описи знань, навичок та ставлення наведено на рис. 16, а додаткові деталі щодо застосування рівнів у відповідних областях навчання наведено в Додатку 3 до Додатка К.

Підтримуючий елемент (Домен)	Визначення	Приклади
Знання (Когнітивні)	Теоретичне та практичне розуміння предмета, необхідне для виконання роботи. Це інформація, необхідна для ефективного виконання кроку, завдання або роботи. Сюди входить когнітивна обробка інформації (зберігання, відтворення та інтерпретація) та її подальше застосування.	Пояснити формат бойового наказу. Описати етапи зачищення будівлі.
Навичка (Психомоторний)	Організована та скоординована модель розумової та (або) фізичної діяльності, яка вдосконалюється шляхом повторення та практики.	Зачистити будівлю, організувати інвентар, відремонтувати меблі. Критичне мислення, прийняття рішень, логічне мислення, абстрактне мислення, швидкість обробки інформації, зосереджена увага.
Ставлення (Афективний)	Думка або переконання, що лежить в основі або мотивує поведінку. Схильність поводитися певним чином і, як правило, вважається, що вона розвивається з плином часу і значною мірою формується під впливом середовища. Ставлення складається з когнітивних (переконання), афективних (емоційних) та поведінкових (дії) компонентів.	Усвідомлення безпеки. Культурна чутливість. Етична поведінка.

Рис. 16 – Здібності: знання, навички та ставлення

с. Проміжні навчальні цілі можуть також формуватися в результаті кластеризації пов'язаних компонентів навичок і знань, які є спільними для однієї або декількох цілей продуктивності. Це найчастіше відбувається, коли необхідно створити базу спільних знань або основних навичок, які в

підготовки. Завдяки ітеративності цього процесу, фіксація чіткого тематичного наповнення на цьому етапі забезпечує більшу структурованість та допомагає в упорядкуванні й логічному групуванні проміжних / навчальних цілей.

²²⁹ Проміжні навчальні цілі організовуються в логічній послідовності, що сприяє послідовному навчанню та плавному переходу тих, що навчаються від однієї теми до іншої, формуючи основу досягнення цілі продуктивності.

іншому випадку були б спільними для декількох проміжних навчальних цілей. Може виникнути необхідність провести кілька ітерацій під час аналізу викладання, щоб встановити задовільну структуру і, в кінцевому підсумку, визначити проміжні навчальні цілі та контент для рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки.

d. **Елементи проміжних навчальних цілей.** Проміжні навчальні цілі, як і цілі продуктивності, складаються з трьох основних частин: формулювання продуктивності, формулювання умов та стандарту. Різниця між цими двома типами цілей полягає в їх фокусі; цілі продуктивності призначені для визначення результатів роботи, тоді як проміжні навчальні цілі знаходяться в контексті навчання і описують те, чому окрема особа навчиться і виконуватиме після викладання. Приклади проміжних навчальних цілей наведено в Доповненні 3 до Додатка L. Елементами проміжної навчальної цілі є:

(1) **Формулювання продуктивності.** Чіткий, стислий і точний звіт, що представляє логічний і повний сегмент того, що необхідно вивчити для досягнення цілей продуктивності. Це твердження дає уявлення про навчальну область і рівень навчання, якого потрібно досягти.

(2) **Умови.** Умови описують контекст, в якому відбуватиметься навчання²³⁰. Це відповідає на питання *де* і *з чим* відбуватиметься навчання.

(3) **Стандарти.** Стандарти визначають критерії прийнятної роботи здобувача освіти в середовищі освіти та індивідуальної підготовки. Стандарти можуть бути сформульовані в термінах послідовності виконання, повноти, точності, часу та/або інших якісних характеристик. Стандарт визначає глибину та рівень засвоєння знань, яких повинні досягти здобувачі освіти, виконуючи завдання за визначених умов. Без стандарту важко визначити, коли здобувачі освіти досягли необхідного рівня навчання. За необхідності, стандарти можуть також включати критерії для індикаторів/характеристик ставлення (наприклад, свідомість безпеки), оскільки рідко можна розробити проміжну навчальну ціль, яка б стосувалася саме ставлення без певного елементу навичок і знань.

6-10. Підкрок 8.4 – Розроблення занять проміжних навчальних цілей.

a. **Підкрок 8.4.1 – Визначення навчальних питань.** Після того, як визначено проміжні навчальні цілі, визначаються допоміжні навчальні питання, які можна згрупувати та впорядкувати в межах проміжних навчальних цілей. Заняття може складатися з одного або кількох навчальних питань. Проміжні навчальні цілі та навчальні питання спрямовують решту діяльності на фазі проєктування, включаючи

²³⁰ Умови навчання, викладені в керівному документі курсу III-го рівня, повинні якомога точніше відтворювати реальні умови виконання службових обов'язків, описаних в керівному документі курсу II-го рівня.

визначення видів діяльності, необхідних для досягнення запланованих рівнів навчання або результатів навчання. Навчальні питання відображають результати навчання та основний зміст курсу для рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки і, як правило, належать до однієї з п'яти категорій змісту: факти, поняття, процеси, процедури та принципи.

б. Завершена проміжна навчальна ціль визначає тип навчання (наприклад, навички чи знання) та рівень навчання, який має бути досягнутий за допомогою рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки. Рівні навчання виражаються в термінах глибина знань та навичка²³¹. Глибина знань узгоджується з вимогами до продуктивності рівнів професійної кваліфікації. Матриця, що ілюструє узгодження глибини знань та рівні професійної кваліфікації для виконання завдань, наведена в Додатку К. Ця матриця використовується на наступних етапах для прийняття проектних рішень, а також може бути корисною при оцінці відповідності між вимогами НАТО в галузі освіти та індивідуальної підготовки та існуючими рішеннями щодо освіти та індивідуальної підготовки.

с. **Підкрок 8.4.2 – Інструкція щодо послідовності.** Аналіз викладання забезпечує візуальне представлення для підтримки групування та асоціювання проміжної навчальної цілі і рівні професійної підготовки. Після того, як проміжні навчальні цілі буде визначено та впорядковано²³², зв'язування навчальних питань стає простим. Проміжні навчальні цілі²³³ і навчальні питання повинні бути структуровані в логічні одиниці та організовані в послідовності, яка буде спрямовувати навчання. Запропоновані структури навчальних питань наведені в Додатку К. Повна картина ієрархії цілей та навчальних питань наведена на рис. 17.

д. **Підкрок 8.4.3 – Визначення стратегії викладання.**

(1) **Огляд.** Стратегія викладання – це поєднання методів викладання, медіа та середовища, в якому вони використовуються для проведення викладання; взаємозв'язок між ними проілюстровано на рис. 18. Метою цього кроку є визначення доцільних стратегій викладання для кожної проміжної навчальної цілі. Розглядаються три елементи, щоб визначити, як буде подано навчальний матеріал і як створити оптимальні умови для

²³¹ Глибина знань – це рівень знань та умінь, яких слід досягти в результаті прийнятого рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки. Глибина знань охоплює всі три домени навчання. Глибина знань має бути узгодженою з навчальними профілями, хоча повна відповідність не завжди обов'язкова. Див. Доповнення 3 та 4 до Додатка К.

²³² Проміжні / навчальні цілі зазвичай впорядковуються, а згодом уточнюються перед фіналізацією послідовності. Після цього структуру проміжних навчальних цілей та чіткі тематичні наповнення у скалярі можна вважати підтвердженою.

²³³ Проміжні / навчальні цілі можуть бути впорядковані відповідно до послідовності навчання, логіки групування або відповідно до посадових функцій. Див. посилання I, пункт 24.

навчання^{234,235,236}. Ключовим елементом якісного проєктування є змістовна діяльність, а не лише сам навчальний контент, а саме:



Рис. 17 – Ієрархія цілей



Стратегія викладання

Рис. 18 – Елементи стратегії викладання

²³⁴ Прикладом стратегії викладання є лекція (метод), яку проводить викладач з використанням допоміжних матеріалів (медіа) в аудиторії (середовищі). Інший приклад — навчання на основі вирішення проблем у малих групах, яке модерується викладачем з підтримкою у вигляді навчальних вправ (медіа) та проводиться у спеціальних приміщеннях (середовищах).

²³⁵ Стратегії викладання мають ґрунтуватися на загальній стратегії підготовки — стаціонарній, розподіленій або змішаній.

²³⁶ Пояснення: стратегія викладання проти стратегії навчання. Термін стратегія викладання є кращим, оскільки він описує середовище, в якому відбувається навчання, включаючи події, діяльність і медіа — тобто зовнішні умови для того, що навчається. Саме ж навчання з іншого боку залежить від індивідуальних особливостей слухача; вивчення є наслідком та результатом процесу навчання. Команда з розробки формує умови для навчання через структуру, послідовність і планування, але не “проєктує” саме навчання, оскільки це внутрішній, індивідуальний процес.

- (а) Забезпечення того, щоб навчальний досвід був реалістичним, актуальним і, за можливості, орієнтованим на розв'язання проблем.
- (б) Інтегрування можливостей для взаємодії, участі та активного залучення в процесі навчання.

(2) Визначення та вибір методів викладання. Термін “метод” стосується виду навчальної діяльності або події, такої як практична демонстрація, метод кейсу, самостійне навчання або дискусія з фасилітацією. Існує широкий спектр методів викладання, і на процес їх вибору впливає багато чинників. Опис рекомендованих методів викладання та настанов щодо їх застосування наведено в Доповненні 6 до Додатка К. Метою є визначення таких методів, які з великою ймовірністю сприятимуть ефективному навчанню та забезпечуватимуть перенесення отриманих знань і навичок до робочого або оперативного середовища. Вибір методу переважно залежить від проміжної навчальної цілі. Також враховуються: зміст і структура курсу, план оцінювання, філософські засади навчального процесу. Філософські засади навчального процесу які впливають на соціальну динаміку та рівень контролю над середовищем навчання²³⁷. Групування навчальних питань, а також відповідність методу цільовій аудиторії та її чисельність також впливають на вибір методу навчання. Матриця вибору методів, заснована на проміжній навчальній цілі, і, зокрема, на типі та запланованому рівні навчання, наведена в Додатку Q. Наступні міркування слід врахувати в загальній стратегії викладання, зокрема при виборі методів:

- (а) Що буде цікавим, захопливим і мотивуватиме здобувачів освіти? Різні типи взаємодії здобувачів освіти сприяють навчанню та досягненню проміжних навчальних цілей. Основні з них:
 - (1) Взаємодія поміж здобувачами освіти²³⁸.
 - (2) Взаємодія здобувач освіти – викладач²³⁹.
 - (3) Взаємодія між здобувачем освіти та контентом²⁴⁰.
- (б) Чи має цільова аудиторія попередньо набуті знання, навички або досвід, які можна використати в навчальному процесі?
- (с) Чи передбачено в курсі можливості для осмислення як невід'ємної частини навчального процесу? Добре розроблений курс надає можливості для рефлексії, наприклад, виділяючи час для

²³⁷ Залежно від проміжної навчальної цілі, може бути доцільно надати здобувачам освіти більше контролю в навчальному середовищі та створити можливості для взаємного навчання. Характеристики цільової аудиторії визначають ступінь доцільності застосування підходу, орієнтованого на того, що навчається. Характеристики цільової аудиторії, розглянуті на початку фази проектування (крок 7), охоплюють рівень предметної компетентності й досвіду, які можна використати під час викладання. Використання досвіду здобувачів освіти сприяє активній участі, долає можливий опір і позитивно впливає на мотивацію.

²³⁸ Сприяє співпраці, кооперації та самостійному навчанню. Цей підхід сприяє співпраці та підвищує комфорт того, що навчається у взаємодії з іншими в умовах онлайн навчання.

²³⁹ Викладач виступає фасилітатором, контролює прогрес та надає своєчасний зворотний зв'язок. Позитивні взаємини можуть покращити результати навчання й поведінку того, що навчається.

²⁴⁰ Також може сприяти кращому засвоєнню матеріалу. Взаємодія з релевантними прикладами сприяє розвитку практичних навичок.

підбиття підсумків після навчання. Рефлексію в контексті навчання можна описати як зв'язування ідей і конструювання сенсу з досвіду, особистого чи іншого. Люди не вчаться на власному досвіді. Навчання відбувається в результаті рефлексії над отриманим досвідом.

(d) Чи існують оперативні сценарії, спостереження, вивчення та узагальнення досвіду, передовий досвід²⁴¹, звіти про інциденти або історії, які можна було б використати для сприяння вищому рівню навчання через більш активне залучення? Це, в свою чергу, може вплинути на рішення щодо використання конкретних зображень та відео.

(4) **Визначення та вибір медіа.** Медіа²⁴² – це носії (засоби, інструменти або матеріали), що використовуються для забезпечення сенсорних стимулів і вхідних даних для здобувачів освіти, необхідних для навчання. Див. приклади у Доповнені 8 до Додатка К. Хоча вибір методів викладання та медіа обговорюється окремо, їх не можна розглядати окремо. У навчальній ситуації медіа використовуються для того, щоб передати повідомлення або іншим чином підтримати повідомлення, яке має бути передане. Правильний вибір медіа гарантує, що інформація буде представлена здобувачам освіти у найбільш ефективний та економічно вигідний спосіб. Для того, щоб ефективно досягти проміжної навчальної цілі або цілі заняття, необхідно врахувати наступне²⁴³:

(a) **Відповідність медіа/медіа-методу.** Медіа повинні підтримувати обраний(і) метод(и) викладання.

(b) **Предмет.** Ключові аспекти цільових показників можуть явно надавати перевагу певному способу надання послуг, заснованому на індивідуальній взаємодії, груповій взаємодії, виконанні фізичної навички, а також потребі в прикладі для наслідування, наприклад, у вивченні ставлення до себе.

(5) Щоб бути ефективним у викладанні, медіа – або поєднання медіа – повинні доповнювати метод і в ідеалі викликати реакцію. У загальних рисах, обрані медіа повинні:

(a) Мати певний ступінь реалізму та заохочувати практичне застосування.

(b) Забезпечувати зворотний зв'язок зі здобувачем освіти.

(c) Заохочувати взаємодію між здобувачами освіти та викладачем або системою підтримки, якщо викладач відсутній у циклі.

(d) Узгоджувати з оцінюванням здобувачів освіти відповідно до плану оцінювання.

(6) **Використання технологій важелів.** Впровадження технологій у навчальні програми може зробити навчання більш цікавим,

²⁴¹ Див. посилання S.

²⁴² Одиначною формою слова “медіа” є “медіум”.

²⁴³ Див. посилання I, Частина 6.

інтерактивним та ефективним. Це може включати віртуальну реальність, доповнену реальність (AR), симуляції та електронне навчання. Використовуючи технології, викладачі можуть забезпечувати освіту та індивідуальну підготовку більш доступно і актуально для сучасних військовослужбовців. Швидкий розвиток інструментів штучного інтелекту означає, що їх слід інтегрувати в навчальне середовище, збільшуючи шанс розвивати здібності осіб. Технологія може навіть замінити викладача як новий засіб медіа.

(7) **Вплив здібностей викладача.** Здатність викладачів, як всередині закладу освіти та підготовки, так і ззовні, може вплинути на визначення та вибір стратегій викладання. Відсутність досвіду роботи з медіа, методами викладання та різними способами викладання в різних середовищах (наприклад, дистанційне або змішане навчання) може знизити ефективність проміжної навчальної цілі або заняття.

е. **Підкрок 8.4.4 – Визначення часу і посилання для навчальних питань.** На основі заняття, пов'язаних з ним навчальними питаннями та обраних стратегій викладання слід розподілити час і визначити посилання. Посилання, як мінімум, повинні дублювати посилання, зазначені в керівному документі курсу II-го рівня, в частині, що стосується посилань, необхідних для виконання роботи. Час, визначений під час створення курсу в керівному документі курсу II-го рівня, не обов'язково є основним чинником, що визначає фактичну тривалість курсу²⁴⁴. Обрані методи викладання, рівні професійної кваліфікації та глибина знань мають значний вплив на час, необхідний для викладання, щоб досягти вимог цілі продуктивності.

КРОК 9: ВИЗНАЧЕННЯ ПЛАНУ ОЦІНЮВАННЯ

6-11. Мета оцінювання. Оцінювання вимірює ступінь, до якого здобувачі освіти можуть виконувати поставлені завдання та набути необхідних знань, навичок і ставлень під час освіти та індивідуальної підготовки. План оцінювання визначає загальну стратегію оцінювання здобувачів освіти на основі бажаних результатів навчання та успішності, які впливають зі стандартів цілі продуктивності та проміжної навчальної цілі. План оцінювання визначає, як буде оцінюватися досягнення цілей продуктивності і результатів навчання²⁴⁵ та як буде вимірюватися прогрес здобувачів освіти. Прогрес здобувача освіти базується на оцінюванні проміжної навчальної цілі. План для конкретного рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки також враховуватиме ширші встановлені порядки дій та відповідні інструкції закладу освіти та підготовки (наприклад, політику щодо плагіату, відвідуваності, перевірки прогресу/оскарження та особистої поведінки).

²⁴⁴ Після створення керівного документа курсу III-го рівня та проведення пілотного запуску курсу слід переглянути тривалість курсу, зазначену в керівному документі курсу II-го рівня, і оновити її за потреби.

²⁴⁵ Навчальні результати та чіткі тематичні наповнення мають бути узгодженими. По можливості, оцінювання має бути засноване на перевірці виконання практичних завдань.

6-12. Орієнтація на результат. План повинен включати максимально можливе оцінювання, орієнтованого на результат, для визначення досягнень. Практичні тести вимагають від здобувача освіти застосування знань і навичок та виконання завдання в реальних робочих умовах у навчальному середовищі.

6-13. Хоча основна увага повинна приділятися оцінюванню на основі результатів, теоретичні тести можуть бути ефективним доповненням до практичних тестів. Теоретичні тести, як правило, проводяться у письмовій формі (наприклад, з короткою відповіддю) та з використанням вибірки. Вибірка передбачає відбір репрезентативних елементів з більшої галузі знань. Усна взаємодія/опитування також може бути ефективним засобом оцінювання здобувачів освіти. При розробці плану оцінювання необхідно враховувати будь-які часові обмеження щодо тривалості курсу або часу, відведеного для цілі продуктивності, особливо якщо ви бажаєте оцінити ключові завдання.

6-14. Стратегія вибірки для оцінювання. Через обмеженість часу або ресурсів може бути неможливо перевірити виконання деяких або всіх завдань чи кожного аспекту засвоєних знань. Вибірка може бути способом відбору репрезентативних показників²⁴⁶. Оцінка за результатами діяльності може зосереджуватися на найважливіших або найскладніших елементах діяльності. Тести на основі знань (теорія) можуть вибирати випадкову вибірку для представлення загальних засвоєних знань. Це може бути відображено в плані тестування закладу освіти та підготовки, що містить вказівки для тих, хто розроблятиме інструменти оцінювання на фазі розроблення.

6-15. План посібників з оцінювання для створення інструментів оцінювання на фазі розроблення. Міркування щодо плану оцінювання відображені та пояснені на рис. 19.

Елемент	Мета	Яким чином	Коли / час	Час	Ресурси
Ціль продуктивності /проміжна навчальна ціль #, що підлягає оцінці	Який контент оцінюється? Це формувальне чи підсумкове оцінювання?	Як буде оцінюватися контент – практичний та/або теоретичний, а також як індивідуальний чи в синдикаті?	Коли в послідовності проміжні навчальні цілі / цілі продуктивності та в загальному графіку буде проводитися оцінювання?	Скільки часу потрібно для оцінювання та дебрифінгу класу/індивідуального брифінгу?	Які конкретні ресурси необхідні?

Рис. 19 – Міркування щодо плану оцінювання

КРОК 10: ДОКУМЕНТУВАННЯ ПРОГРАМИ ЗАНЯТЬ

6-16. Чіткий опис стратегії викладання завершує фазу розроблення і завершує етап визначення в рамках системного підходу до підготовки НАТО. Деталі задокументовані в керівному документі курсу III-го рівня – Програма занять. На цьому етапі можна підтвердити класифікацію безпеки. Деталі керівного документа курсу III-го рівня згодом завантажуються в каталог

²⁴⁶ На основі посилання I, Частина 4.

можливостей освіти та підготовки, і це призведе до активації визнаного в НАТО рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки. На цьому етапі також потрібно описати цільову аудиторію, вказавши, хто має право на участь у курсі. Результати попередніх кроків на фазі розроблення документуються, а наступні додаткові деталі фіксуються:

(а) **Розподіл часу.** Оцінка часу, необхідного для виконання кожної проміжної навчальної цілі, виходячи з обраних методів та медіа, а також додаткового часу на адміністрування та підтримку, який має бути врахований в індивідуальному розкладі/графіку курсу. Це в кінцевому підсумку визначить тривалість курсу, виходячи з потреб, а не зручності розкладу.

(б) **Рівень професійної кваліфікації / глибина знань.** Визначте середній рівень професійної кваліфікації щодо вимог і завдань, що базуються на результативності. Також визначте глибину знань.

(с) **Посилання.** Перелік довідкових матеріалів, зокрема доктрини НАТО, процедурних посібників, директив та задокументованих матеріалів щодо вивчення та узагальнення досвіду, які застосовуються до певної проміжної навчальної цілі.

(d) **Обмеження.** Опис обмежень, які перешкоджають досягненню цілі продуктивності. Ці обмеження часто впливають на оцінювання здобувачів освіти і є наслідком обмеженості ресурсів або інших обмежувальних факторів, що залежать від умов і бажаного стандарту, якого потрібно досягти. Майстерність вимагає досвіду, отже, розумно припустити, що для досягнення бажаного рівня стандарту цілі продуктивності потрібен певний досвід на робочому місці.

(е) **Вимоги до ресурсів.** Перелік конкретних приміщень, обладнання та матеріалів, необхідних для успішного впровадження загальної навчальної стратегії, а також персоналу (наприклад, додаткового персоналу для проведення синдикативних заходів), необхідного під час індивідуальних заходів або занять.

6-17. Якщо заклад освіти та підготовки вирішує, що він хоче проводити курс з використанням різних стратегій викладання, зокрема, двох форм проведення курсу (стаціонарної та змішаної), то для сертифікації курсу за категорією “Схвалено” або “Обрано” необхідно підготувати два комплекти керівних документів курсу II-го та III-го рівнів.

6-18. Результати фази розроблення, а особливо деталі, викладені в керівному документі курсу III-го рівня, використовуються начальником департаменту для перевірки та затвердження відповідності (ступеня узгодженості) між запропонованим рішенням щодо освіти та індивідуальної підготовки і вимогами НАТО в цій сфері²⁴⁷. Визначений заклад освіти та

²⁴⁷ Див. Главу 2 “Сертифікація курсів” для отримання детальної інформації щодо перегляду існуючих курсів, завантажених до каталогу можливостей освіти та підготовки. Перед поданням запиту на сертифікацію до управління розвитку багатодомених сил штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації, начальник департаменту повинен переконатися, що керівні документи курсу II-го і III-го рівнів узгоджені та відповідають вимогам до повноцінного навчального рішення.

підготовки, відповідальний за розроблення та реалізацію навчального рішення для НАТО, забезпечує наявність керівних документів курсу II-го та III-го рівнів у цифровій системі управління підготовкою НАТО (якщо вони ще не розроблені або не реалізовані). Після того як начальник департаменту підтвердить узгодженість документів, він ініціює та завершує керівний документ I і забезпечує його завантаження у цифрову систему управління підготовкою НАТО, щоб відповідний заклад освіти та підготовки міг розпочати процедуру сертифікації курсу^{248,249} в управлінні розвитку багатодомених сил штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації. Затверджений формат²⁵⁰ керівного документа курсу III-го рівня (Програма занять), відповідно до вимог цифрової системи управління підготовкою НАТО, наведено в Доповненні 2 до Додатка L. Основною вимогою управління розвитку багатодомених сил штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації як органу, що затверджує (див. рис. 10), є наявність у документі всього необхідного змісту відповідно до встановленого формату.

²⁴⁸ Крок 6 включає ключові та конкретні елементи, необхідні для сертифікації. Курси будуть розглядатися на сертифікацію лише після отримання управлінням розвитку багатодомених сил повного пакета із трьох керівних документів курсу I–III. Див. Главу 2 “Сертифікація курсів” для отримання детальної інформації щодо перегляду існуючих курсів, завантажених до каталогу можливостей освіти та підготовки. Додаткову підтримку щодо каталогу можливостей освіти та підготовки можна отримати через кнопку “contact us” на верхній панелі інструментів.

²⁴⁹ Без переліку керівних документів курсу, затверджених Управлінням розвитку багатодомених сил, курс не буде вважатися включеним до каталогу можливостей освіти та підготовки.

²⁵⁰ PDF-версії документів більше не приймаються.

ГЛАВА 7 – СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ПІДГОТОВКИ: ФАЗА РОЗРОБЛЕННЯ

ВСТУП

7-1. Мета. Метою фази розроблення є надання ефективного забезпечення навчального курсу²⁵¹, включаючи навчальні матеріали, та/або послуги, які є необхідними для підтримки впровадження рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки та, в кінцевому підсумку, досягнення цілей, описаних в керівних документах курсу.

7-2. Результат. Фаза розроблення завершується виробництвом або закупівлею забезпечення навчального курсу, яке було визначено у фазі проєктування і описано в керівних документах курсу. Продукти забезпечення навчального курсу розробляються закладами освіти та підготовки, експертами в галузі та/або підрядниками і будуть відрізнятися за складністю та досконалістю залежно від стратегії викладання. Розробники забезпечення навчального курсу повинні створювати його таким чином, щоб воно підтримувало навчання здобувачів освіти і доповнювало викладання. Релевантність реального світу, що включена в забезпечення навчального курсу, підвищує мотивацію тих, що навчаються, і максимізує передачу навчання до робочого процесу. Продукти можуть включати роздаткові матеріали для здобувачів освіти, електронні презентації та рамкові плани занять (MLP) (стандартизовані плани занять²⁵²), а також більш складні запрограмовані програми для електронного навчання, навчальні пристрої та симулятори.

7-3. Методологія²⁵³. Виконання фази розроблення буде залежати від необхідних продуктів та рівня експертизи резидентів. У деяких ситуаціях фаза розроблення потребує спеціального плану управління для забезпечення необхідного контролю та нагляду. План управління проєктом є важливим для ініціатив під час фази розроблення, що передбачають закупівлю спеціалізованих послуг для створення засобів забезпечення навчального курсу, а також закупівлю навчальних посібників, пристроїв та обладнання (наприклад, придбання симуляторів, розроблення рішень для електронного навчання). Заклад освіти та підготовки відповідає за розроблення забезпечення навчального курсу, однак

²⁵¹ Компоненти забезпечення навчального курсу, включені в опис у Доповненні 2 до Додатка А. Заклади освіти та підготовки, що містять лише освітні курси, можуть віднести до навчальних програм.

²⁵² Рамковий план заняття/плани занять важливі як для викладача, так і для здобувача освіти. Викладачі можуть забезпечити стандартизовану подачу контенту та впорядковане представлення всіх навчальних питань. Здобувачі освіти можуть підтвердити, що цілі вивчення та узагальнення досвіду визначені та досягнуті.

²⁵³ На цьому етапі рішення, прийняті щодо стратегії викладання, впливатимуть на методологію розробки. Фаза розроблення рішень для онлайн навчання буде спиратися на інший підхід, ніж для більш традиційних форматів забезпечення навчального курсу. Онлайн навчання, як правило, вимагає спеціалізованого планування, розробки, а також досвіду програмування для більш детального проєктування і створення продуктів, що відповідають вимогам проміжної / навчальної цілі, визначених у фазі проєктування системного підходу до підготовки НАТО. Методологія є динамічною (не лінійною) і часто спирається на підхід прототипування. Додаткові міркування та допоміжні робочі продукти можуть включати настанови зі стилістики та сценарні розкадровки, які окреслюють навігацію та хід курсу, а також плани взаємодії здобувачів освіти, можливої співпраці та комунікації. Під час розробки онлайн навчання також можуть бути визначені візуальні елементи та інші вбудовані мультимедійні об'єкти, які будуть включені в забезпечення навчального курсу. Додаткова підготовка з проєктування, розробки та оцінювання забезпечення навчального курсу онлайн процесу доступне через Офіс НАТО зі стандартизації.

зовнішні офіцери первинної відповідальності можуть відігравати важливу роль у цій діяльності, враховуючи їхній досвід. Як показано на рис. 10, вони можуть розробляти або консультувати щодо розроблення забезпечення навчального курсу, а також перевіряти відповідність контенту проміжній навчальній цілі з керівного документа курсу III-го рівня.

7-4. Процедура. Під час фази розроблення необхідно пройти сім контрольних точок. Допоміжна діяльність часто відбувається одночасно, на відміну від певної послідовності кроків, описаної в попередніх фазах системного підходу до підготовки. Тим не менш, фаза розроблення має завершитися проведенням випробувань. Нижче наведені основні контрольні точки, які необхідно досягти у фазі розроблення:

- a. Крок 11 – Перегляд вимог до програми освіти та індивідуальної підготовки.
- b. Крок 12 – Визначення потреб в ресурсах.
- c. Крок 13 – Підготовка/закупівля викладацьких матеріалів.
- d. Крок 14 – Підготовка/закупівля інструментів оцінювання.
- e. Крок 15 – Розроблення оптимального графіку/розкладу.
- f. Крок 16 – Підготовка викладацького персоналу/НПП.
- g. Крок 17 – Проведення випробувань.

КРОК 11: ПЕРЕГЛЯД ВИМОГ ДО ПРОГРАМИ ОСВІТИ ТА ІНДИВІДУАЛЬНОЇ ПІДГОТОВКИ

7-5. Перед прийняттям рішення про розроблення або закупівлю викладацьких матеріалів необхідно ретельно проаналізувати результати попередніх фаз (керівний документ курсу II-го рівня та керівний документ курсу III-го рівня). Керівництво програми включатиме стратегії викладання, прогнозовану річну пропускну спроможність здобувачів освіти, план оцінювання, а також вимоги до ресурсів та уроків.

КРОК 12: ВИЗНАЧЕННЯ ПОТРЕБ В РЕСУРСАХ

7-6. Кожна проміжна навчальна ціль в рамках керівного документа курсу III визначає ресурси, необхідні для викладання. Ресурси можуть потребувати розширення на основі упуцень, максимальної кількості здобувачів освіти на курсі або витратних матеріалів, пов'язаних з оцінюванням. Ресурси можна розділити на такі категорії: витратні та невитратні матеріали, інфраструктурні об'єкти.

- a. **Витратні матеріали.** Витратні матеріали – це матеріали²⁵⁴, які потрібно замінювати на кожній ітерації курсу. Кількість має відстежуватись, щоб переконатися, що викладач та всі здобувачі освіти на кожній ітерації отримують відповідний розподіл.
- b. **Невитратні матеріали.** Невитратні матеріали²⁵⁵ можна

²⁵⁴ Прикладами витратних матеріалів є ручки, папір, паперові сценарії, паливо, боєприпаси та папір для фліпчарту.

²⁵⁵ Прикладами нерозхідних матеріалів є обладнання, комп'ютерні програми, транспортні засоби та електронні

використовувати повторно²⁵⁶ від ітерації до ітерації.

с. **Інфраструктурні об'єкти.** Інфраструктурні об'єкти²⁵⁷ повинні бути визначені в фазі розроблення. Слід зазначити, що деякі об'єкти потребують додаткового персоналу для роботи зі спеціалізованим обладнанням. Крім того, виходячи з класифікації курсів, можуть знадобитися спеціалізовані фізичні простори.

КРОК 13: ПІДГОТОВКА/ЗАКУПІВЛЯ ВИКЛАДАЦЬКИХ МАТЕРІАЛІВ

7-7. Викладацькі матеріали. Як частина пакету забезпечення навчального курсу, викладацькі матеріали для стаціонарного навчання включають плани занять, допоміжні навчальні засоби (включно з реальним обладнанням) та інші ресурси, необхідні для керівництва та підтримки навчання. Матеріали також включають посилання, а також потенційні допоміжні робочі засоби, шаблони та контрольні списки, які, окрім підтримки надання освіти та індивідуальної підготовки, також сприятимуть передачі навчання до робочого місця. Відповідні матеріали можуть бути закуплені або вже існувати чи бути доступними з альтернативних джерел. Відповідні матеріали можуть бути закуплені або вже існувати чи бути доступними з альтернативних джерел, включаючи інші заклади освіти та підготовки; однак, частіше за все, для повноцінного розроблення рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки потрібно докласти значних зусиль власними силами. За винятком закупівлі основного обладнання, навчальних пристроїв і симуляторів, основні матеріали, які необхідно розробити, зазвичай включають в себе:

а. **Посібники та роздаткові матеріали для здобувачів освіти.** Це довідники²⁵⁸ та допоміжні матеріали, якими користуються і залишають собі здобувачі освіти, в ідеалі – в електронному форматі. Зміст може бути різним, але мета полягає в тому, щоб підтримати навчання та заохотити передачу навчання на робоче місце.

б. **Настанови викладачу/директору курсу.** Це процедури та конкретні інструкції для викладачів/НПП та директорів курсів під час планування, підготовки, проведення, а також закриття конкретних заходів в галузі освіти та індивідуальної підготовки. Настанова містить посилання на відповідні інституційні керівництва, такі як встановлені порядки дій підрозділу. Настанова для викладача може також містити інструкції для окремих навчальних заходів та уроків, наголошуючи на координації викладання та потенційно ключових навчальних питаннях. За потреби можна включити настанови щодо запрошених спікерів/лекторів, щоб забезпечити належну координацію та досягнення цілей конкретного

шаблони.

²⁵⁶ Залежно від нерозхідних матеріалів, між ітераціями може знадобитися перевірка справності та функціональності обладнання.

²⁵⁷ Це можуть бути класні кімнати, кімнати для переговорів, театр, стрільбища та комп'ютерні лабораторії.

²⁵⁸ Посібник для здобувача освіти може бути електронним або паперовим. Він може містити уривки посилань, пов'язаних з ключовими процедурами та інформацією, і може бути використаний як посібник на робочому місці після завершення курсу. Посилання завжди матимуть пріоритет.

заходу. Настанова для викладача/директора курсу має на меті надати остаточні координаційні інструкції, необхідні для планування, підготовки, проведення та завершення курсу, але при цьому слід уникати дублювання існуючих встановлених порядків дій. Настанови для викладачів ще більш важливі для рішень з електронного навчання. Використання електронних форматів забезпечує більшу гнучкість та адаптивність.

с. Рамкові плани заняття. Рамкові плани заняття – це стандартизовані²⁵⁹, неперсоніфіковані плани занять, які зазвичай використовуються для всіх ітерацій курсу, щоб забезпечити детальне керівництво та необхідні допоміжні матеріали (наприклад, електронні презентації), щоб мінімізувати час на підготовку для викладачів. Заклад освіти та підготовки може дозволити викладачам складати індивідуальні плани занять.

(1) **Розробники рамоквих планів занять.** Викладачі, які викладатимуть програму освіти та індивідуальної підготовки, як внутрішні для закладу освіти та підготовки, так і визначені як зовнішні офіцери первинної відповідальності, розробляють і підтримують²⁶⁰ рамкові плани заняття.

(2) **Ступінь деталізації.** Ступінь деталізації залежить від інституційних практик та уподобань. Рамкові плани заняття, що базуються на проміжних навчальних цілях керівного документа курсу III-го рівня, слугують детальними настановами та стандартизованими підходами до викладання/навчання. Там, де це доречно, рамкові плани заняття надають можливість окремим викладачам/НПП персоналізуватися.

(3) **Типи взаємодії зі здобувачами освіти.** Рамкові плани заняття повинні враховувати типи взаємодії, які були розглянуті в фазі проєктування, визначати і обирати крок медіа²⁶¹. Створення контенту, який дає можливість практичного виконання завдань і вимог до його виконання, залучає тих, хто навчається.

d. Підтримка забезпечення навчального курсу для рамоквих планів заняття. Ці матеріали включають індивідуальні та групові завдання в класі, а також викладання та підказки до вірних відповідей, сценарії вправ, домашні завдання та відповідні рішення/ключі відповідей, методи кейсів та ключові висновки.

7-8. Додаткові матеріали для здобувачів освіти. Додаткові матеріали для здобувачів освіти – це необов'язкові матеріали, які можна розробляти і використовувати, незалежно від того, чи доступні вони в електронному або паперовому вигляді. Якщо вони використовуються під час курсу, вони повинні підтримувати проміжні навчальні цілі, які викладаються. Приклади включають

²⁵⁹ Рамкові плани заняття корисні, коли в межах закладу освіти та підготовки спостерігається висока плінність викладацького складу.

²⁶⁰ На основі необхідних змін, визначених у плані побудови напряму освіти та підготовки дисципліни, може виникнути потреба у перегляді та оновленні рамоквих планів заняття.

²⁶¹ Див. підкрок 8.4.3 у Главі 6

додаткові роздаткові матеріали, ключі відповідей до тестів та додаткову літературу.

7-9. Розроблення медіа матеріалів. На розробку викладацьких медіа та матеріалів впливає багато факторів. У різних медіа важливість наступних факторів може відрізнятися: персонал, час, фінансування, обладнання та приміщення²⁶². Розробники навчальної програми вирішують, чи використовувати медіа та матеріали в тому вигляді, в якому вони є, чи вносити модифікації/зміни, купувати або створювати нові. Деякі матеріали, які ви бажаєте використовувати, можуть бути захищені авторським правом, наприклад, довідники, відео. Дозвіл на використання повинен бути отриманий від власника/утримувача. Якщо матеріал надається, переконайтеся, що на нього є посилання в рамкових планах заняття²⁶³. Медіа, незалежно від того, вироблені вони чи придбані, забезпечують стандартизовану презентацію контенту та навчання.

7-10. Перевірка керівних документів забезпечення навчального курсу рівня III на відповідність. Незалежно від того, чи розробляється (виробляється) документація забезпечення навчального курсу в рамках закладу освіти та підготовки, чи закуповується (купується на комерційній основі або за контрактом), вона має бути розроблена відповідно до напрямку/контенту, що містяться в керівний документ курсу рівня III, забезпечуючи таким чином стандартизоване навчання. Контент, який буде переданий на розроблення, повинен бути таким:

- a. Дотримано політику укладання контрактів на надання послуг або контрактів на поставку товарів.
- b. Є переконання, що матеріал відповідає класифікаційним вимогам.
- c. Перевірено продукцію перед остаточним прийняттям.

7-11. Зберігання матеріалів забезпечення навчального курсу. Всі матеріали забезпечення навчального курсу та вихідні файли²⁶⁴, створені або придбані для специфічних курсів НАТО (схвалених та відібраних), можуть бути або не бути інтелектуальною власністю закладу освіти та підготовки²⁶⁵. Весь контент курсу має зберігатися всередині закладу освіти та підготовки.

КРОК 14: РОЗРОБЛЕННЯ/ЗАКУПІВЛЯ ІНСТРУМЕНТІВ ОЦІНЮВАННЯ

7-12. План оцінювання курсу, розроблений на фазі проєктування системного підходу до підготовки, визначає інструменти оцінювання, які необхідно створити. Основна мета оцінювання – визначити, чи відбулося

²⁶² Див. посилання Н, стор. 122.

²⁶³ Може допомогти вказати у запиті, що матеріал буде використано для навчання та підготовки урядових структур або НАТО.

²⁶⁴ Прикладом може слугувати файл вихідного коду онлайн навчання, сумісний з еталонною моделлю розподіленого об'єкта контенту (SCORM), який відповідає суто технічному стандарту написання коду для програмістів і визначає, як навчальний контент і система управління навчанням (LMS) взаємодіють між собою. Див. посилання AD.

²⁶⁵ Права інтелектуальної власності залежать від того, чи були використані кошти НАТО для оплати розробки програмного забезпечення, і чи працює особа, яка створила зміст курсу, в НАТО.

навчання і чи були досягнені цілі продуктивності. Оцінювання також дає уявлення про прогрес здобувача освіти. Ці форми оцінювання часто називають формувальним та підсумковим оцінюванням. У Плані оцінювання буде визначено тип оцінювання – формувальне чи підсумкове.

7-13. Типи оцінювання здобувачів освіти. Наступні типи оцінювання розглядаються та включаються в освіту та індивідуальну підготовку як засоби підтвердження того, що навчання та набуття навичок відбулося:

а. **Формувальне оцінювання** оцінює прогрес здобувачів освіти, труднощі та освітні прогалини під час навчання, передачу знань, а також вимірює ефективність освіти та індивідуальної підготовки. Воно може проводитися як діяльність, що базується на результатах, або як перевірка знань після досягнення проміжної навчальної цілі, чи кількох проміжних навчальних цілей. Наданий зворотний зв'язок та коригувальні втручання можуть бути застосовані негайно і до будь-якого пов'язаного з ним підсумкового оцінювання.

б. **Підсумкове оцінювання** – це оцінювання в кінці викладацького модуля, тобто для цілей продуктивності, групи цілей або в кінці курсу. Підсумкове оцінювання повинно відображати стандарти цілей продуктивності, зафіксованих в керівному документі курсу II-го рівня²⁶⁶, рівень кваліфікації, встановлений для виконання вимог і завдань (зафіксовані в керівному документі курсу II-го та III-го рівнів), а також вказівки, надані в плані оцінювання. Цей тип оцінювання інформує здобувача освіти та викладача про те, чи може здобувач освіти виконувати роботу відповідно до стандарту цілей продуктивності.

с. **Діагностичне оцінювання** – це форма оцінювання, що проводиться перед формальним викладанням²⁶⁷. Заглиблення в існуючі знання, навички та ставлення здобувача освіти надає викладачеві та здобувачеві освіти інформацію про початковий рівень знань, навичок та ставлення. Таке оцінювання може надати інформацію для прийняття рішень щодо викладання (тобто дещо адаптувати викладання для кращої підтримки індивідуального навчання), виявляючи прогалини в навчанні та індивідуальні потреби.

7-14. План проведення випробувань. Заклад освіти та підготовки може розробити план проведення випробувань для кожного оцінювання на основі знань. При цьому буде враховано напрямок або план оцінювання для курсу починаючи з фази розроблення, щоб розробити подальший уточнений фокус для кожного оцінювання, наприклад, кількість запитань, предметну спрямованість запитань, навчальні питання для оцінювання. На основі плану проведення випробувань будуть створені інструменти оцінювання.

7-15. Інструменти оцінювання зазвичай поділяються на дві широкі

²⁶⁶ Наскільки це можливо, оцінювання цілі продуктивності має базуватися на результатах діяльності. Можуть існувати обмеження в рамках закладу освіти та підготовки або брак часу в графіку для сумарного оцінювання всіх компонентів Стандарту цілі продуктивності.

²⁶⁷ Прикладами є пороговий тест на знання та домашнє завдання. Вони оцінюють базові знання під час самостійного навчання або попереднього вивчення курсу, щоб поінформувати викладача про наявні знання, навички та ставлення перед початком стаціонарної фази змішаного навчання.

категорії:

а. **Оцінювання на основі продуктивності.** Оцінювання на основі продуктивності²⁶⁸ – це тест, який точно відтворює контекст роботи з потенційним використанням того ж обладнання, ресурсів, умов або обставин, з якими може зіткнутися працівник. Оцінювання на основі продуктивності вимагає від здобувача освіти демонстрації того, що він знає і вміє робити, і має тенденцію до збільшення рівня передачі знань. Обмеження часу, персоналу та ресурсів часто обмежують ступінь реалістичності практичного випробування на основі продуктивності. Зазвичай для фіксації рівня продуктивності використовується контрольний список досягнень. Для проведення випробування будуть потрібні спеціальні інструкції як для викладача, так і для здобувача освіти.

б. **Оцінювання на основі знань (теорія).** Оцінювання на основі знань може здійснюватись в усній або письмовій формі. Цей метод оцінювання не обов'язково оцінює здатність особи виконувати необхідні робочі навички; однак він дає уявлення про те, чи набула особа в навчальному середовищі необхідного фундаменту, базових знань для виконання робіт. Хоча акцент робиться на практичному випробуванні, теоретичні тести²⁶⁹ можуть бути ефективним доповненням до підходу, що базується на результатах. Перевагою випробувань на основі знань є потенціал для високого ступеня об'єктивності оцінювання та можливість вимірювання багатьох фактів, концепцій і принципів за відносно короткий час. Типи оцінювання на основі знань та варіації способів проведення оцінювання наведені у Додатку N.

7-16. Інструменти оцінювання зазвичай складаються з трьох частин:

а. **Адміністративні вказівки.** Вказівки, необхідні для створення необхідних умов для проведення оцінювання, включають в себе наступне:

(1) **Вказівки для адміністратора.** Тут описано, що потрібно зробити до проведення оцінювання здобувачів освіти (підготовка) та вказівки, яких слід дотримуватися під час оцінювання, а також адміністративну процедуру після нього.

(2) **Вказівки для здобувача освіти.** Ці вказівки визначають очікування щодо поведінки під час процесу оцінювання та інформують здобувача освіти про те, чого очікувати під час тестової ситуації та що необхідно зробити, щоб досягти успіху.

(3) **Вказівки для проксі або оцінювача.** У цих вказівках описано, як оцінювати тест, інтерпретувати результати та виносити судження, яке визначатиме результат.

б. **Інструмент оцінювання.** Власне тест або контрольний список дій, який використовується для збору даних про навчальні досягнення

²⁶⁸ Прикладами оцінювання на основі результатів є усні презентації, демонстрації, письмове оцінювання на основі сценарію та/або звіту, які відображають контекст роботи, фінальний індивідуальний або груповий проєкт та практичні процедури.

²⁶⁹ Тести на знання, як правило, складаються з кількох варіантів відповідей (множинний вибір, відповідність, істина-хибність, есе та/або коротка відповідь).

здобувачів освіти.

с. **Вказівки з підрахунку балів.** Для інструментів оцінювання, що базуються на знаннях, необхідно створити вказівки або інструмент (ключ для відповідей) та ключ для оцінювання, які використовуватимуться для оцінювання відповідей, інтерпретації результатів та винесення судження щодо досягнень та успіху здобувача освіти²⁷⁰.

7-17. **Оцінювання на основі продуктивності.** Основні матеріали, які необхідно створити для цього типу оцінювання, включають три адміністративні вказівки, як описано вище для оцінювання на основі знань, сценарій, якщо необхідно, контрольний список дій оцінювання та вказівки з маркування²⁷¹ очікуваного результату, який необхідно виконати/спостерігати.

КРОК 15: РОЗРОБЛЕННЯ ОПТИМАЛЬНОГО ГРАФІКУ / РОЗКЛАДУ

7-18. Після того, як викладацькі матеріали та інструменти оцінювання розроблені або закуплені, зміст курсу можна впорядкувати або розпланувати, щоб рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки було реалізовано в правильному порядку для оптимізації як набуття, так і утримання знань, навичок та ставлення. В результаті розробляється оптимальний графік/розклад²⁷². Розклади також повинні враховувати адміністративні вимоги та інші стандартні брифінги, включаючи брифінги з питань безпеки, які є частиною інституційного процесу. Можна створити основний розклад, який детально описує структуру курсу, включаючи час занять, назви, місця проведення та посилання. Це може бути змінено для кожної ітерації курсу, залежно від викладача, наявності приміщень та ресурсів, а також встановлених законом канікул. Рішення для електронного навчання в рамках спільного дистанційного навчання також повинні враховувати доступність здобувачів освіти у різних часових поясах на додаток до потенційних перерв на технічне обслуговування, які можуть заблокувати доступ до системи управління навчанням (LMS). Розклади повинні бути добре сплановані, враховувати кілька факторів і різні характеристики. Див. Додаток N.

КРОК 16: ПІДГОТОВКА ВИКЛАДАЦЬКОГО ПЕРСОНАЛУ / НПП

7-19. Підготовка викладацького персоналу/НПП стосується організаційної готовності і є одним із важливих кроків для підготовки до впровадження. Персонал, як правило, повинен бути ознайомлений з необхідними координаційними та адміністративними процедурами (бронювання житла, управління ресурсами та фінансування), тоді як викладачі повинні вміти ефективно впроваджувати рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки, незалежно від того, чи це буде очна форма навчання в закладі освіти та

²⁷⁰ Оцінювання досягнень здобувачів освіти може здійснюватися за допомогою числових балів, буквених оцінок або їх комбінації.

²⁷¹ Повинні бути надані вказівки щодо того, що підтверджує відповідність Стандарту, а що ні.

²⁷² Оптимальний графік / розклад – це план навчальної діяльності, спрямований на досягнення найкращих умов навчання.

підготовки, чи онлайн, чи комбінована, після того, як вона буде розроблена. Хоча компетентність викладача часто залежить від його індивідуального рівня кваліфікації та досвіду, формалізація плану розвитку викладача закриває прогалину в готовності та створює умови для успіху. Рекомендації щодо плану/програми розвитку викладачів закладів освіти та підготовки наведені в Додатку N.

7-20. Підготовка викладачів є частиною більш широкої системи розвитку викладачів та персоналу²⁷³. Цей процес ініціюється щоразу, коли до закладу освіти та підготовки приєднуються нові працівники. Для викладацького складу це безперервний процес протягом усього періоду роботи, і є три основні елементи, які підтримують цей процес:

а. **Початкова орієнтація.** Це починається до прибуття з вітального пакета і триває до програми орієнтації для конкретного підрозділу, яка потенційно може включати ознайомчий тренінг для підтримки місцевих процедур, робочого процесу та унікальних веб-додатків/програмного забезпечення.

б. **Початковий розвиток навичок.** Це сприяє інтеграції в заклад освіти та підготовки і включає в себе курси підвищення кваліфікації викладачів, а також будь-які додаткові заходи у галузі освіти та індивідуальної підготовки, які вимагаються відповідно до опису діяльності²⁷⁴. У цій фазі є можливість спостерігати та інтегруватися у викладацький склад, а також формалізовані періоди спостереження – моніторингові сесії викладачів-супервізорів.

с. **Безперервне навчання.** Впровадження додаткового професійного розвитку для підтримки культури безперервного навчання та збереження досвіду. Цьому сприяють формалізовані періоди спостереження та потенційна можливість проведення експертних оцінок.

7-21. **Зовнішні викладачі.** Викладачам з-поза меж закладу освіти та підготовки потрібен достатній час для підготовки перед початком конкретної ітерації курсу. На основі узгодженого змісту/занять, які будуть викладати, зовнішні викладачі повинні переглянути відповідні проміжні навчальні цілі з керівного документа курсу III-го рівня та пов'язане з ними навчальне програмне забезпечення, включно з оцінюванням.

КРОК 17: ПРОВЕДЕННЯ ВИПРОБУВАННЯ

7-22. Випробування, включно з пілотними ітераціями курсу, проводяться не лише для перевірки того, що працює, але й для виявлення недоліків розробки та інших недоліків або проблем із запланованим викладанням, щоб можна було внести зміни та покращення. Випробування проводяться після розробки забезпечення навчального курсу і до інституціоналізації курсу та значних

²⁷³ Акредитований заклад освіти та підготовки матиме загальну програму розвитку викладачів як частину своєї системи управління якістю.

²⁷⁴ Необхідні освіта та індивідуальна підготовка будуть позначені як “основні” кваліфікації в рамках опису діяльності.

інвестицій в основне обладнання, симулятори або інші навчальні пристрої для підтримки рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки. Випробування також допоможуть уточнити потреби в ресурсах, а також час, необхідний для викладання. Випробування складаються з повторюваних циклів розробки, тестування та доопрацювання доти, доки не буде доведено, що рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки є ефективним. В міру того, як тривають випробування, вносяться необхідні зміни, доки забезпечення навчального курсу не буде завершено і готове до впровадження. Рівень і кількість відгуків залежатимуть від кількох факторів, зокрема:

- a. Складність викладання/забезпечення навчального курсу.
- b. Наслідок помилки, спричиненої недостатнім або неправильним викладанням.
- c. Інвестиції, що залишилися, необхідні для завершення розробки рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки.
- d. Нагальність підготовки випускників з необхідними знаннями, навичками та ставленням для виконання завдань, пов'язаних з високими пріоритетами НАТО.

7-23. Випробування можуть проводитися на трьох рівнях, якщо це можливо, і це відображає перехід від початкового (передвиробничого) внутрішнього тестування до зовнішнього пілотного тестування за участю членів цільової аудиторії. Як мінімум, новий курс має пройти пілотну ітерацію, що передуює поданню запиту на сертифікацію курсу. Існує три рівні випробувань, які слід розглянути під час фази розроблення:

a. **Рівень 1 – Внутрішні перевірки.** Мета полягає, перш за все, у виявленні неточностей контенту²⁷⁵, недоліків у структурі викладання та потенційного дефіциту ресурсів. Внутрішні перевірки проводяться протягом усієї фази розроблення. Експерти в галузі перевіряють технічну відповідність, тобто переконуються, що контент, який надається, є технічно точним, а глибина висвітлення – достатньою. Розробники навчальної програми гарантують, що матеріал відповідає обґрунтованим принципам викладання, а методи та види діяльності чітко визначені та відповідають змісту для зазначеної цільової аудиторії²⁷⁶. Під час внутрішньої перевірки можуть бути вирішені наступні питання:

- (1) Відсутність узгодженості між проміжними навчальними цілями та контентом курсу.
- (2) Неточність контенту та тематики. Існує багато способів перевірити тему на точність, повноту та якість. Суть полягає в перехресній перевірці змісту з джерелами даних і посиланнями, включаючи технічні накази, положення, директиви і контрольні списки НАТО.

²⁷⁵ Мета полягає в тому, щоб оцінити, чи правильний контент викладався для досягнення результатів навчання та успішності.

²⁷⁶ Випробування дає можливість підтвердити, що правильний контент викладався відповідно до керівного документа курсу II-го та III-го рівнів з використанням найефективнішого та найдієвішого методу для досягнення результату навчання та успішності.

(3) Неповнота або недоліки в матеріалах, включаючи деталі та інструкції, що супроводжують сценарії, метод кейсів, практичні вправи, а також медіа-елементи, включаючи візуальні макети, розкадровки та сценарії.

(4) Неповнота або недоліки в інструментах оцінювання, включаючи валідність, надійність, об'єктивність, комплексність інструментів оцінювання та деталі у викладанні.

б. Рівень 2 – Індивідуальні та невеликі групові випробування. Мета – підтвердити рішення, прийняті під час фази проєктування, та перевірити якість навчальних матеріалів. Під час індивідуальних та малих групових²⁷⁷ випробувань розробник навчальної програми тестує матеріали на основі невеликих сегментів або конкретних навчальних “подій”, оскільки вони розробляються з вибіркою цільової аудиторії. Випробування слугують для підтвердження припущень щодо цільової аудиторії, зокрема щодо необхідних знань, розподілу часу та чіткості завдань та інструкцій.

с. Рівень 3 – Пілотна ітерація курсу (польові випробування). Мета – оцінити ефективність розробленого курсу та оцінити якість методичних рекомендацій та матеріалів курсу зі здобувачами освіти. Пілотна ітерація проводиться як звичайна серія/ітерація²⁷⁸; однак зміст курсу ретельно відстежується²⁷⁹ під час проведення занять відповідним персоналом²⁸⁰ та збираються додаткові дані; важливим є зворотний зв'язок від викладачів та здобувачів освіти. Кількість пілотних ітерацій визначається залежно від потреби і залежить від результатів початкового випробування та складності викладання. Кожен курс, що має на меті відповідати конкретним вимогам НАТО щодо підготовки, незалежно від того, чи буде він проводитись в одному або декількох закладах освіти та підготовки, повинен пройти пілотну ітерацію. Спостереження, отримані під час пілотної ітерації, можуть бути дуже широкими і містити наступне:

- (1) Неповноту або недоліки розкладу/графіку²⁸¹.
- (2) Неадекватні методи або недоліки в тому, як передається контент.
- (3) Недостатню деталізацію контенту або його релевантність з боку цілі продуктивності.
- (4) Чіткість або недоліки викладання/методичних вказівок для

²⁷⁷ Пробна мала група складається з 6-12 осіб, які представляють цільову навчальну аудиторію.

²⁷⁸ Цей пілотний проєкт повністю “укомплектований” дійсними здобувачами освіти та всіма виділеними навчальними ресурсами й адміністративною підтримкою.

²⁷⁹ Заклад освіти та підготовки повинен прагнути до 100% моніторингу контенту курсу під час пілотної ітерації.

²⁸⁰ Персонал може бути внутрішнім для закладу освіти та підготовки або зовнішнім для офіцера первинної відповідальності. Наявність відповідного персоналу означає, що експерт в галузі має достатню кваліфікацію для курсу (наприклад, отримав офіційну кваліфікацію в даній сфері або має достатній підтверджений досвід виконання основних обов'язків за посадою, включаючи завдання, що скасовує вимогу щодо проходження аналогічного курсу). У разі невизначеності або розбіжностей щодо доцільності участі експерта в галузі у моніторингу пілотної ітерації, остаточне рішення прийматиме начальник департаменту після консультації з відповідальним за політику навчання та підготовки Управління розвитку багатодомених сил політики офіцера первинної відповідальності.

²⁸¹ Це може стосуватися безперервності або відсутності плавного переходу від одного навчального заходу до іншого, а також точності розподілу часу відповідно до керівного документа курсу III-го рівня.

викладачів, а також для заходів курсу та оцінювання здобувачів освіти.

(5) Плутанину з тестовими елементами.

(6) Перевірку, чи відповідає обсяг занять вимогам керівного документа курсу II-го рівня.

(7) Чіткість процедур адміністрування та координація підтримки всередині установи.

7-24. Управління пілотними ітераціями курсу. Управління пілотними ітераціями включає планування, залучення здобувачів освіти та збір даних. Детальніше див. Додаток N.

7-25. Пілотні ітераційні заходи після курсу. За результатами збору та аналізу даних можуть знадобитися зміни до керівного документа курсу III-го рівня та забезпечення навчального курсу. Залежно від ступеня необхідних змін, може знадобитися проведення додаткової пілотної ітерації. Рішення про проведення додаткової пілотної ітерації приймається начальником департаменту за погодженням зі закладом освіти та підготовки²⁸². Незначні зміни не потребують пілотної ітерації. Пілотна ітерація необхідна для нового рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки, а також коли вносяться значні зміни в існуючий курс. В обох випадках керівні документи курсу слід оновити. Після проведення пілотної ітерації (якщо це буде визнано необхідним) та оновлення керівних документів курсу можна подавати заявку на сертифікацію курсу.

7-26. Ресурси та час рідко дозволяють пройти всі три рівні випробувань для одного курсу. Тим не менш, заклад освіти та підготовки повинен прагнути виконати всі три рівні, і, як мінімум, провести пілотну серію, оскільки це необхідно для сертифікації курсу. Можливість отримати зворотній зв'язок, переглянути та вдосконалити початковий курс дозволяє закладу освіти та підготовки застосовувати будь-які спостереження, вивчення та узагальнення досвіду та найкращі практики, а також просувати курс до сформованого (сталого) стану.

²⁸² Начальник департаменту повинен повідомити орган, що встановлює вимоги, про завершення пілотної ітерації, освіта та індивідуальна підготовка відповідає вимогам, і що буде подано запит на сертифікацію курсу.

ГЛАВА 8 – СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ПІДГОТОВКИ: ФАЗА ВПРОВАДЖЕННЯ

ВСТУП

8-1. Мета. Метою фази впровадження є введення в дію управлінських, допоміжних та адміністративних функцій, необхідних для успішного впровадження рішень щодо освіти та індивідуальної підготовки відповідно до цілей продуктивності/проміжних навчальних цілей.

8-2. Результат. Результатом фази впровадження є випуск кваліфікованих випускників, готових до працевлаштування.

8-3. Методологія. Фаза впровадження охоплює чотири ключові види діяльності: планування, підготовку, виконання, а також завершальні заходи, які підтримують конкретний курс. Перш ніж здійснювати освітній процес та індивідуальну підготовку, рішення має бути інтегроване в діяльність закладу освіти та підготовки, і це відображається в загальній системі управління якістю закладу освіти та підготовки.

8-4. Процедура. Під час фази впровадження здійснюються наступні кроки:

- a. Крок 18 – Інтеграція рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки²⁸³.
- b. Крок 19 – Ініціювання оновлення відповідних описів діяльності штатного розпису мирного часу/штатного розпису на період кризової ситуації.
- c. Крок 20 – Надання освіти та індивідуальної підготовки.

КРОК 18: ІНТЕГРАЦІЯ РІШЕННЯ ЩОДО ОСВІТИ ТА ІНДИВІДУАЛЬНОЇ ПІДГОТОВКИ

8-5. Конкретні процедури інтеграції рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки у діяльність підрозділів будуть відрізнятися в різних закладах освіти та підготовки. Інтеграція рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки вимагає чіткої політики, процедур та робочих інструкцій, які встановлюють порядок дій в рамках закладу освіти та підготовки. Політика та процедури повинні визначати, як нове або переглянуте рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки має бути інтегроване з основними процесами системи управління якістю в рамках закладу освіти та підготовки. Це має на меті узгодити та гармонізувати управлінські, адміністративні та допоміжні функції із загальним основним завданням: випуском кваліфікованих випускників. У ситуаціях, коли заклад освіти та підготовки може бути багатогранним і виконувати інші функції (наприклад, акредитований НАТО Центр передового досвіду), зв'язки між освітою та підготовкою та іншими функціями повинні бути зафіксовані і прозорі (наприклад, зв'язки між освітою та індивідуальною

²⁸³ Інтеграція рішення розглядається тут як частина фази впровадження системного підходу НАТО до підготовки; проте, ймовірно, що багато питань та процедур були розглянуті в рамках пілотної ітерації, яка була проведена під час фази розроблення.

підготовкою і розробленням доктрини та/або вивченням та узагальненням досвіду).

8-6. Управління. Управління, включаючи управління персоналом, ресурсами та загальне управління, стосується практики спрямування та контролю всіх процесів, що впливають на діяльність закладу освіти та підготовки. Це починається з добре прокомунікованого плану для закладу, який включає зобов'язання щодо якості, що ґрунтується на місії і баченні, які відповідають пріоритетам НАТО²⁸⁴ і очікуванням основних зацікавлених сторін. Також визначаються та фіксуються ключові показники продуктивності для звітування про прогрес. Управління спрямоване на:

- a. Підбір, нагляд, мотивація та розвиток персоналу та викладачів відповідно до чітко визначених ролей та обов'язків.
- b. Контроль витрат, управління бюджетом та управління контрактами (за необхідності).
- c. Управління випусковою спроможністю. Відстежуються поточні та прогнозовані потреби у випускниках та порівнюються з попитом²⁸⁵.
 - (1) Встановлення випускових цілей у сфері освіти та індивідуальної підготовки на наступний рік.
 - (2) Розподіл ресурсів та моніторинг прогресу у досягненні цілей протягом року.
 - (3) Надання даних про завершення навчання за попередній рік²⁸⁶.
- d. Ефективна внутрішня та зовнішня комунікація із зацікавленими сторонами, в тому числі через визначені системи зворотного зв'язку та на ключових заходах Глобального програмування.
- e. Використання інформаційних систем та управління інституційними знаннями.
Збір, аналіз та ефективне використання відповідної інформації для ефективного управління і забезпечення освіти та індивідуальної підготовки та пов'язаних з ними заходів.
- f. Оцінювання проєктування та планування майбутніх потреб закладу, інфраструктури, обладнання та відповідного технічного обслуговування, а також логістичного забезпечення.
- g. Планування та реалізація проєктів організаційного вдосконалення, включно з відповідними ініціативами для підтримки персоналу та здобувачів освіти відповідно до загальної місії.
- h. Виявлення та вирішення проблем і управління змінами з метою постійного вдосконалення.

8-7. Адміністративна діяльність. Адміністративна діяльність – це дуже широка сфера, а питання інтеграції стосуються трьох напрямків:

²⁸⁴ Див. посилання В.

²⁸⁵ Див. посилання С, Глава 6. Управління підготовкою відстежується в цифровій системі управління підготовкою НАТО. Конкретні терміни для передбачення та завершення курсів у закладах освіти та підготовки наведені в посиланні С, Глава 2.

²⁸⁶ Дані про підготовку включаються до щорічного звіту про забезпечення якості, який подається акредитованим закладом освіти та підготовки для всіх закладів освіти та підготовки, які є у цифровій системі управління підготовкою НАТО, відповідно до строків, зазначених у посиланні С.

а. **Адміністрування курсу.** Визначення рутинних завдань, які допоміжний персонал, зокрема здобувачі освіти, повинен вирішувати в міру того, як курс буде інтегрований в діяльність. Це включає в себе політику і процеси реєстрації здобувачів освіти, оплати за курс, створення списків здобувачів освіти, що навчаються на курсах, реєстрації та обробки прибуття, створення сертифікатів, відправлення випускників (випуск) та управління документацією (наприклад, управління та архівування файлів, пов'язаних зі здобувачами освіти та курсами).

б. **Інституційне адміністрування.** Це стосується адміністративних інструкцій та діяльності, яка має ширший управлінський вплив, включаючи розповсюдження інформації всередині організації, а також інформації, що підлягає оприлюдненню, протоколів візитів, включаючи підтримку зовнішніх офіцерів первинної відповідальності/запрошених спікерів, а також, в залежності від закладу освіти та підготовки, заходи безпеки та фізичного захисту.

с. **Адміністрування управління освітою та індивідуальною підготовкою.** Завдяки цим адміністративним процесам активізується підтримка діяльності підрозділів і часто генеруються дані, необхідні для відстеження ключових показників продуктивності. Залежно від обставин, адміністрування управління освітою та індивідуальною підготовкою стосується:

(1) **Адміністрування випускної спроможності.** Забезпечення того, щоб рішенням щодо освіти та індивідуальної підготовки були присвоєні відповідні коди курсів²⁸⁷ та інтегровані у відповідні процеси планування та системи управління навчанням (наприклад, цифрова система управління підготовкою НАТО та заклади освіти та підготовки) з метою прогнозування попиту, планування курсів, узгодження заявок з наявними можливостями (або місцями) та, за необхідності, усунення внутрішніх конфліктів із загальним основним планом-календарем закладу освіти та підготовки²⁸⁸.

(2) **Ведення документації забезпечення навчального курсу.** Ведення системи обліку для адміністрування керівних документів курсу і матеріалів курсу, включаючи контроль версій і, за необхідності, дозволів на використання авторських прав. На цьому етапі керівний документ курсу III-го рівня, завантажений в цифрову систему управління підготовкою НАТО під час фази проектування, переглядається на основі зворотного зв'язку пілотної ітерації та вхідних даних від начальника департаменту.

8-8. Підтримка. Підтримка охоплює основні функції, види діяльності та завдання, необхідні для підтримки діяльності закладу освіти та підготовки та

²⁸⁷ У каталозі можливостей освіти та підготовки коди курсів відповідають відповідній дисципліні та функціональній сфері в рамках цієї дисципліни.

²⁸⁸ В рамках НАТО адміністративна діяльність забезпечує присвоєння відповідних кодів курсів та реєстраційних номерів. Це дозволяє інтегрувати інформацію з іншими системами, включаючи автоматизовану систему управління персоналом НАТО для посадових інструкцій НАТО та електронну систему управління та обміну інформацією партнерства в реальному часі для підтримки потреб партнерів.

здійснення освітнього процесу та індивідуальної підготовки. Основні інфраструктурні активи та об'єкти, включаючи навчальну зону, лабораторії, аудиторії, кімнати для синдикатів, фітнес-зали та іншу інфраструктуру, найімовірніше, вже є на місці разом з основними функціями логістичної підтримки, включаючи постачання, транспортування, проживання та харчування. В рамках впровадження курсу необхідно встановити зв'язки з процесами підтримки, щоб забезпечити їх наявність, коли прийде час проводити заходи з освіти та індивідуальної підготовки. Потреби в ресурсах і підтримці часто є унікальними для кожного курсу, а матеріали, приладдя, обладнання і навчальні посібники спочатку визначаються під час розробки рішень щодо освіти та індивідуальної підготовки в рамках системного підходу НАТО до підготовки.

КРОК 19: ІНІЦІУВАННЯ ОНОВЛЕННЯ ВІДПОВІДНИХ ОПИСІВ ДІЯЛЬНОСТІ ШТАТНОГО РОЗПISУ МИРНОГО ЧАСУ/ШТАТНОГО РОЗПISУ НА ПЕРІОД КРИЗОВОЇ СИТУАЦІЇ

8-9. В міру інтеграції та введення в дію рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки буде важливо забезпечити оновлення відповідних штатному розпису мирного часу/штатному розпису на період кризової ситуації НАТО описів діяльності з метою відображення необхідних та бажаних кваліфікацій та, за необхідності, відповідних кодів курсів²⁸⁹. Незважаючи на те, що існуючі процедури перегляду штатного розпису мирного часу/штатного розпису на період кризової ситуації будуть продовжувати застосовуватися, органи, що встановлюють вимоги до дисципліни відповідають за інформування та консультування відповідних зацікавлених сторін, які згодом інформуватимуть та консультуватимуть (місцеві) підрозділи J1 та відповідні підрозділи/види про нові, змінені та застарілі курси. Інформування включатиме, чи варто застосовувати той чи інший курс як обов'язковий або як бажаний. Ця інформація та поради, пов'язані з описом діяльності, будуть відображені в плані узгодження дисциплін, а щорічна конференція з питань напрямів освіти і підготовки стане форумом для відстеження прогресу в цій сфері.

КРОК 20: НАДАННЯ ОСВІТИ ТА ІНДИВІДУАЛЬНОЇ ПІДГОТОВКИ

8-10. Надання освіти та індивідуальної підготовки вимагає наявності готового продукту²⁹⁰ та інтеграції курсу в функції управління, адміністрування та підтримки системи управління якістю закладів освіти та підготовки. Підготовка випускників через надання освіти та індивідуальної підготовки є ключовим аспектом; однак є й інші види діяльності, які є частиною системного підходу. Директор курсу, як правило, призначається відповідно до конкретного технічного завдання для адміністрування та управління курсом від його

²⁸⁹ Процедура перегляду посадових інструкцій викладена у SWP 7 – Додаток А – Формат посадової інструкції військової посади у Військовому органі НАТО, посилання F.

²⁹⁰ Готовий продукт передбачає затверджений керівний документ курсу III-го рівня та повний пакет забезпечення навчального курсу.

планування до завершення²⁹¹. Заходи, що підтримують надання освіти та індивідуальної підготовки, зображені на рис. 20, і вони формують загальний графік планування, який може змінюватися від курсу до курсу і часто є унікальним для конкретного закладу освіти та підготовки. Наступні види діяльності розглядаються як частина надання освіти та індивідуальної підготовки:

- a. Планування курсу.
- b. Підготовка курсу.
- c. Проведення курсу.
- d. Закриття курсу.



Рис. 20 – Проведення фазових заходів

8-11. Підкрок 20.1 – Планування курсу. Планування курсу зазвичай відбувається за 4-12 місяців²⁹² до проведення і відбувається після того, як процес планування виконання визначив загальний розклад закладу освіти та підготовки. Багато з цих міркувань вирішуються в рамках адміністративних процесів (наприклад, узгодження заявок з вакансіями на курсах); однак, існують і специфічні проблеми, пов'язані з конкретними курсами:

- a. **Готовність курсу.** Забезпечення врахування зауважень, висловлених під час пілотної ітерації або нещодавнього перегляду курсу.
- b. **Здійсненність.** Перевірка запланованої стратегії викладання – здійсненність. Курс може бути готовим; однак, можуть існувати інші умови, які ставлять під сумнів запланований спосіб викладання, будь то

²⁹¹ Директор курсу – це посада або тимчасове призначення, залежно від закладу освіти та підготовки, яка також може називатися старшим викладачем, провідним викладачем та/або керівником курсу.

²⁹² Залежно від розміру та обсягу підготовки НАТО в закладах освіти та підготовки, може бути виділено більше часу на підготовку.

очний, розподілений (включаючи онлайн навчання та рішення щодо підготовки, які реалізовує мобільна група) або змішаний.

с. Інформація про курс. Підтвердити точність інформаційних пакетів курсу, які будуть розповсюджуватися серед здобувачів освіти та розміщуватися у відкритому доступі.

д. Підтримка викладачів

(1) Переконайтеся, що є достатня кількість викладачів для підтримки проведення відповідно до запланованого графіка²⁹³.

(2) Ініціюйте контакт, запросіть і підтвердіть запрошених спікерів та інших зацікавлених осіб (за необхідності).

8-12. Підкрок 20.2 – Підготовка курсу. Підготовка до очних курсів зазвичай розпочинається за 6–8 тижнів²⁹⁴ до їх проведення і відбувається після підтвердження, що курс відбудеться відповідно до графіка та буде проведений у форматі, визначеному під час планування. Змішані рішення можуть передбачати більше часу на підготовку, щоб врахувати тривалий період самостійного навчання.

8-13. Загалом, підготовка курсу передбачає насамперед внутрішню координацію:

а. Узгодження фінального відбору заявок. Підтверджує список учасників курсу^{295,296} а також організовує транспорт і проживання.

б. Завершення підготовки матеріалів для курсу та розповсюдження інструкцій щодо приєднання до курсу та матеріалів, що передують курсу (за потребою).

с. Планування та координація підтримки курсу (наприклад, транспорт, бронювання житла).

д. Складання розкладу/графіку для конкретного курсу, включаючи послідовність подій, завдання викладачів та моніторинг викладачів програми²⁹⁷.

е. Розповсюдження конспектів, можливо, попередніх презентацій, серед запрошених спікерів та інших експертів у галузі, які підтримують проведення курсу. Важливо, щоб учасники усвідомлювали і розуміли конкретні цілі і теми, на вирішення яких спрямований їхній внесок.

²⁹³ Оскільки не всі заклади освіти та підготовки мають достатню кількість викладачів для проведення всіх курсів, директор курсу або керівник курсу повинен узгодити з офіцером первинної відповідальності курсу, щоб забезпечити планування та дотримання вимог до викладачів щодо їх кількості, кваліфікації та досвіду, тобто підтвердити, що для проведення курсу доступна достатня кількість кваліфікованих викладачів. Залежно від того, звідки приїжджає(-ють) викладач(-і), необхідно передбачити та закласти в бюджет кошти на їхнє фінансування.

²⁹⁴ В залежності від внутрішніх процесів закладу освіти та підготовки термін може бути довшим.

²⁹⁵ Заклад освіти та підготовки повинен мати широке уявлення про попит на курси (інформація надходить від відповідного плану узгодження дисциплін та ради з індивідуального планування підготовки). Якщо існує необхідність перенавантаження курсів відповідно до керівного документа курсу II-го рівня, керівник курсу та (зовнішній) офіцер первинної відповідальності курсу повинні обговорити доцільність та дійти згоди перед прийняттям рішення. Слід враховувати стратегію викладання, види діяльності та розміри приміщень.

²⁹⁶ Ймовірно, що відділ J1 або J7 закладу освіти та підготовки (або відповідальний за роботу із здобувачами освіти відділ) оприлюднить остаточний перелік курсів.

²⁹⁷ Це графік / розклад, що враховує наявність аудиторій, доступність викладачів, наявність запрошених доповідачів, а також фактори, що впливають на оптимальність навчання (Додаток О). На вирішення будь-яких проблем виділяється достатня кількість часу.

f. Розповсюдження інструкцій для приєднання серед слухачів курсу

8-14. Розподілений та змішаний види проведення курсу. Для тих курсів, які використовують систему управління навчанням, підготовка до надання освіти та індивідуальної підготовки передбачає кілька заходів:

a. Забезпечення проведення навчального курсу в іншому місці (за допомогою рішення щодо підготовки, яке реалізовує мобільна група, наприклад, мобільна освітньо-підготовча група).

b. Налаштування ітерації курсу в онлайн системі управління навчанням (для онлайн навчання).

c. Надання рекомендацій здобувачам освіти до прибуття та проживання²⁹⁸.

d. **Розгортання курсу**²⁹⁹. Курс надається слухачеві за допомогою системи управління навчанням викладачем або технічним спеціалістом.

8-15. Підкрок 20.3 – Проведення курсу. Проведення курсу стосується фактичного його виконання і починається з передкурсової підготовки, зазвичай за один-три тижні до початку курсу, і триває аж до випуску здобувачів освіти. Проведення курсу здійснюється відповідно до політик закладу освіти та підготовки, директив та спеціальних методик викладання, які підтримують систему управління якістю закладу освіти та підготовки. Заклад освіти та підготовки повинен мати встановлений порядок дій для вирішення широкого кола питань, який, як правило, регулює повсякденну діяльність (графік роботи), протоколи безпеки, процедури оцінювання здобувачів освіти та, можливо, вирішення скарг.

a. **Підкрок 20.3.1 – Попередня підготовка до курсу.** Ще до приїзду здобувачів освіти існує низка завдань, які необхідно виконати, щоб підвищити шанси на успішне проходження курсу. До завдань, які також можуть мати окремі встановлені порядки дій, належать наступні:

(1) Перегляд викладачами:

(a) Визначених планів занять, щоб забезпечити ознайомлення з контентом та переконатися, що вони містять усі необхідні компоненти та відповідають проміжним навчальним цілям із керівним документом курсу III-го рівня.

(b) Медіа контент, щоб переконатися, що він відповідає інформації в плані заняття і знаходиться в робочому стані.

(c) Тестів для здобувачів освіти, щоб забезпечити повне розуміння того, як вони будуть оцінюватися.

(d) Заздалегідь підготовлених презентаційних матеріалів запрошених спікерів/експертів в галузі, щоб забезпечити безперервність і вписати їх у процес викладання, відповідати

²⁹⁸ Це часто називають “орієнтаційним пакетом здобувача освіти”.

²⁹⁹ Прикладом простого впровадження є курс, доступний на платформі спільного дистанційного навчання для всіх, хто має доступ. Такий курс може бути обов’язковим (або факультативним) або частиною змішаного рішення. Більш складний онлайн-курс або комбіноване рішення передбачають реєстрацію здобувачів освіти, технічну підтримку системи управління навчанням, синхронні та асинхронні заходи, що вимагають більш точного планування та складання графіків на конкретний період часу, активної комунікації зі здобувачами освіти та більш детального адміністрування. Див. посилання Р.

критеріям керівного документа курсу III-го рівня та мати час для внесення коректив перед початком навчання.

- (2) Викладачі відпрацьовують індивідуальні заняття³⁰⁰.
- (3) Завершення налаштування та підготовки середовища, це стосується як фізичної структури, так і електронної форми³⁰¹.
- (4) Завершення передкурсової підготовки з викладацьким складом та забезпечення проведення дебрифінгів (“обговорень по гарячих слідах”), за необхідності, протягом усього курсу для моніторингу проведення курсу та вирішення будь-яких проблем, які можуть виникнути.
- (5) Підготовка/брифінг запрошених спікерів та інших експертів в галузі, які підтримують проведення курсу.
- (6) Доопрацювання та адміністрування форм зворотного зв'язку від викладачів та здобувачів освіти.
- (7) Стягнення плати за курс/навчання³⁰² (у відповідних випадках).

в. Підкрок 20.3.2 – Надання контенту курсу

(1) При наданні змісту, тобто навчальної програми, яка відповідає спеціальним вимогам НАТО, залучені як викладач, так і спостерігач (якого також можуть називати представником з контролю стандартів). Під час проведення курсу надається викладання, а оцінювання здобувачів освіти проводиться згідно з планом.

(2) Від самого початку і протягом усього курсу викладач відповідає за:

- (a) Створення щоденного навчального середовища, за необхідності.
- (b) Дотримання плану заняття.
- (c) Управління оцінюванням здобувачів освіти³⁰³.
- (d) Дебрифінг із запрошеними спікерами після проведення уроку.

(3) **Підсумковий аналіз після проведення оцінювання.** Дебрифінги викладача або оцінювача інформують здобувача освіти про його формувальне навчання та його підсумкові результати (цілі продуктивності), щоб сприяти його зростанню та вдосконаленню³⁰⁴. Дебрифінг має відбуватися одразу або невдовзі після оцінювання і проводитися індивідуально, з кожним учасником або з класом, залежно від плану оцінювання та наявності певних спільних рис.

³⁰⁰ Переваги відпрацювання включають визначення найбільш ефективних формулювань, забезпечення плавності презентації, кращого розрахунку необхідного часу у порівнянні з виділеним. Див. посилання Н, Глава 4, стор. 168.

³⁰¹ Допомогає у створенні організованої та плавної презентації уроку для максимального засвоєння знань, навичок та ставлення. За можливості, навчальне середовище повинно відтворювати робочі умови. Це визначено в керівних документах курсу II-го та III-го рівня.

³⁰² Положень зі сторони НАТО щодо збору оплати за курс не передбачено. Заклади освіти та підготовки дотримуються своїх національних стандартів або рішень вищого комітету.

³⁰³ Відповідно до посилання Н, глава 4, розділ 5, це включає збір тестових матеріалів, підготовку умов, роз'яснення інструкцій, надання можливості для запитань та проведення тестування.

³⁰⁴ Дебрифінг повинен передбачати обговорення тих аспектів, в яких здобувач освіти досягнув успіхів, та тих, які потребують вдосконалення, виходячи зі змісту стандартів цілей продуктивності / проміжних результатів навчання.

(4) Готовність до неформального, попередньо неоголошеного моніторингу³⁰⁵.

(а) **Моніторинг здібностей викладача.** Викладання контролюється, щоб забезпечити виконання плану та здібностей викладача. Ведеться спостереження за викладацькими заходами під час їх проведення, а потім проводять дебрифінг. Керівництво закладу освіти та підготовки здійснює моніторинг для оцінювання методів викладання³⁰⁶, планів занять та ефективності розроблення курсів³⁰⁷.

(б) **Моніторинг контенту курсу.** Начальник департаменту або уповноважена особа, або зовнішній офіцер первинної відповідальності можуть проводити періодичний моніторинг на предмет дотримання згідно з керівними документами курсу, підтверджуючи, що спеціальні вимоги НАТО, визначені для освіти та індивідуальної підготовки, були виконані³⁰⁸.

(5) Стандартизоване виконання освіти та індивідуальної підготовки протягом різних ітерацій гарантує, що виконання освіти та індивідуальної підготовки відповідає керівним документам курсу, як це було заплановано, а персонал НАТО належним чином підготовлений до виконання своїх посад/ролей. Викладачі забезпечують досягнення кінцевих цілей, або заняття та забезпечують дотримання відповідних керівних документів курсу.

8-16. Підкрок 20.4 – Завершення курсу

а. Завершення курсу передбачає заходи, які починаються після завершення певної ітерації курсу і, як правило, тривають протягом одного тижня після цього, завершуючи вирішення всіх невіршених адміністративних питань та питань, пов'язаних з підтримкою. Детальніше про цей процес див. у пункті 9-5. Заклад освіти та підготовки відстежує дані про завершення курсів для звітності в цифровій системі управління підготовкою НАТО та заступнику начальника штабу Управління розвитку багатодомених сил.

б. **Звіт про результати виконання завдання.** Завершення курсу супроводжується складанням звіту за результатами проведення навчання, який підсумовує враження від проведення ітерації курсу і стає важливим внеском у фазу оцінювання. Звіт про результати виконання завдання, формалізована *критика*, базується на спостереженнях викладачів, допоміжного персоналу та здобувачів освіти і відповідає на питання “*Чи була досягнута мета курсу?*” Цей звіт охоплює питання, які можуть мати вплив на майбутні курси, пов'язані з плануванням, підготовкою та проведенням курсів. Виявлені проблеми можуть вплинути на якість у сфері

³⁰⁵ Встановлені порядки дій закладу освіти та підготовки можуть містити вказівки щодо цієї діяльності.

³⁰⁶ Сюди можуть входити навички викладача в спілкуванні, реагуванні на проблеми в навчанні, техніках постановки запитань та організації роботи в класі.

³⁰⁷ Питання, що стосуються розробки курсу, включають розподіл часу та методи навчання.

³⁰⁸ Начальник департаменту або зовнішній офіцер первинної відповідальності може проводити періодичний моніторинг курсу, за умови фінансового затвердження, особливо для пілотної ітерації або існуючого курсу, що передбачає значні зміни.

рішень щодо освіти та індивідуальної підготовки, включно з питанням адміністрування та підтримки. Звіт містить рекомендації щодо підтримання найкращих практик та сфер для покращення якості освіти та індивідуальної підготовки³⁰⁹. Звіт про результати виконання завдання також збирає демографічні дані про здобувачів освіти, які використовуються для підтвердження того, що курс проводиться для визначеної цільової аудиторії.

с. Як правило, присвоєння кваліфікацій за курсом в автоматизованій системі управління персоналом НАТО³¹⁰ завершується структурою органів військового управління НАТО випускника або організацією структури сил НАТО³¹¹.

³⁰⁹ Модифіковано з пункту посилання АС.

³¹⁰ Якщо випускник не є представником структури органів військового управління НАТО або проходить необхідну підготовку для обіймання посади в НАТО, він отримує сертифікат про закінчення курсу.

³¹¹ Структура сил НАТО повинна мати автоматизовану систему управління персоналом і використовувати її.

ГЛАВА 9 – СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ПІДГОТОВКИ: ФАЗА ОЦІНЮВАННЯ

ВСТУП

9-1. **Мета.** Мета фази оцінювання – оцінити ефективність, результативність і доступність рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки, а також визначити, як його краще впроваджувати в рамках закладу освіти та підготовки, який прагне до постійного вдосконалення.

9-2. **Результат.** Результатом фази оцінювання є вдосконалені рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки та зворотний зв'язок з закладу освіти та підготовки та щорічна конференція з питань напрямів освіти і підготовки.

9-3. **Методологія.** Фаза оцінювання системного підходу НАТО до підготовки складається з систематичного процесу аналізу якості і зворотного зв'язку, який підтримує постійне вдосконалення³¹². Заклади освіти та підготовки, які інституційно акредитовані Управлінням розвитку багатодомених сил штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації, впроваджують оцінювання в кінці курсу разом з іншими інституційними процесами перевірки як частину системи управління якістю. Ці процеси формалізують фазу оцінювання і забезпечують можливість для постійного вдосконалення та інновацій. Результати фази оцінювання дають уявлення про відповідність між вимогами до освіти та індивідуальної підготовки та конкретними рішеннями; результати фази оцінювання є цінним вкладом для відповідної щорічної конференції з питань напрямів освіти і підготовки, для підтвердження постійної придатності.

9-4. **Процедура.** Існує два різних процеси, які підтримують фазу оцінювання:

- а. Перегляд проведеного курсу, який є частиною оцінювання програми, що оцінює переваги або доцільність програми³¹³, зосереджується на судженнях, що стосуються конкретного рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки. Це процес збору та аналізу даних зсередини та ззовні середовища освіти та індивідуальної підготовки для визначення того, наскільки добре було здійснено процес освіти та індивідуальної підготовки та наскільки добре випускники підготовлені до своєї роботи³¹⁴.
- б. Інституційні огляди, які зосереджені на установі та передбачають періодичну перевірку управління якістю в цілому.

³¹² Фаза оцінювання системного підходу НАТО до підготовки включає вторинні цикли аналізу, які інтегровані в фази проектування і розроблення моделі системного підходу НАТО до підготовки, та застосовуються в міру того, як визначаються і впроваджуються нові рішення. Див. рис. 9.

³¹³ Див. посилання R, частину 2.

³¹⁴ Загалом, перегляд повинен дати відповіді на наступні питання: “Чи досягнув курс поставлених цілей відповідно до вимог, визначених у фазі аналізу?” А також “Чи були досягнуті результати навчання/виконання завдань з підготовки людей до їхньої ролі в НАТО?”

ЗДІЙСНЕННЯ ПЕРЕГЛЯДУ ПРОВЕДЕНОГО КУРСУ

9-5. Перегляд проведеного курсу, як частина оцінювання програми, є структурованим і систематичним процесом, який передбачає збір та аналіз кількісних і якісних даних для оцінювання якості (результативності³¹⁵, ефективності та доступності) рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки та покращення результатів. Перегляд проведеного курсу складається з двох різних елементів, як зображено на рис. 21. Первинний перегляд проведеного курсу передбачає внутрішнє оцінювання, і є звітом, який ґрунтується на спостереженнях, викладених в звіті про результати виконання завдання, що складається одразу після кожного курсу. У цьому звіті мають бути визначені сфери курсу, які потребують вдосконалення, а також план дій для їхнього покращення. Результати внутрішнього оцінювання можуть вплинути на необхідність проведення зовнішнього оцінювання. Зовнішнє оцінювання – це подальший процес, який відбувається після того, як випускники встигли застосувати набуті навички в робочому/операційному контексті. Період варіюється залежно від набутих навичок/знань та контексту роботи, однак, як правило, це відбувається протягом шести місяців. Процес перегляду проведеного курсу адаптований для того, щоб вписатися в систему управління якістю закладу освіти та підготовки³¹⁶. Подробиці щодо цих двох різних елементів наведені нижче:



Рис. 21 – Перегляд проведеного курсу – джерела даних

а. **Внутрішнє оцінювання.** Внутрішнє оцінювання перегляду проведеного курсу зосереджується на даних зворотного зв'язку та адміністративних даних з управління освітою та індивідуальною підготовкою, зібраних в рамках закладу освіти та підготовки. Основна увага приділяється оцінці реакції та сприйняття нещодавно проведеного курсу і перевірці³¹⁷ того, що навчання відбулося³¹⁸. Існує багато джерел даних, які підтримують внутрішнє оцінювання, і деякі з них зображені на

³¹⁵ Аналіз повинен включати точність чіткого зв'язку з цілями продуктивності і те, як курс виконує ті, що містяться в перегляді проведеного курсу, гарантуючи, що заклад освіти та підготовки виходить за рамки задоволення потреб учасників.

³¹⁶ Приклад: звіт про результати виконання завдання та внутрішнє оцінювання перегляду проведеного курсу можуть бути поєднані. Незалежно від підходу, важливо, щоб процес був чітко визначений.

³¹⁷ Див. виноску 321.

³¹⁸ Як зазначено у фазі впровадження (Глава 8), забезпечення освіти та індивідуальної підготовки включає в себе: планування курсу, підготовку курсу, проведення курсу та завершення курсу.

рис. 22. Внутрішнє оцінювання може включати моніторинг курсу³¹⁹, який може оцінювати загальну відповідність курсу, а також включати моніторинг викладачів. Більш детальна інформація про моніторинг курсів наведена в Додатку О. Внутрішнє оцінювання є важливим компонентом ефективної системи управління якістю закладу освіти та підготовки, і, як правило, воно, як мінімум, стосується реакції здобувачів освіти та їхнього навчання.

(1) **Реакція здобувачів освіти.** Реакція здобувачів освіти під час курсу може свідчити про їхню мотивацію, а також про загальний рівень задоволеності. Ці дані можуть бути використані для того, щоб зробити висновки щодо розроблення та викладання курсу, включаючи вихідні дані фази розроблення системного підходу до підготовки. Загалом, заклад освіти та підготовки намагається відповісти на наступне питання: “Чи сприйняв здобувач освіти процес освіти та індивідуальної підготовки як корисний у порівнянні з його очікуваннями?” Не існує єдиного конкретного підходу до збору зворотного зв’язку здобувачів освіти. Підхід буде залежати від того, що підходить навчальній аудиторії та рівня їхнього досвіду. Зворотний зв’язок можна отримувати після завершення курсу, коли здобувачі освіти матимуть можливість обміркувати весь отриманий досвід, або впродовж усього курсу. Зворотний зв’язок також можна отримати, використовуючи комбінацію обох підходів. Там, де це доречно, випускники можуть самотійно оцінити своє навчання³²⁰ або запропонувати оцінювання важливості чи цінності курсу для їхньої теперішньої чи майбутньої роботи. Як правило, вхідні дані шукають під час курсу, і це відбувається наприкінці викладання змістового модулю. Для зручності аналізу використовуються конкретні показники якості та послідовна порядкова шкала оцінювання. Індикатори намагаються перевірити, чи були створені бажані умови для навчання, оскільки це може вплинути на мотивацію здобувачів освіти. Прикладами індикаторів, які слід розглянути є:

- (а) **Розподіл часу.** Вказує на те, чи достатньо часу було відведено на цей захід.
- (б) **Релевантність.** Вказує на ступінь, до якого вміст може бути застосований до роботи.
- (с) **Впевненість.** Вказує на ступінь впевненості особи в тому, що вона зможе застосувати вивчене (або отримані знання) на своїй роботі, якщо така можливість з’явиться.
- (д) **Адекватність.** Вказує на рівень деталізації та глибини висвітлення теми.

³¹⁹ Спостерігачами курсу можуть бути начальники департаменту / органи, що встановлюють вимоги щодо періодичних спостережень / викладацьку підтримку. Вони мають забезпечити процес викладання згідно з планами занять та керівним документом курсу III-го рівня.

³²⁰ Ті, що навчаються можуть надати особистий зворотний зв’язок про свою здатність досягти цілей курсу і про те, чи виправдалися їхні очікування.

- (e) **Чіткість.** Показує, наскільки добре людина зрозуміла тему. Чи були пояснення зрозумілими?
- (f) **Якість Матеріалів.** Вказує на якість матеріалів, використаних впродовж викладання. Чи були надані матеріали корисними?
- (g) **Покроковість.** Вказує на якість матеріалів, використаних впродовж викладання. Чи були надані матеріали корисними?



Рис. 22 – Перегляд проведеного курсу – внутрішні джерела даних

(2) **Навчання.** Тут документуються кількісні (випускові) результати курсу і підтверджується, що навчання відбулося. Загалом, курс вважається ефективним, якщо здобувачі освіти успішно виконали цілі продуктивності і навчання відбулося. Підсумкове оцінювання підтверджує, що цілі продуктивності були досягнені. Заклад освіти та підготовки намагається відповісти на наступні питання: “Чи були розвинені знання, навички та ставлення?” та “Чи здатен випускник виконувати завдання та основні обов’язки відповідно до опису діяльності на робочому місці?” План оцінювання для курсу формулюється на фазі розроблення системного підходу НАТО до підготовки (Крок 10), і в ньому також визначено, як здійснюється моніторинг прогресу в навчанні (формувальне оцінювання). Результати формувального та підсумкового оцінювання можуть бути використані для виявлення потенційних проблем, пов’язаних з розробленням та розвитком курсу, а також з тим, як він був впроваджений. Результати можуть також виявити слабкі місця у відборі здобувачів освіти (наприклад, чи відповідають здобувачі освіти попереднім вимогам?). На пріоритети майбутнього моніторингу курсу можуть вплинути

результати формувального та підсумкового оцінювання. Надійність та валідність тестів, що використовуються під час курсу, є основою для ефективного оцінювання продуктивності та навчання здобувачів освіти. Надійність і валідність тесту мають бути перевірені, щоб підтвердити придатність тесту як точного показника ефективності навчання. Тестові завдання повинні пройти ретельну перевірку на етапі апробації в рамках фази розроблення системного підходу до підготовки. Додаткові методи аналізу тестових завдань можуть бути застосовані після впровадження. Деталі наведені в Додатку О.

б. **Спостереження викладача.** Зворотний зв'язок викладача³²¹ може виступати механізмом внутрішнього оцінювання як ще одним цінним джерелом даних. Зворотний зв'язок викладача може висвітлити проблеми, пов'язані з проведенням курсу, що впливають на якість і навчання, а також висвітлити питання адміністративної підтримки та логістичного забезпечення.

с. **Щорічний перегляд курсу.** Щорічний перегляд курсу³²² дозволяє закладу освіти та підготовки проводити аналіз тенденцій³²³, який допомагає прогнозувати майбутні результати та приймати обґрунтовані рішення керівного документа курсу III-го рівня та змісту забезпечення навчального курсу. Вхідні дані для цієї роботи включають індивідуальні ітераційні звіти про результати проведення курсу або виведений підсумковий ітераційний звіт про проведення курсу. Щорічний огляд курсу допомагає начальнику департаменту виконувати свої обов'язки щодо перевірки точності навчальних рішень³²⁴.

д. **Зовнішнє оцінювання**³²⁵ Зовнішній перегляд проведеного курсу зосереджується на спостереженнях і відгуках із практичної діяльності. Основна увага приділяється оцінюванню того, наскільки те, що було вивчено під час курсу, було перенесено на ефективність практичної діяльності та досягнення результатів. Результати зовнішнього оцінювання використовуються на етапі аналізу системного підходу НАТО до підготовки, як показано на рис. 23. Зібрані дані використовуються для того, щоб визначити, чи були задоволені початкові вимоги щодо освіти та індивідуальної підготовки за допомогою рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки, яке було реалізовано під час фази впровадження системного підходу до підготовки. Вимоги щодо освіти та індивідуальної підготовки наведені в цілях продуктивності, визначених у фазі аналізу системного підходу до підготовки. Зовнішнє оцінювання

³²¹ Викладачі включають представників закладу освіти та підготовки, запрошених спікерів та зовнішніх офіцерів первинної відповідальності, визначених для проведення тренінгів.

³²² Це може відбуватися в рамках щорічної ради/робочої групи з перегляду навчальних програм закладу освіти та підготовки.

³²³ Можливо, відбувся певний зворотний зв'язок про ітерації курсу, який не призвів до негайних змін у курсі, але було прийнято рішення спостерігати за наступними ітераціями, перш ніж вносити будь-які зміни.

³²⁴ Відповідальність начальника департаменту включена в кроки процесу проведення щорічної конференції з питань напрямів освіти і підготовки. Див. посилання С.

³²⁵ Зовнішнє оцінювання, залежно від країни або закладу освіти та підготовки, може називатися відкладеним зворотним зв'язком або валідацією.

проводиться після того, як випускники закінчили курс і мали можливість застосувати отримані знання в робочому/операційному контексті. Тонкий, але важливий нюанс для ефективного зовнішнього оцінювання полягає в тому, щоб уникнути безпосереднього обговорення випускниками досвіду, отриманого на курсі, – такий зворотний зв'язок найкраще збирати під час внутрішнього оцінювання. Основна увага приділяється здатності випускника виконувати конкретні завдання. Таким чином, заклад освіти та підготовки намагається відповісти на такі питання:

- (а) Чи змінилася поведінка випускника в результаті освіти та індивідуальної підготовки і чи можна це виміряти, коли він виконує відповідне завдання?
- (б) Чи почав випускник використовувати знання або навички, отримані в процесі отримання освіти та індивідуальної підготовки?

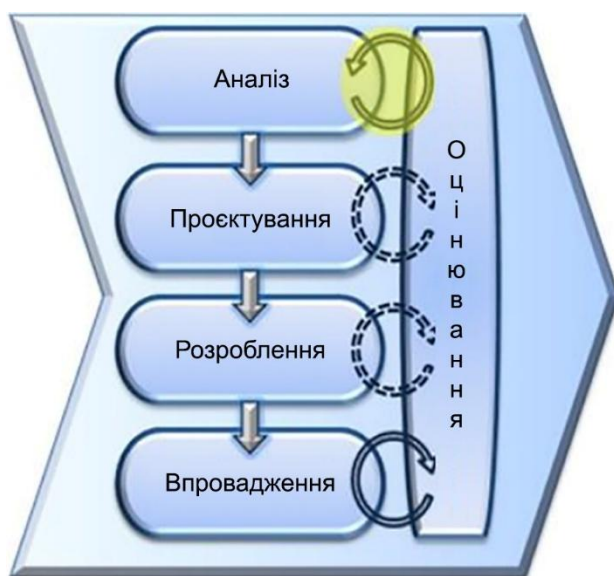


Рис. 23 – Цикли оцінювального зворотного зв'язку

(2) Існує багато джерел даних, які можуть бути обрані для підтримки зовнішнього оцінювання, і деякі з них відображені на рис. 24. Одним з найбільш поширених та ефективних методів збору даних є опитування³²⁶. За допомогою зовнішнього оцінювального опитування зворотний зв'язок надають випускники та, можливо, їхні куратори безпосередньо з місця роботи. Для курсів просунутого рівня зворотний зв'язок зазвичай надходить безпосередньо від випускників³²⁷. Ефективні дані зовнішнього оцінювання ґрунтуються на звітах про продуктивність, сформованих в рамках цілей продуктивності, і надається зворотний зв'язок щодо актуальності та застосування в контексті роботи³²⁸. Кожна

³²⁶ Ще одним методом зовнішнього оцінювання є співбесіда, яка може проводитися як на місці, так і в режимі онлайн; однак вона займає більше часу, а іноді з попередніми здобувачами освіти (випускниками курсів) буває важко зв'язатися.

³²⁷ Зворотний зв'язок може бути зібраний шляхом самооцінювання під час проведення курсу, а також відкладений приблизно на 6-12 місяців після завершення курсу.

³²⁸ Можливо, необхідно буде уточнити та додати до звітів про продуктивність. Багато чого буде залежати від того, наскільки правильно були визначені цілі продуктивності у фазі аналізу.

ціль продуктивності оцінюється респондентом опитування за низкою показників якості. Зібрані дані згодом аналізуються, щоб визначити, чи потрібна особа навчається потрібним речам і на необхідному рівні³²⁹. Приклади показників включають:

- (а) **Важливість.** Наскільки важливим є правильне оформлення формулювання продуктивності для успішного застосування на практиці випусником?
- (б) **Релевантність.** Чи формулювання продуктивності може бути застосоване щодо роботи випусника? Це те, що вони роблять або можуть зробити, якщо виникне подібна ситуація?
- (с) **Впевненість.** Чи впевнений випусник у своїй здатності сформулювати формулювання продуктивності, якщо це буде необхідно?
- (д) **Адекватність.** Чи відчують випусники, що вони достатньо підготовлені для формулювання продуктивності?

(3) **Вплив перегляду проведеного курсу.** Результатом перегляду проведеного курсу, як внутрішнім, так і зовнішнім, можуть бути зміни до керівних документів курсу II-го та III-го рівня, забезпечення навчального курсу, а також визначення вимог до підготовки, які не були розглянуті в поточному курсі³³⁰.



Рис. 24 – Перегляд проведеного курсу – зовнішні джерела даних
ЗДІЙСНЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОГО ПЕРЕГЛЯДУ

9-6. Інституційний перегляд – це самооцінювання керівництвом загальної

³²⁹ Результати поширюються всередині організації, а також надаються начальнику департаменту та органу, що встановлює вимоги на щорічній конференції з питань напрямів освіти і підготовки.

³³⁰ Зворотний зв'язок може надходити від здобувача освіти, від робочого або операційного середовища, або від нової вимоги, визначеної в плані узгодження дисциплін відповідної дисципліни.

організаційної роботи. Основна увага приділяється аналізу ключових показників ефективності установи з акцентом на основну місію освіти та підготовки. Інституційний перегляд – це внутрішня організаційна перевірка, а також інструмент управління якістю, що підтримує процес постійного вдосконалення. Залежно від закладу освіти та підготовки, інституційний перегляд повинен проводитися щорічно³³¹. Перегляд розглядає освіту та індивідуальну підготовку спираючись на якісні та кількісні дані, а також, де це можливо, на фінансову продуктивність. Загалом, метою інституційного перегляду є забезпечення узгодженості інституційних процесів і визначення наступного:

- a. Чи проводить організація потрібні курси для потрібних людей?
- b. Чи є курси бажаного рівня якості (ефективними, результативними та доступними)?
- c. Чи є курси сталими та фінансово життєздатними?
- d. Чи відповідають результати короткостроковим і довгостроковим планам організації?

9-7. Щорічний інституційний перегляд створює внутрішній “Звіт із забезпечення якості”, який призводить до створення Плану дій та подальших заходів. Перегляд курсів займає центральне місце в цій роботі, як і інші види діяльності, такі як, зокрема, перегляд результатів опитувань задоволеності персоналу, ключових показників ефективності, ключових документів, процедур і описів діяльності. Дані, зібрані під час цього перегляду, можуть допомогти у підготовці щорічного звіту з забезпечення якості закладу освіти та підготовки для штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації (див. Доповнення 3 до Додатка D щодо необхідного змісту щорічного звіту з забезпечення якості).

³³¹ Глава 3 містить більш детальну інформацію про управління якістю, процес постійного вдосконалення (внутрішні/зовнішні перевірки) та пов'язаний з ними процес інституційної акредитації закладу освіти та підготовки.

ГЛАВА 10 – ВПРОВАДЖЕННЯ РІШЕННЯ ЩОДО ПІДГОТОВКИ, ЯКЕ РЕАЛІЗУЄ МОБІЛЬНА ГРУПА

ВСТУП

10-1. Передумови. Забезпечення освіти, підготовки, навчання та оцінювання НАТО з використанням рішення щодо підготовки, які реалізовує мобільна група³³² є безцінним компонентом місії освіти, підготовки, навчання та оцінювання НАТО. Рішення щодо підготовки, які реалізовує мобільна група дають змогу НАТО і країнам-партнерам отримати цінний досвід і знання в галузі електронних і інформаційних технологій, а також сприяють розбудові оборонного потенціалу для підтримки безпеки на основі співробітництва, а також для виконання двох інших основних завдань НАТО. Крім того, рішення щодо підготовки, які реалізовує мобільна група, демонструють рішучість і глобальну гнучкість НАТО і сприяють досягненню бажаного ефекту стратегічних комунікацій. Апетит на підтримку рішення щодо підготовки, яке реалізовує мобільна група з боку НАТО продовжує зростати. У багатьох випадках заходи щодо освіти та індивідуальної підготовки НАТО, що проводяться за допомогою мобільних засобів, використовують ті ж самі навчальні ресурси, на які спирається заступник начальника штабу управління розвитку багатодомених сил для надання освіти та індивідуальної підготовки, що вже заплановані для проведення в стаціонарних умовах в рамках закладів освіти та підготовки для підтримки основної навчальної аудиторії НАТО: структура органів військового управління НАТО, структура сил НАТО і осіб, призначених для участі в нинішніх і майбутніх операціях під егідою НАТО. Не має наміру негативно впливати на впровадження рішення щодо підготовки, які реалізовує мобільна група для країн-партнерів; проте в умовах обмежених ресурсів Управління розвитку багатодомених сил необхідно збалансувати потреби нашої основної навчальної аудиторії з потребами військових компонентів країн-партнерів і країн НАТО.

10-2. Мета. Забезпечити стандартизований підхід до планування, проведення, оцінювання та звітності щодо рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки (тобто курсів, що надаються НАТО), які реалізуються мобільними засобами від імені НАТО³³³, відповідно до Політики надання освіти, підготовки, навчання та оцінювання³³⁴ та Директиви щодо освіти та підготовки

³³² Рішення щодо підготовки, які реалізовує мобільна група – будь-яка діяльність/рішення НАТО в галузі освіти та підготовки, яке може бути адаптованим до потреб замовника/аудиторії і реалізованим за допомогою мобільних інструментів, як правило, за межами місця проведення підготовки організацією, відповідальною за розробку, впровадження та оцінювання підготовки. Місце проведення зазвичай надається навчальною аудиторією. Це включає будь-який візит, під час якого від імені НАТО надається освіта, проводяться підготовка та викладання.

³³³ Освіта та підготовка, що проводяться від імені НАТО, включають освітні, навчальні та навчально-тренувальні заходи, що здійснюються в рамках діяльності, яка включає, але не обмежується, офіційними курсами, семінарами, конференціями, наставництвом, менторством тощо, з метою підвищення кваліфікації або знань окремих осіб або груп. Відповідно до рішення Військового комітету 458/4, ця діяльність включає не тільки заходи для країн-членів, але й “партнерські заходи, взаємосумісність та розбудову оборонних і безпекових спроможностей”. Деякі країни-партнери можуть запросити “індивідуальний” курс, який відповідає їхнім потребам.

³³⁴ Див. посилання А.

НАТО³³⁵, а також уніфікованим чином, щоб гарантувати високу якість.

РОЛІ ТА ОБОВ'ЯЗКИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКУ БАГАТОДОМЕННИХ СИЛ

10-3. Управління розвитку багатодомених сил, під керівництвом Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації, є провідним агентом НАТО, відповідальним за управління спектром індивідуальної підготовки НАТО, і є чемпіоном НАТО з надання освіти та індивідуальної підготовки. За обставин, коли існують конфлікти щодо ресурсів та пріоритетів між впровадженням рішення щодо підготовки, яке реалізовує мобільна група для затвердженної аудиторії учасників та проведенням основної стаціонарної підготовки для структури органів військового управління НАТО, структури сил НАТО та осіб, призначених для участі в поточних та майбутніх операціях під егідою НАТО, штаб-квартира Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації приймає рішення/рекомендації щодо пріоритетності.

ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОВЕДЕННЯ

10-4. **Належна увага.** На додаток до принципів, викладених у Главі 1, при розгляді питання про використання будь-якого рішення щодо підготовки, яке реалізовує мобільна група³³⁶, що застосовується для здійснення діяльності в галузі освіти та індивідуальної підготовки від імені освіти, підготовки, навчання та оцінювання НАТО, необхідно також враховувати “адаптованість, своєчасність і економічну ефективність”.

10-5. **Складання розкладу.** Від усіх організацій³³⁷, які мають можливість виконувати рішення щодо підготовки, які реалізовує мобільна група від імені НАТО, вимагається/заохочується визначити свою спроможність/готовність і оголосити про ці вікна можливостей в електронному вигляді через каталог можливостей освіти та підготовки (перелік варіантів співпраці в рамках партнерства електронної системи управління та обміну інформацією партнерства в реальному часі, в ідеалі за рік до початку). У багатьох випадках рішення щодо підготовки, які реалізовує мобільна група, виконуються за “коротким повідомленням”³³⁸, у відповідь на нагальні потреби. У таких випадках організаціям рекомендується задовольнити запит якнайкраще, застосовуючи інноваційний і гнучкий підхід, який найкраще підтримає навчальну аудиторію і позитивно відобразиться на НАТО. Короткострокові рішення щодо підготовки, які реалізовує мобільна група, що проводяться від імені НАТО, повинні враховувати наступне:

а. **Кадрове забезпечення.** Організації, що розробляють

³³⁵ Див. посилання С.

³³⁶ Важливим елементом будь-якого підходу до підтримки партнерів, що реалізується за допомогою рішень щодо підготовки, яке реалізовує мобільна група, є аспект підготовки тренерів. Однією з цілей має бути сприяння/надання партнерам можливості стати самодостатніми у вирішенні проблем безпеки.

³³⁷ Організації включають заклади освіти та підготовки, а також два стратегічні командування НАТО.

³³⁸ Короткий термін на підготовку зазвичай стосується запитів, які виникають протягом навчального року.

короткострокові рішення щодо підготовки, яке реалізовує мобільна група, повинні використовувати власний персонал для проведення тренінгу. У деяких випадках ці рішення потребують підтримки експертів у галузі, перекладачів та додаткових інструкторів з-поза меж материнського підрозділу/командування. Хоча такий підхід заохочується, для досягнення найкращого можливого результату необхідно враховувати ефект другого і третього порядку від їхньої участі. Якщо участь конкретного експерта в галузі призводить до конфлікту в розкладі або вичерпання обмежених ресурсів відрядженого персоналу, який раніше був призначений для підтримки очного навчання для структури органів військового управління НАТО / структури сил НАТО в іншому закладі, необхідно розглянути альтернативне рішення щодо кадрової підтримки³³⁹. Хоча такий конфлікт не обов'язково заважає їм підтримати цю ініціативу, необхідно враховувати пріоритети, і, можливо, доведеться винести рішення/рекомендацію Заступника начальника штабу з розвитку багатосферних сил, індивідуальної, колективної та об'єднаної бойової підготовки штабу Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО в Європі.

b. Адаптований зміст курсу у порівнянні з затвердженням або вибраним

(1) Адаптований контент курсу

(a) Зміст освіти та індивідуальної підготовки, що надається за допомогою мобільного рішення від імені НАТО, може бути адаптований до потреб навчальної аудиторії і відповідати наявному часу. Цей зміст повинен, наскільки це можливо, відповідати стандартам НАТО. Рішення впливає на тип сертифікації курсу, який може бути наданий. Див. пункти 10-6. Цілі продуктивності від керівного документа курсу II-го рівня все ще мають бути виконані.

(b) Заходи, приклади та вправи можуть бути адаптовані для того, щоб стати більш релевантними для навчальної аудиторії (що забезпечує гнучкість) та для конкретної аудиторії. При розробці контенту слід також використовувати найкращі практики та процеси для швидкої розробки, коли це доречно. У більшості випадків рішення щодо підготовки, які реалізовує мобільна група, використовують навчальні плани та презентаційні матеріали з існуючих курсів, затверджених, вибраних або включених до переліку НАТО. Це не можна робити без чіткого дозволу установи, яка розробила/володіє цими продуктами. Організації, які планують або очолюють надання рішення щодо підготовки, які реалізовує мобільна група від імені НАТО, повинні ініціювати прямий діалог,

³³⁹ Зовнішніх викладачів не слід відривати від їхніх звичайних навчальних обов'язків для проведення рішення щодо підготовки, яке реалізовує мобільна група, за винятком випадків, коли це необхідно для підтримки операції першочергової важливості або сил підвищеної боєготовності, які не можуть взяти участь у стаціонарному навчанні згідно з графіком.

необхідний для отримання такого схвалення. У разі виникнення конфліктів щодо змісту та формату слід проконсультуватися з персоналом заступника начальника штабу управління розвитку багатодомених сил. Якщо дозволяє час, доцільно проконсультуватися з відповідним начальником департаменту, щоб переконатися, що запланований зміст підготовки відповідає найсучаснішій доктрині, підготовці, тактиці і процедурам НАТО.

(2) **Затверджений або вибраний зміст курсу.** Заклад освіти та підготовки реалізує рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки за межами свого місцезнаходження відповідно до керівних документів курсу.

с. **Безпека.** Усі існуючі міркування щодо безпеки та класифікації матеріалів з точки зору транспортування/доставки контенту залишаються в силі.

д. **Участь країн-партнерів і суб'єктів, що не входять до складу НАТО.**

(1) **Країна-партнер.** Управління з питань партнерства штабу Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО в Європі – це підрозділ Стратегічного командування НАТО з операцій, який забезпечує керівництво, координацію, підтримку і оцінку діяльності з військового співробітництва на рівні Стратегічного командування НАТО з операцій і в усьому Альянсі³⁴⁰. Він керує та контролює участь усіх партнерів у військових аспектах програм, заходів та діяльності партнерства, а також виконує функції нагляду та координації рішень щодо підготовки, які реалізовує мобільна група для країн-партнерів. Посилання Z містить опис загального процесу військового співробітництва зі Стратегічним командуванням НАТО з операцій та надає вказівки щодо планування та реалізації рішень щодо підготовки, які реалізовує мобільна група. Управління з питань партнерства штабу Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО в Європі відповідає за координацію розробки рішень щодо підготовки, які реалізовує мобільна група для країн-партнерів із закладами освіти та підготовки НАТО, центрами передового досвіду та центрами підготовки та освіти в рамках Партнерства³⁴¹.

(2) **Суб'єкт, що не входять до складу НАТО.** Управління з питань партнерства штабу Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО в Європі відповідає за координацію розробки рішень щодо підготовки, які реалізовує мобільна група, для суб'єктів, що не входять до складу НАТО, за підтримки закладів освіти та підготовки НАТО, центрів передового досвіду та центрів підготовки та освіти в рамках Партнерства. Заявки суб'єктів, що не входять до складу НАТО,

³⁴⁰ Див. посилання Y.

³⁴¹ Див. посилання AA.

подаються до Міжнародного військового штабу для схвалення Військовим комітетом та затвердження Північноатлантичною Радою, з оцінкою та рекомендаціями Управління з питань партнерства штабу Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО в Європі. Відповідно до політики в галузі освіти, підготовки, навчання та оцінювання³⁴², участь суб'єктів, що не входять до складу НАТО, у заходах НАТО з освіти, підготовки та індивідуальної підготовки підлягає схваленню військовим комітетом у кожному окремому випадку та затвердженню Північноатлантичною Радою.

10-6. Проведення. Проведення курсу полягає у фактичному забезпеченні курсу мобільною освітньо-підготовчою групою і має бути завершене відповідно до Глави 8 цієї директиви, керівних документів курсу II-го та III-го рівня та планів занять курсу. Використання рішень щодо підготовки, яке реалізовує мобільна група, може бути ефективним і доступним засобом забезпечення освіти та індивідуальної підготовки³⁴³.

10-7. Видача сертифікатів про закінчення курсу. Мобільні освітньо-підготовчі групи, які проводять освіту та підготовку від імені НАТО, повинні бути уважними до того, що деякі слухачі можуть помилково вважати, що “мене навчили в НАТО, отже, я маю кваліфікацію НАТО”, і відповідно коригувати їхні очікування. Видача сертифікатів про закінчення курсу або здобуття будь-яких кваліфікацій повинна здійснюватися відповідно до посилання С та Глави 8 цієї директиви, а проведений курс повинен відповідати меті, визначеній у керівних документах курсу II-го та III-го рівнів. Якщо проведений курс значно відхиляється від мети керівних документів курсу II-го та III-го рівнів, видається сертифікат про відвідування (участь). За курси, перелічені в списку, які проводяться шляхом рішень щодо підготовки, які реалізовує мобільна група, від імені НАТО, відвідувачі повинні отримувати лише сертифікат про участь.

10-8. Процес звітування. Відповідний заклад освіти та підготовки звітує про рішення щодо підготовки, які реалізовує мобільна група, відповідно до стандарту, встановленого в керівних документах курсу³⁴⁴. Щороку в лютому дані про завершення курсів, проведених відповідно до рішень щодо підготовки, які реалізуються мобільною групою, подаються до каталогу можливостей освіти та підготовки в рамках подання відповідних даних про курси.

ФІНАНСУВАННЯ ТА РЕСУРСИ

10-9. Фінансування рішень щодо підготовки, яке реалізовує мобільна група, здійснюється за допомогою різних механізмів/засобів. Ця директива не передбачає додаткових механізмів фінансування або змін до існуючих схем

³⁴² Див. посилання А, Додаток А, пункт 3.f.

³⁴³ Рішення щодо підготовки, яке реалізовує мобільна група, може бути ефективнішим з точки зору витрат. Замість того, щоб витрачати кошти на відрядження великої кількості осіб для забезпечення очної освіти та індивідуальної підготовки, може бути більше економічно ефективно відправити викладачів до здобувачів освіти.

³⁴⁴ Дані про завершення курсів закладу освіти та підготовки вносяться до щорічного звіту Управління розвитку багатодомених сил штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації про виконання Програми індивідуальної освіти та підготовки.

фінансування. Командування нижчих рівнів та організації мають використовувати існуючі/традиційні засоби та включати до своїх звітів про виконання рішень щодо підготовки, яке реалізовує мобільна група, короткий опис того, як фінансується ініціатива.

10-10. Фінансування викладачів-експертів в галузі. Витрати на проїзд та добові експертів в галузі, що не входять до структури органів військового управління НАТО, для проведення курсів, що проводяться НАТО (згідно з Керівним документом курсу III-го рівня), які реалізовує мобільна група, можуть бути профінансовані за рахунок загального фінансування. Затвердження фінансування залежить від фінансових обмежень НАТО і попиту на експертів в галузі. Управління розвитку багатодомених сил штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації контролює процес затвердження та фінансування відповідно до критеріїв, встановлених Радою з питань планування та забезпечення ресурсами (НАТО). Заступник начальника штабу управління розвитку багатодомених сил штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації надає щорічні вказівки та рекомендації щодо розподілу фінансування.

10-11. Розширення критеріїв для отримання загального фінансування на підтримку розбудови потенціалу партнерів ³⁴⁵ дозволяє структурам органів військового управління НАТО застосовувати більш раціональний та індивідуальний підхід до надання підтримки партнерам у розбудові потенціалу. Відповідно до рішення Ради з питань планування та забезпечення ресурсами (посилання W), витрати, пов'язані з залученням експертів в галузі, які не входять до структури органів військового управління НАТО (добові), та експертів в галузі, які входять до структури органів військового управління НАТО (проїзд про добові), для надання партнерам допомоги в нарощуванні потенціалу в рамках заходів під егідою НАТО, можуть бути профінансовані за рахунок загального фінансування з метою збільшення кількості експертів, які надають допомогу партнерам у нарощуванні потенціалу. Бюджет знаходиться під контролем Управління з питань партнерства штабу Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО в Європі. Витрати на проїзд, пов'язані з залученням експертів в галузі, які входять до структури органів військового управління НАТО, покриваються згідно з чинною політикою ³⁴⁶.

³⁴⁵ Див. посилання W.

³⁴⁶ Див. посилання X.

ДОДАТОК А до
Bi-SCD 075-007
від 24.03.2025

ГЛОСАРІЙ АБРЕВІАТУР ТА ТЕРМІНІВ

ДОПОВНЕННЯ:

1. Аббревіатури.
2. Терміни, що використовуються в освіті та індивідуальній підготовці.

ДОПОВНЕННЯ 1 до
ДОДАТКА А до
Bi-SCD 075-007
від 24.03.2025

АБРЕВІАТУРИ

AAR	After Action Report / Звіт про результати виконання завдання
ACO	Allied Command Operations / Стратегічне командування НАТО з операцій
ADC	Annual Discipline Conference / Щорічна конференція з питань напрямів освіти і підготовки
ADDIE	Analysis, Design, Development, Implementation and Evaluation / Аналіз, проєктування, розроблення, впровадження та оцінювання
APMS	Automated Personnel Management System / Автоматизована система управління персоналом
AR	Augmented Reality / Доповнена реальність
ARF	Allied Response Force / Сили реагування НАТО
Bi-SC	Bi-Strategic Command / Два стратегічні командування НАТО
Bi-SCD	Bi-Strategic Commands Directive / Спільна директива стратегічних командувань НАТО
CCD	Course Control Document / Керівний документ курсу
CE	Crisis Establishment / Штатний розпис на період кризової ситуації
CIP	Continuous Improvement Process / Процес постійного вдосконалення
COE	(NATO-accredited) Centre of Excellence / Центр передового досвіду (акредитований НАТО)
COS	Chief of Staff / Начальник штабу
Course OPR	Course Officer of Primary Responsibility / Офіцер первинної відповідальності курсу
CS	Cooperative Security / Безпека на основі співробітництва
CT&E	Collective Training & Exercises / Колективна підготовка та навчання
DAP	Discipline Alignment Plan / План побудови напрямку освіти та підготовки
DCOS	Deputy Chief of Staff / Заступник начальника штабу
DH	Department Head / Начальник департаменту
DIF	Difficulty – Importance – Frequency / Складність – Важливість – Частота
DoK	Depth of Knowledge / Глибина знань
E&IT	Education and Individual Training / Освіта та індивідуальна підготовка
E&T	Education and Training / Освіта та підготовка
e-ITEP	electronic Individual Training and Education Programme / Електронна (онлайн) програма освіти та індивідуальної підготовки

e-Learning	electronic Learning / Електронне (онлайн) навчання
ELO	Enabling / Learning Objective / Проміжна / навчальна ціль
e-PRIME	electronic Partnership Real-Time Information Management and Exchange (System) / Електронна система управління та обміну інформацією партнерства в реальному часі
ETEE	Education, Training, Exercises and Evaluation / Освіта, підготовка, навчання та оцінювання
ETF	Education and Training Facility / Заклад освіти та підготовки
ETOC	Education and Training Opportunities Catalogue / Каталог можливостей освіти та підготовки
GO	Governmental Organization / Урядова організація
HQ	Headquarters / Штаб-квартира (штаб)
HQ SACT	Headquarters Supreme Allied Commander Transformation / Штаб-квартира Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації
ICI	Istanbul Cooperation Initiative / Стамбульська ініціатива про співпрацю
IO	International Organization / Міжнародна організація
IS	Instructional Strategy / Стратегія викладання
ITEP	Individual Training and Education Programme / Програма освіти та індивідуальної підготовки
JADL	Joint Advance Distance Learning / Спільне дистанційне навчання
JD	Job Description / Опис діяльності
KSA	Knowledge, skills, and attitudes / Знання, навички та ставлення
LL	Lessons Learned / Вивчення та узагальнення досвіду
LMS	Learning Management System / Система управління навчанням
LOA	Level of Ambition / Рівень прагнень
MC	Military Committee / Військовий комітет
MD	Mediterranean Dialogue / Середземноморський діалог
MDFD	Multi-Domain Force Development (Directorate) / Управління розвитку багатодомених сил
METT	Mobile Education and Training Team / Мобільна освітньо-підготовча група
MLP	Master Lesson Plan / Рамковий план заняття
MNTI	Multi-National Training Institution / Багатонаціональний навчальний заклад
MTS	Mobile Training Solution / Мобільна система підготовки
NAC	North Atlantic Council / Північноатлантична Рада
NCS	NATO Command Structure / Структура органів військового управління НАТО
NDTMS	NATO Digital Training Management System / Цифрова система управління підготовкою НАТО
NETF	NATO Education and Training Facility / Заклад освіти та підготовки НАТО
NFS	NATO Force Structure / Структура сил НАТО

NGO	Non-Governmental Organization / Неурядова організація
NNE	Non-NATO Entity / Суб'єкт, що не входить до складу НАТО
NTI	National Training Institution / Національний навчальний заклад
OJE	On-job Experience / Практичний досвід
OPR	Officer of Primary Responsibility / Офіцер первинної відповідальності
OSV	On-Site Visit / Виїзд на місце
PAtG	Partnerships Across the Globe / Партнерства по всьому світу
PCR	Post Course Review / Перегляд проведеного курсу
PCM	Partnership Cooperation Menu / Перелік варіантів співпраці в рамках партнерства
PE	Peacetime Establishment / Штатний розпис мирного часу
PfP	Partnerships for Peace / Партнерство заради миру
PO	Performance Objective / Цілі продуктивності
POC	Point Of Contact / Контактна особа
POE	Pool of [Quality Assurance Institutional Accreditation Process] Experts / Пул експертів [Процес акредитації інституцій із забезпечення якості]
PRS	Performance Requirement Statement / Формулювання вимог визначеної діяльності
PTEC	(NATO-recognized) Partnership Training and Education Centre / (Визнаний НАТО) Центр підготовки та освіти в рамках Партнерства
QA	Quality Assurance / Забезпечення якості
QC	Quality Control / Контроль якості
QM	Quality Management / Управління якістю
QMS	Quality Management System / Система управління якістю
RA	Requirements Authority / Орган, що встановлює вимоги
RAD	Rapid Analysis and Design / Швидкий аналіз та проектування
RPPB	(NATO) Resource Policy and Planning Board / Рада з питань планування та забезпечення ресурсами
SACEUR	Supreme Allied Commander Europe / Верховний Головнокомандувач ОЗС НАТО в Європі
SACT	Supreme Allied Commander Transformation / Верховний Головнокомандувач ОЗС НАТО з питань трансформації
SAR	Self-Assessment Report / Звіт про самооцінювання
SAT	Systems Approach to Training / Системний підхід до підготовки
SCORM	Sharable Content Object Reference Model / Еталонна модель розподіленого об'єкта контенту
SGE	SACEUR's Guidance on Education, Training, Exercise and Evaluation / Керівництво Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО в Європі з питань освіти, підготовки, навчання та оцінювання
SHAPE	Supreme Headquarters Allied Powers Europe / Штаб Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО в Європі

SHAPE PD	SHAPE Partnership Directorate / Управління з питань партнерства штабу Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО в Європі
SME	Subject Matter Expert / Експерт в галузі
SOP	Standing Operating Procedure / Встановлений порядок дій
STANAG	Standardization Agreement / Угода зі стандартизації
STP	Strategic Training Plan / Стратегічний план підготовки
TA	Target Audience / Цільова аудиторія
TPt	Teaching Point / Навчальне питання
TOE	Team of [Quality Assurance] Experts / Група експертів [Забезпечення якості]
TNA	Training Needs Analysis / Аналіз потреб у підготовці
TRA	Training Requirements Analysis (Report) / Аналіз вимог щодо підготовки (Звіт)
TRI	Training Requirements Identification / Визначення потреб у підготовці
WG	Working Group / Робоча група

ДОПОВНЕННЯ 2 до
ДОДАТКА А до
Bi-SCD 075-007
від 24.03.2025

ТЕРМІНИ, ЩО ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ В ОСВІТІ ТА ІНДИВІДУАЛЬНІЙ ПІДГОТОВЦІ

Терміни та визначення/описи у сфері освіти та індивідуальної підготовки, на які немає доктринальних посилань, були перенесені з редакції цієї директиви від 2015 року або були розроблені для цієї Директиви, відповідно. Багато термінів було перенесено зі Спільної директиви стратегічних командувань НАТО 075-002 “Освіта та підготовка”.

Терміни подано відповідно до англійського алфавіту:

А

Abilities (здібності) – здатність або талант застосовувати навички (когнітивні / практичні ноу-хау) і використовувати знання для вирішення проблем та успішного виконання завдань. Вони поділяються на когнітивні здібності (логічне, інтуїтивне та творче мислення) та практичні здібності (координацію та використання методів, матеріалів, засобів та інструментів).

Accreditation (акредитація) – див. Доповнення 2 до Додатка А Директиви Bi-SC, 075-002, Освіта та підготовка.

Advanced Distributed Learning (розподілене навчання) – інтерактивний, орієнтований на результат підхід до освіти, підготовки та підвищення ефективності, який містить стандартизоване навчання. В рамках НАТО цей спосіб навчання передбачає використання електронних та (або) інформаційних технологій у поєднанні з методами викладання, які не вимагають присутності здобувача освіти у визначеному місці і, як наслідок, навчання здійснюється дистанційно.

Affective Domain (афективний (чуттєвий) домен) – система класифікації цілей навчання, орієнтована на ставлення та цінності, яка має п'ять рівнів, а саме: сприйняття, реагування, оцінювання, організацію та характеризацію.

Aptitude (обдарованість, схильність) – природна здатність набувати та використовувати певні навички та (або) знання.

Assessment (оцінювання) – див. Доповнення 2 до Додатка А Директиви Bi-SC, 075-002, Освіта та підготовка.

Assessment Strategy (стратегія оцінювання) – визначає всеохоплюючий підхід до оцінювання курсу або його складової та обґрунтування цього підходу. Вона також повинна враховувати наслідки непроходження курсу/його складової.

Asynchronous Learning (Instruction) (асинхронне навчання (викладання)) – будь-який навчальний захід, який відбувається не в один і той самий час і може перетинати різні часові пояси; навчальний захід, де взаємодія затримується в

часі, але не заперечує необхідності виділення достатнього часу для навчання і чітко сформульованих очікувань для підтримки мотивації. Прикладами є заочний курс, самостійний урок, потоковий відеоконтент, віртуальна бібліотека, опубліковані конспекти лекцій, структуровані дискусії та форум, що використовуються в онлайн-додатках.

Attitude (ставлення) – глибока думка або переконання, що лежить в основі і мотивує поведінку та діяльність людини.

Augmented Reality (доповнена реальність) – інтерактивна технологія, що залучає різні органи чуття, яка накладає створений комп'ютером 3D-контент на реальний світ, доповнюючи фізичне середовище додатковою цифровою інформацією. Системи AR характеризуються трьома ключовими особливостями: поєднанням реального та віртуального світів, можливістю взаємодії в реальному часі та забезпеченням точного 3D-вирівнювання цифрового контенту з фізичними об'єктами.

В

Blended Learning (змішане навчання) – спосіб викладання курсу, який вважається доречним поєднанням стаціонарного навчання та самонавчання / онлайн-навчання.

С

Certification (сертифікація) – див. Доповнення 2 до Додатка А Директиви Bi-SC, 075-002, Освіта та підготовка та AAR-06 2014.

Cognitive Domain (когнітивний домен) – система класифікації навчальних цілей, орієнтована на знання та навички мислення. Таксономія когнітивного домену визначає шість рівнів, які включають: запам'ятовування, розуміння / осмислення, застосування, аналіз, синтез та оцінювання.

Collective Training (колективна підготовка) – див. Доповнення 2 до Додатка А Директиви Bi-SC, 075-002, Освіта та підготовка.

Competence (компетентність) – здатність виконувати певну навичку або низку навичок відповідно до встановленого стандарту за встановлених умов.

Content (контент) – матеріал, що надається під час програми викладання, який головним чином зафіксований у навчальних питаннях, окремий елемент або крок у процедурі виконання роботи або завдання. Зазвичай контент належить до однієї з п'яти категорій: факти, концепції, процеси, процедури та принципи.

Course (курс) – див. Доповнення 2 до Додатка А Директиви Bi-SC, 075-002, Освіта та підготовка.

Course Control Documents (керівні документи курсу) – див. Доповнення 2 до Додатка А Директиви Bi-SC, 075-002, Освіта та підготовка.

Courseware (забезпечення навчального курсу) – набір засобів для викладання/навчальний матеріал, що включає презентаційні матеріали, навчальні посібники, тести, підручники, програмне забезпечення, документацію

та інші медіа-ресурси, необхідні для досягнення здобувачами освіти навчальних цілей курсу, що підтримують рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки.

Criteria (критерії) – принципи, якість або стандарти, за якими оцінюється предмет, подія, особа або команда. Критерії – це показники успіху, які пов'язані зі стандартом. Розробка критеріїв надає оцінювачу конкретні показники, які вказують на те, чи було досягнуто стандарту.

Curriculum (навчальна програма) – поєднання стратегій і навчання, що застосовуються для досягнення конкретних навчальних цілей навчального закладу або навчального підрозділу. Також див. **syllabus (силабус)**.

D

Depth of Knowledge (DoK) (глибина знань) – рівень навчання, який має бути досягнутий на основі рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки. Глибина знань – це термін з широким поняттям, що охоплює когнітивну сферу (елементи знань), а також психомоторну сферу (елементи навичок) і, коли це доречно, афективну сферу (ставлення / цінності).

Department Head (начальник департаменту) – див. Доповнення 2 до Додатка А Директиви Bi-SC, 075-002, Освіта та підготовка.

Diagnostic Assessment (діагностичне оцінювання) – тип оцінювання перед початком курсу, запланований під час фази проектування, створений під час фази розроблення та наданий здобувачам освіти під час фази впровадження, що дозволяє викладачу оцінити рівень знань здобувачів освіти з предмету та потенційні прогалини до початку навчання з метою моніторингу навчання та покращення викладання.

Difficulty – Importance – Frequency Analysis (аналіз складності – важливості – частоти) – метод аналізу інформації про роботу за допомогою складності, важливості та частоти завдань в рамках роботи з метою прийняття рішень щодо пріоритетності та/або необхідності навчання.

Discipline (дисципліна) – див. Доповнення 2 до Додатка А Директиви Bi-SC, 075-002, Освіта та підготовка.

E

Education (освіта) – див. Доповнення 2 до Додатка А Директиви Bi-SC, 075-002, Освіта та підготовка.

Education and Individual Training (освіта та індивідуальна підготовка) – див. Доповнення 2 до Додатка А Директиви Bi-SC, 075-002, Освіта та підготовка.

Education and Individual Training Solution (рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки) – Див: **Course (курс)**.

Education and Training Facility (Заклад освіти й підготовки) – див. Доповнення 2 до Додатка А Директиви Bi-SC, 075-002, Освіта та підготовка.

Education and Training Programme (Програма освіти й підготовки) – див.

Програму освіти та підготовки НАТО.

E-Learning (електронне (онлайн) навчання) – контент для підготовки, освіти, коучингу та курсів, що подається у цифровому форматі, зазвичай через мережу або Інтернет, але може також подаватися за допомогою CD-ROM.

Enabling / Learning Objective (проміжна / навчальна ціль) – див. Доповнення 2 до Додатка А Директиви Bi-SC, 075-002, Освіта та підготовка.

Evaluation (оцінювання) – див. Доповнення 2 до Додатка А Директиви Bi-SC, 075-002, Освіта та підготовка та AAR-06 2014.

Exercises (навчання) – це навчально-бойове завдання або імітація воєнної операції, що складається з планування, підготовки та виконання. Проводиться з метою підготовки та оцінювання. Залежно від залучених організацій, може бути багатонаціональним, міжвидовим або одновидовим” (AAR-06, 2014).

External Evaluation (зовнішнє оцінювання) – діяльність із валідації, характерна для етапу оцінювання у системному підході НАТО до підготовки; це процес збору й аналізу об’єктивних даних з метою визначення, наскільки добре випускники програм освіти та індивідуальної підготовки підготовлені до виконання службових обов’язків³⁴⁷ та задовольняють вимоги до виконання роботи³⁴⁸.

F

Formative Assessment (формувальне оцінювання) – сукупність формальних і неформальних інструментів оцінювання, запланованих під час фази проектування курсу і створених у процесі його розроблення. Застосовується під час освіти та індивідуальної підготовки у межах фази впровадження для моніторингу навчального прогресу здобувачів освіти і вдосконалення процесу викладання.

I

Individual Training and Education Programme (індивідуальна програма підготовки та освіти) – див. Доповнення 2 до Додатка А Директиви Bi-SC, 075-002, Освіта та підготовка.

Individual Training (індивідуальна підготовка) – див. Доповнення 2 до Додатка А Директиви Bi-SC, 075-002, Освіта та підготовка.

Inspection (інспектування) – діяльність у межах системи управління якістю, що передбачає формальний огляд або перегляд результатів діяльності з метою перевірки дотримання норм, оцінки ефективності та визначення придатності до використання. Основна мета – виявити недоліки до того, як вони спричинять проблеми, а також виявити напрями для вдосконалення.

Instruction (викладання) – процес, у межах якого ті, що навчаються, отримують

³⁴⁷ Зовнішнє оцінювання підтверджує здатність випускників виконувати завдання, які, згідно з аналізом потреб у підготовці, потребують освіти та індивідуальної підготовки у рамках фази аналізу моделі системного підходу до навчання.

³⁴⁸ Вимоги відповідають стандартам, визначеним цілям продуктивності у керівному документі курсу II-го рівня.

засоби на здобуття знань, навичок та ставлення. Воно забезпечує можливості для їх розвитку.

Instructional Analysis (аналіз викладання) – процес деконструкції поетапного розбиття та поділу кожної цілі продуктивності для визначення проміжних навчальних цілей. Знання й уміння поділяються на складові, коли очікується, що під час курсу необхідно буде окремо демонструвати (навички та підходи) або пояснювати (знання або підходи).

Instructional Strategy (стратегія викладання) – план або сукупність дій, спрямованих на забезпечення ефективного навчання та засвоєння змісту курсу освіти та індивідуальної підготовки шляхом поєднання середовища, методів і засобів навчання:

Environment (середовище) – місце проведення навчання, наприклад: аудиторія, полігон, вдома.

Method of Instruction (метод викладання) – тип навчальної діяльності або заходу викладання.

Media (медіа) – засоби, за допомогою яких здійснюється подача навчального матеріалу здобувачам освіти.

Internal Evaluation (внутрішнє оцінювання) – є характерним для фази оцінювання системного підходу до підготовки та використовує як якісні, так і кількісні дані для оцінювання загальної якості курсу (ефективності, дієвості та доступності), включно з оцінюванням відповідності викладання, що проводиться, наміченим цілям та витраченим ресурсам. Це ключовий елемент у системі управління якістю закладу освіти та підготовки.

Ж

Job Description (опис діяльності) – див. Доповнення 2 до Додатка А Директиви Bi-SC, 075-002, Освіта та підготовка, та AAP-16(E)REV1 (Посилання Т). З точки зору працевлаштування – це ключовий документ для відбору належного кандидата на посаду. У контексті освіти та індивідуальної підготовки описи діяльності визначають вимоги до продуктивності та є основою для розроблення відповідних рішень щодо освіти та індивідуальної підготовки.

К

Key Leader Training (підготовка ключових лідерів) – це підготовка, що має на меті ознайомити визначених командирів та штабних офіцерів, призначених на конкретні посади у національних або багатонаціональних штабах, із завданням та структурою сил, актуальною обстановкою, додатковими планами, ключовими документами, встановленими порядками дій та обов'язками штабу. Метою є створення спільного підґрунтя щодо відповідних проблемних питань. Ця підготовка зосереджена на конкретних темах, які розкривають перед лідерами виклики, з якими вони можуть зіткнутися під час конкретних навчань або майбутньої військової операції. (Bi-SCD 075-003)

Knowledge (знання) – факти, концепції, принципи та інша інформація, набута

внаслідок досвіду чи викладання; складається з теоретичного та / або практичного розуміння предметної області.

Knowledge Management (управління знаннями) – стратегії та практика використання і розвитку внутрішнього усвідомлення та досвіду всіма членами певної організації з огляду на продовження досягнення цілей організації.

L

Learning (навчання) – навчання у найбільш базовій формі є набуттям знань, умінь та переконань (ставлень), що підтверджується змінами у поведінці. Навчання – це процес, завдяки якому людина засвоює та інтегрує інформацію, ідеї та цінності, у такий спосіб набуває знань та ноу-хау, а також розвиває вміння та загальні здібності. Навчання відбувається через особисту рефлексію, реконструкцію, соціальну взаємодію та практику і може відбуватися свідомо чи несвідомо. Воно може здійснюватися в офіційний, неофіційний або неформальний спосіб. Навчання є безперервним та еволюційним, воно відбувається не одразу, а, скоріше, спирається і формується середовищем та тим, що вже є відомим і вважається істинним.

Learning Management System (система управління навчанням) – це програмний продукт (застосунок), який працює на сервері, доступний через мережу, що забезпечує набір спроможностей, призначених для надання, відстеження, звітування та адміністрування освітнього процесу в цифровому форматі.

Lesson Plan (план заняття) – документ, розроблений під час фази розроблення, який використовується викладачами (інструкторами) для забезпечення того, щоб викладання відбувалося за конкретним планом, орієнтованим на досягнення певної мети (відповідно до керівного документу курсу II-го рівня).

M

Method of Instruction (метод викладання) – стратегія (техніка), що використовується для формування навичок, знань та ставлення, наприклад, інтерактивні лекції, демонстрації та рольові ігри.

Mobile Education and Training Team (мобільна освітньо-підготовча група) – тип рішення щодо підготовки, яке реалізовує мобільна група, де один викладач (інструктор) або група надає рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки за межами відповідного закладу освіти та підготовки³⁴⁹ на основі затвердженого запиту на таке рішення. Як правило, ефективніше і доступніше відрядити викладача(ів)³⁵⁰ до певної навчальної групи, а не привозити навчальну групу до закладу освіти та підготовки, до того ж це зазвичай не є частиною річного планування. Викладання повного курсу НАТО з урахуванням специфіки аудиторії, яка проходить підготовку, як і раніше, завершується видачею

³⁴⁹ Заклад освіти та підготовки подає звіти про кількість завершених курсів мобільної освітньо-підготовчої групи у межах щорічного звіту програми освіти та індивідуальної підготовки.

³⁵⁰ Викладачі можуть бути представниками закладу освіти та підготовки, або може бути запрошено зовнішнього офіцера первинної відповідальності для підтримки мобільної освітньо-підготовчої групи.

сертифікатів про проходження курсу.

Mobile Training Solution (рішення щодо підготовки, яке реалізовує мобільна група) – будь-яка діяльність/рішення НАТО в галузі освіти та підготовки, адаптована до потреб замовника/аудиторії і реалізована за допомогою мобільних/розподілених інструментів, як правило, за межами місця проведення підготовки організацією, відповідальною за розробку, впровадження та оцінювання підготовки. Місце проведення зазвичай надається навчальною аудиторією. Це включає будь-який візит, під час якого від імені НАТО надається освіта, проводяться підготовка та викладання³⁵¹.

N

(NATO-Accredited) Centre of Excellence (Центр передового досвіду (акредитований НАТО)) – структура, яка створена і підтримується на багатонаціональному або національному рівні та надає визнаний експертний досвід і знання у визначеній предметній галузі на благо Альянсу відповідно до чотирьох основних напрямів програми центру передового досвіду НАТО (як зазначено в пункті 7). Центр передового досвіду не є частиною структури органів військового управління НАТО або інших структур НАТО, але входить до ширшої системи, що сприяє функціонуванню Альянсу. (МС 0685 (Final), пункт 7.а. Політики Військового комітету щодо Центрів передового досвіду від 08.09.2020).

(NATO-Recognized) Partnership Education and Training Centre (Центр підготовки та освіти в рамках Партнерства (визнаний НАТО)) – національний або багатонаціональний навчальний заклад, визнаний НАТО відповідно до положень Концепції, який за рішенням країни(-н)–спонсора(-ів) здійснює освітні та навчальні заходи, пов'язані з партнерськими програмами та політиками НАТО, і є відкритим для країн-Членів і партнерів. (пункт 4 РО(2012)0045, Концепції центрів підготовки та освіти в рамках Партнерства, від 01.02.2012).

NATO-Approved Course (курс, затверджений НАТО) – сертифікований заступником начальника штабу управління розвитку багатодомених сил штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації курс, доступний для країн НАТО (та партнерів), який відповідає конкретним вимогам НАТО щодо освіти та індивідуальної підготовки, а заклад освіти та підготовки, що надає рішення, є установою, акредитованою заступником начальника штабу з питань розвитку багатодомених сил в рамках Програми НАТО із забезпечення якості.

NATO Education and Training Activity (діяльність НАТО щодо освіти та підготовки) – див. Доповнення 2 до Додатка А Директиви Bi-SC, 075-002, Освіта та підготовка. Крім того, діяльність освіти та підготовки не включає допоміжні або пов'язані з ними управлінські заходи, необхідні для визначення, планування, організації і координації діяльності освіти та підготовки, такі як конференції,

³⁵¹ Сюди входять мобільна освітньо-підготовча група та мобільна підготовча група.

наради, робочі групи та інші заходи, що не передбачають здійснення заходів освіти та підготовки.

NATO Education and Training Facility (заклад освіти та підготовки НАТО) – заклад освіти та підготовки призначений Військовим комітетом. Див. Посилання А, Додаток С.

NATO Education and Training Programme (Програма НАТО щодо освіти та підготовки) – див. Доповнення 2 до Додатка А Директиви Bi-SC, 075-002, Освіта та підготовка.

(NATO) Listed Course (зазначений курс (НАТО)) – курс із цією стандартною категорією сертифікації, що викладається англійською мовою та відкритий для країн НАТО (та партнерів), не сертифікований заступником начальника штабу управління розвитку багатодомених сил штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації курс як такий, що відповідає специфічним вимогам НАТО щодо освіти та індивідуальної підготовки. Зазначені курси відповідають потребам країн щодо освіти та індивідуальної підготовки, а також часто сприяють досягненню масштабніших цілей із нарощування потенціалу, зокрема шляхом об'єднання та спільного використання національних можливостей у сфері освіти та індивідуальної підготовки.

NATO Partner (партнер НАТО) – див. МС 0458/4, Освіта, підготовка, навчання та оцінювання, Додатка Е та Доповнення 2 до Додатка А Директиви Bi-SC, 075-002, Освіта та підготовка.

NATO-Provided Course (Курс, наданий НАТО) – рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки, яке запрограмовано та реалізовано для задоволення конкретних потреб НАТО, класифіковано як відповідне та сертифіковано Управлінням розвитку багатодомених сил штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації, схвалено або обрано НАТО в рамках каталогу можливостей освіти та підготовки.

NATO-Selected Course (Курс, обраний НАТО) – підтверджений заступником начальника штабу управління розвитку багатодомених сил штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації курс, відкритий для НАТО (та партнерів), який відповідає специфічним вимогам НАТО щодо освіти та індивідуальної підготовки. Вимоги; однак, заклад освіти та підготовки, що надає курс, не є закладом, акредитованим заступником начальника штабу управління розвитку багатодомених сил в межах Програми НАТО із забезпечення якості.

NATO Systems Approach to Training (системний підхід НАТО до підготовки) – див. Доповнення 2 до Додатка А Директиви Bi-SC, 075-002, Освіта та підготовка. Окрім того, системний підхід до підготовки є моделлю проєктування систем викладання і часто є синонімом моделі “аналізу, проєктування, розроблення, впровадження та оцінювання”.

Non-NATO Entity (суб'єкт, що не входить до складу НАТО) – див. МС 0458/4,

Освіта, підготовка, навчання та оцінювання, Додатка Е (посилання А) та Доповнення 2 до Додатка А Директиви Bi-SC, 075-002, Освіта та підготовка.

О

On-job Experience (практичний досвід) – неформальне набуття досвіду під час виконання службових обов’язків, що не є частиною офіційного курсу навчання.

Other Training Facility (інші заклади підготовки) – заклади освіти та підготовки суб’єктів, що не входять до складу НАТО, які відповідають процедурам і стандартам НАТО і слугують додатковими засобами освіти та індивідуальної підготовки, що відповідають визнаним вимогам НАТО щодо освіти, підготовки, навчання та оцінювання шляхом надання рішень щодо освіти та індивідуальної підготовки.

Р

Performance Analysis (аналіз продуктивності) – систематичний процес визначення того, як виконується вимога щодо продуктивності та будь-яке додаткове завдання, а також детальний аналіз кожного з них. Аналіз завдань передбачає аналіз навичок.

Performance Gap (нестача продуктивності) – див. Доповнення 2 до Додатка А Директиви Bi-SC, 075-002, Освіта та підготовка.

Performance Measurement (оцінювання продуктивності) – див. Доповнення 2 до Додатка А Директиви Bi-SC, 075-002, Освіта та підготовка.

Performance Objective (ціль продуктивності) – див. Доповнення 2 до Додатка А Директиви Bi-SC, 075-002, Освіта та підготовка.

(NATO-specific) Performance Requirement ((для НАТО) Вимога до продуктивності) – див. Доповнення 2 до Додатка А Директиви Bi-SC, 075-002, Освіта та підготовка. Орім того, вимоги до продуктивності часто походять від основних обов’язків, викладених у структурі органів військового управління НАТО / структурі сил НАТО, і можуть бути окремими твердженнями (наприклад, завданнями) або ширшими, що охоплюють посадові обов’язки або відповідальності.

Performance Statement (формулювання продуктивності) – див. Доповнення 2 до Додатка А Директиви Bi-SC, 075-002, Освіта та підготовка.

Pilot Iteration (пілотна ітерація) – випробування або перше впровадження рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки зі здобувачами освіти, яке проводиться в умовах, максимально наближених до робочих, до повного впровадження, з моніторингом.

Pool of [Quality Assurance Institutional Accreditation Process] Experts (пул експертів з [процесу інституційної акредитації із забезпечення якості]) – група кваліфікованих фахівців, керована Управлінням розвитку багатодомених сил штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації, з великим досвідом у сфері забезпечення якості освіти та

індивідуальної підготовки. Члени з пулу експертів обираються для підтримки діяльності з контролю якості, в тому числі інституційної акредитації, забезпечуючи послідовне застосування стандартів якості НАТО в закладах освіти та підготовки.

Post Course Review (перегляд проведеного курсу) – структурований і систематичний процес оцінювання програми в межах системного підходу НАТО до підготовки, призначений для збору даних з метою оцінювання (винесення відповідних суджень) якості рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки та покращення результатів у майбутньому.

Procure (закуповувати) – отримувати (шляхом придбання або укладення договору) матеріали чи послуги, які є необхідними для реалізації рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки.

Professional Military Education (професійна військова освіта) – систематичне навчання фахівців за напрямками освіти і підготовки, що поглиблюють їхні знання у сфері воєнного мистецтва та науки, а також забезпечують і розвивають знання, навички, розуміння й обізнаність керівного складу збройних сил держави.

Proficiency Level (рівень професійної кваліфікації) – шкала, яка визначає ступінь компетентності, необхідний для виконання основних обов'язків і завдань на робочому місці, та впливає на тип і обсяг необхідної освіти й підготовки.

Programme Evaluation (оцінювання програми) – фаза оцінювання в межах системного підходу до підготовки, що передбачає визначення цінності або значущості програми освіти та індивідуальної підготовки шляхом проведення аналізу після курсу (одного ітерації) та щорічного перегляду навчальної програми (усі ітерації протягом одного року).

Psychomotor Domain (психомоторний домен) – система класифікації навчальних цілей, зосереджена передусім на фізичних навичках, що охоплюють координацію, спритність, маніпуляції, силу та швидкість, і складається з кількох рівнів – від спостереження та імітації до майстерності та адаптації.

Q

Qualification (кваліфікація) – офіційний результат процесу оцінювання та підтвердження, що здійснюється уповноваженим закладом освіти та підготовки, який визначає, що результати навчання окремої особи відповідають установленим стандартам.

Quality Assurance (забезпечення якості) – здійснення перевірок та аудитів, спрямованих на запобігання помилок та забезпечення правильного виконання процесів з самого початку, з метою гарантування того, що процедури якості виконуються належним чином.

Quality Management System (система управління якістю) – це повний набір стандартів якості, процедур та зобов'язань.

R

Requirements Authority (орган, що встановлює вимоги) – див. Доповнення 2 до Додатка А Директиви Bi-SC, 075-002, Освіта та підготовка.

S

Simulation (симуляція) – імітація роботи реального процесу або системи протягом певного часу. Симулювання спочатку вимагає розробки моделі, яка представляє ключові характеристики або поведінку/функції вибраної фізичної або абстрактної системи (процесу). Модель представляє саму систему, тоді як симуляція зображає її роботу.

Simulator (симулятор) – навчальний пристрій, який відтворює важливі характеристики оперативної обстановки до рівня точності, необхідного для максимального рівня перенесення знань із навчального середовища на робоче місце.

Skill (навичка) – розвинута схильність або здатність, що сприяє виконанню завдань; навичка може бути моторною, ручною та когнітивною/інтелектуальною та застосовується відповідно до контексту. Навичка – це організований і координований шаблон розумової та/або фізичної діяльності, який часто формується з часом через повторювальне навчання, практику або інший досвід.

Standards (стандарти) – див. Доповнення 2 до Додатка А Директиви Bi-SC, 075-002, Освіта та підготовка.

Strategic Training Plan (стратегічний план підготовки) – див. Доповнення 2 до Додатка А Директиви Bi-SC, 075-002, Освіта та підготовка.

Summative Assessment (підсумкове оцінювання) – формальний інструмент оцінювання, запланований під час фази проєктування та створений під час фази розроблення, який використовується під час фази впровадження для визначення ступеня досягнення цілей продуктивності тими, що навчаються.

Syllabus (силабус) – у найпростішому вигляді являє собою письмовий виклад освітніх компонентів, що включені до курсу навчання. У сфері підготовки силабуси формуються на основі цілей навчання, які визначають навички, знання та ставлення, що мають бути набуті здобувачами освіти. Також див. **Curriculum (навчальна програма)**.

Synchronous Learning (Instruction) (синхронне навчання (викладання)) – форма навчання, за якої взаємодія між тими, що навчаються та викладачем відбувається в реальному часі, хоча здобувачі освіти можуть перебувати в різних місцях. Прикладами є відеоконференції, телеконференції, живі чати та лекції в прямому ефірі.

Systems Approach to Training (системний підхід до підготовки) – Див.: Системний підхід НАТО до підготовки.

T

Target Audience (цільова аудиторія) – особи, призначені на посади в структурі органів військового управління НАТО/об'єднаних збройних сил НАТО, які

потребують спеціалізованого навчання для усунення прогалин у виконанні своїх обов'язків, пов'язаних з описом діяльності. Цей підхід базується на аналізі посадових обов'язків і враховується під час аналізу потреб у підготовці, що впливатиме на розроблення керівного документа курсу II-го рівня.

Task (завдання) – це окремий сегмент роботи з чітко визначеним початком і завершенням, який може бути створений, виконаний та/або досягнутий самостійно. Сукупність завдань вимагає розширення службових обов'язків.

Teaching Point (навчальні питання) – див. **Content (контент)**.

Team of [Quality Assurance] Experts (група експертів із забезпечення якості) – спеціалізований підрозділ у складі Штабу Стратегічного командування НАТО з трансформації / Управління розвитку багатодомених сил, відповідальний за управління Програмою забезпечення якості НАТО, що забезпечує відповідність установ стандартам якості НАТО шляхом акредитації інституцій та сертифікації курсів.

Test (тест) – це процес, під час якого той, що навчається має продемонструвати певний аспект виконання завдання, навички, знання або ставлення. Тести, що вимірюють рівень засвоєння завдання, навички, знання або ставлення, вважаються тестами досягнення.

(Test) Reliability (надійність тесту) – це ступінь, до якого тест або його елемент дає стабільні результати при кожному використанні.

(Test) Validity (валідність (тесту)) – це ступінь, у якому тест вимірює саме те, що він має вимірювати.

Training Audience (навчальна аудиторія) – з погляду освіти та індивідуальної підготовки, це окремі особи або учасники, визначені з цільової аудиторії (тобто особи, що обіймають посади), які розглядаються з позиції здобувача освіти під час фази розроблення, що впливає на розроблення керівного документа курсу III-го рівня та забезпечення навчального курсу.

[Training] Effectiveness (ефективність [підготовки]) – це ступінь (досягнення програмних результатів), до якого освіта та індивідуальна підготовка належним чином готують здобувачів освіти до відповідності вимогам посад НАТО.

[Training] Efficiency (ефективність [використання ресурсів підготовки]) – це ступінь оптимального використання ресурсів (тобто матеріалів, персоналу, об'єктів і коштів) для досягнення здобувачами освіти необхідного рівня підготовки (відповідно до керівного документа курсу II-го рівня).

Training Needs Analysis (аналіз потреб у підготовці) – див. Доповнення 2 до Додатка А Директиви Bi-SC, 075-002, Освіта та підготовка.

Training Objective (навчальна ціль) – див. Доповнення 2 до Додатка А Директиви Bi-SC, 075-002, Освіта та підготовка.

Training Requirements Analysis (аналіз вимог до підготовки) – див. Доповнення 2 до Додатка А Директиви Bi-SC, 075-002, Освіта та підготовка.

Training Requirements Analysis Report (звіт про аналіз вимог до підготовки) – див. Доповнення 2 до Додатка А Директиви Bi-SC, 075-002, Освіта та підготовка.

Training Strategy (стратегія підготовки) – це загальний підхід до надання рішення для задоволення потреб у підготовці або освіті, незалежно від того, чи це очне, дистанційне або комбіноване навчання.

Transfer of Learning (передача знань/навчання) – це використання раніше набутих знань і навичок у новому процесі навчання та виконанні споріднених завдань; іншими словами, навчання в одній ситуації сприяє або забезпечує навчання в іншій.

Transfer of Training (передача знань/підготовки) – ступінь, у якому навички, отримані під час навчання й підготовки, переносяться на виконання службових або операційних завдань. Варто зазначити, що висока реалістичність не обов'язково означає високий рівень передачі знань.

Trial (випробування) – процес проведення тестової версії курсу з метою оцінки/перевірки змісту, активностей, часу та оцінювання перед запуском курсу в постійну експлуатацію.³⁵² Пілотний запуск курсу, як третій рівень випробувань, має бути завершено перед отриманням сертифікації курсу.

Tuition (плата за навчання) – обов'язкові збори за курс, що включають плату за навчання, адміністративні витрати, оцінювання та реєстрацію.

V

Virtual Reality (віртуальна реальність) – це досвід, що занурює та залучає кілька органів чуття, використовуючи 3D-дисплеї, розташовані поблизу очей, і відстеження положення для перенесення користувачів у змодельований світ, де вони можуть досліджувати штучне середовище, переміщуватись і взаємодіяти з віртуальними елементами. Сучасні системи VR із гарнітурами або багато-проекційними середовищами створюють реалістичні зображення, звуки й відчуття, що імітують фізичну присутність користувача у віртуальному просторі.

³⁵² Коли курс включає онлайн навчання, окрім визначених аспектів для спостереження та оцінювання, слід також оцінювати наступне: доступ до інтернету, систему управління навчанням і навігацію.

ДОДАТОК В до
Bi-SCD 075-007
від 24.03.2025

ПОСИЛАННЯ

Нижченаведені посилання або згадуються в цьому документі, або іншим чином стосуються цієї директиви. Не всі посилання можуть бути доступними для всіх користувачів цієї директиви.

A. MC 0458/4, FINAL, NATO Education, Training, Exercises and Evaluation Policy, 03 January 2023.

B. Revision to Bi-Strategic Command 75 Series Directives, dated 31 March 2022.

C. ACT/JFD/DCOS/TT-5640/SER1686, Bi-Strategic Command 075-002, Education and Training Directive, dated 12 June 2023.

D. MC 0400/4 (Final), NATO's Military Strategic Comprehensive Defence and Shared Response, dated 22 May 2019.

E. The NATO Warfighting Capstone Concept, dated 02 December 2020.

F. PO(2022)0514 ETEE Common Funding Policy, dated 20 December 2022.

G. AAP-16(E) REV1 Workforce Policy and Procedures, dated 17 June 2024.

H. US Marine Corps Training & Education Command, Systems Approach to Training (SAT) Manual, Jun 2004, SAT_Manual.pdf (marines.mil).

I. A-P9-050-000/PT-004, Canadian Forces Individual Training and Education System, Volume 4 – Design of Instructional Programmes, dated 1999-11-05.

J. Allied Command Operations (ACO) Force Standards and the NATO Task List (Bi-SCD 080-090, dated 16 November 2007).

K. A-P9-050-000/PT-003, Canadian Forces Individual Training and Education System, Volume 3 – Analysis of Instructional Requirements, dated June 2003.

L. SH/PLANS/J7/CV/011533/1, Bi-Strategic Command 075-003, Collective Training and Exercise – Exercise Process, dated 01 September 2023.

M. Bi-SC Handbook for Information and Intelligence Sharing with Non-NATO Entities, version 5, dated September 2014.

N. SH/MIP/13-302291, Bi-Strategic Command Directive 087-002, Bi-Strategic Commanders' Guidance – Military Co-operation, dated 27 August 2013.

O. Dick, W., Carey, L., & Carey, J.O. *The Systematic Design of Instruction*, 5th Edition,

Addison-Wesley Educational Publishers Inc., 2001.

- P. MDFD/Modelling and Simulation, Learning technologies Branch, *The Advanced Distributed Handbook*, January 2019.
- Q. A-P9-050-000/PT-005, Canadian Forces Individual Training and Education System, Volume 5 – Development of Instructional Programmes, approved April 2001.
- R. A-P9-050-000/PT-011, Canadian Forces Individual Training and Education System, Volume 11 – Evaluation of Instructional Programmes, approved Aug 2001.
- S. Bi-Strategic Command 080-006, Lessons Learned, dated 23 February 2018.
- T. JSP 822, Defence Direction and Guidance for Training and Education, Volume 2: Individual Training, (v5 Sept 22), UK Ministry of Defence.
- U. PO(2018)0259, Common Funded Capability Delivery Governance Model (CFCDGM), dated 06 June 2018.
- V. AC/35-D/1040-REV6, Supporting Document on Information and Intelligence Sharing with Non-NATO Entities, dated 21 August 2014.
- W. AC/335-D(2023)0018 (INV) Broadening Common Funding Eligibility to Capacity Building Support to Partners, dated 29 March 2023.
- X. ACO Directive (AD) 60-50, Travel on International Duty, dated 06 September 2017.
- Y. ACO Directive 087-003, ACO Military Cooperation, dated 18 June 2021
- Z. ACO Manual 084-001, Management Guidance on Military Cooperation, dated 01 September 2023.
- AA. MCM-0012-2023 (INV) Bi-SC Implementation Plan to Strengthen Capacity Building Support to Partners on Existing Commitments (Phase 1), dated 23 February 2023.
- AB. Doran, G.T. (1981). *There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives*. Management Review (AMA Forum), 70.
- AC. [United States] Marine Corps Reference Publication 7-20A.4, Evaluations and Assessments, dated 27 January 2023.
- AD. SCORM.COM (n.d.) SCORM Explained 101: An Introduction to SCORM, <https://scorm.com/scorm-explained/one-minute-scorm-overview/>.

ДОДАТОК С до
Bi-SCD 075-007
від 24.03.2025

ОСВІТА ТА ІНДИВІДУАЛЬНА ПІДГОТОВКА НАТО — ПЕРЕЛІК ПОВ'ЯЗАНИХ КУРСІВ

1. Вступ. Школа НАТО в Обераммергау (NSO) готує персонал НАТО до виконання функцій у сфері освіти та підготовки, надаючи низку спеціалізованих курсів для розвитку знань, навичок та ставлення освітніх керівників, інструкторів, розробників навчальних програм та фахівців зі стандартів/забезпечення якості. Наведені нижче курси були розроблені на основі вимог НАТО для підтримки реалізації директив двох стратегічних командувань НАТО, що стосуються освіти та індивідуальної підготовки, і, за необхідності, можуть бути використані для персоналу закладів освіти та підготовки, що надають підтримку НАТО, а також для персоналу, залученого до діяльності з глобального програмування. Кожен курс орієнтований на певну професійну роль, має різні службові та допоміжні/навчальні цілі, а також націлений на різну навчальну аудиторію. Детальніше про курси див. каталог можливостей освіти та підготовки або на вебсайті школи НАТО в Обераммергау .

а. **Аналіз глобального програмування НАТО (M7-135).** Код курсу у каталозі можливостей освіти та підготовки: ETE-PP-31627 (курс зі статусом “Затверджений”). Цільова аудиторія: відібраний персонал структури органів військового управління НАТО / сил НАТО, начальники департаментів і представники органів, що встановлюють вимоги. Метою цього курсу є надання учасникам знань, необхідних для впровадження або іншої підтримки Спільної директиви стратегічних командувань НАТО 075-002 “Освіта та підготовка”. Цей однотижневий курс дає змогу військовому та цивільному персоналу, який займається управлінням у сфері освіти та підготовки, підтримувати реалізацію напрямку Глобального програмування.

б. **Системний підхід НАТО до підготовки (M7-136).** Код курсу у каталозі можливостей освіти та підготовки: ETE-PP-31629. Цільова аудиторія цього “Затвердженого” курсу: відібраний персонал структури органів військового управління НАТО / сил НАТО, начальники департаментів та представники закладів освіти та підготовки, які підтримують систему освіти та індивідуальної підготовки НАТО. Метою курсу є навчання та підготовка осіб, залучених до проєктування та розроблення навчальних програм, у межах стандартизованого процесу, що дозволяє їм створювати ефективні та результативні навчальні рішення. Цей тижневий курс дозволяє військовому та цивільному персоналу, залученому до розроблення й реалізації системи освіти та індивідуальної підготовки, підвищити рівень професійної підготовки.

с. **Забезпечення якості НАТО (M7-137)** Код курсу в ЕТОС: ETE-QA-31628 (курс зі статусом “Затверджений”). Цільова аудиторія: відібраний

персонал структури органів військового управління НАТО / сил НАТО, начальники департаментів і представники закладів освіти та підготовки, що забезпечують підтримку системи освіти та індивідуальної підготовки НАТО. Мета тижневого курсу – надати знання і навички, необхідні для розроблення та впровадження системи управління якістю у закладах освіти та підготовки з метою відповідності стандартам якості, сертифікації курсів і отримання інституційної акредитації НАТО закладами освіти та підготовки.

d. Розроблення курсів електронного (онлайн) навчання (S7-126).

Код курсу у каталозі можливостей освіти та підготовки: ETE-IT-31550 (курс зі статусом “Затверджений”). Цільова аудиторія: особи, які залучені до розроблення, створення та впровадження онлайн-курсів, що поєднують синхронну та асинхронну навчальну діяльність з активною участю викладача.

2. Підвищення кваліфікації викладачів. Школа НАТО в Обераммергау визнає, що висока якість викладання не є випадковістю. Викладачі – це ключовий компонент, і для підвищення їхньої професійної майстерності школа НАТО в Обераммергау розробила дві навчальні програми для викладачів, які підтримують надання освіти та індивідуальної підготовки у НАТО. Один із таких курсів, який проводиться у закладі освіти та підготовки НАТО – це **M7-98 Курс академічної підготовки викладачів**. Також школа НАТО в Обераммергау пропонує *“програму підвищення кваліфікації викладачів на базі школи НАТО в Обераммергау”*, яка відкрита як для співробітників школи НАТО в Обераммергау, так і для персоналу НАТО та країн-партнерів.

ДОДАТОК D до
Bi-SCD 075-007
від 24.03.2025

СТАНДАРТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

Очікується, що заклади освіти та підготовки, які мають інституційну акредитацію НАТО, встановлять, підтримуватимуть і переглядатимуть свої внутрішні процеси і процедури, щоб забезпечити виконання наступних семи стандартів і керівних принципів.

1. Політика та процедури	
СТАНДАРТ:	Заклад має політику та процедури для управління якістю, включно з чітко визначеними обов'язками та повноваженнями всіх залучених осіб. Політика описує систему управління якістю і те, як вона залучає основні зацікавлені сторони (внутрішні та зовнішні), а також те, як вони сприяють постійному вдосконаленню основних процесів закладу. Необхідно гарантувати належний рівень внутрішньої та зовнішньої прозорості.
НАСТАНОВИ:	Очікується, що політика включатиме ^{353,354} : • внутрішній взаємозв'язок між основними видами діяльності (в межах закладу освіти та підготовки) (наприклад, взаємозв'язок між викладанням, дослідженнями, розвитком доктрини, вивченням та узагальненням досвіду) • організація системи управління якістю • відповідальність різних департаментів та окремих осіб за управління якістю • ключові показники продуктивності • залучення основних внутрішніх та зовнішніх зацікавлених сторін до процесу постійного вдосконалення.
2. Розвиток персоналу/викладачів	
СТАНДАРТ:	Заклад слідкує за тим, щоб персонал/викладачі були компетентними та кваліфікованими. Розвиток персоналу – це безперервний процес, який підтримується закладом.
НАСТАНОВИ:	Очікується, що заклад освіти та підготовки матиме: • принципи, процедури та критерії відбору персоналу та зовнішніх викладачів • процедури та програми для підтримки професійного розвитку персоналу та викладачів (включно з постійним вдосконаленням здібностей викладачів) • мінімальний рівень компетентності та вимоги до освіти та підготовки, включені до опису діяльності • умови праці персоналу, що сприяють створенню позитивної атмосфери.
3. Інформаційні системи та управління знаннями	
СТАНДАРТ:	Заклад освіти та підготовки збирає, аналізує та ефективно використовує відповідну інформацію для ефективного управління та проведення своїх заходів підготовки, а також пов'язаної з ними діяльності.
НАСТАНОВИ:	Очікується, що система управління інформацією буде керувати: • задоволеністю/зворотним зв'язком відповідних внутрішніх та зовнішніх

³⁵³ Доповнення 1. Пояснення до інформації, яку доцільно включити в Політику забезпечення якості.

³⁵⁴ Доповнення 2. Рекомендований формат документа Політики забезпечення якості.

	зацікавлених сторін • розробленням курсів/навчальних програм та контролем їхніх версій • ресурсами (забезпеченням навчального курсу) • вивченням та узагальненням досвіду • навчальними/викладацькими ресурсами • профілями здобувачів освіти (навчальною аудиторією) • відстеженням ключових показників ефективності.
4. Інформація для громадськості	
СТАНДАРТ:	Заклад освіти та підготовки публікує та регулярно оновлює об'єктивну інформацію, як якісну, так і кількісну, про свої курси та пов'язану з ними діяльність.
НАСТАНОВИ:	Очікується, що заклад освіти та підготовки буде: • надавати та регулярно оновлювати адекватну інформацію про курси, що проводяться (наприклад, каталог курсів) на своєму веб-сайті та точно відображати її в каталозі можливостей для освіти та підготовки (ЕТОС) • інформувати основні зацікавлені сторони та спільноту за інтересами (CoI) про заплановані суттєві зміни в керівних документах курсу (CCD) та, особливо, в проміжних навчальних цілях (ELO) • розвивати та підтримувати комунікаційну мережу з закладами освіти та підготовки та спільнотами за інтересами, пов'язану з темами, що охоплюються керівними документами курсу.
5. Визначення та проведення викладання	
СТАНДАРТ:	Заклад має інструкції та засоби контролю для аналізу, проектування, розроблення, впровадження та оцінювання освіти та індивідуальної підготовки (E&IT), включно з тим, як заклад планує та складає розклади курсів, контролює якість курсів та проводить періодичні перегляди, забезпечуючи постійну релевантність наданої освіти та індивідуальної підготовки.
НАСТАНОВИ:	Керівні документи курсу існують для кожного курсу НАТО, і вони визначають рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки. Керівні документи курсу підтверджують залучення зацікавлених сторін і включають: • передумови, що пояснюють потребу в курсі та його відповідність вимогам НАТО • мету/намір курсу • деталі щодо цільової аудиторії • цілі продуктивності, які відображають її нестачу, яка має бути усунута за допомогою освіти та індивідуальної підготовки • проміжні навчальні цілі, які є частиною загальної стратегії, що охоплює зміст курсу та визначає, що буде вивчатися, як це буде вивчатися та скільки часу це займе • список посилань, що відповідає контенту курсу • кошторис ресурсів із зазначенням приміщення, персоналу, обладнання та матеріалів, необхідних для проведення курсу. Задokumentовано запланований і системний підхід до надання освіти та індивідуальної підготовки, включаючи адміністративні заходи в закладі, що підтримують розроблення, впровадження та оцінювання курсів: • розробка курсу враховує попередню підготовку та професійний досвід цільової аудиторії • кількість місць на кожному курсі планується відповідно до потреб НАТО і національних потреб, а також можливостей і цілей навчального

	закладу • для кожного курсу НАТО створено забезпечення навчального курсу, в тому числі навчальні матеріали, інструменти оцінювання здобувачів освіти та оптимальні графіки/розклади для кожного курсу • існують відповідні інструкції з планування та координації для підтримки підготовки, проведення та завершення серії/ітерації курсу • запроваджено формалізовані огляди після курсу, призначені для моніторингу якості та покращення освіти та індивідуальної підготовки.
6. Оцінювання здобувачів освіти	
СТАНДАРТ:	Здобувачі освіти оцінюються за допомогою опублікованих критеріїв, правил і процедур, які застосовуються послідовно і систематично. Здобувачі освіти знають, що від них очікують і як буде оцінюватися їхня продуктивність.
НАСТАНОВИ:	Очікується, що процедури оцінювання здобувачів освіти будуть такими: • будуть розробленими для вимірювання досягнення запланованих результатів навчання • відповідатимуть меті (наприклад, формуюча/підсумкова/практична/теоретична) • базуватимуться на чітких та опублікованих критеріях • будуть відстежуваними для забезпечення точності та адекватності процедур • там, де це можливо, не слід покладатися на судження одного оцінювача • запровадити процедури для розгляду апеляцій здобувачів освіти • включатимуть правила, що стосуються відвідування занять здобувачами освіти.
7. Навчальні ресурси та підтримка здобувачів освіти	
СТАНДАРТ:	Заклад освіти та підготовки має відповідні ресурси для підтримки здобувачів освіти протягом усього навчального процесу.
НАСТАНОВИ:	Навчальні ресурси та інші механізми підтримки мають бути: • легко доступні для здобувачів освіти • розроблені відповідно до потреб здобувачів освіти • реагувати на зворотний зв'язок тих, хто ними користується • регулярно контролюватися та вдосконалюватися.
Рис. D-1- Стандарти систем управління якістю	

ДОПОВНЕННЯ:

1. Зміст документа про політику забезпечення якості.
2. Пропонована форма-зразок документа про політику забезпечення якості.
3. Пропонований зразок річного звіту про забезпечення якості, що подається закладами освіти та підготовки, акредитованими на інституційний рівень, до штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації.

ДОПОВНЕННЯ 1 до
ДОДАТКА D до
Bi-SCD 075-007
від 24.03.2025

ЗМІСТ ДОКУМЕНТА ПРО ПОЛІТИКУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ

У таблиці нижче наведено вказівки та рекомендації щодо контенту, який повинен міститися в документі про політику забезпечення якості для закладів освіти та підготовки, що прагнуть отримати інституційну акредитацію.

Обов'язковий / <i>Рекомендаційний</i> / <i>Найкращі практики</i> ³⁵⁵ / Контрольний список документа політики забезпечення якості
<i>Примітка:</i> Деякі сфери можуть бути детально пояснені або коротко описані, щоб дати загальне розуміння, з подальшим перехресним посиланням на Додаток / Встановлений порядок дій / Заяву про намір / Директиву / План тощо.
- <i>Вступ / Передумови - короткий опис закладу освіти та підготовки (хто, що, чому, де, як) та що охоплює Політика забезпечення якості.</i>
- Офіційна урядова заява: - Загальна заява (про зобов'язання організації щодо якості. У ній зазначається зобов'язання щодо дотримання вимог замовника та вимог стандарту. Вона також містить зобов'язання щодо постійного вдосконалення).
- Бачення та місія. - <i>Основні цінності.</i>
- <i>Керівні принципи (наприклад, системний підхід, відповідність (політиці, доктринам і директивам НАТО), підзвітність, прозорість, постійне вдосконалення, співпраця, висока якість продукції).</i>
- <i>Документація системи управління якістю:</i> - <i>Внутрішня та зовнішня (наприклад, встановлені порядки дій і меморандуми про взаєморозуміння, політики і правила НАТО, доктрина).</i> - <i>Ключові документи (не обов'язково деталізувати все - можна описати продукти в загальних рисах).</i>
- Цілі (стратегічні завдання) та завдання.
- Мета політики забезпечення якості (QAP) / Призначення документа щодо мети політики забезпечення якості.
- Застосовність мети політики забезпечення якості - до кого застосовується.
- Ключові зацікавлені сторони: - Внутрішні та зовнішні.
- Процес якості/визначення/опис ключової термінології: - Інспектування, контроль якості, забезпечення якості, управління якістю.
- Функції та сфера відповідальності системи управління якістю: - Група управління якістю та організаційна діаграма. - Функція та сфера відповідальності групи управління якістю, включаючи директора курсу, адміністрацію курсу, офіцерів первинної відповідальності, цільову гілку тощо. - <i>Матриця розподілу відповідальності (BPKI (RACI)).</i>

³⁵⁵ Доповнення 3. Консультативні/найкращі практики (виділені курсивом та синім кольором) для включення до Політики забезпечення якості.

- Цикл перегляду забезпечення якості/процес постійного вдосконалення:
- Аналіз проведених дій, перегляд проведеного курсу, нарада з перегляду навчальної програми, щорічний внутрішній перегляд забезпечення якості (система/заклад), щорічний звіт про забезпечення якості (Верховний Головнокомандувач ОЗС НАТО з питань трансформації), зовнішня (переакредитація).
- Ключові показники ефективності та їх використання для оцінки прогресу.
- Опитування (відгуки здобувачів освіти, випускників, керівників та викладачів, а також рівень задоволеності персоналу).
- Моніторинг / оцінка викладачів / моніторинг курсів.
- Цикл перегляду встановлених порядків дій / інструкцій.
- Цикл перегляду / оновлення політики.
- Оцінювання здобувачів освіти (Стратегія):
- Формативна / підсумкова (включаючи критерії оцінювання, наприклад, критерії залучення здобувачів освіти – від відмінного до незадовільного).
- Критерії завершення навчання (мінімальна відвідуваність курсу (наприклад, у відсотках) та необхідні оцінки / прохідні бали) – сертифікат про завершення навчання або сертифікат про участь.
- Апеляції здобувачів освіти.
- Управління та підбір персоналу:
- Розвиток персоналу / викладачів (вступний інструктаж / ознайомлення, початкова підготовка, безперервна / подальша підготовка, професійний розвиток, плани розвитку).
- Моніторинг та оцінка викладачів/курсів.
- Визначення та проведення викладання:
- Системний підхід НАТО до підготовки (наприклад, п'ять (5) етапів системного підходу до підготовки, що коротко описують мету / процес / продукт) & Глобальне програмування.
- Проведення курсів (наприклад, планування / програмування, забезпечення ресурсами, обов'язки, графік заходів для проведення курсу, стійкість тощо).
- План комунікації.
- Інформаційні системи та управління знаннями – опишіть коротко.
- Загальнодоступна інформація – коротко, що і як (наприклад, вебсайт, соціальні мережі, публікації тощо).
- Зв'язок між викладанням, дослідженнями, розробкою доктрин та вивченням та узагальненням досвіду.
- Навчальні ресурси та підтримка здобувачів освіти (наприклад, що і як):
- Які ресурси є в наявності.
- Як здійснюється підтримка здобувачів освіти.
- Як використовувати / застосовувати / враховувати відгуки здобувачів освіти.
- Глосарій / Визначення.
- <i>Перелік встановлених порядків дій³⁵⁶.</i>

Рис. D-1-1 – Контрольний список документів щодо політики забезпечення якості

³⁵⁶ Деякі організації використовують встановлені порядки дій, а інші — аналогічні документи під іншими назвами. Це може включати, але не обмежується такими документами, як: експлуатаційні настанови, процедурні інструкції, регламенти робочих процесів, посібники з процесів, оперативні керівництва, посібники з бізнес-процедур, операційні процедури, бізнес-процедури, загальні керівництва з процедур та документація процесів.

ДОПОВНЕННЯ 2 до
ДОДАТКА D до
Bi-SCD 075-007
від 24.03.2025

ПРОПОНОВАНА ФОРМА-ЗРАЗОК ДОКУМЕНТА ПРО ПОЛІТИКУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ

Нижче наведено пропозицію щодо оформлення документа про політики забезпечення якості³⁵⁷. Вона містить короткий опис того, що має бути включено до документа.

Реєстраційний № XXXX/XXXXXX/XXXXXX

ТЕМА: _____ ПОЛІТИКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ

ДАТА: XX Місяць Рік

ПОСИЛАННЯ: А. Вкажіть посилання в порядку їх згадки в документі.
В. Вкажіть посилання в порядку їх згадки в документі.

1. **Мета / Завдання документа про політику забезпечення якості.** (Відповідаючи на питання – чому?). Мета / Завдання документа.
2. **Передумови.** Опис засад діяльності закладу та основних чинників, що впливають на його діяльність. Місія та бачення закладу освіти та підготовки.
3. **Застосування.** На кого поширюється політика.
4. **Заява про політику.** Зобов'язання організації щодо якості.
5. **Принципи.** Основні принципи, на яких базується програма забезпечення якості установи (наприклад, постійне вдосконалення, підзвітність, прозорість, співпраця тощо).
6. **Система управління якістю.**
 - а. **Організація.** (Відповідаючи на питання – хто?). Організаційна матриця (схема або діаграма), що ілюструє відносини управління, координації та підтримки між внутрішніми та зовнішніми зацікавленими сторонами у забезпеченні якості (наприклад, відділи, відділення, орган, що встановлює вимоги, начальник департаменту, персонал, здобувачі освіти).
 - б. **Функції та сфери відповідальності.** (Відповідаючи на питання – що?). Які функції та сфери відповідальності кожного з елементів, визначених в організаційній матриці, та які результати їх діяльності. Призначення відділу або особи, яка буде керівником системи управління якістю. Призначення відділу управління якістю або персоналу, відповідального за впровадження, моніторинг та оцінку програми забезпечення якості (включно з особою, відповідальною за процедури звітування керівництву з питань якості, яка є доступною, та особою, яка

³⁵⁷ заклади освіти та підготовки можуть використовувати альтернативні формати оформлення, якщо це покращує читабельність або розуміння.

забезпечує доступність звітів з забезпечення якості для перегляду за запитом). Хто є основними зацікавленими сторонами?

7. **Стратегія впровадження.** (Відповідаючи на питання – як?). Як ця політика буде впроваджуватися, контролюватися та переглядатися? Визначте процес, який впроваджено в закладі для збору відгуків та даних щодо, аналізу та узагальнення результатів з метою підвищення ефективності та результативності; які є елементи процесу постійного вдосконалення закладу? Визначення ключової термінології (наприклад, інспектування, контроль якості, забезпечення якості, управління якістю). Цілі, завдання та ключові показники ефективності (більш детальна інформація може бути включена в додаток). Комунікаційна стратегія/плани. Опишіть сильні та слабкі сторони, а також дії, спрямовані на усунення або виявлення неконтрольованих елементів, які послаблюють здатність установи виробляти продукцію вищої якості (і будь-які можливості, які установа може використати, щоб компенсувати слабкі сторони).

8. **Цикл перевірки забезпечення якості.** (Відповідаючи на питання – коли?). Коли буде оцінено ефективність та результативність програми забезпечення якості, переглянуто зворотний зв'язок, переглянуто політику та вдосконалено елементи, що впливають на інші процеси та процедури (включно з планом внутрішньої та зовнішньої комунікації).

9. **Допоміжні елементи та ресурси для забезпечення якості.** Нижче наведено критерії системи управління якістю. Переконайтеся, що всі перелічені елементи охоплені в кожному додатку (або в основному тексті документа про цю політику). Короткий опис додатків містить:

- a. Розроблення та проведення викладання.
- b. Оцінювання здобувачів освіти.
- c. Розвиток персоналу та викладачів.
- d. Навчальні ресурси та підтримку здобувачів освіти.
- e. Інформаційні системи та управління знаннями.
- f. Публічну інформацію.

10. **Контактну інформацію.** Контактна особа для запитань або додаткової інформації.

Блок підпису

Ім'я командира/начальника

Посада

РОЗПОВСЮДЖЕННЯ:

Зовнішнє –

Дія:

Інформація:

Внутрішнє –

Дія:

Інформація:

ДОДАТКИ:

- A. Розроблення та проведення викладання.
- B. Оцінювання здобувачів освіти.
- C. Розвиток персоналу та викладачів.
- D. Навчальні ресурси та підтримка здобувачів освіти.
- E. Інформаційні системи та управління знаннями.
- F. Публічна інформація.
- G. План комунікації.

ДОПОВНЕННЯ 3 до
ДОДАТКА D до
Bi-SCD 075-007
від 24.03.2025

**ПРОПОНОВАНИЙ ЗРАЗОК РІЧНОГО ЗВІТУ ПРО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ЯКОСТІ, ЩО ПОДАЄТЬСЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ ТА ПІДГОТОВКИ,
АКРЕДИТОВАНИМИ НА ІНСТИТУЦІЙНИЙ РІВЕНЬ, ДО ШТАБ-
КВАРТИРИ ВЕРХОВНОГО ГОЛОВНОКОМАНДУВАЧА ОЗС НАТО З
ПИТАНЬ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

1. Нижче наведено зразок річного звіту про забезпечення якості, що подається закладами освіти та підготовки, акредитованими на інституційний рівень, до штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації. Вона містить короткий опис того, що має бути включено до документа.

2. Додаткова інформація

а. Заклади освіти та підготовки повинні уникати непотрібного повторення інформації зі звіту за попередній рік. Якщо в деяких тематичних областях, включених до документа (наприклад, оцінювання здобувачів освіти), немає нових оновлень, які можна було б додати, слід використати фразу “Без змін”, щоб чітко вказати на цей статус.

б. Для заходів, запланованих у попередньому році, які продовжуються в наступному році, наприклад, впровадження проекту або ініціативи, важливо надати чітке пояснення їх продовження на наступний рік. Це має включати причини продовження, досягнутий прогрес, а також будь-які модифікації або зміни, що відбулися з моменту початкового планування.

с. Під час документування діяльності у звіті важливо не лише перерахувати проблеми, з якими довелося зіткнутися, але й, що більш важливо, описати рішення, які були реалізовані або запропоновані. Такий підхід дає огляд як перешкод, що виникають, так і стратегій, що застосовуються для їх подолання.

д. При складанні річного звіту про забезпечення якості, заклади освіти та підготовки повинні враховувати всі 7 стандартів, включених до системи управління якістю, відповідно до Додатка D до Спільної директиви стратегічних командувань НАТО 075-007. Це забезпечує глибоке розуміння впровадження системи управління якістю в усіх її суттєвих аспектах.

е. Іноді штаб-квартира Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації може вимагати від закладів освіти та підготовки включити додаткові теми в річний звіт про забезпечення якості (наприклад, діяльність, яка сприяє багатопрофільним операціям та/або цифровій трансформації). Заклади будуть повідомлені, коли це буде потрібно.

Реєстраційний номер: XXXX/XXXXXX/XXXXXX	
ТЕМА:	РІЧНИЙ ЗВІТ ПРО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ
ДАТА:	XX Місяць Рік
ПОСИЛАННЯ:	А. Вкажіть посилання в порядку їх згадки в документі.

РІЧНИЙ ЗВІТ ПРО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ЗА XXXX РІК

1. **Зміст.**
2. **Вступ.** (макс. 1 сторінка).
 - а. **Мета.** (Основна мета звіту. Відповідно до Спільної директиви стратегічних командувань НАТО 75-7, у звіті має бути підтверджено зобов'язання закладів щодо забезпечення якості освіти).
 - б. **Передумови.** Опис основних чинників, що вплинули на діяльність закладів освіти та підготовки протягом звітного періоду (наприклад, пов'язаних із дисциплінами Глобального програмування).
3. **Основні результати.** (Це кількісний розділ звіту. Його зміст має складатися переважно з числових даних, представлених у вигляді графіків. Потрібно описати/пояснити тенденції, порівнюючи з попередніми роками. У разі змін – коротко прокоментувати про те, які були причини).
 - а. **Курси.** (Наприклад: скільки проведено, якого рівня сертифікації, скільки завантажено в каталог можливостей освіти та підготовки, рівень заповненості курсів).
 - б. **Здобувачі освіти.** (Наприклад: скільки осіб взяли участь, відсоток завершення навчання, скількох країн, скільки представників зі структур органів військового управління НАТО, сил НАТО, країн-партнерів).
 - с. **Викладачі.** (Наприклад: кількість викладачів (внутрішніх/зовнішніх), нові викладачі, підготовка/підвищення кваліфікації, яку пройшли або заплановано для викладачів).
 - д. **Внесок НАТО.** (Наприклад: участь у конференціях (включно з щорічними конференціями з питань напрямів освіти і підготовки, щорічними форумами з дисципліни), семінарах, аналізах потреб у підготовці, навчаннях, розробці доктрин).
4. **Система управління якістю.** (Це якісний розділ звіту. На основі зібраного зворотного зв'язку від зацікавлених сторін слід описати основні результати, результати аналізу, сильні та слабкі сторони кожної сфери система управління якістю і заплановані дії на наступний рік).
 - а. **Політика та процедури.** (Наприклад: зміни у структурі, відповідальності, нові основні зацікавлені сторони).
 - б. **Розроблення та проведення викладання.** (Наприклад: які курси пройшли успішно, які мали проблеми, в чому причини та який був план виправлення ситуації).
 - с. **Оцінювання здобувачів освіти.** (Наприклад: які методи та інструменти оцінювання виявилися ефективними, які потребують вдосконалення).

- d. **Розвиток персоналу та викладачів.** (Наприклад: скільки викладачів взяли участь у кількох курсах, семінарах тощо).
 - e. **Навчальні ресурси та підтримка здобувачів освіти.** (Наприклад: які ресурси та види підтримки виявилися ефективними, що потребує вдосконалення).
 - f. **Інформаційні системи та управління знаннями.** (Наприклад: нові функціональні можливості, зміни в програмному забезпеченні).
 - g. **Публічна інформація.** (Наприклад: нова інформація, розміщена на вебсайті).
 - h. **Інші акредитації.** (Наприклад: НАТО, Міжнародна організація зі стандартизації (ISO, наприклад ISO 9001), національні чи інші системи (наприклад Європейський фонд управління якістю, Командування підготовки та доктрин армії США).
5. **Кращі практики.** (Визначити сфери та рішення, які заклад освіти та підготовки вважає успішними у своїй діяльності та може поділитися з іншими навчальними структурами НАТО).
 6. **Стійкість.** (Наприклад: плани/заходи з підвищення стійкості, які впроваджені в заклад освіти та підготовки для забезпечення ключових результатів навчання під час кризових або дестабілізуючих подій, включаючи рішення НАТО у сфері підготовки. Приклади впровадження таких планів або навчання для випробування системи на стійкість).
 7. **Виклики та можливі рішення.** (Основні виклики, з якими стикалася установа або які очікуються найближчим часом, а також відповідні заходи чи запропоновані рішення).
 8. **Безперервне вдосконалення.** (У контексті планування на наступний рік: опишіть основні цілі, виклики та перспективи. Також надайте оновлену інформацію щодо рекомендацій з останнього Звіту оцінювання інституційної акредитації НАТО³⁵⁸, включаючи сфери для вдосконалення).
 9. **Контактна інформація.** (Контактна особа для запитань або додаткової інформації).

Блок підпису

Ім'я командира/начальника

Посада

РОЗПОВСЮДЖЕННЯ:

Зовнішнє:

Дія:

Інформація:

Внутрішнє:

Дія:

Інформація:

ДОДАТКИ:

³⁵⁸ Оновлення повинні надаватися як під час первинної акредитації, так і під час повторної акредитації.

ДОДАТОК Е до
Bi-SCD 075-007
від 24.03.2025

СТАНДАРТИ ЯКОСТІ НАТО

Стандарти якості НАТО підтримують інституційну акредитацію закладів освіти та підготовки. Стандарти якості підтверджують місію організації в галузі освіти і підготовки, в тому числі загальне керівництво і управління, і підтверджують відповідність організації вимогам НАТО. Щоб отримати інституційну акредитацію, заклад освіти та підготовки повинен продемонструвати свій внесок в НАТО. Стандарти якості НАТО стосуються трьох широких сфер і детально описані в наступних таблицях.

1. ЛІДЕРСТВО ТА УПРАВЛІННЯ	
1.1 Загальне керівництво	Стандарти: 1.1.1. Заклад володіє довгостроковим планом, що ґрунтується на його місії та баченні, який враховує пріоритети НАТО та очікування основних зацікавлених сторін. 1.1.2. В закладі впроваджено систему управління якістю, яка підтримується відповідними документами, що регулярно переглядаються та підтримуються в актуальному стані. 1.1.3. Внутрішня та зовнішня комунікація закладу є цілеспрямованою та керованою. 1.1.4. Заклад використовує інформаційні системи, які підтримують його управління та узгоджене виконання основних функцій.
1.2 Управління персоналом	Стандарти: 1.2.1. Заклад володіє принципами та процедурами підбору та розвитку персоналу. Вони впливають із цілей закладів та забезпечують якість і сталість підготовки. 1.2.2. Здійснюється моніторинг задоволеності персоналу (включно з умовами праці, потоком інформації) та впроваджуються практики для підтримки мотивації персоналу. 1.2.3. Викладачі та співробітники мають кваліфікацію в галузі освіти та підготовки (E&T) відповідно до опису діяльності та керівних документів курсу.
1.3 Управління ресурсами	Стандарти: 1.3.1. Заклад має сталий бюджет. 1.3.2. Заклад визначив принципи прийняття бюджетних рішень. 1.3.3. Розподіл фінансових ресурсів закладу ґрунтується на реальних потребах та пріоритетах закладу відповідно

	до його місії та цілей. 1.3.4 Умови роботи персоналу та умови навчання здобувачів освіти (наприклад, бібліотека, аудиторії та лабораторії) відповідають потребам, що впливають з навчальних цілей, специфіки закладу та очікувань основних зацікавлених сторін.
2. ОСВІТА ТА ПІДГОТОВКА	
2.1. Визначення та проведення викладання	Стандарти: 2.1.1. Кожен курс НАТО розробляється і викладається відповідно до принципів Глобального програмування і Системного підходу НАТО до підготовки. 2.1.2. Заклад освіти та підготовки має плани стійкості, які забезпечують безперервність ключових рішень НАТО та інших важливих навчальних рішень під час інцидентів, що порушують нормальну життєдіяльність. 2.1.3. Задоволеність здобувачів освіти якістю викладання та відгуки випускників враховуються при розробці навчальних програм. 2.1.4. Задоволеність начальників / командирів продуктивністю випускників враховується при розробці інструкцій. 2.1.5. Зворотний зв'язок від викладачів щодо проведення та якості курсу враховуються при розробці викладання.
2.2. Оцінювання здобувачів освіти	Стандарти: 2.2.1. Прогрес здобувачів освіти відстежується та підтримується протягом усього курсу. 2.2.2. Оцінювання здобувачів освіти підтримує навчання та відповідає навчальним цілям. 2.2.3. Критерії оцінювання та випускні критерії заздалегідь визначені та визнані перед початком викладання. 2.2.4. У закладі діють процедури розгляду апеляцій здобувачів освіти.
2.3. Підтримка навчання та підготовки	Стандарти: 2.3.1. Розподіл ресурсів для курсів відповідає потребам здобувачів освіти та цілям навчання. 2.3.2. Заклад надає здобувачам освіти консультації для підтримки їхнього навчання (за потреби). 2.3.3. Для підтримки навчання використовуються найсучасніші ресурси. 2.3.4. Відгуки здобувачів освіти щодо підтримки беруться до уваги в рамках діяльності з удосконалення.
3. ВНЕСОК ДО НАТО	
3.1. Підтримка вимог НАТО	Стандарти: 3.3.1. Заклад визначив свою роль у підтримці НАТО.

	3.3.2. Заклад пропонує затверджені/обрані курси НАТО. 3.3.3. Заклад використовує вивчення та узагальнення досвіду для вдосконалення навчання. 3.3.4. Основна діяльність закладу спрямована на підтримку цілей НАТО, а персонал бере участь в інших заходах НАТО (робочі групи, проєкти тощо).
3.2. Підтримка управління дисциплінами	Стандарти: 3.2.1. Заклад робить внесок у розвиток (навчальної) дисципліни (дисциплін). 3.2.2. Заклад робить свій внесок у підтримання (навчальних) дисциплінарних рамок НАТО.
3.3. Внесок в іншу діяльність, пов'язану з НАТО	Стандарти: 3.3.1. Заклад робить свій внесок у розвиток НАТО різними способами (наприклад, розробка доктрини, наукові дослідження і розробки, вивчення та узагальнення досвіду, операції і оборонне планування).

Рис. Е-1 - Стандарти якості НАТО

ДОПОВНЕННЯ:

1. Загальні вказівки щодо змісту Звіту про самооцінювання.
2. Визнання інституційної акредитації та курсів, що надаються НАТО, штаб-квартирою Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації.

ДОПОВНЕННЯ 1 до
ДОДАТКА Е до
Bi-SCD 075-007
від 24.03.2025

ЗАГАЛЬНІ ВКАЗІВКИ ЩОДО ЗМІСТУ ЗВІТУ ПРО САМООЦІНЮВАННЯ

1. Нижче наведено пропоновану структуру звіту про самооцінювання закладу освіти та підготовки, без урахування будь-яких додатків або вкладень.

ОБКЛАДИНКА

ЗМІСТ

ВСТУП

Загальна інформація про заклад.

Контактна інформація, місія, бачення, основні напрямки діяльності, рік заснування та коротка історія/основні досягнення, країни, що надають сили і засоби та основні партнери, кількість схвалених/вибраних курсів НАТО, кількість здобувачів освіти на рік, кількість персоналу та викладачів.

1. Лідерство та управління

1.1. Загальне керівництво

1.1.1. Довгостроковий план

1.1.2. Управління якістю

1.1.3. Комунікації

1.1.4. Інформаційні системи

1.2. Управління персоналом

1.2.1. Підбір персоналу

1.2.2. Задоволеність персоналу

1.2.3. Кваліфікація персоналу

1.3. Управління ресурсами

1.3.1. Бюджет закладу

1.3.2. Бюджетні рішення

1.3.3. Розподіл фінансових ресурсів

1.3.4. Умови праці

1.4. Сильні сторони та напрями вдосконалення

2. Освіта та підготовка

2.1. Визначення та проведення викладання

2.1.1. Глобальне програмування

2.1.2. Стійкість

2.1.3. Задоволеність здобувачів освіти

2.1.4. Задоволеність куратора

2.1.5. Зворотний зв'язок від викладачів

2.2. Оцінювання здобувачів освіти

2.2.1. Прогрес здобувачів освіти

2.2.2. Оцінювання здобувачів освіти

- 2.2.3. Критерії оцінювання та завершення навчання
- 2.2.4. Апеляції здобувачів освіти
- 2.3. Підтримка навчання та підготовки
 - 2.3.1. Розподіл ресурсів
 - 2.3.2. Настанови для здобувачів освіти
 - 2.3.3. Ресурси, що використовуються для підтримки підготовки
 - 2.3.4. Зворотний зв'язок здобувачів освіти з метою безперервного вдосконалення
- 2.4. Сильні сторони та напрями вдосконалення
- 3. **Внесок у НАТО**
 - 3.1. Підтримка вимог НАТО
 - 3.1.1. Роль закладу
 - 3.1.2. Надані курси
 - 3.1.3. Вивчення та узагальнення досвіду для покращення підготовки
 - 3.1.4. Діяльність на підтримку НАТО
 - 3.2. Підтримка управління дисциплінами
 - 3.2.1. Внесок у розвиток дисциплін (и)
 - 3.2.2. Внесок у підтримку дисципліни НАТО
 - 3.3. Внесок в іншу діяльність, пов'язану з НАТО
 - 3.3.1. Внесок у розвиток НАТО
 - 3.4. Сильні сторони та напрями вдосконалення

ГЛОСАРІЙ ТЕРМІНІВ

ЗАГАЛЬНІ ВКАЗІВКИ ЩОДО ПІДГОТОВКИ ЗВІТУ ПРО САМООЦІНЮВАННЯ

2. Звіт про самооцінювання – ³⁵⁹це звіт, заснований на доказах, який містить якісну та кількісну інформацію про діяльність закладів освіти та підготовки³⁶⁰. Він є основою для оцінки установи на відповідність Стандартам якості НАТО. Заклад повинен продемонструвати ефективну внутрішню систему управління якістю, а також надати докази свого внеску в діяльність НАТО, дотримуючись усіх стандартів, визначених у Спільній директиві стратегічних командувань НАТО 075-007.

3. Стандарти якості НАТО охоплюють три основні напрями: лідерство та управління; освіта та підготовка; внесок у діяльність НАТО. Кожен із трьох основних напрямів поділяється на піднапрями, які включають низку стандартів. У звіті про самооцінювання слід описати, як заклад дотримується кожного окремого стандарту НАТО (тобто від 1.1.1 до 3.3.1). Пояснення має бути описовим і супроводжуватися відповідними таблицями, діаграмами та графіками. Мінімально, текст повинен відповідати на такі запитання: хто? що? коли? як? Додатково бажано розкрити ефективність аспектів, пов'язаних з наступними питаннями: чому? де? які результати/вплив? Рівень деталізації

³⁵⁹ Наприклад, у багатьох випадках доказом може бути зворотний зв'язок від зацікавлених сторін, який зберігається в системі управління даними та інформацією закладу.

³⁶⁰ Якщо заклад має додаткові основні завдання, крім надання підготовки, він повинен пояснити, як ці завдання враховані в системі управління якістю, і, зокрема, як вони сприяють освіті та підготовці.

визначається закладом (стільки інформації, скільки необхідно, зберігаючи при цьому загальну картину). Використання посилань на додаткову документацію з метою глибшого розкриття теми заохочується. При цьому передбачається, що заклад надаватиме на запит групі експертів із забезпечення якості штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації необхідні довідкові документи. У разі потреби, детальна інформація та ілюстративні матеріали можуть бути розміщені в Додатках. Основна частина звіту про самооцінювання (без урахування Додатків, Доповнень і пояснень) не повинна перевищувати 40 сторінок (див. додаткові вказівки нижче). Проте це лише загальна рекомендація. Кожен заклад освіти та підготовки є унікальним, і тому може потребувати меншого або більшого обсягу, щоб описати, як саме він відповідає всім стандартам якості НАТО. Дотримуйтеся принципу: “Якщо сумніваєшся – краще не включай”.

4. Після того, як описано, як кожен зі стандартів якості НАТО дотримується у конкретному широкому напрямку (наприклад, лідерство та управління), від закладу очікується, що він зробить висновки на основі інформації, наданої для стандартів НАТО у цьому напрямку. Необхідно визначити сильні сторони та напрямки, що потребують вдосконалення. Заохочується подання прикладів здійснених дій і досягнутих результатів. У разі виявлення напрямків, що потребують вдосконалення, від закладу очікується розроблення плану необхідних заходів.

РОЗШИРЕНІ ВКАЗІВКИ ЩОДО ПІДГОТОВКИ ЗВІТУ ПРО САМООЦІНЮВАННЯ ДЛЯ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ ТА ПІДГОТОВКИ

5. **Терміни подання звіту про самооцінювання.** Заклади освіти та підготовки повинні подати звіт про самооцінювання не пізніше ніж за шість (6) тижнів до візиту про виїзд на місце. У звіті має бути описано, як установа відповідає кожному з 31 Стандарту якості НАТО, визначених у Додатку Е до Спільної директиви стратегічних командувань НАТО 075-007. Цей термін подання дає змогу групі експертів із забезпечення якості переглянути звіт про самооцінювання та всю додаткову документацію, а за потреби — надати зворотний зв'язок під час підготовчої відеоконференції.

6. **Підготовка звіту про самооцінювання.** Звіт про самооцінювання є основою та відправною точкою для оцінювання закладу освіти та підготовки під час візиту на місце. Отже, звіт повинен продемонструвати ефективну систему управління якістю, описувати/пояснювати, як заклад відповідає стандартам якості НАТО, що містяться в Додатку Е до Спільної директиви стратегічних командувань НАТО 075-007, та виділяти сильні сторони, а також напрямки для вдосконалення за кожним із трьох широких напрямків стандартів якості НАТО (а саме лідерство та управління, освіта та підготовка, а також внесок у діяльність НАТО). Як зазначено в пункті 3, мінімально текст має відповідати на запитання: хто, що, коли і як; разом із цим, заклади освіти та підготовки можуть вважати доцільним також описати: чому, де та який результат/вплив. Наведені нижче рекомендації можуть бути корисними як

допоміжна інформація:

- a. **Хто:** хто саме залучений – визначте осіб або групи, що беруть участь у процесі.
 - (1) Хто відповідає за впровадження та підтримку стандартів?
 - (2) Хто є зацікавленими сторонами та ключовим персоналом, який бере участь у процесі?
 - b. **Що:** що саме виконується – опишіть дії, процеси або програми, які діють у межах установи.
 - (1) Які заходи та практики впроваджено для дотримання стандартів?
 - (2) Які ресурси та інструменти використовуються, щоб забезпечити відповідність?
 - c. **Коли:** надайте графіки та розклади реалізації заходів.
 - (1) Коли проводиться перегляд і оновлення стандартів?
 - (2) Коли здійснюються оцінювання та аудити?
 - d. **Як:** поясніть методи та процедури, що застосовуються.
 - (1) Як саме впроваджуються та контролюються стандарти?
 - (2) Як вимірюється відповідність стандартам і як вона звітується?
 - e. **Чому:** обґрунтуйте важливість та релевантність.
 - (1) Чому стандарти важливі для організації?
 - (2) Чому було обрано саме ці заходи чи практики, а не інші?
 - f. **Де:** вкажіть місця та контексти.
 - (1) Як ці стандарти впроваджуються в організації?
 - (2) Чи існують певні департаменти або сфери, де якісь стандарти є більш доречними для застосування?
 - g. **Результати/Вплив:** вимірювання ефективності та результатів.
 - (1) Якими є результати впровадження цих стандартів?
 - (2) Яким чином дотримання стандартів вплинуло на організацію?
7. **Очікуваний розмір (наприклад, кількість сторінок) звіту про самооцінювання?** Кожен заклад освіти та підготовки має унікальну організаційну структуру, дещо відмінну практику роботи та різні обсяги програм підготовки. Отже, стандартизований підхід до обсягу звіту про самооцінювання не є доцільним. Як правило, основна частина звіту про самооцінювання – без урахування вкладень, додатків і доповнень (за необхідності) – не повинна перевищувати 40 сторінок. Однак, заклади освіти та підготовки виробляють цілком прийнятні звіти про самооцінювання, які демонструють наступні характеристики:
- a. **Основна частина.** Історично склалося так, що її розмір коливається від 22 до 80 сторінок, в середньому обсягом приблизно 30 сторінок.
 - b. **Вкладення, додатки і доповнення.** Від 0 до 106 сторінок.
- Примітка: заклади освіти та підготовки повинні уникати довгих пояснень філософії та історії концепції або стандарту і не описувати, як вони відповідають стандарту, або що передбачає стандарт в їхньому закладі.
8. **Структура звіту про самооцінювання.** Більшість звітів про самооцінювання починаються з титульної сторінки. Далі йде зміст, в якому

детально описано, на якій сторінці можна знайти кожен з 31 стандартів якості НАТО, а також сильні сторони і напрямки вдосконалення для кожної з трьох широких напрямків; в ньому також перераховані всі вкладення і додатки. Нижче наведені настанови щодо кожного компонента звіту про самооцінювання:

а. **Вступ.** Обсяг вступу визначається на розсуд закладу освіти та підготовки. Типовий діапазон - від однієї до п'яти сторінок, середній обсяг - три сторінки.

(1) **Зміст вступу.** Мета вступу - окреслити загальну картину та надати контекст для основної частини звіту про самооцінювання. Він орієнтує групу експертів із забезпечення якості НАТО яка проводить виїзд на місце. Тому корисно надати загальну інформацію про організацію, включно з коротким історичним оглядом підрозділу, його функціями та завданням, місією та баченням, основними/значними досягненнями, а також організаційною структурою/схемою. Надання ключових статистичних даних/корисних фактів і цифр, таких як наведені нижче, може допомогти окреслити загальну картину:

(a) Імена командира/директора та менеджера із забезпечення якості.

(b) Ключові партнери та зацікавлені сторони.

(c) Веб-адреса (та сторінки соціальних мереж, за необхідності).

(d) Кількість проведених курсів, включно з пропускнуою спроможністю здобувачів освіти.

(e) Відомості про укомплектованість персоналом, включаючи загальну штатну чисельність, кількість зайнятих посад, кількість викладачів, кількість запрошених спікерів на рік.

(f) Інфраструктура закладу освіти та підготовки, зокрема та, що використовується для підтримки/проведення підготовки (включно з навчальними приміщеннями)³⁶¹.

(2) **Основна частина.** В основній частині заклад освіти та підготовки пояснює/описує, як виконується кожен з 31 стандартів якості НАТО, а також будь-які сильні сторони і сфери вдосконалення. Описуючи дотримання стандартів, врахуйте наступне:

(a) **Тип даних.** За потреби використовуйте поєднання кількісних та якісних даних.

(b) **Застосовуйте кожен стандарт окремо.** Застосовуйте кожний стандарт (як зазначено в Додатку Е до Спільної директиви стратегічних командувань НАТО 075-007) окремо³⁶² і в цифровій послідовності, починаючи з 1.1.1, потім 1.1.2, потім 1.1.3, 1.1.4, 1.2.1, доки не дійдете до тридцять першого стандарту (тобто 3.3.1). Не намагайтеся застосовувати кілька стандартів одночасно та в

³⁶¹ Це питання можна розглянути в одному зі стандартів якості НАТО (наприклад, 1.3.4).

³⁶² Не слід, наприклад, надавати пояснення чотирьох стандартів у розділі 1.2 – “Управління персоналом” в цілому, де читач повинен сам вирішити, яка частина опису стосується кожного окремого стандарту.

одному пункті. Це заплутує читача і часто призводить до того, що ключова інформація не потрапляє до звіту.

(с) Чіткість та однозначність. Переконайтеся, що читачеві зрозуміло, який стандарт застосовується. Це може здатися очевидним, але чітко ідентифікуйте стандарт, який застосовується, за допомогою назви пункта та/або номера, під яким він описаний. Деякі заклади освіти та підготовки люблять використовувати ту ж нумерацію пунктів, що і стандарт, який описується, інші використовують стандарт як назву пункту.

Робіть все ясно та просто.

(d) Рівень деталізації. Включіть достатньо інформації, щоб описати, як організація відповідає стандарту. Припустимо, що читач не знайомий із закладом освіти та підготовки, але розуміє стандарти якості НАТО. Обсяг наданої інформації не обов'язково має бути вичерпним³⁶³; однак вона повинна містити достатньо деталей, щоб бути самодостатньою і забезпечувати впевненість у дотриманні стандарту. Більш детальна інформація може бути надана у вигляді вкладення і додатку, або у вигляді перехресного посилання на встановлений порядок дій³⁶⁴. У разі необхідності, додайте відповідні встановлені порядки дій/інструкції до звіту про самооцінювання у вигляді доповнень/додатків.

(е) Перелік скорочень та глосарій. Додайте перелік скорочень; це значно полегшить читання та розуміння звіту про самооцінювання групі експертів із забезпечення якості НАТО, яка проводить виїзд на місце. За необхідності надайте глосарій для визначення термінів, які є зрідка вживаними або спеціалізованими (тобто жаргонні, технічні або спеціалізовані терміни), які можуть бути незнайомими для всіх читачів.

(f) Перелік встановлених порядків дій. До основного тексту звіту про самооцінювання або в якості додатка/вкладення додається перелік встановлених порядків дій закладу. Після розгляду звіту про самооцінювання група експертів із забезпечення якості визначає, які додаткові документи необхідні для повного розуміння ситуації до виїзду на місце. Група експертів із забезпечення якості надсилає відповідний запит на надання цих документів.

9. Підготовча відеоконференція. Підготовча відеоконференція, яка проводиться приблизно за місяць до виїзду на місце, має кілька цілей. Вона використовується, насамперед, для вирішення будь-яких адміністративних питань, пов'язаних із виїздом на місце, та для обговорення програми візиту.

³⁶³ Не слід вказувати “див. встановлений порядок дій 701” і очікувати, що це буде достатнім поясненням того, як, наприклад, стандарт 2.2.1 – “Прогрес здобувачів освіти контролюється та підтримується протягом усього курсу навчання” виконується.

³⁶⁴ Див. примітку 363 у Доповненні 1 до Додатка D, де наведено перелік альтернативних документів, в яких організації фіксують інформацію, аналогічну тій, що міститься у встановлених порядках дій.

Проект програми заздалегідь надсилається до закладу освіти та підготовки для надання коментарів або внесення поправок. Якщо раніше не було подано відповідного запиту, група експертів зі забезпечення якості може також вимагати будь-які допоміжні документи, пов'язані зі звітом про самооцінювання, під час відеоконференції. Відеоконференція не є таємною. Крім того, за необхідності група експертів із забезпечення якості може скористатися цією можливістю для обговорення будь-яких питань, що можуть виникнути стосовно змісту звіту про самооцінювання.

10. Допоміжна документація. З огляду на те, що кожен заклад освіти та підготовки має унікальну організацію та практику роботи, конкретні допоміжні документи, які вимагає група експертів із забезпечення якості, можуть відрізнятися і бути визначені в повному обсязі лише після розгляду звіту про самооцінювання. З іншого боку, кожен заклад освіти та підготовки повинен надати копії звіту про самооцінювання разом із політикою забезпечення якості, стратегічним/довгостроковим планом та планом комунікації. Крім того, необхідно надати перелік встановлених порядків дій закладу освіти та підготовки або еквівалентних документів. Ці основні документи, включаючи політику забезпечення якості, стратегічний/довгостроковий план, план комунікації та перелік встановлених порядків дій, слід надіслати до групи експертів із забезпечення якості штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації разом із звітом про самооцінювання. Бажано надавати електронні копії³⁶⁵, бажано у форматі PDF.

³⁶⁵ Документи можна надіслати одним або кількома електронними листами (з урахуванням того, що пропускна здатність серверів електронної пошти може бути обмежена до приблизно 13–14 МБ в одному повідомленні) або через Google Drive, One Drive чи будь-яке інше схоже хмарне сховище.

ДОПОВНЕННЯ 2 до
ДОДАТКА Е до
Bi-SCD 075-007
від 24.03.2025

ВИЗНАННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ АКРЕДИТАЦІЇ ТА КУРСІВ, НАДАНИХ НАТО, ШТАБ-КВАРТИРОЮ ВЕРХОВНОГО ОЛОВНОКОМАНДУВАЧА ОЗС НАТО З ПИТАНЬ ТРАНСФОРМАЦІЇ

1. **Авторизований знак акредитації.** Знак акредитації, зображений нижче, дозволено використовувати закладам освіти та підготовки, що мають акредитацію, для рекламування себе як закладів, що проводять курси, надані НАТО³⁶⁶. Як зазначено в посиланні В та пункті 3-18 цієї директиви, знак забезпечення якості може використовуватися на продуктах закладів освіти та підготовки, пов'язаних з курсами, наданими НАТО, але лише у поєднанні з логотипом акредитованого закладу освіти та підготовки. Цифрові копії можна отримати в Управлінні розвитку багатодомених сил штабу-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації.



Рис. Е-2-1 - Знак забезпечення якості освіти та індивідуальної підготовки НАТО для використання інституційно акредитованими закладами

2. **Авторизований знак для використання на сертифікатах про проходження курсу.** Сертифікати про проходження курсу та участь у ньому можуть містити авторизований знак, що засвідчує статус сертифікації курсу, наданого НАТО³⁶⁷. Детальні відомості щодо використання наведених нижче знаків містяться у посиланні В та пункті 3-19 цієї директиви. Цифрові копії можна отримати в Управлінні розвитку багатодомених сил штабу-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації.



Рис. Е-2-2 - Розпізнавальний знак курсу, затвердженого НАТО



Рис. Е-2-3 - Розпізнавальний знак курсу, обраного НАТО

³⁶⁶ Знак акредитації затверджено Центром брендингу НАТО у 2024 році.

³⁶⁷ Знаки сертифікатів про проходження курсу затверджено Центром брендингу НАТО у 2024 році.

ОГЛЯД СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ НАТО ДО ПІДГОТОВКИ

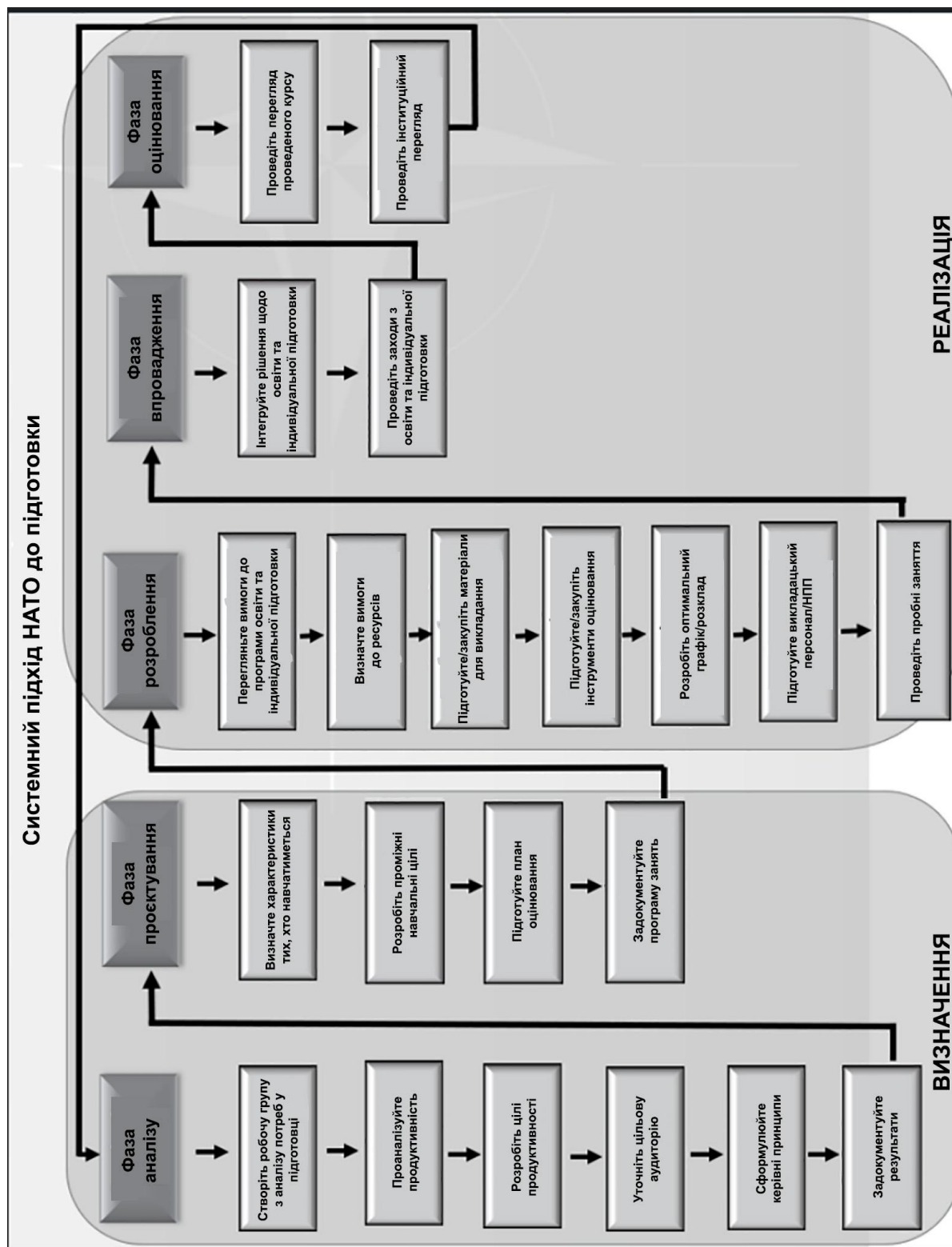


Рис. F-1 – Системний підхід НАТО до підготовки

ДОДАТОК G до
Bi-SCD 075-007
від 24.03.2025

РІВНІ ПРОФЕСІЙНОЇ КВАЛІФІКАЦІЇ ТА КЛЮЧОВІ СЛОВА

1. **Від початкового до експертного рівня.** Рівні професійної кваліфікації встановлюють шкалу, яка визначає ступінь компетентності (“експертності”) необхідної для виконання основних обов'язків і завдань на посаді в НАТО. Обов'язки та завдання використовуються для визначення нестачі продуктивності, в той час, як шкала рівнів професійної кваліфікації визначає глибину знань та навичок, на які має бути спрямоване рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки для усунення нестачі продуктивності³⁶⁸. Ключові слова дій використовуються для опису виконання роботи, а слова дій класифікуються на основі широких областей (або категорій). Рівні кваліфікації ґрунтуються на модифікованій версії загальних описів навичок, що використовуються для доповнення Кодів професій НАТО. Рівні майстерності та пов'язані з ними загальні характеристики навичок наведені нижче³⁶⁹:

- a. Рівень “Rudimentary” – стежити / відповідати.
- b. Рівень “Novice” – допомагати / розпізнавати.
- c. Рівень “Independent” – застосовувати / виконувати / інкорпорувати.
- d. Рівень “Expert” – консультувати / сприяти / ініціювати / формувати / впливати.

2. **Керівники закладів (інституцій).** Характеристики предметного рівня, які вказують на інституційне лідерство, не включені до перелічених вище рівнів професійної кваліфікації. Керівні посади в закладах (інституціях) НАТО відповідають за визначення бачення і стратегії, а також надихають і забезпечують загальне лідерство. Керівники закладів (інституцій) мають значний досвід та ґрунтовну професійну військову освіту, що готує їх до роботи у складному глобальному середовищі. Керівники закладів (інституцій) прийматимуть критичні рішення, які формують і позиціонують організацію для майбутнього успіху, а також інтегруватимуть довгострокову перспективу. Заходи із залучення ключових лідерів, конференції, семінари і пов'язані з ними форуми планування на вищому рівні часто проводяться в НАТО здебільшого для того, щоб інформувати широку аудиторію про питання, що розвиваються, і їх наслідки. Ці форуми, у поєднанні з експертними та майстерними оглядами, надають керівникам інституцій необхідну основу для прийняття обґрунтованих рішень та досягнення інституційного лідерства. Винятком є формалізована базова підготовка, яка проводиться для конкретної навчальної аудиторії, що підтримує оперативну місію та/або навчання.

³⁶⁸ Загальні вісім рівнів кваліфікації, викладені в документі “Коди професій НАТО – Загальні описи навичок”, були модифіковані з урахуванням того, що чотири рівні кваліфікації є достатніми для виявлення та визначення вимог НАТО у сфері освіти та підготовки. Вісім рівнів описані в Додатку С до Класифікатора професій НАТО, версія 4.0, опублікованому 14 грудня 2007 року Агенцією НАТО СЗ.

³⁶⁹ Для отримання більш детальної інформації див. посилання С, Додаток J.

Рівні кваліфікації для виконання роботи – Рівні продуктивності, навичок та знань.	
1 0 0	Рівень "Rudimentary" (стежити) Навички та знання Рівень майстерності, необхідний для успішного виконання рутинного завдання або серії елементів завдання (наприклад, кроку в послідовності дій) у структурованому середовищі під безпосереднім наглядом. Очікується, що окрема особа звертатиметься за порадою в несподіваних ситуаціях. Це вимагає запам'ятовування інформації, включно з фактами, термінами концепціями, принципами, а також процесами і процедурами, що визначають вимоги до роботи. Цей рівень є результатом базового рівня освіти та індивідуальної підготовки. Функціональна область: Підтримувати, брати участь та робити внесок.
2 0 0	Рівень "Novice" (допомагати) Навички та знання Рівень кваліфікації, необхідний для того, щоб стати практичним і успішно виконувати низку завдань самостійно з мінімальним наглядом. Використовує розсудливість у вирішенні проблем і може планувати і складати графік роботи в короткі терміни. Це вимагає інтерпретації інформації, конструювання значення і розуміння фактів, термінів, концепцій і принципів, а також процесів і процедур, необхідних для розуміння і виконання вимог роботи. Функціональна область: Комунікації, адміністративні, технічні та фінансові питання.
3 0 0	Рівень "Independent" (застосовувати/залучати/використовувати) Навички та знання Рівень кваліфікації, необхідний для інтерпретації вказівок та керівництв, успішного планування та виконання завдань самостійно, а також потенційного контролю за роботою інших. Особа використовує розсудливість для вирішення все більш складних проблем. Це вимагає застосування концепцій, принципів, процесів і процедур як у нестандартних (нових), так і в конкретних ситуаціях, а також виконання, впровадження та здійснення процесів і процедур для задоволення вимог роботи. Функціональна область: Комунікації, адміністративна, технічна, фінансова, навчальна, творча та лідерська/менеджерська.
4 0 0	Рівень "Expert" (консультувати/сприяти/ініціювати/формувати/впливати) Навички та знання Рівень кваліфікації, необхідний для виконання широкого спектру складних професійних стратегічних, організаційних та/або технічних робіт, набутий завдяки використанню поточної та попередньої освіти, підготовки та практичного досвіду; це включає обізнаність щодо тенденцій розвитку в ширшій професійній сфері або на підприємстві, аналітичне мислення та надання консультацій з питань дисципліни та/або міждисциплінарного консультування керівників інституцій. Цей рівень вимагає постановки робочих цілей і розподілу завдань, вміння аналізувати та інтегрувати концепції, принципи і процедури для підтримки міркувань, а також застосування системного підходу до вирішення нестандартних і нечітко визначених проблем. Це також може включати аналіз та оцінку ризиків і розуміння наслідків нових концепцій, технологій і тенденцій. Цей рівень передбачає значний досвід у сфері освіти та індивідуальної підготовки, зокрема професійної діяльності. Функціональна область: Комунікації, адміністративна, технічна, фінансова, навчальна, творча, дослідницька та лідерська/менеджерська.

Рис. G-1 – Рівні професійної кваліфікації для виконання роботи

Виконання роботи – ключові слова та показники

Наступні ключові слова дій використовуються для опису виконання завдань. Ключові слова-індикатори розподілені за дев'ятьма основними категоріями. За необхідності можуть бути створені додаткові категорії. Більшість ключових слів, наведених нижче, є спільними для багатьох рівнів професійної кваліфікації, однак деякі з функціональних областей є більш застосовними до конкретних рівнів професійної кваліфікації. Приклад: Ключові слова «Підтримки» застосовні до базового рівня професійної кваліфікації, тоді як інші функціональні області (наприклад, Дослідження) більш застосовні до вищих рівнів.

Підтримка	Адміністративне та кадрове забезпечення	Зв'язок	Створення	Фінанси	Навчання	Технічне забезпечення	Лідерство / управління	Дослідження
допомагати сприяти робити внесок виручати спостерігати підтримувати	затверджувати упорядковувати каталогізувати класифікувати збирати укладати контрактувати відправляти розповсюджувати виконувати зберігати генерувати впроваджувати керувати організовувати підготувати опрацювати закупляти записувати відновлювати перевіряти визначати укладати укомплектовувати систематизувати зводити в таблицю розшифровувати затверджувати	адресувати радити розсудити упорядковувати артикулювати винаходити уточнювати співпрацювати складати конденсувати радитися консультуватися контактувати передавати запевняти листуватися радити обговорювати розвивати спрямовувати представляти укладати редагувати закористувати формулювати інкорпорувати впливати інформувати інтерпретувати оцінювати повчати продавати бути посередником модерувати домовлятися переконувати сприяти пропонувати оприлюднювати узгоджувати вербувати укомплектовувати вирішувати перекладати узагальнювати писати	адаптувати збирати будувати поєднувати складати концептуалізувати створювати приспосовувати проектувати розвивати винаходити спрямовувати встановлювати виробляти ініціювати ілюструвати покращувати бути засновувати інтегрувати представляти вигадувати створювати бути першовідкривачем планувати підготувати оживити обрати формулювати вирішити	адмініструвати вирівнювати виділяти аналізувати визначати оцінювати ревізувати підраховувати бюджетувати розрахувати класифікувати укладати обчислювати доручати зберігати контрактувати коригувати визначати розвивати оцінювати передбачати перевіряти керувати продавати виміряти моніторити планувати прогнозувати проектувати закупляти визначити кількість узгоджувати зменшити дослідити перевірити	адаптувати радити уточнювати тренувати передавати координувати розвінчати міф розвивати давати змогу підтримувати оцінювати сприяти ознайомити напрямати інформувати інструктувати бути наставником переконувати стимулювати підготувати	активувати адмініструвати радити спрямовувати розрахувати калібрувати сконструювати налагоджувати проектувати винаходити проводити діагностику розбирати позбуватися розвивати розбирати конструювати вмикати оцінювати виймати прикріпляти перевіряти встановлювати підтримувати маніпулювати виготовляти перетворювати дані виміряти ремонтувати змішувати моніторити переміщати спрямовувати керувати здійснювати капітальний ремонт наносити прогнозувати програмувати пропонувати відновити переробляти ремонтувати замінювати відновити виявляти вирішити спостерігати тестувати перевірити	активувати адмініструвати радити виділяти аналізувати затверджувати визначати підпорядковувати уповноважити очолювати контролювати координувати делегувати розвивати спрямовувати примувувати покращувати встановлювати оцінювати оцінювати виконувати формулювати напрямати покращувати впроваджувати ініціювати надихати оцінювати напрямати бути наставником покращувати мотивувати організовувати передбачати планувати головувати визначати пріоритетність формулювати рекомендувати вирішувати переглядати складати графік обрати очолити структурувати наглядати трансформувати	аналізувати оцінювати досягати уточнювати збирати проводити критикувати проводити діагностику виявляти визначати оцінювати вивчати експериментувати виймати формулювати ідентифікувати перевіряти інтерпретувати опитувати вигадувати розслідувати розташувати виміряти організовувати дослідити переглядати обрати вирішити вивчати узагальнювати спостерігати систематизувати тестувати перевірити

Рис. G-2 - Виконання роботи - ключові слова та показники

ДОДАТОК Н до
Bi-SCD 075-007
від 24.03.2025

АНАЛІЗ ПРОДУКТИВНОСТІ

Під час процесу аналізу продуктивності в фазі аналізу системного підходу до підготовки, робоча група розбиває вимоги до продуктивності (основні обов'язки структури органів військового управління НАТО/структури сил НАТО) та ключові завдання на складові. Вимоги до продуктивності визначаються в матриці аналізу вимог до підготовки або завдяки постійному вдосконаленню дисципліни, в матриці перегляду вимог до підготовки плану узгодження дисциплін. Результатом процесу аналізу продуктивності є створення скаляра, який дозволить створити ціль продуктивності.

ДОПОВНЕННЯ:

1. Настанова з вибору вимог до освіти та індивідуальної підготовки.
2. Настанова зі створення скаляра для аналізу продуктивності.
3. Скаляри для аналізу продуктивності - приклади.

ДОПОВНЕННЯ 1 до
ДОДАТКА Н до
Bi-SCD 075-007
від 24.03.2025

НАСТАНОВА З ВИБОРУ ВИМОГ ДО ОСВІТИ ТА ІНДИВІДУАЛЬНОЇ ПІДГОТОВКИ

1. Прийняття обґрунтованого рішення про проведення підготовки чи ні впливає на майбутню продуктивність на роботі та/або на здобувача освіти в навчальному середовищі. Правильне рішення про проведення підготовки краще підготує особовий склад до виконання службових обов'язків на своїй посаді в операціях НАТО; неправильне рішення про проведення підготовки може призвести до дублювання знань, отриманих під час попередньої підготовки або роботи, і, зрештою, до втрат часу і ресурсів, в тому числі фінансових. Настанова з прийняття рішень, яка допоможе у виборі завдань для освіти та індивідуальної підготовки, представлена на Рис. I-1-1 нижче. Ці міркування ґрунтуються на аналізі складності, важливості та частоти проведення (DIF (складність, важливість та частота) аналіз). Зрештою, судження все одно буде потрібне, і слід врахувати наступне:

- a. Чи здатна цільова аудиторія виконати завдання вже зараз³⁷⁰?
- b. Якими є наслідки або вплив помилки³⁷¹?
- c. До яких наслідків може призвести відсутність підготовки до цього завдання?
- d. Чи можна було б краще охопити завдання або отримати допоміжні знання за допомогою попереднього викладання (за допомогою електронного навчання)?
- e. Який час проходить між завершенням процесу надання освіти та індивідуальної підготовки та виконанням завдання? Чим довший проміжок часу, тим більша ймовірність того, що відбудеться зниження рівня навичок.
- f. Чи можна використовувати допоміжні матеріали для виконання службових обов'язків або навчальний посібник для самостійного навчання замість освіти та індивідуальної підготовки, як частини курсу?
- g. Чи краще виконати завдання, спираючись на практичний досвід (ОЕ), чи на конкретному робочому місці, де немає єдиного стандарту для структури органів військового управління НАТО / структури сил НАТО?
- h. Чи існує в робочому середовищі програма коучингу/наставництва, чи середовище підтримує використання коучингу (тими, хто вже виконує пов'язану роботу) як спосіб покращення продуктивності роботи?

2. Під час обговорення, щоб визначити, чи потребують завдання освіти та індивідуальної підготовки, слід проаналізувати ризики та обмеження.

³⁷⁰ Запитання, яке слід поставити собі: «Чи залежить здатність виконувати завдання від національних вимог або попередньої підготовки?»

³⁷¹ Ще одне запитання: «Чи можуть існувати ризики для безпеки?»

а. **Аналіз ризиків.** Будь-який передбачуваний ризик для розроблення та надання освіти та індивідуальної підготовки (наприклад, технічний, фінансовий, контрактний) повинен бути проаналізований та зафіксований³⁷², а також визначені заходи щодо його пом'якшення. Відстеження та оцінка існуючих ризиків є ітеративним процесом в фазах розроблення та виконання системного підходу до підготовки.

б. **Аналіз обмежень.** Обмеження, що впливають на результат діяльності фази аналізування робочої групи з питань аналізу потреб у підготовці, повинні бути проаналізовані та зафіксовані³⁷³. Обмеження можуть бути визначені в стратегічних концепціях, доктрині та політиці, безпеці, законодавстві, витратах або часі на розробку, або ресурсах.



Рис. Н-1-1 – Дерево рішень аналізу складності – важливості – частоти

³⁷² На основі JSP 822 (JSP – британський військовий стандарт/настанови), Том 2, пункт 23.

³⁷³ На основі JSP 822, Том 2, Розділ 3.4, пункт 22

ДОПОВНЕННЯ 2 до
ДОДАТКА Н до
Bi-SCD 075-007
від 24.03.2025

НАСТАНОВА ЗІ СТВОРЕННЯ СКАЛЯРА ДЛЯ АНАЛІЗУ ПРОДУКТИВНОСТІ

1. **Огляд.** Після того, як будуть затверджені формулювання вимог до освіти та індивідуальної підготовки, вони будуть упорядковані, що, своєю чергою, допоможе у визначенні цілей продуктивності. Розбиття вимог щодо продуктивності та створення скаляра аналізу продуктивності є рекомендованим способом організації завдань. Візуальна діаграма підкреслює ієрархічні та процедурні взаємозв'язки, що є корисним для настанов щодо розроблення умов та стандартів цілей продуктивності. Після завершення, скаляр дозволяє членам робочої групи бачити роботу в цілому, а також взаємозалежності між обов'язками/частинами роботи. Крім того, викладачі можуть почати візуалізувати те, чого здобувачі освіти повинні навчитися, щоб бути продуктивними на робочому місці.
2. Метою скаляра аналізу продуктивності є:
 - a. Сприяти групуванню вимог до продуктивності та завдань в цілі продуктивності.
 - b. Демонстрація взаємозв'язків, включно із взаємозалежностями.
 - c. Демонстрація раціональної структури роботи.
 - d. Демонстрація розміру завдання.
 - e. Усунення надмірностей.
 - f. Візуальне визначення, що буде викладатися.
3. Наступні кроки виділені для розбиття³⁷⁴ вимог до продуктивності:
 - a. Організація вимог до продуктивності та завдання в первинні групування. Згрупуйте подібні вимоги до виконання роботи за схожою темою, обов'язками тощо, як показано на Рис. Н-2-1 та Н-2-2.

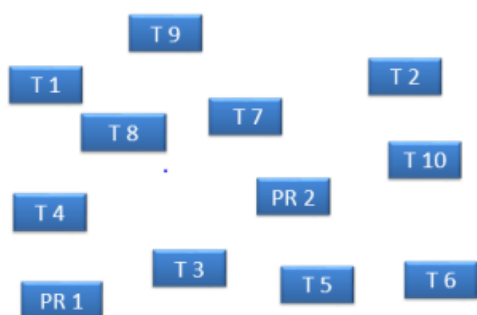


Рис. Н-2-1 – Початкове групування вимог до продуктивності



Рис. Н-2-2 - Групування вимог до продуктивності в цілі продуктивності

³⁷⁴ “PR” – це скорочення від Performance Requirements (твердження щодо продуктивності з опису діяльності – JDs), а “T” – це конкретні звіти щодо завдань.

б. Виконайте внутрішню організацію кожної групи. Усередині кожної групи впорядкуйте формулювання продуктивності на основі таких критеріїв:

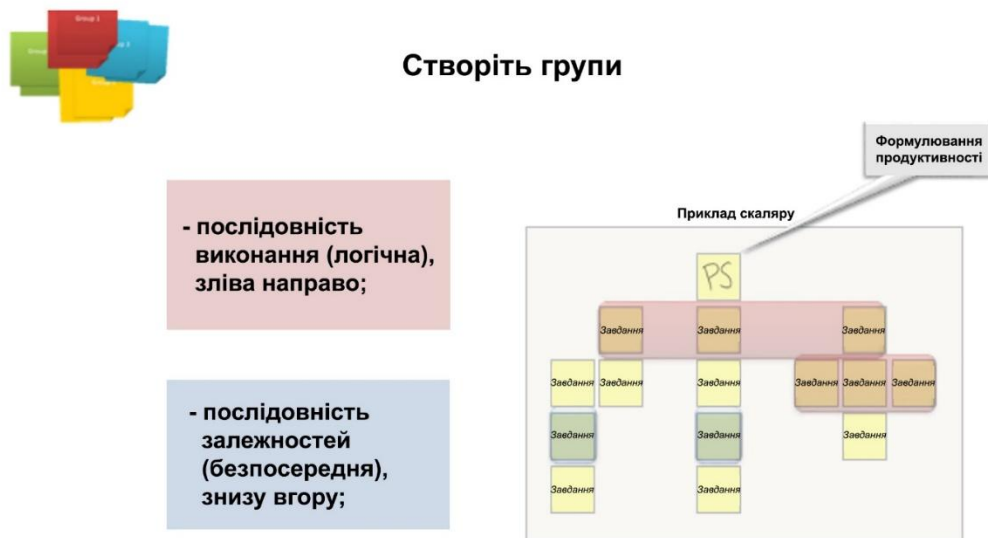


Рис. Н-2-3 – Організація групування вимог до продуктивності

(1) **Рівні продуктивності.** Побудуйте скаляр зліва направо, відображаючи ключові етапи процесу. У випадках, коли існує кілька можливих послідовностей виконання завдань і вимог до результативності, порядок визначається експертами робочої групи.



Рис. Н-2-4 – Скаляр рівнів продуктивності

(2) **Залежність.** Побудуйте скаляр знизу вгору, щоб відобразити підзавдання або кроки, які мають чітку залежність і мають бути завершені до виконання основного завдання. Орієнтовні запитання, які допоможуть визначити порядок: “Що я маю зробити далі?” або “Що потрібно зробити перед тим, як виконати це завдання?”

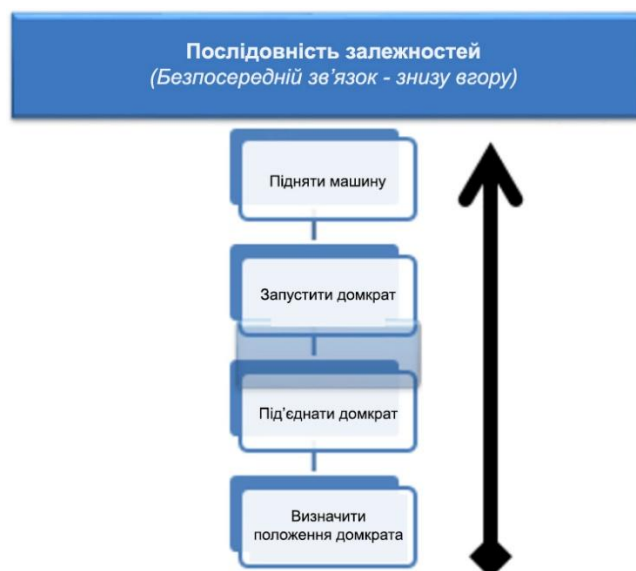


Рис. Н-2-5 – Порядок залежності

(3) Скаляр аналізу продуктивності може виявити, що ціль продуктивності включає як послідовні, так і залежні вимоги до продуктивності та завдання.

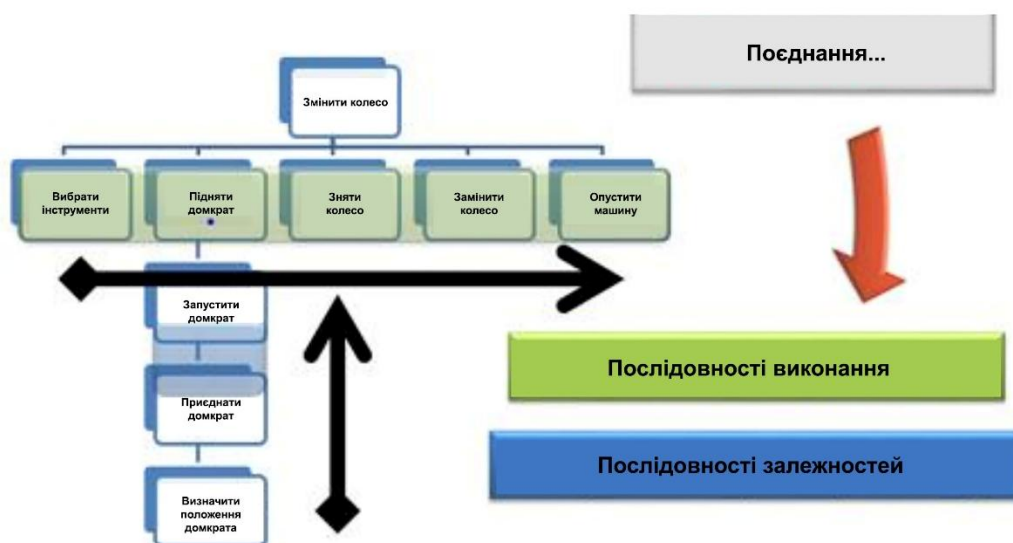


Рис. Н-2-6 – Пос'єднання послідовності продуктивності та залежності

с. **Підтвердження структури.** Під час цієї діяльності звичною практикою є перегрупування формулювання продуктивності та завдань. Це може включати: переміщення елементів усередині наявної групи, перенесення до іншої групи, створення нової групи, або об'єднання кількох груп з метою скорочення їх кількості.

д. **Упорядкування та нумерація цілей продуктивності.** Упорядкування цілей результативності може базуватись на: специфіці робочих завдань, принципі “від простого до складного”, або залежно від контексту інших цілей продуктивності. Експерти робочої групи керують процесом прийняття рішення щодо того, які групи слід класифікувати як

окремі цілі продуктивності, а також чи потрібно виділяти підгрупи у вигляді проміжних навчальних цілей – у складі груп чи окремо. Можливо, що робоча група зможе попередньо прив'язати формулювання продуктивності до кожної цілі продуктивності ще до переходу до наступного етапу – формулювання самих цілей продуктивності.

4. Загальні рекомендації.

а. Якщо в межах групи є небагато формулювань продуктивності, ймовірно, вони утворюватимуть пряму лінію залежності (знизу вгору) або послідовність виконання (зліва направо), що відображає порядок дій. Створення скаляра не є обов'язковим – для зручності достатньо просто перерахувати завдання.

б. Якщо вимога до продуктивності або група не пов'язані з іншими групами, але є більш складними, менш типовими або базуються на продуктивності та розвитку навичок з інших груп, їх можна перемістити праворуч, щоб визначити їх як наступні цілі продуктивності.

с. Скаляр може включати розбиття та поділ вимог на завдання, підзавдання та елементи завдань; вимоги часто розбиваються до найнижчого рівня для забезпечення розуміння всіх складових частин роботи та створення чіткої картини.

ДОПОВНЕННЯ 3 до
ДОДАТКА Н до
Bi-SCD 075-007
від 24.03.2025

СКАЛЯРИ ДЛЯ АНАЛІЗУ ПРОДУКТИВНОСТІ – ПРИКЛАДИ

Приклад 1: Обслуговування паливних систем

Найвищий рівень у цьому скалярі показує роботу загалом.

Три нижчі рівні скаляра, у порядку згори донизу, відображають: основні обов'язки за посадою; важливі/критично необхідні завдання, що забезпечують виконання основних обов'язків; підзавдання, які деталізують конкретні дії в межах кожного завдання.

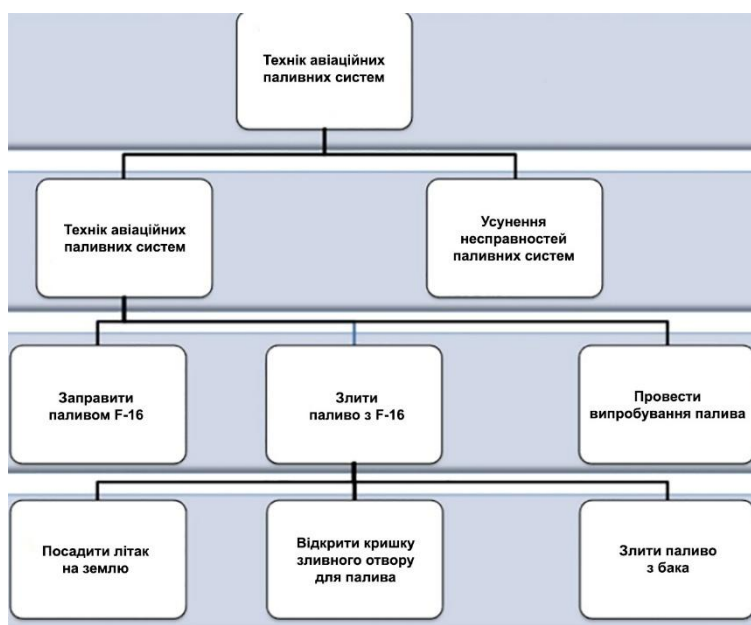


Рис. Н-3-1 – Приклад 1 скаляра аналізу продуктивності

Приклад 2: Профілактична медицина

Найвищий рівень скаляра цілей продуктивності – це вимога до продуктивності, тобто основне службове завдання. Наступний рівень скаляра відображає важливі/критичні завдання, що підтримують або входять до складу основних обов'язків. Ще два нижчі рівні – це підзавдання та допоміжні завдання, які надають додаткове уточнення та деталізацію основних завдань.



Рис. Н-3-2 – Приклад 2 скаляра аналізу продуктивності

Приклад 3: Аналітик із забезпечення якості

Найвищий рівень у цьому скалярі показує роботу загалом.

Три нижчі рівні скаляра, у порядку зверху вниз, відображають: основні обов'язки за посадою, формулювання основних обов'язків у описі діяльності та важливі/критичні завдання, що забезпечують виконання цих обов'язків, підзавдання.

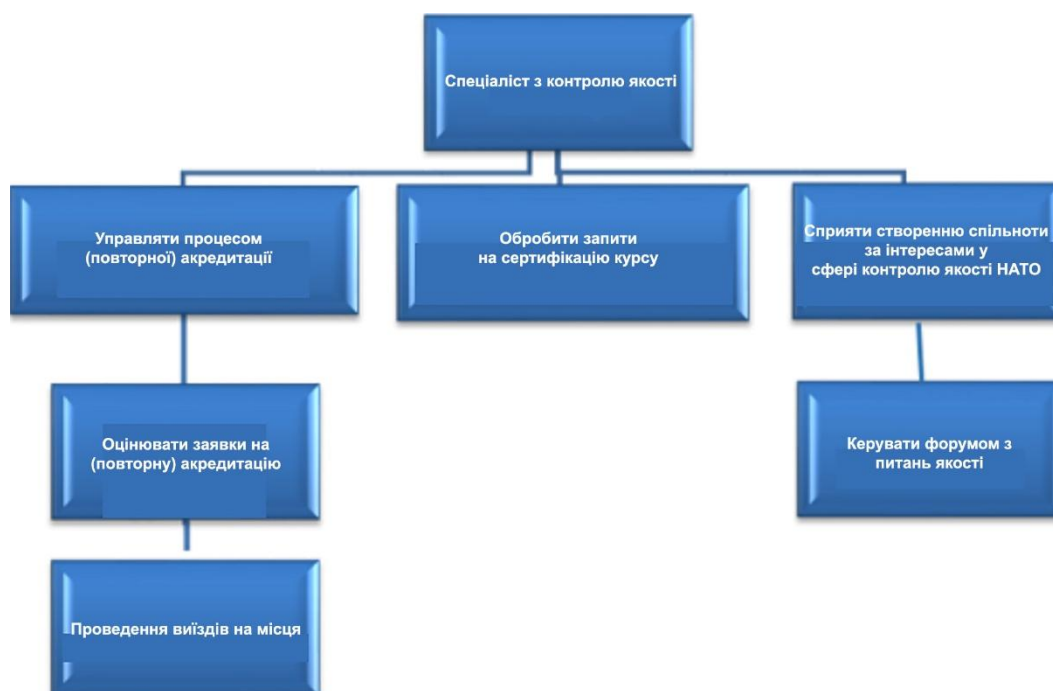


Рис. Н-3-3 – Приклад 3 скаляра аналізу продуктивності

ДОДАТОК I до
Bi-SCD 075-007
від 24.03.2025

ЦІЛІ ПРОДУКТИВНОСТІ

1. Після створення скаляра аналізу продуктивності, робоча група розробляє цілі продуктивності в рамках керівного документа курсу II-го рівня.
2. Цей додаток містить два доповнення, в яких надається інформація про цілі продуктивності та способи їх побудови, приклади цілей продуктивності, а також рекомендації щодо заповнення керівного документа курсу II-го рівня:

ДОПОВНЕННЯ:

1. Настанови щодо розроблення цілей продуктивності.
2. Цілі продуктивності – приклади.
3. Частина 1 керівного документа курсу II-го рівня – приклади.

ДОПОВНЕННЯ 1 до
ДОДАТКА I до
Bi-SCD 075-007
від 24.03.2025

НАСТАНОВИ ЩОДО РОЗРОБЛЕННЯ ЦІЛЕЙ ПРОДУКТИВНОСТІ

1. Цілі продуктивності чітко визначають, що саме людина повинна вміти робити для виконання роботи і наскільки добре. Наступне:
 - a. Описує три частини для цілі продуктивності.
 - b. Надає вказівки для підтримки розвитку цілей продуктивності.
 - c. Містить приклади цілей продуктивності. Приклади цілей продуктивності надають додаткові міркування, які слід включити в кінцевий продукт.
2. Ціль продуктивності містить:
 - a. Формулювання продуктивності – це чітке, стисле і точне викладення логічної і повної частини робочих функцій (сфери обов'язків), які піддаються спостереженню та вимірюванню.
 - b. Опис умов, які описують ситуацію, контекст, в якому відбувається виконання.
 - c. Стандарти описують, як і наскільки якісно має бути виконана робота. Стандарти визначають певний рівень досягнень і надають чіткий і конкретний критерій, що визначає необхідний ступінь майстерності. Положення про стандарти містить вказівки щодо практичних аспектів виконання роботи та оцінювання навчання.

НАПИСАННЯ ФОРМУЛЮВАННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ

3. Формулювання продуктивності можуть усунути суб'єктивні інтерпретації та двозначність того, що має бути досягнуто. **Формулювання продуктивності** є першим елементом цілі продуктивності і являє собою баланс чіткості та стислості, одночасно охоплюючи декілька завдань, часто пов'язаних із зоною відповідальності. В ідеалі формулювання продуктивності – це одне речення з одним ключовим словом (дією), об'єктом для слова дії та будь-якими необхідними уточнювачами. Застосовуються наступні умовні позначення:
 - a. **Чіткість.** Відображають фактичні та конкретні результати роботи. Також уникайте використання технічного та/або професійного жаргону.
 - b. **Лаконічність.** Обмежте багатослівність, не перевищуючи обсягу, достатнього для подальших дій.
 - c. **Гнучкість.** Завдання має бути достатньо адаптивним, щоб відповідати незначним робочим критеріям, які постійно змінюються.
 - d. **Обмежте формулювання продуктивності або завдання одним дієсловом (ключовим (дією) словом).** Іноді може здатися, що два слова дії є необхідними, проте одне з двох слів дії часто є допоміжною дією. Дію вищого ступеня слід використовувати у формулюванні завдання, оскільки вона означає “кінець”. Додаткові допоміжні елементи будуть визначені під час розробки рішень щодо освіти та індивідуальної

підготовки. На цьому етапі основна увага приділяється виконанню роботи:

(1) **Приклад 1: Проаналізуйте та ідентифікуйте = надайте зворотний зв'язок.** Для того, щоб “ідентифікувати”, потрібно спочатку “проаналізувати”, тому аналіз та ідентифікація є допоміжними діями. “Забезпечити зворотний зв'язок” – це головне завдання.

(2) **Приклад 2: “Зібрати та розібрати”.** Ці слова дії часто зустрічаються разом в одному формулюванні завдання. У більшості випадків першим кроком при збиранні є розбирання. Тому завдання роботи – зібрати. Іноді розбирання виконується незалежно від збирання, і процедура виконання завдання є по суті окремою. У цій ситуації “зібрати і розібрати” – це дві окремі та дискретні робочі задачі.

е. **Уникайте двозначності та оціночних суджень.** Ключовим моментом є вираження того, які завдання виконуються на робочому місці, а не те, як та/або наскільки добре завдання повинні бути виконані (наприклад, ефективно визначити тактичні фактори розвідки) або ступінь (наприклад, ретельно визначити тактичні фактори розвідки). Рівень майстерності виконання завдання викладений в посібниках з оперативної політики/доктрини та відповідних навчальних виданнях.

ф. **Уникайте висловлювань про те, як досягається виконання роботи/завдань.** При виборі дієслова дії враховуйте результат загальної продуктивності. Необхідно зосередитися на тому, що людина повинна зробити⁴⁷⁰, а не на тому, як вона це зробить.

(1) **Приклад.** Оператор розвідки повинен спочатку “проаналізувати дані тактичної розвідки”, щоб “визначити фактори тактичної розвідки”. Акт “ідентифікації” демонструє, що аналіз відбувся. У цій ситуації “аналіз” є найбільш помітною допоміжною діяльністю, що базується на навичках, яка дозволяє ідентифікувати фактори тактичної розвідки. Найважливішими засобами для досягнення результату завдання (наприклад, аналізу) майже завжди є навички та/або прикладні знання, що базуються на допоміжних діях (наприклад, робота з машинами та інструментами, аналіз джерел інформації, застосованих методів, етапів процедури, а також когнітивні та/або психомоторні вміння та навички). Ці заходи підтримують та/або уможливають виконання справжнього робочого завдання.

г. **Зосередьтеся на дії, а не на знаннях.** Уникайте висловлювань, які вказують на те, які знання здобувач освіти повинен засвоїти. Знання можуть бути відображені в *Стандарті*. Не використовуйте такі твердження, як: “Продемонструйте ґрунтовні знання про...” або

⁴⁷⁰ Хороші приклади: “Зварити трубу” або “Вступити в бій з противником з використанням особистої зброї”. Погані приклади: “Використати зварювальне обладнання” або “Використати особисту зброю”.

“Продемонструйте розуміння...”, оскільки вони не відображають виконання роботи, а лише допоміжні знання, необхідні для виконання завдання або вимог до виконання.

4. Побудова формулювання продуктивності передбачає застосування принципів, описаних раніше. На рис. І-1-1 наведені приклади та надані подальші вказівки, які слід враховувати при розробленні формулювання продуктивності. Примітка: Формулювання продуктивності часто стає заголовком цілі продуктивності.

Формулювання продуктивності	
Приклад	Коментарі
Взяти зразок крові з вени шляхом венепункції	Гарний приклад: - Визначає завдання, яке виконується, одним дієсловом – Взяти. - Визначає об'єкт (що) піддається дії – зразок крові. - Кваліфікує дію. За потреби, використовує кваліфікатор, щоб розрізнити засіб, методологію або підхід – венепункція. Примітка: кваліфікатори необхідні лише тоді, коли існують альтернативні засоби, методи або підходи для виконання дії.
Організовувати та контролювати витрати на відрядження	Більше одного ключового слова (дії) - формулювання продуктивності не повинно бути переліком підзадач, проте часто такі формулювання зустрічаються в описах діяльності. Ревізія: Контроль витрат на відрядження
Розуміти закони збройного конфлікту	Зосередьтеся на словах дії, що описують виконання роботи, а не на допоміжних елементах (знанні). Вимоги до знань <u>можуть</u> бути відображені в <i>Стандарті</i>; , однак, елементи знань часто краще залишити для визначення/запису цілей розвитку/навчання у Фазі розроблення. Порада: При формуванні формулювання продуктивності зосередьтеся на результаті — “Чому” потрібні знання; розуміння законів збройного конфлікту необхідне для того, щоб? Відредаговано: <i>Консультувати командирів щодо законів збройного конфлікту</i>.* *Примітка: Контекст є важливим, і в деяких ситуаціях формулювання продуктивності, що базується на знаннях, може бути краще відображений у стандарті. Приклад: “Застосовувати закони збройного конфлікту” не є формулюванням продуктивності, оскільки досі не зрозуміло, навіщо потрібні ці знання. Чітке розуміння Цільової Аудиторії також має важливе значення для правильного опису бажаної продуктивності
Здобувач освіти навчиться керувати навантажувачем, вивчивши інструкцію з експлуатації	Це не формулювання продуктивності. Це стосується навчальної діяльності (набуття знань), а не результату діяльності, який має бути досягнутий в результаті здобування освіти та індивідуальної підготовки. Спостереження за тим, як здобувач освіти читає, не є мірилом того, чи відбулося навчання, і не дає чіткого результату чи продукту від зазначеної дії. Виправлено: <i>Завантажувати причепи (Умова: наявність навантажувача)</i> <i>Керувати навантажувачем (Стандарти: переміщувати піддони та вантаж, підтримувати ситуаційну обізнаність, дотримуватися процедур безпеки, викладених у посиланні X).</i> Примітка: Очікувана продуктивність має бути розглянута у відповідному контексті, тому положення умов та стандартів стають важливими і в багатьох випадках слугують уточненнями для формулювання продуктивності.

Рис. І-1-1 - Формулювання продуктивності – Настанова

НАПИСАННЯ УМОВ ДО ЦІЛІ ПРОДУКТИВНОСТІ

5. Умови, другий елемент опису цілі продуктивності, відображає робочу ситуацію якомога точніше, але включає лише ті фактори, що впливають на продуктивність роботи. Твердження умови відповідають на питання: Коли? Де? Чим?

Умови враховують те, що зазвичай надається («задано»), а також те, що може бути недоступним («відмовлено»). Найпоширенішими типами умов³⁷⁶ є наступні:

Типи умов	Приклади
Інструменти та обладнання.	Захисний одяг Інструменти/обладнання, які використовуються, запасні частини
Допоміжні засоби для роботи, довідковий посібник та спеціальні матеріали.	Процедурні контрольні списки/технічні посібники, карти, креслення, технічні характеристики виробника, підручники.
Нагляд	Під керівництвом командира екіпажу
Допомога	Для виконання завдання потрібно двоє або більше осіб
Специфічні фізичні, психологічні вимоги	Обмежений робочий простір, шум, зони, що відволікають увагу, дедлайни Недосипання
Середовище	Арктика, тропічні райони Вночі, у повній темряві Сильний дощ/снігопад Під обстрілом Вдень/вночі, за будь-яких погодних умов Офісні приміщення
Підказки	Несправність Небезпечні ситуації Запит/наряд на роботу

Рис. І-1-2 - Типи умов

НАПИСАННЯ СТАНДАРТІВ ЦІЛІ ПРОДУКТИВНОСТІ

6. Стандарти відображають продукт, процес або їх поєднання, які описують, як і наскільки добре має бути виконане завдання, тобто необхідний рівень продуктивності роботи³⁷⁷. Продукт означає опис очікуваних характеристик продукту. Процес означає завершення послідовності кроків³⁷⁸ або процедур, необхідних для виконання вимог до продуктивності. Поєднання позначає як процесуальний аспект, так і вироблений продукт.

7. Вимоги до продуктивності та завдання, які були зафіксовані у скалярі аналізу продуктивності, можуть бути використані як початковий етап для написання стандартів цілей продуктивності. Положення стандартів (і пов'язані з ними рівні кваліфікації) є настановою для тих, хто залучений до освіти та індивідуальної підготовки (тобто тих, що навчаються, розробників навчальних програм та викладачів), випускників програм освіти та індивідуальної підготовки та порядку підпорядкування в підрозділі випускників. Стандарти мають бути безпосередньо пов'язані з оцінюванням освіти та індивідуальної підготовки очікуваного результату здобувача освіти, щоб переконатися, що він здатен виконати конкретне завдання, яке є частиною вимог до продуктивності його роботи після закінчення курсу.

8. Стандарти ґрунтуються на фактичних вимогах до роботи і включають

³⁷⁶ Взято та детальніше описано з посилання К, сторінка 31.

³⁷⁷ Головне, про що слід пам'ятати, це те, що тип стандарту допоможе визначити, “наскільки добре” буде виконано завдання. Якщо стандарт є продуктом, то кінцевою метою буде те, наскільки добре він виконаний.

³⁷⁸ Це підзавдання або основні етапи процедури

конкретні критерії, які базуються на доктрині або посиланнях і відображають продуктивність роботи, що підлягає оцінюванню. Загалом цей захід спрямований на вирішення наступного:

а. **Швидкість.** Швидкість виконання завдання може мати вирішальний вплив на результат місії: швидка реакція може сприяти успіху місії, але занадто повільна реакція може призвести до катастрофи. В інших ситуаціях робота повинна виконуватися швидко, щоб уникнути відставання і підвищити загальну ефективність підрозділу. Стандарти швидкості повинні відображати операційні вимоги, як у наступних прикладах:

(1) Зав'язати рятувальний вузол за три хвилини.

(2) Одягнути маску РХБЯ НАТО 2В-3 за дев'ять секунд.

б. **Зваженість суджень.** Якщо судження або рішення, необхідне для виконання завдання, є таким, що на успішне виконання серйозно вплине неправильне рішення, це має бути показано як міра в стандарті³⁷⁹. Наприклад, “пацієнта направляють до лікаря, коли серйозність захворювання виходить за межі компетенції медичного асистента”. Якщо кінцевим продуктом є саме рішення, то стандарт повинен безпосередньо вимірювати адекватність аналітичних здібностей, здатності до прийняття рішень або логічних міркувань учасника.

с. **Міри точності.** Міри точності часто використовуються як засіб опису бажаного рівня кваліфікації (налаштування радіоприймача для досягнення рівня сигналу в межах 5% від максимального діапазону) або фізичних розмірів готового продукту, а також максимального рівня помилок.

д. **Завершеність.** Тут можуть бути описувані кроки, які необхідно виконати в процесі, конкретну послідовність кроків, дотримання формату для завершення продукту, а також всі критичні характеристики.

9. **Деталізовані стандарти vs стислі стандарти.** Для стандартів цілей продуктивності слід визначити посилання. Деталізовані стандарти потрібні, коли для різних підзадач, основних етапів або допоміжних навичок потрібні кілька посилань або різні частини одного посилання, а також коли відсутні встановлені порядки дій або посилання³⁸⁰. Якщо процедура описана послідовно в межах одного посилання, стандарт цілі продуктивності може бути написаний у стислому форматі.

10. Добре описана ціль продуктивності містить стислий опис певного аспекту роботи. Крім того, це забезпечує тісну відповідність між програмою (курсом) освіти та індивідуальної підготовки та вимогами до продуктивності роботи. Зверніться до наступного Доповнення, для отримання прикладу цілі продуктивності та Додатку К для шаблону керівного документа курсу II-го рівня.

³⁷⁹ Викладач може спостерігати за міркуваннями здобувача освіти під час застосування ним навичок або виконання завдання.

³⁸⁰ Якщо посилання відсутні, зміст стандартів цілей продуктивності стає керівництвом для керівного документа курсу III-го рівня та забезпечення навчального курсу. Див. Доповнення 2 до Додатка І, де наведено приклади.

ДОПОВНЕННЯ 2 до
ДОДАТКА І до
Bi-SCD 075-007
від 24.03.2025

ЦІЛІ ПРОДУКТИВНОСТІ - ПРИКЛАДИ

1. Нижче наведені цілі продуктивності як приклад. Цілі продуктивності включені до Частини 2 керівного документа курсу II-го рівня – Пропозиції курсу. Додаткові пункти можуть бути включені для подальшого посилення вимог, описаних у перших трьох пунктах цілі продуктивності. Примітка: кожна ціль продуктивності повинна містити індикатор рівня професійної кваліфікації.

ЦІЛЬ ПРОДУКТИВНОСТІ - ПРИКЛАД 1: ПРОВЕДЕННЯ ОПЕРАЦІЙ ЗІ ЗНЕЗАРАЖЕННЯ

Ціль продуктивності 1	
Формулювання продуктивності:	Проведення операцій зі знезараження.
Умови:	
Надається:	1. Засоби індивідуального захисту (ІРЕ). 2. Посилання. 3. Обладнання для знезараження. 4. Доступ до всього ланцюжку командування для звітування.
Відмовлено:	Ні.
Середовище:	офісні приміщення, робочий простір, будівлі або будь-який простір на вулиці.
Стандарт:	Спеціаліст з РХБЯ, згідно з посиланнями, проводить операції зі знезараження таким чином: 1. Власний захист (тобто використання засобів індивідуального захисту). 2. Виявлення забруднення. 3. Визначення типу забруднення (стійке/нестійке). 4. Використання засобів індивідуального знезараження. 5. Доповіді про забруднення своєму старшому начальнику.
Рівень професійної кваліфікації:	300
Посилання:	1. NATO STANAG 2451 – AJP 3.8, Allied Joint Doctrine for CBRN Defence. 2. NATO STANAG 2521 – ATP 3.8.1 Volume 1, CBRN Defence on Operations. 3. NATO STANAG 2522 – ATP 3.8.1 Volume 2, Specialist CBRN Defence Capabilities. 4. NATO STANAG 2520 – ATP 3.8.1 Volume 3, CBRN Defence Standards for Education, Training and Evaluation
Примітки.	Обмеження: освіта та індивідуальна підготовка - до професійної кваліфікації рівня 300. Практичний досвід надасть можливість спеціалісту з РХБЯ набути професійну кваліфікацію рівня 400 упродовж обґрунтованого часового проміжку.

Рис. І-2-1 - Ціль продуктивності - Приклад 1

ЦІЛЬ ПРОДУКТИВНОСТІ – ПРИКЛАД 2: ВИЗНАЧИТИ КЛЮЧОВІ КОМПОНЕНТИ, ЩО ЗАБЕЗПЕЧУЮТЬ РЕСУРСНЕ УПРАВЛІННЯ НАТО

Ціль продуктивності 2	
Формулювання продуктивності:	Визначення ключових компонентів, що підтримують управління ресурсами НАТО. (*спільне дистанційне навчання (JADL)-курс, частина 1 змішаного курсу)
Умови:	
Надається:	Посилання на нормативну базу НАТО, посадові обов'язки та навчальні матеріали, доступ до системи спільного дистанційного навчання НАТО або еквівалентної системи управління навчанням.
Відмовлено:	Ні.
Середовище:	Будь-яке.
Стандарт:	Слухач курсу, який опановує процес управління спільними фінансованими спроможностями НАТО, має визначити ключові компоненти, що підтримують ресурсне управління НАТО, включаючи такі тематичні напрями та функції: 1. Взаємозв'язок між потребами, ресурсами та спроможностями. 2. Принципи спільного фінансування. 3. Зв'язок між спільним фінансуванням та об'єднаним фінансуванням. 4. Модель управління постачанням спільних фінансованих спроможностей НАТО. 5. Огляд ресурсної структури НАТО та основних суб'єктів (акторів). 6. Огляд Програми інвестицій у безпеку НАТО. 7. Персонал НАТО. 8. Термінові потреби в межах операцій реагування на кризи.
Рівень професійної кваліфікації:	100 – Слідувати / Реагувати
Посилання:	A, E, F, J
Примітки.	Відсутні

Рис. І-2-2 – Ціль продуктивності – Приклад 2

ЦІЛЬ ПРОДУКТИВНОСТІ – ПРИКЛАД 3: ПРОВЕСТИ АНАЛІЗ ЗАГРОЗ І РИЗИКІВ У КОНТЕКСТІ ЗАГРОЗ ФІЗИЧНОГО НАСИЛЬСТВА ЩОДО ЦИВІЛЬНОГО НАСЕЛЕННЯ ПІД ЧАС ВІЙСЬКОВИХ ОПЕРАЦІЙ

Ціль продуктивності 3	
Формулювання продуктивності:	Провести аналіз загроз і ризиків у контексті загроз фізичного насильства щодо цивільного населення під час військових операцій.
Умови:	
Надається:	1. Обмежений/регламентований час на виконання завдання. 2. Завдання має бути виконано за вказівкою (у рамках доручення). 3. Ініціатива особи та її рішення щодо найкращого способу підтримки роботи (зосереджено на процесі або результаті).

	4. Підтримка з боку відповідного персоналу. 5. Доступ до фахівців (наприклад, юридичний радник, радник з гендерних питань) 6. Посилання: директиви, настанови та інші документи НАТО та ООН. 7. Результат роботи у форматі інформаційної довідки, записки або презентації. 8. Шаблон оцінювання загроз. 9. Шаблон аналізу ризиків. 10. Мережева взаємодія / доступ до мережі
Відмовлено:	Додатковий час на виконання завдання.
Середовище:	Робоче середовище.
Стандарт:	Провести аналіз загроз та ризиків щодо фізичного насильства над цивільним населенням під час військових операцій відповідно до посилання, Глави 4, шляхом: 1. Визначення потенційних загроз і ризиків 2. Оцінювання наслідків ризиків 3. Визначення відповідних заходів реагування.
Рівень професійної кваліфікації:	200
Посилання:	XXXX
Примітки.	Член команди має великий досвід та досвід у своїй галузі, але може стикатися з опором під час виконання завдання.

Рис. І-2-3 – Ціль продуктивності – Приклад 3

ДОПОВНЕННЯ 3 до
ДОДАТКА I до
Bi-SCD 075-007
від 24.03.2025

ЧАСТИНА 1 КЕРІВНОГО ДОКУМЕНТА КУРСУ II-ГО РІВНЯ – ПРИКЛАДИ

КЕРІВНИЙ ДОКУМЕНТ КУРСУ II-ГО РІВНЯ – ПРОПОЗИЦІЯ КУРСУ	
НАЗВА КУРСУ: Підходи НАТО та ООН до захисту цивільного населення (контактна особа NATO–UN)	КОД КАТАЛОГА МОЖЛИВОСТЕЙ ОСВІТИ ТА ПІДГОТОВКИ: MCP-CM-2XXXX
ЧАСТИНА 1: ВИМОГИ ДО КУРСУ	
Вимоги:	Початкові вимоги до підготовки викладено у фінальному звіті з аналізу вимог до підготовки в межах Військового внеску НАТО в операції з підтримання миру, а також в оновленому переліку у формулюванні продуктивності, наведеному в Плані узгодження дисципліни. Цей курс призначений для задоволення потреби НАТО у підготовці на: стратегічному та оперативному рівнях, на рівень професійної кваліфікації 200, а також на рівень професійної кваліфікації 300 – після набуття практичного досвіду на робочому місці.
Мета:	- Сформувати практичне розуміння ролі ООН, НАТО та цивільних організацій як суб'єктів захисту цивільного населення під час операцій. Курс: - зосереджується на захисті цивільного населення від загроз фізичного насильства, включно з випадками, коли шкода може бути завдана внаслідок дій самих цивільних осіб. - поглиблює розуміння військовослужбовцями наслідків застосування військових засобів для цивільного населення, а також того, як військові можуть підтримувати інші немілітарні заходи з метою мінімізації негативного впливу конфлікту на цивільне населення. - надає можливість аналізувати вразливості цивільного населення, а також заходи з попередження та реагування на сексуальне та гендерно зумовлене насильство, пов'язане з конфліктом, включаючи перехресні теми, такі як гендер, діти та молодь. - сприяє аналізу складних загроз, таких як політичне насильство, злочинна діяльність, насильницький екстремізм та тероризм, а також їхній вплив на цивільне населення в районах проведення операцій. - поглиблює знання та критичне розуміння багатовимірного підходу до захисту цивільного населення. Здобувачі освіти навчаються розуміти ролі та обов'язки військових, поліцейських і цивільних суб'єктів, які беруть участь у заходах із захисту, а також взаємозв'язки між цими суб'єктами. Учасники курсу поглиблюють розуміння операційного середовища, навчаючись ідентифікувати винуватців актів насильства, загрози для населення, а також оцінювати вразливість і здатність до відновлення цивільного населення.
Гриф таємності:	НАТО Нетаємно
Застереження щодо грифа таємності:	Може передаватися країнам-партнерам НАТО
Цільова аудиторія:	

Загальний опис	- Військовослужбовці з офіцерськими званнями (OF-3 до OF-5) або цивільні особи на еквівалентних посадах, які працюють на стратегічному або оперативному рівні в структурах НАТО, серед країн-партнерів НАТО або в країнах, що надають війська/персонал до ООН. - Працюють у сферах аналізу, планування, операційної діяльності, управління або лідерства та повинні або мають можливість діяти у сфері захисту цивільного населення у межах своїх організацій. - Штаб-квартира НАТО з питань інформаційної безпеки/управління інформаційною безпекою, Стратегічне командування НАТО з операцій (штаб-квартира Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО в Європі, об'єднані командування збройних сил та командування компонентів), Стратегічне командування НАТО з питань трансформації (штаб-квартира Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації, Центр застосування об'єднаних сил (JWC), Центр підготовки об'єднаних сил (JFTC) та Об'єднаний центр аналізу та узагальнення досвіду (JALLC)) Структура сил НАТО та потенційні працівники штабу. - Персонал країни-партнера НАТО. - Персонал ООН (всі рівні), персонал країн, що виділяють військовий контингент. - ЦВС, міжнародні організації, неурядові організації, наукові кола. - Освіта: Досвідчені експерти у своїй галузі. Досвід роботи в багатонаціональному штабі. Академічний ступінь європейської рамки кваліфікацій 6 та 7 або еквівалентна військова освіта. - Необхідні вимоги: виконати всі завдання, які необхідно виконати до прибуття до навчального центру, та бути вмотивованим до впровадження цих міжгалузевих тем у свою повсякденну роботу.
Звання	OF3 і вище та цивільні еквіваленти.
Рівень володіння мовою	Рівень володіння англійською мовою 3 відповідно до стандарту НАТО STANAG 6001: аудіювання (3); говоріння (2); читання (3); письмо (2) або відповідно до Загальноєвропейських рекомендацій з мовної освіти, рівень B2-C1/вище середнього - просунутий.
Стратегія підготовки:	Змішане навчання. Частина 1: 1 день, дистанційне навчання з обов'язковими завданнями для самостійного виконання. Домашнє завдання перед курсом включає тест, який повинні пройти всі учасники. Частина 2: очна частина: 7 днів, включає 1. Тест “КАНООТ”³⁸¹ на початку курсу сприяє діагностичному оцінюванню. Результати індивідуальної та групової навчальної діяльності протягом курсу будуть використовуватися як формувальне оцінювання. 2. Підсумкова оцінка з брифінгами для командира, рольовими іграми та письмовими роботами. Moodle використовується як система управління навчанням для підтримки змішаного підходу до навчання Модулі: 4 модулі: (1) Військова роль; (2) Операційне середовище; (3) Аналіз загроз і ризиків; та (4) Навчання.
Орієнтовна кількість	48

³⁸¹ Веб-інструмент, який можна використовувати для оцінювання, перегляду вмісту, виконання домашніх завдань, ігор

здобувачів освіти на рік:	
Кількість ітерацій курсу	Максимум 20/ Мінімум 16 на курс 2 курси на рік 2 викладачі на курс
Тривалість курсу:	8 днів, що складаються з 1+7 днів (дистанційне навчання + очна частина з використанням змішаного підходу до навчання).
Рівень професійної кваліфікації / глибина знань:	Глибина знань: 200. Рівень професійної кваліфікації 200 Використовує розсудливість у вирішенні проблем і може планувати і складати графік роботи в короткі терміни. Це вимагає інтерпретації інформації, конструювання значення і розуміння фактів, термінів, концепцій і принципів, а також процесів і процедур, необхідних для розуміння і виконання вимог роботи. З додатковим практичним навчанням та досвідом роботи буде досягнуто рівень 300.
Стратегія оцінювання:	Діагностичне оцінювання у частині 1 (домашня робота перед початком курсу, самооцінювання. Формативна оцінка індивідуально та в малих групах. Підсумкова (формальна): Ціль продуктивності 4 Обговорення та групові вправи – оцінка загроз зі зворотним зв'язком від викладача.

Рис. І-3-1 – Керівний документ курсу II-го рівня – Частина 1 (Приклад 1)

КЕРІВНИЙ ДОКУМЕНТ КУРСУ II-го РІВНЯ - ПРОПОЗИЦІЯ КУРСУ	
НАЗВА КУРСУ: Курс з протоколу НАТО	КОД КАТАЛОГУ МОЖЛИВОСТЕЙ ОСВІТИ ТА ПІДГОТОВКИ: ETE-SP-3XXXX
ЧАСТИНА 1: ВИМОГИ КУРСУ	
Вимога:	Стандартизація та синхронізація дій військового та цивільного персоналу, призначеного на посади з питань зв'язків з громадськістю/протоколу в рамках Альянсу. Крім того, це стосується національних міністерств оборони, міністерств закордонних справ та представництв ЄС.
Мета:	Надати військовому та цивільному персоналу НАТО можливість застосовувати ключові фактори, концепції та принципи протоколу для забезпечення заходів у міжнародному середовищі.
Гриф таємності:	НАТО Нетаємно
Застереження щодо грифа таємності:	Може передаватися країнам-партнерам НАТО
Цільова аудиторія:	
Загальний опис	Офіцери, сержанти або цивільні особи, які виконують протокольні функції або беруть участь у протокольних заходах.
Звання	Офіцери (OF-1 – OF-5). Сержантський склад (OR-4 – OR-9). Цивільні еквіваленти.
Рівень володіння мовою	Англійська CMP 3332 відповідно до стандарту NATO STANAG 6001
Стратегія підготовки:	Неофіційна попередня вимога: ADL 227, Основи протоколів. Поза глобальним програмуванням (тобто не безпосередньо на підтримку змісту керівного документа курсу II-го рівня). Очний курс з використанням таких методів навчання: 1. Інтерактивні лекції

	2. Практична робота в синдикатах з використанням сценаріїв 3. Рольова гра
Орієнтовна кількість здобувачів освіти на рік:	40
Кількість ітерацій курсу	Максимум 25 / мінімум 20 на курс 2 курси на рік 4 викладачі на курс
Тривалість курсу:	1 тиждень
Рівень професійної кваліфікації / глибина знань:	300 (Практичне застосування)
Стратегія оцінювання:	Підсумкова (формальна) оцінка: цілі продуктивності 1 та 3. Оцінювання на основі відпрацювання сценаріїв у синдикатах зі зворотним зв'язком від викладача та однокурсників.

Рис. І-3-1 – Керівний документ курсу ІІ-го рівня – Частина 1 (Приклад 2)

ДОДАТОК J до
Bi-SCD 075-007
від 24.03.2025

КЕРІВНИЙ ДОКУМЕНТ КУРСУ II-го РІВНЯ - ПРОПОЗИЦІЯ КУРСУ

1. Пропозиція щодо курсу забезпечує основу для рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки і містить достатньо деталей, щоб визначити, де і як рішення вписується в рамки дисципліни. Пропозиція щодо курсу разом із супровідним листом (керівний документ курсу I-го рівня) вноситься до каталогу можливостей освіти та підготовки відповідальним закладом освіти та підготовки, який ініціює проведення курсу. Статус сертифікації курсу можна отримати лише після того, як всі керівні документи курсу всіх рівнів будуть внесені до каталогу можливостей освіти та підготовки.

ДОПОВНЕННЯ:

2. Створення та ведення керівного документа курсу II-го рівня.
3. Керівний документ курсу II-го рівня – Пропозиція курсу (шаблон).

ДОПОВНЕННЯ 1 до
ДОДАТКА J до
Bi-SCD 075-007
від 24.03.2025

СТВОРЕННЯ ТА ВЕДЕННЯ КЕРІВНОГО ДОКУМЕНТА КУРСУ II-ГО РІВНЯ

Початкове створення керівного документа курсу II-го рівня

1. Начальник департаменту готовий розпочати підготовку керівного документа курсу II-го рівня, коли робоча група аналізу потреб у підготовці завершить обидва процеси, проведе аналіз ефективності та розробить цілі продуктивності. Це може бути можливим наприкінці роботи робочої групи, а якщо ні, то після завершення всіх необхідних заходів після завершення роботи робочої групи. Як зображено на рис. 9 (матриця розподілу обов'язків у системному підході НАТО до підготовки), начальник департаменту консулюється з органом, що встановлює вимоги/його представником, закладом освіти та підготовки та зовнішнім офіцером первинної відповідальності (якщо такий призначений) перед тим, як вводити інформацію в цифрову систему управління підготовкою НАТО та розпочинати процес сертифікації курсу.

Шаблон

2. Шаблон керівного документа курсу II-го рівня можна знайти в Доповненні 2 до Додатка J. Шаблон складається з двох частин:

а. **Частина 1, вимоги до курсу**, включає наступне:

- (1) Вимоги до курсу.
- (2) Ціль курсу.
- (3) Гриф таємності.
- (4) Цільова аудиторія.
- (5) Стратегія підготовки³⁸².
- (6) Орієнтовна кількість здобувачів освіти на рік на основі вимог.

б. **Частина 2, цілі продуктивності**, включає три основні частини: продуктивність, умови та стандарт, а також рівень професійної кваліфікації.

Стратегія підготовки

3. У Розділі “Стратегія підготовки” Частини 1 шаблону керівного документа курсу II-го рівня, робоча група з аналізу потреб у підготовці визначить спосіб надання послуг³⁸³ для рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки. Цілі

³⁸² Рушійним фактором можуть бути існуючі або нові часові обмеження. Може включати в себе те, чи буде освіта та індивідуальна підготовка надаватися очно, онлайн або змішано, а також його тривалість. Додаткова інформація може бути надана, якщо очікуваний рівень професійної кваліфікації випускника з курсу освіти та індивідуальної підготовки буде нижчим, ніж той, що очікується на робочому місці. Наприклад, курс спрямований на 200-й рівень професійної кваліфікації, а з практичним досвідом учасник досягне рівня 300.

³⁸³ Зверніться до пункту 5-21 для опису трьох методів проведення.

продуктивності повинні визначати метод викладання та проведення занять, забезпечуючи таке навчальне середовище, яке має найкращий вплив на підготовку персоналу для посад структури органів військового управління НАТО/структури сил НАТО. Необхідно розглянути цільову аудиторію, цілі продуктивності та потенційні методи викладання. Потрібно розглянути наступні питання:

- a. Чи повинно навчання бути очним, повністю онлайн, чи змішане навчання буде кращим для досягнення того ж результату?
- b. Що краще – одночасне навчання (синхронне навчання) чи навчання в будь-який час (асинхронне навчання)?
- c. Як довго очікується, що освіта та індивідуальна підготовка відповідатиме специфічним вимогам НАТО?
- d. Яка необхідна пропускна здатність та підключення до Інтернету?
- e. Які інструменти, програмне забезпечення або додатки потрібно встановити або завантажити?
- f. Чи потрібні тим, що навчаються пристрої для навчання, тобто колонки, мікрофони, камери, навушники?
- g. Який(і) браузер(и)/системи управління навчанням найкраще підійде(уть) для онлайн або змішаного курсу?

Змішані рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки

4. Для створення стандартизованої презентації цілей продуктивності для різних курсів і дисциплін, коли змішаний спосіб викладання визначається як такий, що відповідає конкретним вимогам НАТО, ціль продуктивності 1 в рамках керівного документа курсу II-го рівня має представляти частину/контент онлайн-навчання, що передує очному компоненту курсу. В результаті, багатокomпонентне рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки буде послідовно зафіксовано на одному наборі керівних документів курсу. Якщо рішення про розроблення змішаного рішення буде прийнято пізніше (ймовірно, під час розроблення керівного документа курсу III-го рівня), але до того, як буде подано заявку на сертифікацію курсу, начальник департаменту, за погодженням з закладом освіти та підготовки, може реорганізувати цілі продуктивності в керівних документах курсу II-го та III-го рівнів, щоб представити ціль продуктивності онлайн як ціль продуктивності 1.

Приклади стратегій підготовки для змішаних рішень

5. Стратегія підготовки на спільному курсі синхронізації полягає в наступному: Цей курс складається з двох частин, що охоплюють максимум 10 робочих днів, з яких мінімум 4 дні – очно:

- a. У першій частині здобувачі освіти проходитимуть самостійне навчання та отримуватимуть інтерактивні лекції та тренінги. Ця частина може бути очною або розподіленою. Частина 1 має бути завершена до початку частини 2.
- b. Частина 2 – очна частина курсу, під час якої здобувачі освіти

братимуть участь у проблемно-орієнтованому навчанні, що супроводжується інтерактивними лекціями, роботою в синдикатних групах та практичними вправами.

6. Приклади частини 1 керівного документа курсу II-го рівня, що включають стратегію підготовки, наведено в Доповнені 3 до Додатка I.

Прискорення процесу сертифікації курсу

7. Коли метою закладу освіти та підготовки є отримання статусу сертифікації курсу, формальне створення³⁸⁴ завершується в цифровому вигляді в компоненті каталогу можливостей освіти та підготовки цифрової системи управління підготовкою НАТО. У межах закладу освіти та підготовки має бути призначена та затверджена роль інституційного менеджера.

8. Пропозиції щодо прискорення процесу сертифікації курсу полягають у наступному:

а. Створення курсу в каталозі можливостей освіти та підготовки. Введіть тривалість курсу в годинах або днях. Перед тим, як вставляти дані, оціночна кількість здобувачів освіти на рік повинна бути отримана органом, що встановлює вимоги (його представником) не тільки на основі повсякденної пропускну здатності закладу освіти та підготовки, але й на основі щорічного звіту програми освіти та індивідуальної підготовки³⁸⁵.

б. Керівний документ курсу I-го рівня. Переконайтеся, що заплановано проведення пілотного курсу, оскільки він має бути завершений до того, як подаватиметься заявка на сертифікацію курсу.

с. Керівний документ курсу II-го рівня. Проект керівного документа курсу II-го рівня у форматі word doc для полегшення швидшого перенесення вмісту в цифровому шаблоні в цифрову систему управління підготовкою НАТО, коли заклад освіти та підготовки має обмеження по персоналу, якому призначена роль вводити керівні документи курсу в цифрову систему управління підготовкою НАТО.

д. Керівний документ курсу III-го рівня. Переконайтеся, що до курсу включені вправи, які базуються на продуктивності, що відображають вимоги до продуктивності з керівного документа курсу II-го рівня. Переконайтеся, що існує певна форма оцінювання.

Постійне вдосконалення освіти та індивідуальної підготовки

9. Очікується, що протягом усього терміну існування програми освіти та індивідуальної підготовки відбуватимуться постійні покращення, зокрема з

³⁸⁴ Заклад освіти та підготовки повинен мати затвердженого (штаб-квартирою Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації / Управлінням розвитку багатодоменних сил) керівника закладу (або визначену особу). Ця призначена роль дозволить закладу освіти та підготовки завантажити курс в каталог можливостей освіти та підготовки, а потім, якщо планується сертифікувати курс, завантажити три керівні документи курсу.

³⁸⁵ Для сертифікованих курсів (схвалених/обраних НАТО) менеджер каталогу можливостей освіти та підготовки закладу освіти та підготовки зобов'язаний завантажувати дані про ітерації курсу і дані про завершення курсу в цифрову систему управління підготовкою НАТО. Це потрібно робити щоквартально.

урахуванням змін у вимогах, визначених органом, що їх встановлює. Це вимагатиме перегляду та внесення змін до цілей продуктивності керівного документа курсу II-го рівня, а також керівного документа курсу III-го рівня та відповідного забезпечення навчального курсу.

10. Напередодні щорічної конференції з питань напрямів освіти і підготовки, ключового заходу Глобального програмування, орган, що встановлює вимоги, надасть будь-які зміни до вимог до дисципліни. Будь-які зміни у вимогах призводять до того, що начальник департаменту або уповноважений переглядає відповідність керівного документа курсу II-го рівня змінам у вимогах³⁸⁶. Як мінімум, керівні документи курсів II-го та III-го рівнів повинні переглядатися раз на три роки відповідно до керівних принципів сертифікації курсів (див. Главу 2 цієї директиви)³⁸⁷ і підтверджувати керівним органам Глобального програмування та Відділу забезпечення якості штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації, що курси залишаються у відповідності до вимог. Якщо виявляється, що рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки потребує оновлення, щоб відповідати оновленим вимогам³⁸⁸, начальник департаменту повинен оновити керівний документ курсу II-го рівня відповідно до змін. Після цього заклад освіти та підготовки, який надає рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки, у співпраці з начальником департаменту має переглянути та оновити керівний документ курсу III-го рівня відповідно до переглянутого керівного документа курсу II. Після цього начальник департаменту перевірить новий керівний документ курсу I-го рівня, і всі три керівні документи курсу будуть введені в цифрову систему управління підготовкою НАТО. Остаточним кроком у процесі узгодження документів для закладу освіти та підготовки є забезпечення оновлення навчальних матеріалів відповідно до переглянутого керівного документа курсу III-го рівня.

³⁸⁶ План узгодження дисциплін фіксує вимоги в Додатку, будь то додавання, вилучення або зміни. Перегляд вимог є кроком, що передуює щорічній конференції з питань напрямів освіти і підготовки з дисципліни, і гарантує, що рішення з освіти та підготовки відповідають вимогам. Див. посилання С.

³⁸⁷ Курси будуть дійсними в каталозі можливостей освіти та підготовки протягом максимум трьох років без перегляду та оновлень, необхідних для забезпечення відповідності керівного документа курсу III-го рівня до керівного документа курсу II-го рівня.

³⁸⁸ Оновлення вимог будуть надані органу, що встановлює вимоги під час або до кроку перегляду вимог, що веде до щорічної конференції з питань напрямів освіти і підготовки.

ДОПОВНЕННЯ 2 до
ДОДАТКА J до
Bi-SCD 075-007
від 24.03.2025

КЕРІВНИЙ ДОКУМЕНТ КУРСУ II-ГО РІВНЯ – ПРОПОЗИЦІЯ КУРСУ (ШАБЛОН)

КЕРІВНИЙ ДОКУМЕНТ КУРСУ II-ГО РІВНЯ – ПРОПОЗИЦІЯ КУРСУ	
НАЗВА КУРСУ:	КОД КАТАЛОГУ МОЖЛИВОСТЕЙ ОСВІТИ ТА ПІДГОТОВКИ:
ЧАСТИНА 1: ВИМОГИ ДО КУРСУ	
Вимога:	Обґрунтування (потреба) (включно з передумовами та відповідною історією) для створення або іншої модифікації курсу освіти та індивідуальної підготовки. Для нового курсу це раціоналізує початкове завдання для усунення нестачі продуктивності і, таким чином, відповідає вимогам до продуктивності, визначеним в аналізі вимог до підготовки. Під час підтримки дисципліни модифікація існуючого курсу відбувається у відповідь на зміни у вимогах, зафіксовані в процесі перегляду вимог.
Мета:	Забезпечує загальний намір освіти та індивідуальної підготовки.
Гриф таємності:	Визначає рівень допуску, необхідний для проходження курсу.
Застереження щодо грифа таємності:	Визначає будь-які можливості для розповсюдження інформації (наприклад, країнам-партнерам НАТО).
Цільова аудиторія:	Короткий опис, що підтверджує цільову аудиторію із зазначенням того, хто може бути зарахований на курс. У деталях також вказується звання, рівень володіння мовою та інші передбачувані передумови.
Загальний опис	
Звання	
Рівень володіння мовою	
Стратегія підготовки:	Короткий опис того, як вимога щодо освіти та індивідуальної підготовки може бути виконана, включно з оцінкою тривалості курсу або іншого альтернативного втручання.
Орієнтовна кількість здобувачів освіти на рік:	Оцінка попиту з боку структури органів військового управління НАТО, структури сил НАТО, країн-членів і партнерів НАТО та інших, які потенційно можуть потребувати цього курсу на щорічній основі. Очікується, що орган, що встановлює вимоги буде охоплювати потенційний попит від структури органів військового управління НАТО / структури сил НАТО, в той час як Управління військового партнерства має охоплювати попит з боку країн-партнерів.
Ітерація(ї) курсу	Максимальна/мінімальна кількість здобувачів освіти на ітерацію, виходячи з попиту, стратегій викладання. Кількість ітерацій/рік. Кількість викладачів (заклад освіти та підготовки та зовнішній(і) офіцер(и) первинної відповідальності).
Тривалість курсу:	Визначте кількість днів курсу.
Рівень професійної кваліфікації / глибина знань:	Оцінювання рівня кваліфікаційної продуктивності або глибини знань, які мають бути досягнуті в результаті проведення курсу. Це екстрапольований середній або найпоширеніший рівень професійної кваліфікації, призначений до цілі продуктивності.
Стратегія оцінювання:	Загальне бачення оцінювання на курсі, формальне чи неформальне; формувальне, підсумкове та/або діагностичне; індивідуальне чи колективне.
ЧАСТИНА 2: ЦІЛІ ПРОДУКТИВНОСТІ (PO)	
Детально описує кожен із запланованих результатів, які мають бути досягнуті за допомогою рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки, включає формулювання продуктивності (важливе завдання), умови та встановлені стандарти, яких необхідно досягти. Цілі продуктивності також визначають рівень професійної кваліфікації і можуть містити інші додаткові деталі для підтримки розроблення рішень щодо освіти та	

<i>індивідуальної підготовки.</i>	
Ціль продуктивності #	
Формулювання продуктивності:	<i>Чітке, стисле і точне формулювання, що представляє логічну і завершену частину робочої функції, яка піддається спостереженню і вимірюванню.</i>
Умови:	<i>Умови забезпечують контекст і описують ситуацію, за якої продуктивність має бути завершена.</i>
Надається:	<i>Що особі надають на роботі.</i>
Відмовлено:	<i>У чому особі відмовляють на роботі.</i>
Середовище:	<i>Де саме виконуються робочі завдання.</i>
Стандарт:	<i>Стандарти описують, як і наскільки якісно працівник повинен виконувати свою роботу.</i>
Рівень професійної кваліфікації:	<i>Вказує рівень (100-400), який широко визначає та фіксує ступінь компетентності або "досвіду", якого необхідно досягти на роботі.</i>
Посилання:	<i>Публікації, політики тощо. Які використовуються для виконання завдань або обов'язків на роботі. Вони пов'язані з Розділом "Стандарти".</i>
Ціль продуктивності #	
Формулювання продуктивності:	
Умови:	
Надається:	
Відмовлено:	
Середовище:	
Стандарт:	
Рівень професійної кваліфікації:	
Посилання:	

Рис. J-2-1 – Шаблон керівного документа курсу II-го рівня

ДОДАТКА К до
Ві-SCD 075-007
від 24.03.2025

ФАЗА ПРОЄКТУВАННЯ – ПРОМІЖНІ/НАВЧАЛЬНІ ЦІЛІ

1. Щоб розробити проміжні навчальні цілі, робоча група з розроблення курсу мала пройти лінійні, але ітеративні кроки:

- а. Застосування характеристик навчання.
- б. Розроблення скалярів аналізу викладання на основі деконструкції цілей продуктивності з керівного документа курсу II-го рівня на їхні навчальні елементи (допоміжні знання, навички та ставлення) та впорядкування скалярів відповідно до передбаченого порядку викладання.
- с. Написання характеристик, умов та стандартів для проміжної навчальної цілі.
- д. Розроблення проміжних навчальних цілей (включно з навчальними питаннями, відповідними стратегіями викладання, часом та посиланнями) відповідно до стандартів проміжної навчальної цілі та окремих тем заняття.

ДОПОВНЕННЯ:

3. Настанова зі створення скаляра аналізу викладання.
4. Настанова щодо навчальних питань.
5. Навчальне середовище.
6. Глибина знань – Матриця компетентностей.
7. Скаляр аналізу викладання – Приклади.
8. Метод викладання.
9. Матриця вибору методів
10. Вибір медіа матеріалів.

ДОПОВНЕННЯ 1 до
ДОДАТКА К до
Bi-SCD 075-007
від 24.03.2025

НАСТАНОВА ЗІ СТВОРЕННЯ СКАЛЯРА АНАЛІЗУ ВИКЛАДАННЯ

1. **Огляд.** Після того, як вимоги до продуктивності були підтверджені для освіти та індивідуальної підготовки та для визначеного керівного документа курсу II-го рівня⁴⁹⁸ в межах цілей продуктивності, вони деконструються та організовуються. Деконструкція через аналіз викладання призведе до створення скаляра аналізу викладання, включаючи допоміжні завдання та допоміжні елементи. Візуальна діаграма підкреслює ієрархічні та процедурні зв'язки, а також залежності, що є корисним для керівництва розробленням умов і стандартів проміжної навчальної цілі. Після завершення, скаляр аналізу викладання дозволяє членам робочої групи з проєктування візуалізувати програму освіти та індивідуальної підготовки в цілому, а викладачам - візуалізувати те, що здобувачі освіти повинні вивчити, щоб бути в змозі виконувати свою роботу.
2. Скалярна діаграма рекомендується для великої кількості тверджень про знання та ставлення, щоб показати взаємозв'язок між ними. Для кількох тверджень можна використовувати простий список.
3. Призначення скаляру аналізу викладання:
 - a. Сприяння групуванню допоміжних елементів відповідно до вимог до виконання та завдань в рамках цілей продуктивності.
 - b. Демонстрація взаємозв'язків, включно із взаємозалежностями.
 - c. Усунення надмірностей.
 - d. Відображення відносного розміру навчального блоку (проміжної навчальної цілі).
 - e. Відображення послідовності елементів знань/навичок/ставлень у групах (тобто визначення порядку викладання).
4. Наступні кроки виділені для побудови викладацьких елементів:
 - a. Застосування інформації про цільову аудиторію⁴⁹⁹ до вимог до продуктивності та освіти та індивідуальної підготовки:
 - (1) Оцінювання навичок та знань початкового рівня⁵⁰⁰.
 - (2) Визначення сфер, які потребують особливої уваги.
 - b. Повторне створення скаляра цілей продуктивності⁵⁰¹. Відправною точкою є скаляри цілей продуктивності, отримані в результаті аналізу продуктивності, що передують керівному документу курсу II-го рівня. Якщо

⁴⁹⁸ Керівний документ курсу II-го рівня є основним результатом фази аналізу.

⁴⁹⁹ Інформація, зібрана про цільову аудиторію, дозволить робочій групі прийняти важливі рішення щодо стратегії викладання та структури курсу.

⁵⁰⁰ Рівень професійної кваліфікації здобувача освіти є початковою точкою для визначення навчального змісту програми, тобто курсу. В ході обговорення слід визначити, що здобувач освіти вже знає, що він вміє робити, а також що необхідно або немає необхідності підкреслювати в процесі освіти та індивідуальної підготовки.

⁵⁰¹ Питання, яке ви повинні задати собі, коли дивитися на цілі продуктивності: "Щоб зробити *це*, вони повинні спочатку вміти робити *це*, потім *це*, і вони повинні спочатку знати *цю інформацію* тощо".

скаляр керівного документа курсу II-го рівня доступний, відтворіть його на стікерах/картках. Якщо скаляр недоступний, потрібно розробити скаляр аналізу викладання на основі пункту стандартів цілей продуктивності та його компонентів.



Що потрібно зробити в першу чергу? Друге? Третє? І т.д.

Рис. К-1-1 – Ініціювання скаляру аналізу викладання

- (1) Розбийте внутрішні групи цілей продуктивності на керовані навчальні фрагменти (які, ймовірно, стануть проміжними навчальними цілями). Якщо завдання недостатньо розбиті на найдрібніші складові, варто розбити їх.
- (2) Почніть із завдань і навичок з пункту “Стандарти цілей продуктивності”. Напишіть їх на стікерах і прикріпіть на стіну, де вони будуть пов'язані між собою в межах цілей продуктивності. Додайте підкомпоненти.

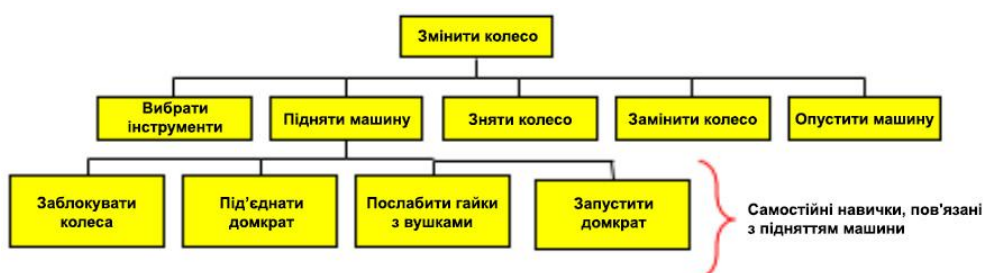


Рис. К-1-2 – Скаляр аналізу викладання – Додавання пов'язаних навичок

с. Створення початкових груп проміжних навчальних цілей. Визначення послідовності допоміжних елементів, які будуть керувати послідовністю викладання⁵⁰². За потреби потрібно змінити послідовність.

⁵⁰² Зазвичай, головне завдання, набір завдань або навичок формують основу для формулювання продуктивності проміжної навчальної цілі. Показники проміжної / навчальної цілі допомагають закладу освіти та підготовки розробити проміжну / навчальну ціль, а пов'язаний з нею навчальний контент – це визначена послідовність. Групи розробляються в такому порядку, який впливатиме на порядок викладання, зліва направо і знизу вгору.

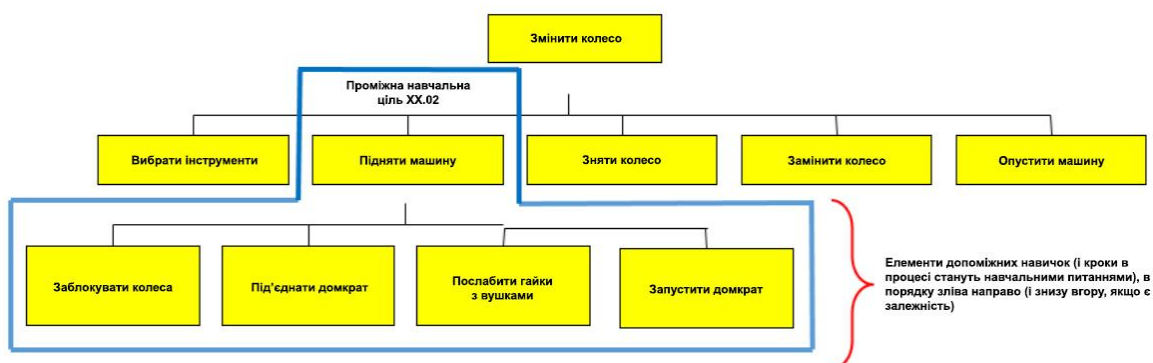


Рис. К-1-3 – Скаляр аналізу викладання – Групування за проміжними навчальними цілями

d. Визначення знань, навичок та ставлення, які дозволять здобувачам освіти відповідати вимогам до продуктивності та виконувати завдання для кожної цілі продуктивності⁵⁰³.

- (1) За необхідності, розбийте навички та знання на підкомпоненти. Зупиніться, коли буде досягнутий початковий рівень.
- (2) Запишіть кожен компонент навичок, знань і ставлень (і будь-які підкомпоненти) на стікері/картці. Додайте відповідне дієслово до твердження. Див. Доповнення 3 і 4, щоб визначити рівень навчання та відповідне дієслово. За наявності, додайте посилання на наклейки для допоміжних елементів.
- (3) Знання, навички та ставлення перетворюються на навчальні питання у керівному документі курсу III-го рівня. Навички та ставлення можуть стати частиною пункту "Стандарти проміжної навчальної цілі". Додаткову інформацію щодо ідентифікації та послідовності навчальних питань див. у Доповненні 2 до цього Додатку.

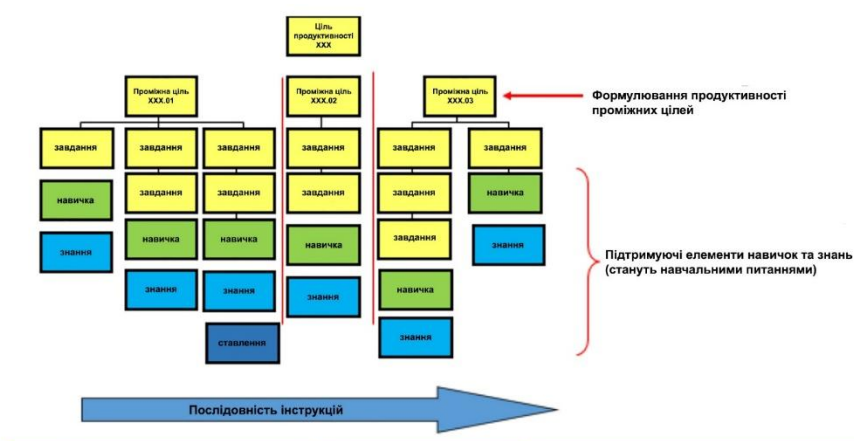
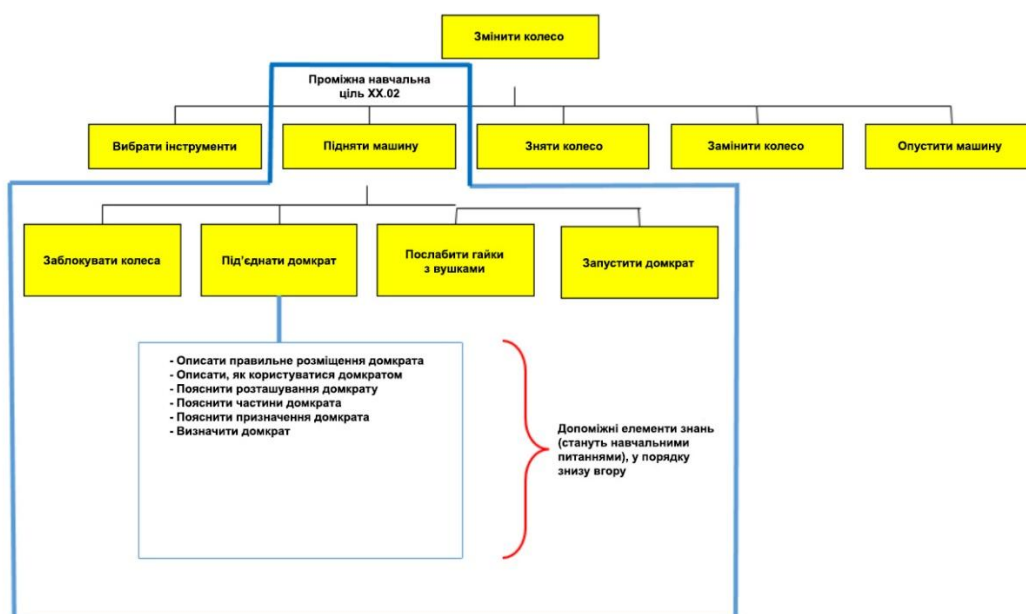


Рис. К-1-4 – Скаляр аналізу викладання – Створення послідовності допоміжних елементів

⁵⁰³ Питання, яке необхідно поставити, таке: «Якими навичками та знаннями повинен володіти здобувач освіти, щоб виконати вимогу щодо результату навчання або завдання?».



**Рис. К-1-5 – Скаляр аналізу викладання – Додавання
допоміжних знань**

е. Підтвердження групування. Реорганізація за потреби, доки не буде досягнуто консенсусу.

ДОПОВНЕННЯ 2 до
ДОДАТКА К до
Bi-SCD 075-007
від 24.03.2025

НАСТАНОВИ ДО НАВЧАЛЬНИХ ПИТАНЬ

1. **Визначення навчальних питань.** При визначенні навчальних питань (Глава 6, підкрок 8.4.1), зверніть увагу, що вони зазвичай належать до однієї з п'яти категорій змісту, і ці категорії впливають на послідовність навчальних питань та вибір методу викладання. П'ять категорій контенту:
 - а. **Факти.** Конкретні та унікальні дані або інформація. Сюди входять основні елементи, які студенти повинні вивчити/знати для ознайомлення з дисципліною, включаючи визначення та термінологію.
 - б. **Поняття.** Класифікація предметів, слів або ідей. Взаємозв'язок між основними елементами в рамках більшої структури дозволяє їм функціонувати разом.
 - с. **Процеси.** Потік подій, дій або заходів, які детально описують, як все працює, на відміну від того, як щось робити. Зазвичай розрізняють два типи: бізнес-процеси (або робочі процеси) і технічні процеси, які описують, як все працює в обладнанні або в природі.
 - д. **Порядок дій.** Серія покрокових дій і рішень, які варіюються за рівнями складності і призводять до досягнення поставленої мети. Існує два типи порядків дій – лінійні та розгалужені.
 - е. **Принципи.** Настанови, правила та параметри, які регулюють результати, рішення. Сюди входить як те, що слід робити, так і те, чого не слід робити. Принципи дозволяють робити прогнози та робити висновки. Маючи наслідок, можна зробити висновок про причину явищ. Принципи – це основні будівельні блоки причинно-наслідкових і теоретичних моделей.
2. **Послідовність навчальних питань.** В рамках Глави 6, підкрок 8.4.1 цієї директиви, навчальні питання є послідовними. Це можна зробити за допомогою наступних структур:
 - а. **Від цілого до частини.** Спочатку презентуйте результат або продукт, а потім – процес для кожного кроку.
 - б. **Від частини до цілого.** Спочатку презентуйте процес або етапи, а потім кінцевий результат або продукт.
 - с. **Від простого до складного.** Представте поняття, які можуть бути знайомі цільовій аудиторії або є менш складними, а потім, спираючись на ці поняття, представте новіші або складніші.
 - д. **Від складного до простого.** Дії розташовані за зменшенням складності; кожна з них пов'язана з більшою складною структурою, частиною якої вона є.
 - е. **Хронологічно.** Представляйте концепції або ідеї в тому порядку, в якому вони з'являються в часі, наприклад, у зв'язку з історичними

подіями.

f. **Послідовно.** Представте процедури або кроки в тому порядку, в якому вони виконуються на роботі.

g. **Причина і наслідок.** Дії послідовні, щоб продемонструвати причинно-наслідкові зв'язки. Така послідовність підходить для зв'язків, які люди повинні зафіксувати в довготривалій пам'яті.

h. **Від того, що відомо, до того, що невідомо.** Викладайте матеріал, спираючись на те, що вже відомо тому, хто навчається, щоб створити контекст для нового навчання. Зв'язки та актуальність допомагають у новому навчанні.

i. **Критично важливий порядок.** Дії розташовані в порядку відносної важливості, від найменш важливої до найбільш важливої або навпаки. Навчальні питання, які надають перевагу цьому методу, – це ті, що зазвичай вимагають важливих дій. Приклад: *“Почистьте зброю”* буде послідовністю перед: *“Розберіть зброю”*.

НАВЧАЛЬНІ ДОМЕНИ

Рівні навчання

1. Навчальні домени – це класифікаційні схеми, розроблені теоретиками освіти для підтримки розвитку викладання і керівництва оцінюванням здобувачів освіти⁵⁰⁴. Перші роботи в цій галузі були опубліковані в 1950-х роках і продовжують розвиватися⁵⁰⁵. Існують три конкретні домени, і в кожному з них існує ієрархія, яку зазвичай називають таксономією, що відображає прогресивні рівні навчання. Вивчення нижчих рівнів дозволяє перейти до вищих рівнів таксономії. Навчальні домени узгоджуються зі знаннями, навичками та елементами ставлення, які визначають нестачу продуктивності. Існують наступні три домени:

а. **Когнітивний домен (елементи знань).** Когнітивний домен стосується розумових навичок та інтелектуальних здібностей, які розвиваються від запам'ятовування та пригадування або розпізнавання конкретних фактів до оцінювання та створення нових знань. Когнітивний домен передбачає обробку інформації (зберігання, пригадування та інтерпретацію) та її подальше застосування або використання. Когнітивний домен узгоджується з елементами знань, що підтримують завдання. Елементи знань включають теоретичне та практичне розуміння предметної області, необхідне для ефективного виконання кроку, завдання або серії завдань. Див. Додаток К, Доповнення 4 для отримання інформації про рівні, ключові слова та приклади.

б. **Психомоторний домен (елементи навичок).** Психомоторна сфера стосується координації, спритності, маніпуляцій, сили, швидкості, а також дій, які демонструють дрібну моторику, включно з використанням точних інструментів або приладів. Рівні в психомоторній сфері відображають прогрес від спостереження та імітації до опанування та адаптації вивчених навичок. Психомоторний домен пов'язаний з фізичними навичками і стосується виконання вимог до продуктивності та виконання завдань. Навчання на основі навичок складається з організованої та скоординованої моделі розумової та/або фізичної діяльності, яка стає більш точною завдяки повторенню та практиці. Див. Додаток К, Доповнення 4 для отримання інформації про рівні та ключові слова.

с. **Афективний домен (елементи ставлення).** Афективний домен стосується емоцій і, зокрема, вірувань, почуттів і переконань, які лежать в основі поведінки і мотивують дії. Афективний домен пов'язаний зі

⁵⁰⁴ Повний перелік посилань, які є основою для навчальних domenів, наведено в кінці цього розділу.

⁵⁰⁵ Більш пізні дослідження призвели до розроблення альтернативних версій психомоторного domenу та незначних коригувань рівнів класифікації в когнітивному domenі.

ставленням і, загалом, стосується попередньої схильності поводитися певним чином. Вважається, що ставлення розвивається з часом і формується під впливом оточення та досвіду. Результати в афективному (чуттєвому) домені, як правило, найважче сформулювати. Навчання в афективному домені часто інтегрується з заходами, які підтримують когнітивний та психомоторний домени. Див. рис. К-3-1 для більш детальної інформації.

Афективний домен		
Рівень домену		Приклади та ключові слова
1	Отримання (Сприйняття): Усвідомлення ставлення, поведінки або цінності. Вміють слухати і готові чути інших, але ще не готові діяти відповідно до ситуації.	Приклади: Прислухайтеся до думки інших Ключові слова: приймати, визнавати, просити, звертати увагу, вибирати, описувати, слідувати, давати, тримати, ідентифікувати, знаходити, називати, спостерігати, вказувати, усвідомлювати, розпізнавати, обирати, сидіти, підносити, відповідати, використовувати.
2	Реагування (Інтерпретація) ⁵⁰⁶ Брати активну участь в обговоренні. Ставити запитання та представляти інформацію. Бути присутнім і реагувати на демонстрацію певної цінності або ставлення.	Приклади: Брати участь у дискусіях. Ключові слова: вільно відповідати, допомагати, допомагати, піклуватися, спілкуватися, завершувати, дотримуватися, погоджуватися, сприяти, співпрацювати, обговорювати, вивчати, слідувати, вітати, допомагати, маркувати, моделювати, підкорятися, виконувати, практикувати, презентувати, читати, декламувати, доповідати, реагувати, обирати, розповідати, писати.
3	Оцінка: Цінність або значення, яке надається певному об'єкту, явищу або поведінці ⁵⁰⁷ . Інтерналізація набору заданих значень, в той час, як підказки до цих значень виражаються у відкритій поведінці ⁵⁰⁸ .	Приклади: Запропонуйте плани соціального покращення та дотримуйтеся їх, виконуючи свої зобов'язання. Інформує керівництво з питань, які сильно хвилюють. Ключові слова: приймати, адаптувати, прийняти, збалансувати, вибрати, завершити, захищати, продемонструвати, присвятити, диференціювати, пояснити, висловити, слідувати, формувати, впливати, ініціювати, запросити, приєднатися, обґрунтувати, запропонувати, переслідувати, читати, визнати, повідомити, шукати, вибрати, поділитися, вивчати, працювати.
4	Організація: Інтерналізація цінностей та переконань ⁵⁰⁹ . Організовує цінності в пріоритети шляхом протиставлення різних цінностей, вирішення конфліктів між ними та створення унікальної системи цінностей.	Приклади: Визнає необхідність балансу між свободою та відповідальною поведінкою. Ключові слова: адаптувати, дотримуватися, коригувати, переробляти, влаштовувати, балансувати, змінювати, класифікувати, кодифікувати, поєднувати, порівнювати, завершувати, концептуалізувати, захищати, розвивати, розрізняти, відображати, пояснювати, формулювати, узагальнювати, ідентифікувати, покращувати, інтегрувати, модифікувати, впорядковувати, організовувати, готувати, ранжувати, співвідносити, переглядати.
5	Інтерналізація цінностей: Створити власну систему цінностей, яка контролює поведінку. Поведінка є поширеною, послідовною ⁵¹⁰ та передбачуваною. Цінність стає	Приклади: Співпраця в груповій діяльності (проявляє командну роботу). Щодня демонструє професійну прихильність до етичної практики. Ключові слова: Діяти, дискримінувати, демонструвати,

⁵⁰⁶ Результати навчання можуть підкреслювати відповідність у відповідях, готовність відповідати або задоволеність відповідями (мотивація).

⁵⁰⁷ Це коливається від простого прийняття до більш складного стану зобов'язань.

⁵⁰⁸ Поведінка або дії проявляються через залучення або прихильність.

⁵⁰⁹ Акцент робиться на порівнянні, співвіднесенні та синтезі цінностей.

⁵¹⁰ Послідовний, незважаючи на дисконфорт.

	характеристикою людини ⁵¹¹ .	впливати, засвоювати, слухати, модифікувати, виконувати, практикувати, пропонувати, кваліфікувати, ставити під сумнів, переглядати, слугувати, вирішувати, перевіряти.
--	---	--

Рис. К-3-1 – Афективний (чуттєвий) домен

Посилання

2. Наступні джерела були використані та адаптовані для створення таксономій навчальних доменів у цьому та наступних додатках:

а. Когнітивний домен

- (1) Bloom, B.S. (Ed.). Engelhart, M.D., Furst, E.J., Hill, W.H., Krathwohl, D.R. (1956). *Taxonomy of Educational Objectives, Handbook I: The Cognitive Domain*. New York: David McKay Co Inc.
- (2) Anderson L.W., & Krathwohl (Eds.). (2001). *A Taxonomy for Learning, Teaching, and Assessing: A Revision of Bloom's Taxonomy of Educational Objectives*. New York: Longman

б. Психомоторний домен:

- (1) Simpson E.J. (1972). *The Classification of Educational Objectives in the Psychomotor Domain*. Washington, DC: Gryphon House.
- (2) Dave, R.H. (1970). Psychomotor levels in Developing and Writing Behavioural Objectives, pages 20-21. R.J. Armstrong, ed. Tucson, Arizona: Educational Innovators Press.

с. Афективний (чуттєвий) домен:

- (1) Krathwohl, D.R., Bloom, B.S., Masia, B.B. (1973). *Taxonomy of Educational Objectives, the Classification of Educational Goals. Handbook II: Affective Domain*. New York: David McKay Co., Inc.
- (2) Brouse, K., (2021). *Understanding the Affective Domain of the Learner. Graduate Programs for Educators*.
<https://www.graduateprogram.org/2021/05/understanding-the-affective-domain-of-learning/>
- (3) Red Deer Polytechnic Centre of Teaching, Learning and Scholarship (n.d.). *Bloom's Taxonomy Affective Domain – Attitudes, Behaviours, and Values*.
<https://rdpolytech.ca/media/5111/download?inline>

⁵¹¹ Цілі викладання стосуються загальних моделей адаптації здобувача освіти (особистісних, соціальних, емоційних).

ДОПОВНЕННЯ 4 до
ДОДАТКА К до
Bi-SCD 075-007
від 24.03.2025

ГЛИБИНА ЗНАНЬ - МАТРИЦЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ

1. Глибина знань – це рівень навчання, якого можна досягти на основі рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки. Глибина знань - це інклюзивний термін, що охоплює як когнітивний домен (елементи знань), так і психомоторний домен (елементи навичок)⁴⁰³. Глибина знань – рівень навчання, що ґрунтується на професійних навичках і знаннях, і безпосередньо пов'язаний з рівнем (рівнями), визначеним для професійної майстерності, необхідної на роботі.

2. Глибина знань – Матриця компетентностей – це інструмент, який підтримує проектування та розроблення рішень щодо освіти та індивідуальної підготовки. Мета полягає в узгодженні показників продуктивності з рівнями глибини знань у навчанні. Див. рис. К-3-1. Якщо глибина знань, визначена у рішенні щодо освіти та індивідуальної підготовки (в рамках керівного документу курсу III-го рівня), не готує осіб з структури органів військового управління НАТО або структури сил НАТО до виконання обов'язків на очікуваному рівні продуктивності, необхідно визначити рішення, не пов'язане з навчанням⁴⁰⁴. Матриця також корисна для попередньої оцінки відповідності між існуючим рішенням щодо освіти та індивідуальної підготовки і вимогами НАТО у сфері освіти та індивідуальної підготовки. Під час проектування та розроблення рішень щодо освіти та індивідуальної підготовки матриця глибини знань використовується для:

- а. Розроблення проміжних навчальних цілей на відповідному рівні навчання та відповідно до цілей продуктивності.
- б. Визначення та вибору методів викладання.
- с. Керування оцінюванням здобувачів освіти та підготовкою плану оцінювання.

Онлайн-навчання проти очного навчання

3. Залежно від способу впровадження рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки, рівень глибини знань може не відповідати середньому рівню продуктивності за сукупністю вимог до виконання (або завдань), включених до курсу згідно з аналізу вимог до підготовки Матриці вимог до навчання, або, після встановлення дисципліни, згідно з Матрицею перегляду вимог (з плану

⁴⁰³ Глибина знань – матриця компетентностей включає когнітивний та психомоторний домени навчання, як зазначено в попередньому додатку. Афективний (чуттєвий) домен – елементи ставлення інтегровані з когнітивним та психомоторним навчанням і, як результат, є частиною критеріїв та поведінкових рис, що відображені в стандартах відповідних проміжних / навчальних цілей

⁴⁰⁴ Рішення, що не стосуються підготовки, можуть бути визначені на ранньому етапі процесу аналізу вимог до підготовки під час розробки Додатка до вимог до ефективності підготовки або в рамках етапу “збір та аналіз рішень”, що передувє щорічній конференції з питань напрямів освіти і підготовки.

узгодження дисциплін). Більшість онлайн-курсів НАТО є автономними, тобто розроблені для взаємодії здобувача освіти лише з навчальним матеріалом, виконуються у власному темпі, не передбачають взаємодії з викладачем або контролю з його боку, і зазвичай надають лише базові знання. Як результат, цей тип курсу досягне глибини знань 100. Щоб досягти рівня глибини знань 200 або 300, онлайн-курс повинен бути розроблений не лише для взаємодії здобувача освіти з контентом, а й включати його взаємодію з викладачем. Ймовірно, цей рівень онлайн-навчання буде включати кілька з наступних елементів:

- a. Пряме викладання.
- b. Оцінювання та зворотний зв'язок щодо курсових робіт здобувачів освіти.
- c. Викладач відповідає на запитання здобувача освіти.
- d. Групова дискусія, синхронна або асинхронна⁴⁰⁵.

Коли рівень глибини знань онлайн-курсу нижчий за очікуваний рівень продуктивності вимог до виконання, розглядаються два варіанти: змішане рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки або поєднання рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки (онлайн-курсу) з рішенням, не пов'язаним з навчанням (наприклад, досвід роботи безпосередньо на посаді, допоміжні матеріали, наставництво на робочому місці, читання, вебсайти).

4. Якщо рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки доступне як в очному, так і в онлайн-режимі, надаючи здобувачам освіти можливість вибору та підтримуючи набір навичок онлайн-навчання, слід призначати одну і ту ж глибину знань. В результаті буде досягнуто однакового кінцевого результату з точки зору знань, навичок та виконання завдань/вимог до продуктивності. Якщо це не так, і результат не є однаковим, тоді глибина знань має бути іншою, і слід розглянути, чи вважати обидва варіанти передумовами для подальшого надання освіти та індивідуальної підготовки.

⁴⁰⁵ Див. Додаток А, Доповнення 2 для опису термінів.

Результати виконання посадових обов'язків		Допоміжні дії? Результати навчання		
Посадовий / Функціональний – Рівень професійної підготовки		Рівень навчання – Глибина знань (та навичок).	Навчання – Ключові дієслівні індикатори та приклади	
100	Рівень "Rudimentary" (Слідувати, Відповідати): Успішно виконувати рутинне завдання або послідовність елементів завдання (наприклад, крок у послідовності дій) у структурованому середовищі під безпосереднім наглядом. Очікується, що в несподіваних ситуаціях відбуватиметься пошук вказівок. Це вимагає запам'ятовування інформації, включно з фактами, термінами концепціями, принципами, а також процесами і процедурами, що визначають вимоги до роботи.	100	Психомоторний: Сприйняття, готовність та спрямована реакція Готовність діяти, дотримуючись та імітуючи (практикуючи) прописані та визначені дії та процеси. Включає використання сенсорних сигналів та встановлення ментальних, фізичних і емоційних передумов для розвитку навичок.	дотримуватись, впорядковувати, збирати, будувати, конструювати, копіювати, демонтувати, виявляти, показувати, закріплювати, слідувати, молоти, нагрівати, ідентифікувати, імітувати, вимірювати, лагодити, готувати, впізнавати, повторювати, відтворювати, репродукувати, реагувати, обирати, ескізувати, обводити, пробувати.
			Когнітивний: Запам'ятовування явних знань Відтворення елементів і деталей структури або процесу/процедури та впізнавання або ідентифікація конкретної інформації (фактів, термінів, понять, принципів).	розташовувати, визначати, дублювати, ідентифікувати, позначати, перераховувати, маркувати , відповідати, називати, впорядковувати , пригадувати, декламувати, відтворювати, розпізнавати, відтворювати, вибирати, стверджувати. Приклади: Прочитайте політику. Перелічити правила безпеки.
200	Рівень “Novice” (Допомагати. Розпізнавати) Набути функціональних навичок і самостійно виконувати серію завдань з мінімальним наглядом. Використовує власний розсуд для розв’язання проблем і може планувати та організовувати роботу в короткі терміни. Це потребує вміння інтерпретувати інформацію, формувати зміст і розуміння фактів, термінів, понять і принципів, а також процесів і процедур, необхідних для усвідомлення й виконання службових обов’язків. Розпізнавати й розуміти способи та засоби досягнення повної професійної майстерності.	200	Психомоторний: Механізм / Маніпуляція Засвоєні дії стали звичними, і рухи можуть виконуватися з певною впевненістю та майстерністю.	збирати, будувати, калібрувати, конструювати, демонтувати, закріплювати, шліфувати, нагрівати, маніпулювати, вимірювати, ремонтувати, змішувати, організовувати, надавати форми, ескізувати.
			Когнітивний: Розуміння / Усвідомлення: інтерпретувати інформацію, формувати зміст і розуміти факти, терміни, поняття, принципи та процедури.	розподіляти, впорядковувати , категоризувати, класифікувати, перетворювати, розрізняти, оцінювати, розширювати, пояснювати, екстраполювати, групувати, ілюструвати, робити висновок, інтерпретувати, маркувати, співвідносити, перефразовувати, передбачати, повторювати, доповідати, переформулювати, переглядати, переказувати, переписувати, вибирати, відокремлювати, узагальнювати, теоретизувати, перекладати. Приклади: Узагальнити принципи INDO. Пояснити усунення помилок у LOGFAS,
300	Рівень “Independent” (застосовувати, виконувати, інкорпорувати) Інтерпретувати вказівки та настанови й успішно планувати та виконувати завдання самостійно. Має потенційну здатність контролювати або вести	300	Психомоторний: Складна відкрита діяльність Реакція / Точність Виконувати навичку з високим ступенем точності. Виконання включає складну дію.	збирати, будувати, калібрувати, завершувати, конструювати, керувати, демонструвати, демонтувати, показувати, розбирати, виконувати, закріплювати, лагодити, шліфувати, нагрівати, маніпулювати, вимірювати, ремонтувати, змішувати, організовувати, удосконалювати,

	нагляд роботи інших, а також здатний до саморефлексії та самостійного усунення прогалин у знаннях, навичках і ставлення. Застосовує власний розсуд для розв'язання дедалі складніших проблем. Це вимагає застосування понять, принципів, процесів і процедур як у нестандартних (нових), так і в конкретних ситуаціях, а також виконання, впровадження й реалізації процесів і процедур для задоволення вимог посади.			робити начерк, показувати. Адмініструвати, застосовувати, пов'язувати, обчислювати, змінювати, класифікувати, порівнювати, підраховувати, проводити, протиставляти, керувати, конструювати, виявляти, досліджувати, виконувати, використовувати, встановлювати, оглядати, ілюструвати, визначати, впроваджувати, ініціювати, інтерпретувати, маніпулювати, модифікувати, експлуатувати, виконувати, передбачати, готувати, створювати, пов'язувати, реагувати, показувати, розв'язувати. Приклади: Обчислити дальність дії гідролокатора. Скласти настанову щодо проведення співбесіди на роботу.
400	Рівень "Expert" (консультувати, сприяти, ініціювати, формувати, впливати) Виконувати широкий спектр складної професійної та/або технічної діяльності, набутої шляхом використання попередньої освіти, підготовки та практичного досвіду; це включає підтримання обізнаності щодо нових тенденцій у ширшій професійній сфері, аналітичне мислення та надання керівництву установ рекомендацій у межах галузевої або міждисциплінарної компетенції. Здатний розуміти наслідки впровадження нових концепцій, технологій і тенденцій та адаптуватися або впроваджувати інновації відповідно до них. Розв'язує нестандартні та нечітко визначені проблеми, що є невизначеними, складними та неоднозначними.	400	Психомоторний: Адаптація / Формулювання: Добре розвинені навички можуть бути змінені та поєднані для адаптації й інтеграції з метою виконання нестандартних завдань і вирішення нестандартних ситуацій. Психомоторний: Створювати: Створювати нові підходи для відповідної ситуації або конкретної проблеми. Результати навчання акцентують увагу на творчості, що базується на високорозвинених навичках, які стали другою натурою і виконуються природно, без необхідності багато замислюватися. Когнітивний: Аналізувати: Розкласти поняття, принципи та процедури на складові для розвитку аналітичного мислення та навичок логічного міркування; включає дослідження інформації, формування висновків і пошук доказів для підтвердження узагальнень.	адаптувати, коригувати, змінювати, впорядковувати, штурмувати, поєднувати, компонувати, конструювати, координувати, створювати, проєктувати, розробляти, оцінювати. формулювати, інтегрувати, винаходити, модифікувати, керувати, переставляти, реорганізовувати, переглядати, розв'язувати, усувати несправності, варіювати. впорядковувати, будувати, поєднувати, компонувати, конструювати, створювати, проєктувати, ініціювати, виготовляти, започатковувати. аналізувати, розкладати, каталогізувати, порівнювати, стискати, протиставляти, деконструювати, виводити, проєктувати, визначати, схематизувати, розрізняти, розмежовувати, відрізняти, ділити. досліджувати, експериментувати, пояснювати, екстраполювати, будувати графік, робити висновок, інтерпретувати, змінювати, вимірювати, окреслювати, планувати, наносити (на графік/схему), передбачати, створювати, проєктувати,

				кількісно оцінювати, вирішувати, переглядати, встановлювати зв'язок, відокремлювати, узагальнювати, шукати, розв'язувати, тестувати, розв'язувати. Приклади: розкласти фінансовий баланс на складові, усунути несправності в радарній системі AWACS AM/APY-1.
			Когнітивний: Будувати / Оцінювати / Створювати: Переставляти, адаптувати та інтегрувати поняття, принципи, процедури й ідеї для створення й формування нових знань, теорій, альтернативних підходів, структур, систем, моделей та підходів. Сприяти розвитку вищого рівня мислення та логічного міркування для формулювання рішень.	оцінювати, визначати, будувати, класифікувати, порівнювати, робити висновок, протиставляти, критикувати, аналізувати (критикувати зі змістом), приймати рішення, захищати (позицію), виводити, описувати, ставити діагноз, розрізняти, оцінювати (з точки зору якості), пояснювати, формулювати, генерувати, висувати гіпотезу, інтегрувати, інтерпретувати, винаходити, досліджувати, судити, обґрунтовувати, вимірювати, змінювати, окреслювати, започатковувати, планувати, передбачати, пропонувати, ранжувати, переставляти, рекомендувати, переосмислювати, пов'язувати, переглядати, переписувати, узагальнювати, підтверджувати, обґрунтовувати. проводити військові ігри, писати. Приклади: Сформулювати бойовий наказ НАТО. Захистити концептуальну пропозицію.

Рис. К-4-1 – Глибина знань – Матриця компетентностей

ДОДАТОК 5 до
ДОДАТКА К до
Bi-SCD 075-007
від 24.03.2025

АНАЛІЗУ ВИКЛАДАННЯ – ПРИКЛАДИ



Рис. К-5-1 – Курс аналітика із забезпечення якості – Повна ціль продуктивності 1

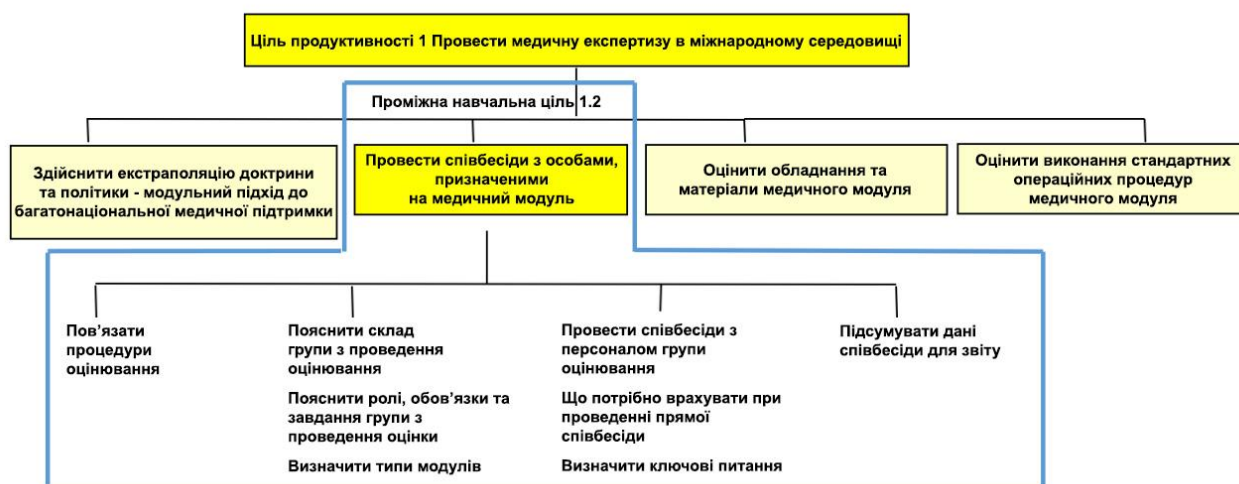


Рис. К-5-2 – Курс медичної оцінки НАТО – Проміжна навчальна ціль 1.2 (ELO 1.2)

ДОПОВНЕННЯ 6 до
ДОДАТКА К до
Bi-SCD 075-007
від 24.03.2025

МЕТОДИ ВИКЛАДАННЯ

1. На рис. К-6-1 описано запропоновані методи викладання з визначенням, застосуванням та рекомендованими техніками для викладачів. У висновках до Додатка також наведено короткий опис щодо застосування наставництва. Існують такі методи викладання:

- a. Моделювання поведінки.
- b. Метод кейсів.
- c. Демонстрація та виконання
- d. Виїзне заняття.
- e. Навчання/тренування (тактичне, штабне, командно-штабне).
- f. Дискусія з фасилітацією.
- g. Інтерактивна лекція.
- h. Панельна дискусія.
- i. Взаємне навчання.
- j. Проблемно-орієнтоване навчання (малі групи – робота в синдикатах).
- k. Рольова гра.
- l. Самостійне навчання.
- m. Симуляція (включно з вправою «кошик завдань», комплексною грою).
- n. Консультація.
- o. Військово-спеціальна гра.

Моделювання поведінки	
Визначення	Метод моделювання поведінки є формою демонстрації, і його зазвичай розглядають як частину методу (Демонстрація та виконання). Моделювання поведінки використовується під час демонстрації для досягнення елементів, пов'язаних з індивідуальним розвитком, включаючи удосконалення міжособистісних навичок. Цей метод дозволяє тим, що навчаються побачити бажані моделі поведінки або навички на власні очі. Нові форми поведінки засвоюються тими, що навчаються шляхом спостереження за прикладами (у відео чи наживо), а потім – шляхом відпрацювань (практики) цих дій. Моделювання поведінки зазвичай застосовується в малих групах, оскільки кожен, хто навчається, повинен відпрацювати цей метод в рамках навчального процесу.
Застосування	Викладач починає заняття з опису теми: що це, чому вона важлива, коли й де застосовується. Далі викладач описує конкретну навичку та демонструє як ефективну, так і неефективну поведінку, переконуючись у тому, що слухачі чітко зрозуміли процедуру, перш ніж перейти далі. Потім тим, хто навчається пропонується відео або жива демонстрація, яка створює відповідний робочий контекст і відображає ефективні та неефективні моделі поведінки в цих умовах/середовищі. Після етапу моделювання викладач обговорює з тими, хто навчається побачене та пояснює, що саме вони повинні зробити під час практичного відпрацювання. Ті, що навчаються обговорюють та практично відпрацьовують ефективні моделювання поведінки самостійно або в парах. Потім кожен, хто навчається, демонструє поведінку, в той час, як викладач і решта аудиторії спостерігають. Після цього викладач надає тим, хто навчається, зворотний зв'язок і консультує щодо їх продуктивності. Ті, що навчаються аналізують отриманий зворотний зв'язок і повторюють вправу. Процес триває доти, доки ті, що навчаються не опанують нові навички поведінки. Бажано, щоб записували на відео тих, хто навчається, щоб вони могли переглядати власну поведінку, аналізувати її та враховувати зворотний зв'язок викладача. Викладачі повинні забезпечити можливість випробувати нові навички поведінки якомога раніше під час заняття. Тим, хто навчається, необхідно надати достатньо часу для практичного відпрацювання, аби вони змогли повністю опанувати нову навичку поведінки.
Техніки	Викладачі повинні вміти демонструвати як ефективні, так і неефективні навички поведінки, навіть якщо використовується допоміжний відеоматеріал для якісного застосування цього методу. Вкрай важливо, щоб правильна поведінка була змодельована точно; інакше ті, що навчаються можуть розгубитися або втратити мотивацію. Викладачі, які використовують метод моделювання поведінки, повинні вміти надавати детальний зворотний зв'язок щодо продуктивності. Правильна поведінка має бути позитивно підкріплена, а ті аспекти, які потребують покращення, чітко окреслені.
Метод кейсів	
Визначення	У методі кейсів викладач надає тим, хто навчається, можливість опрацювати змодельовану, реалістичну ситуацію в умовах навчальної аудиторії. Ті, що навчаються реагують на сценарій, пов'язаний із цільовою діяльністю, аналізуючи факти й події з описаного випадку, щоб критично опрацювати дані та сформулювати рішення.
Застосування	Метод кейсів використовується для того, щоб заохотити тих, хто навчається, застосовувати набуті знання до реалістичної ситуації. Він дозволяє тим, хто навчається, активно взаємодіяти з викладачем під час застосування вивчених понять або принципів, сприяє розвитку навичок розв'язання проблем, мислення на вищому рівні та поваги до думок інших. Цей метод викладання рекомендується застосовувати в невеликих групах тих, хто навчається, з достатнім рівнем зрілості. Основною метою є не стільки пошук

	правильного рішення, скільки розуміння принципів, які закладені у ситуацію. Для застосування методу кейсів викладач ще до початку заняття має переконатися, що кейс відповідає рівню підготовки тих, хто навчається, і визначити логічну послідовність аналізу. Слід передбачити достатньо часу для того, щоб ті, хто навчаються, повністю зрозуміли проблему та обставини кейсу. Ті, хто навчаються можуть ознайомитися з кейсом на занятті або заздалегідь. На початку заняття викладач представляє кейс і пов'язує його з попереднім досвідом тих, хто навчається. Він пояснює, як заняття вписується в загальну структуру курсу та як буде проходити. Тим, хто навчається, потрібно чітко пояснити ціль заняття та підхід, який вони мають використати для аналізу кейсу. Вони також повинні розуміти, чи очікується від них дотримання певної точки зору при вивченні кейсу. Під час заняття викладач розкриває кожен ключовий момент через заздалегідь підготовлені запитання. Наприклад: які факти, припущення та проблеми містить кейс; у чому полягає причина проблеми; які наслідки? Викладач веде обговорення від одного питання до іншого та спонукає групу зосередитись на критичних аспектах. За потреби аудиторію може бути поділено на малі групи для обговорення. У такому випадку викладач має переходити від групи до групи, перевіряючи розуміння проблем і відповідаючи на запитання тих, хто навчається. Для підбиття підсумків кейсу викладач звертається до ключових фактів. Якщо малі групи формувалися, викладач просить кожен з них представити 1-2 основні пункти, які стосуються курсу. Також викладач просить тих, хто навчається, сформулювати висновки, отримані з кейсу. Він завершує заняття узагальненням кейсу, відносячи його до наведеного принципу та поясненням, як цей принцип може бути застосований в інших умовах.
Техніки	Існує кілька технік, які викладач може застосовувати для полегшення аналізу кейсу, зокрема: - стежити за тими, хто навчається, які не беруть активної участі, і залучати їх до обговорення, починаючи із закритих запитань, а потім переходити до заслуховування думок чи коментарів; - ставити заохочувальні запитання для сприяння мисленню або веденню дискусії, наприклад: Яке значення має цей факт? Чи потрібно розглянути додаткові факти чи інформацію? Чи існує інша точка зору? - заохочувати тих, хто навчається, відповідати на запитання замість того, щоб відповідати самостійно. - вести запис висловлювань тих, хто навчається, на дошці (також надавати кожній групі фліпчарт для групової роботи). - зробити підсумки обговорення, щоб допомогти тим, хто навчається, зосередитися та рухатися далі.
Демонстрація та виконання	
Визначення	Демонстрація – це метод викладання, при якому викладач дотримується послідовності дій (кроків) для виконання певного завдання або завдань. Демонстрація інформує тих, хто навчається, що і як потрібно робити, і пояснює, чому, де і коли це робиться. Цей метод містить моделювання поведінки. Ті, хто навчаються, засвоюють нові навички поведінки, спостерігаючи за моделями, а потім застосовують їх на практиці. Цей метод використовується для того, щоб: - навчити маніпулятивним операціям чи процедурам. - навчити розв'язувати проблеми. - пояснити принципи. - навчити виконувати роботу або навчити розуміти функціонування обладнання чи інструментів. - навчити працювати в команді. - встановити стандарти якості. - навчити техніці безпеки.

	Виконання. Виконання – це метод, при якому слухач навчається на практиці, тобто повинен виконати дію під наглядом, відпрацювати засвоєні навички або процеси, які є навчальними питаннями. Викладач бере на себе роль наставника. Цей метод використовується для: • навчити маніпулятивним операціям чи процедурам. • навчити виконувати роботу або навчити розуміти функціонування обладнання. • навчити колективній роботі. • навчити техніці безпеки.
Застосування	На практиці методи демонстрації та виконання використовуються комплексно при освоєнні навичок. Ті, що навчаються, спостерігають за виконанням цільового завдання і відпрацьовують його в під наглядом.
Техніки	Техніки. Викладачі, які використовують метод демонстрації та виконання, повинні мати високу кваліфікацію в процедурах, які вони демонструють. Тим, хто навчається, необхідно показати правильні процедури. Проведення ефективної демонстрації вимагає ретельного планування. Перед початком заняття викладач переконується, що завдання розбите на невеликі послідовні кроки. За потреби, викладач повинен відпрацювати заняття перед його проведенням, щоб переконатися, що процедури є точними і зрозумілими. Викладач також готує всі матеріали заздалегідь і організовує заняття так, щоб усім було видно. Викладач починає з представлення заняття, визначаючи, що ті, що навчаються, зможуть робити після його закінчення, де можна застосувати цю навичку і чому її важливо освоїти. Під час заняття викладач пояснює кожен крок, а потім демонструє його, повторюючи найважливіші складові. У великих групах може бути корисним роздатковий матеріал з описом кроків, яких мають дотримуватися ті, хто навчається. Вони виконують завдання крок за кроком під наглядом викладача. Викладач надає допомогу або повторно демонструє за потреби. Викладач може також ставити запитання тим, хто навчається, під час демонстрації, щоб переконатися, що вони розуміють кроки. Практика під наглядом триває доти, доки той, хто навчається, не опанує навичку. Залежно від складності завдання та рівня підготовки того, хто навчається, для його засвоєння може знадобитися практика в позаурочний час. Надання тим, хто навчається, можливості практикуватись якомога раніше та позитивне підкріплення всього, що вони роблять правильно, покращує навчання. Метод демонстрації та виконання також може бути використаний для пояснення теорії або концепції (наприклад, фізика - важчі об'єкти падають швидше, ніж легші).
Виїзне заняття	
Визначення	Виїзне заняття – це запланований навчальний захід, під час якого ті, хто навчається, спостерігають за «реальним життям», що наочно ілюструє те, що було обговорено або вивчено в аудиторії. Це метод є наближеним до реальних умов, що робить навчання актуальним. Виїзне заняття застосовується для того, щоб: • закріпити та узагальнити знання, отримані в аудиторії. • урізноманітнити навчальний процес. • дати можливість тим, хто навчається, наочно ознайомитися з операційною діяльністю або обладнанням, які важко продемонструвати в аудиторії. • створити реалістичні умови для навчання.
Застосування	Виїзне заняття вимагає ретельного планування, для закріплення матеріалу, вивченого в аудиторії. Перед виїздом необхідно чітко визначити, яка саме операційна діяльність або обладнання будуть показані тим, хто навчається. Слід заздалегідь узгодити такі деталі, як транспортування, питання безпеки та охорони, а також можливість залучення членів групи на виїзді для демонстрації застосування обладнання.
Техніки	Якщо тим, хто навчається, буде надано дозвіл застосовувати обладнання, слід заздалегідь підготувати відповідні інструкції та ознайомити з ними їх. Під час презентації ті, що навчаються, можуть по черзі брати участь у демонстрації, в той час, як інші можуть спостерігати або вивчати інші матеріали. Тих, хто навчається, можна об'єднати в групи і надати їм доступ до обладнання, якщо ретельний нагляд не вимагається або якщо на робочому місці є додатковий персонал для нагляду за ними.

	Планування виїзного заняття забезпечить досягнення цілей викладання та контроль за навчальним процесом. Виїзне заняття може бути корисним для підвищення мотивації, демонстрації практичної значущості навчального матеріалу та сприяння його застосуванню на робочому місці.
Навчання / тренування (тактичне, штабне, командно-штабне).	
Визначення	Навчання / тренування (тактичне, штабне, командно-штабне) – це метод, який застосовується для того, щоб ті, хто навчається, мали змогу відпрацювати певні моделі поведінки в умовах гри. Ігри передбачають наявність конфлікту, правил, а в деяких випадках – команд, що призводить до змагання: виникають “переможці” й “переможені”. Ігри мотивують тих, хто навчається, і можуть добре застосовуватися на практиці, проте можуть мати і негативні наслідки. Ігри використовуються з однією або кількома особами для відпрацювання навичок, пов’язаних із соціальною системою або взаємодією між людьми. Гра повинна розвивати певні навички, такі як застосування стратегій або принципів. Зазвичай кроки або процедури повторюються, що дозволяє тим, хто навчається, розвивати навички.
Застосування	Перш ніж використовувати цей метод, викладач повинен пояснити гру та правила. Під час гри викладачі повинні стежити за тим, щоб гра проходила відповідно до очікуваного порядку.
Техніки	Ігри можуть урізноманітнити заняття, але дуже важливо, щоб вони підтримували засвоєння навчального матеріалу, наприклад, ігри, які дозволяють тим, хто навчається, практикувати мовні навички, запам’ятовувати терміни, розпізнавати частини обладнання та використовувати стратегії у тактичних іграх.
Дискусія з фасилітацією	
Визначення	Дискусія з фасилітацією – це метод, за допомогою якого тих, хто навчається, спрямовують поетапно до досягнення цілей викладання, спонукаючи їх обмінюватися думками, знаннями, досвідом та здібностями, а також використовують їх для вивчення та осмислення нового матеріалу. Ті, хто навчається, обговорюють проблемні питання для розширення своїх знань з даного предмету. Цей метод використовується для: • розроблення творчих рішень щодо вирішення проблем (наприклад, шляхом мозкового штурму). • стимулювання мислення та зацікавленості, а також забезпечення участі тих, хто навчається. • заохочення до рефлексії. • доповнення до лекцій, читання або лабораторних занять. • визначення рівня розуміння тими, хто навчається, понять та принципів. • підготовки тих, хто навчається, до застосування теорії або процедур. • роз’яснення або повторення окремих навчальних питань. • визначення прогресу тих, хто навчається, та ефективності попереднього навчання. • сприяння змінам у ставленні до навчання.
Застосування	Цей метод викладання застосовується в невеликих групах від 4 до 12 осіб, які зазвичай сидять у колі або півколом для полегшення обговорення. Навчальний матеріал слід надати тим, хто навчається, заздалегідь, щоб вони ознайомилися з поняттями, які будуть обговорюватися.
Техніки	Для проведення дискусії з фасилітацією, викладач повинен представити тему та план, окреслити основні питання для обговорення, визначити, що, де і чому буде розглядатися на занятті, а також створити відкрите середовище. Під час основної частини заняття викладач ставить відкриті вступні запитання, щоб спрямувати дискусію до її мети. Проведення дискусії з фасилітацією вимагає навичок розпізнавання відхилень від теми та вміння тактовно повертати дискусію в потрібне русло за допомогою перефразування запитань, коментарів або підсумків. Заохочення тих, хто навчається, до обговорення є надзвичайно важливим. Також слід

	запрошувати учасників до розмови, ставити додаткові запитання та вирішувати конфлікти. Викладач завершує заняття, підсумовуючи всі основні тези, висловлені тими, хто навчається, та викладачем, і пов'язуючи їх із метою заняття. Дискусія з фасилітацією є актуальною та змістовною для тих, хто навчається, якщо вона розроблена з урахуванням їхніх потреб. Вона стимулює мислення та може призвести до кращого засвоєння матеріалу завдяки активній участі тих, хто навчається.
Інтерактивна лекція	
Визначення	Інтерактивна лекція – це офіційна або напівофіційна презентація, під час якої викладач представляє низку подій, фактів, принципів тощо, а ті, що навчаються, переглядають і беруть участь, ставлячи запитання, відповідаючи на них та коментуючи. Вона ефективна і стандартизована. Цей метод використовується для: • орієнтування та зацікавлення тих, хто навчається. • представлення теми або проведення огляду. • надання вказівки щодо процедур. • представлення основного або довідкового матеріалу. • проведення демонстрації, дискусії або презентації. • відображення застосування правил, принципів або концепцій. • перегляду, уточнення, наголошення або підсумків.
Застосування	Інтерактивну лекцію можна проводити в групах до сорока осіб. Однак, чим більша група, тим складніше побудувати інтерактивну лекцію. Перед заняттям викладач розглядає питання, які можуть виникнути, і готує приклади та пояснення для їх вирішення. Викладач практикує читання лекцій і готує відповідний матеріал.
Техніки	Під час лекції викладач звертає увагу на зворотний зв'язок з тими, хто навчається, такий як вираз обличчя, мова тіла та уважність. Якщо ті, що навчаються, здаються невпевненими, краще вирішити проблему, перш ніж рухатися далі, запитавши, чи є у когось запитання, або поставивши групі запитання. Залученню тих, хто навчається, можна сприяти, надаючи план основних положень лекції; наводячи відповідні порівняння, причини, приклади, статистичні дані та відгуки (CREST); поєднуючи несподівані або цікаві моменти з більш сухим матеріалом, щоб стимулювати тих, хто навчається; визначаючи проблеми, до яких матеріал має відношення; а також використовуючи інші методи після 20 хвилин лекції, наприклад, відео. Обговорення або заповнення роздаткового матеріалу може покращити увагу тих, хто навчається, під час другої частини лекції. На завершення викладач підсумовує ключові моменти та повторно мотивує тих, хто навчається.
Панельна дискусія	
Визначення	Панельна дискусія має на меті надати групі можливість заслухати декількох (3-5) осіб, які добре обізнані у конкретному проблемному питанні чи тематиці, представити інформацію та обговорити свої погляди. Панельна дискусія може допомогти аудиторії краще зрозуміти та оцінити свою позицію щодо конкретних питань чи тематики, що обговорюються, а також краще зрозуміти позицію інших учасників. Панельні дискусії дають змогу отримати глибоке розуміння та потенційні висновки щодо вивчення та узагальнення досвіду, а також можуть бути використані для представлення різних точок зору з певної тематики чи питання.
Застосування	Модератор представляє тему/питання, яке впливає з конкретних очікуваних результатів навчання, а учасники панельної дискусії протягом визначеного часу висловлюють свої погляди та думки щодо питання або теми. Панель повинна бути поінформована про мету сесії, щоб мати час на підготовку. Панель обговорює питання або тему, ставлячи питання або реагуючи на погляди та думки інших учасників панелі. Слід встановити конкретний часовий регламент. За необхідності модератор керує дискусією та ставить запитання. Модератор закриває дискусію та підбиває підсумки обговорення основних питань.

	Модератор надає можливість аудиторії поставити запитання, перш ніж перейти до наступної теми чи питання. Панельні дискусії добре підходять для онлайн-форумів, відеоконференцій та телеконференцій. Часто це найкращий спосіб залучити провідних експертів.
Техніки	Модератор відіграє вирішальну роль в успішному проведенні панельної дискусії. Модератор контролює хід дискусії, забезпечуючи досягнення поставлених цілей: • Чітко формує мету на початку під час вступного слова. Це допоможе учасникам панельної дискусії згадати, для чого вони тут зібралися, а також проінформує їх про очікувані результати. • Модератор представляє учасників панельної дискусії. У своїй презентації модератор повинен зосередитися на інформації, що має відношення до теми дискусії. Метою презентації є інформування аудиторії, щоб вона могла сформулювати відповідні запитання. • Модератори не є учасниками дискусії; відповіді та обговорення повинні відбуватися між учасниками та включати можливості для взаємодії з аудиторією. • Дає учасникам дискусії можливість взаємодіяти між собою, однак стежить за тим, щоб обговорення та дебати були спрямовані на досягнення очікуваних результатів. В ідеалі обговорення можуть бути продовжені пізніше на онлайн-форумах, що дасть учасникам можливість продовжити взаємодію з членами панелі.
Взаємне навчання	
Визначення	Під час взаємного навчання тим, хто навчається, надаються структуровані матеріали, які вони потім передають своїм колегам. Цей метод має мотиваційний характер і використовується для сприяння: • тимбілдингу. • запам'ятовуванню фактів. • розумінню понять.
Застосування	Взаємне навчання сприяє підвищенню рівня засвоєння та запам'ятовування інформації як для тих, хто навчається, так і для тих, хто навчає. Ті, хто виступає в ролі тих, хто навчається, отримують користь від індивідуального навчання, а ті, хто виступає в ролі викладачів, отримують користь від підготовки та розроблення навчальних матеріалів.
Техніки	Взаємне навчання полягає у тому, що більш слухачі з високим рівнем підготовки допомагають іншим, ведуть групові дискусії, а також мають можливість виступити в ролі як слухача, так і викладача. Якщо умови дозволяють, найкращим варіантом буде надання можливості кожному спробувати себе в ролі як слухача, так і викладача. Викладачі повинні об'єднувати в пари сильніших та слабших слухачів, дозволяючи сильнішим слухачам спочатку навчати або допомагати освоїти навички слабшим. Після цього вони можуть помінятися ролями, що дозволить обоє отримати додаткову практику та провести навчання. Взаємне навчання підвищує рівень залученості та мотивації тих, хто навчається. Необхідно забезпечити якість викладання.
Проблемно-орієнтоване навчання (малі групи – робота в синдикатах)	
Визначення	Проблемно-орієнтоване навчання – це метод, який сприяє засвоєнню принципів і понять через роботу тих, хто навчається, над вирішенням проблеми, взятої з реального робочого середовища. Цей метод часто використовується для розвитку критичного мислення та навичок вирішення проблем.
Застосування	Зазвичай цей метод застосовується в малих групах по 5-7 осіб або в складі попередньо сформованих команд. Викладачі готують спеціально розроблені проблеми, які виступають навчальними стимулами. Проблеми повинні бути максимально реалістичними, щоби ті, що навчаються, могли порівняти їх зі своїм професійним досвідом.
Техніки	Під час заняття ті, що навчаються, аналізують проблему та працюють над її вирішенням. Викладач сприяє процесу, ставлячи запитання, які стимулюють тих, хто навчається, до роздумів і обговорення (наприклад: Які є підказки, факти чи припущення щодо проблеми та її причин? Яку ще інформацію потрібно отримати?).

	Викладач має стежити за тим, щоб усі, хто навчається, брали участь в обговоренні, оскільки саме дискусія є ключовим компонентом навчання. При цьому важливо не впливати на прийняття рішень тими, хто навчається. Викладач також може кидати виклик мисленню тих, хто навчається, ставлячи запитання, які не підводять до правильної відповіді, а змушують глибше аналізувати (наприклад: Що це означає? Які наслідки це може мати?). Викладачі, які використовують цей метод, повинні мати досвід у фасилітації навчання та коучингу тих, хто навчається. Детальнішу інформацію про процес коучингу можна знайти в Розділі, присвяченому коучингу.
Рольова гра	
Визначення	У цьому методі ті, що навчаються, грають визначені ролі в сценарії, розробленому для відображення умов цільової продуктивності. Це дозволяє тим, що навчаються: • навчатися через практику того, що їм доведеться робити на роботі. • навчатися, імітуючи поведінку інших. • навчатися через зворотний зв'язок від інших. • навчатися через практику та аналіз кожної рольової гри, в якій беруть участь. Рольові ігри – це методи взаємодії, в яких ті, хто навчається, відіграють і відпрацьовують реальну поведінку, беручи на себе певні ролі та перебуваючи в певних обставинах. Вони використовуються для відтворення соціальної системи або міжособистісного процесу в мініатюрі, щоб той, що навчається, міг на практиці відпрацювати реакцію на різні ситуації, подібні до тих, з якими він зіткнеться на роботі. Рольова гра часто використовується для мовної підготовки, досягнення цілей, пов'язаних з поведінкою, та розвитку навичок міжособистісного спілкування. Вони є реалістичними та сприяють навчанню у взаємодії. Викладач починає заняття з чіткого пояснення мети (що, де, коли і чому). Вкрай важливо пояснити, що рольова гра є навчальним процесом, і від тих, хто навчається, не очікується, що вони з самого початку будуть грати свої ролі ідеально. Цей підхід допоможе тим, хто навчається, розслабитися. Викладач повинен чітко пояснити кожну роль, яку виконуватимуть ті, що навчаються. Далі проводиться демонстрація рольової гри на відео або у вигляді живого виступу викладацького складу. Ті, хто навчається, об'єднуються в пари або групи, і рольові ігри проводяться по черзі. Викладач не втручається під час рольової гри, якщо ті, що навчаються, не звертаються за підказкою або допомогою, або якщо не виникає питання безпеки.
Застосування	Після кожної рольової гри викладач проводить з тим, хто навчається, аналіз його дій. Правильна поведінка має бути позитивно підкріплена, а ті аспекти, які потребують покращення, чітко окреслені. В ідеальному випадку рольова гра буде записана на відео, щоб ті, що навчаються, могли переглянути свої дії і проаналізувати їх, а також отримати конструктивний зворотний зв'язок від викладача щодо вдосконалення.
Техніки	Викладачі повинні вміти точно демонструвати навички, що набуваються під час рольової гри, щоб за необхідності допомогти тим, хто навчається. Викладачі, які використовують рольові ігри, повинні вміти проводити коучинг тих, хто навчається, та надавати їм детальний зворотний зв'язок щодо їхніх дій.
Самостійне навчання	
Визначення	Самостійне навчання – це метод самостійного опанування матеріалу з використанням друкованих та/або аудіовізуальних чи комп'ютерних засобів, який часто представлений у вигляді онлайн навчання або програмних навчальних пакетів (PIP), що мають бути пройдені до, під час або після курсу. Ті, що навчаються, отримують навчальні матеріали із внутрішньо-системним зворотним зв'язком і опрацьовують їх самостійно. Цей метод використовується для: • забезпечення додаткового або компенсаційного навчання для тих, хто прибув із запізненням, був відсутній або є тимчасовим слухачем; • підтримання раніше набутих навичок, які не практикуються достатньо часто; • прискорення або поглиблення навчання слухачів з високим рівнем підготовки;

	• забезпечення загальних знань та навичок перед початком курсу; • забезпечення перевірки та відпрацювання знань і навичок; • забезпечення можливості навчатися для тих, хто не може відвідувати курс. Самостійне навчання може надати персоналу необхідний час для підготовки до навчальних занять, поки ті, що навчаються, займаються індивідуальними завданнями. Однак цей метод вимагає значного часу для підготовки матеріалів, особливо якщо вони базуються на технологіях.
Застосування	Перед початком самостійного навчання викладач повинен переконатися, що необхідні матеріали та ресурси доступні, а також підготувати додаткові роздаткові матеріали або інструкції.
Техніки	Викладач повинен чітко пояснити тим, хто навчається, що вони повинні робити, і надати їм можливість ставити питання або порушувати проблемні аспекти. Залежно від складності завдань і рівня підготовки тих, хто навчається, викладач повинен перевіряти, чи просуваються вони вперед, і за необхідності надавати допомогу. Деякі матеріали для самостійного навчання дозволяють тим, хто навчається, пропускати вже відоме їм і просуватися вперед у власному темпі.
Симуляція (включно з вправою “кошик завдань”, комплексна гра)	
Визначення	Метод симуляції застосовується для викладання складних навичок за допомогою динамічного відтворення системи, реального обладнання або робочого середовища. Симулятор – це пристрій, призначений для проведення симуляції. Симуляції є контекстуальними та реалістичними, сприяють застосуванню знань на робочому місці і не обов'язково вимагають використання симуляторів для створення середовища. Для створення необхідного контексту часто паралельно залучаються рольові гравці, які виконують певні ролі. Симуляція забезпечує тим, хто навчається, навчання та практику в конкретних ситуаціях. Симуляція може не повністю відтворювати реальні фізичні навички, але повинна ефективно відтворювати концептуальні завдання. Викладачі повинні використовувати метод симуляції, щоб ті, що навчаються, могли дізнатися, як працює система або пристрій, уникаючи небезпеки або інших обмежень реального середовища (наприклад, доступ до обладнання, погодні умови та режим роботи). Складні навички повинні розвиватися поступово. На початку викладачі повинні надавати тим, хто навчається, прості сценарії або завдання, а потім, у міру вдосконалення навичок тих, хто навчається, поступово переходити до більш складних ситуацій. Викладачі можуть зупиняти симуляції, щоб надати вказівки або пояснення, а також уповільнювати або прискорювати процес для полегшення навчання. Саме завдяки конкретним, конструктивним коментарям та наставництву викладачів ті, що навчаються, розвивають свої навички.
Застосування	Симуляції можуть бути розроблені в різних формах. Наприклад, навчання з використанням вправи «кошик завдань» є типом симуляції, в якому ті, що навчаються, реагують на різні меморандуми, директиви та повідомлення, що відтворюють конкретну робочу ситуацію. Перешкоджання, надзвичайні ситуації та випадкові події, як правило, враховуються під час вправи. Вправа “кошик завдань” є ефективним рішенням для розвитку навичок прийняття рішень та визначення пріоритетів. Військово-спеціальна гра є прикладом комплексної гри. Комплексні ігри – це не лише симуляція. Це може бути симуляція, поєднана з елементами ігрового процесу. Комплексні ігри значно еволюціонували як засіб створення віртуальних середовищ, мікросвітів та рольових ігор.
Техніки	Викладачі повинні проводити коучинг, надавати рекомендації та конструктивний зворотний зв'язок тим, хто навчається, щодо їхніх результатів під час симуляції. Детальні рекомендації щодо процесу коучингу, який слід застосовувати для підвищення ефективності навчання під час симуляції, викладачі можуть знайти в Розділі «Коучинг».
Навчальне завдання	
Визначення	Навчальне завдання передбачає опрацювання книжок, періодичних видань,

	посібників або роздаткових матеріалів та/або перегляд аудіовізуальних матеріалів; виконання проєкту чи науково-дослідної роботи або розв'язання задач і вправ для відпрацювання певної навички. Це може: • ознайомити з темою перед проведенням занять в аудиторії або лабораторії. • створити передумови для проведення лекції, демонстрації або обговорення. • забезпечити врахування або використання індивідуальних відмінностей у здібностях, базовій підготовці чи досвіді шляхом диференційованих завдань. • забезпечити повторення матеріалу, вивченого на занятті, або надати можливість для практичного відпрацювання. • надати матеріал для розширення знань.
Застосування	Надання тим, хто навчається навчальних завдань сприяє навчанню, оскільки дає змогу глибше опрацювати поняття та дозволяє викладачам оцінити індивідуальний прогрес кожного учня. Навчальні завдання є корисними для всіх учнів, а особливо для тих, хто має труднощі в навчанні.
Техніки	Навчальні завдання вимагають від викладача заздалегідь підготуватися до них, розробити матеріали та інструкції. Щоб забезпечити ефективність виїзних завдань, викладач повинен давати чіткі вказівки, перевіряти виконання роботи та надавати детальний зворотний зв'язок тому, що навчається.
Консультація	
Визначення	Консультація – це метод викладання, при якому викладач працює безпосередньо з людиною, щоб забезпечити успішне виконання завдань. Він може бути підлаштований відповідно до потреб того, хто навчається. Цей метод використовується для: • навчання дуже складним навичкам та діяльності, або діяльності, пов'язаної з небезпекою чи дорогим обладнанням - у цьому контексті це тісно пов'язано з коучингом. • надання індивідуальної, часто коригувальної допомоги/настанов. Консультація є високомотивуючим методом викладання, оскільки вона забезпечує індивідуальне навчання віч-на-віч. Набагато більше часу залишається для взаємодії коли той, що навчається, засвоює матеріал віч-на-віч. Під час заняття викладач може адаптуватися до того, хто навчається, та використовувати стратегії викладання, які відповідатимуть його потребам. Наприклад, дехто з тих, хто навчається, швидше реагує на візуальні представлення та діаграми, ніж на текстовий матеріал. Інші можуть швидше зрозуміти, як щось працює, обговорюючи, як саме це працює, щоб зрозуміти це повною мірою. Часто консультація включає кілька стратегій, в залежності від складності теми та потреб того, що навчається і зосереджується на найбільш складних питаннях.
Застосування	Консультації ідеально підходять для надання коригувальної допомоги або настанови зі складних чи небезпечних процедур, а техніки описуються як частина коучингу. Цей метод викладання вимагає багато часу для проведення, в залежності від кількості тих, хто навчається.
Техніки	Для ефективного використання методу консультації викладачі повинні вміти визначати будь-які труднощі, з якими зіштовхується той, що навчається, і реагувати на них. Викладачі повинні вміти розпізнавати, що краще сприймається тими, хто навчається – практичні заняття, дискусії, візуальні чи текстові матеріали, і використовувати це, щоб надати їм відповідний навчальний досвід, якщо вони зіштовхнулись з труднощами. Знання різноманітних методів і стратегій викладання допоможе викладачеві, який використовує метод консультації. Примітка: практичне навчання на робочому місці – це метод викладання; однак, він розглядається окремо, оскільки реалізується в підрозділі, а не в навчальному закладі чи навчальному центрі.
Коучинг	
Визначення	Коучинг включає в себе аспекти виконання та демонстраційного методу викладання, але є більш орієнтованим на того, що навчається і спрямованим на розвиток. Роль

	викладача як коуча полягає в тому, щоб звернути увагу того, що навчається, на критичні елементи виконання завдання. Викладач, спираючись на свої знання про конкретну особу, що навчається, ставить їй запитання, які спонукають її зробити наступний відповідний крок у процедурі або взагалі піти в іншому напрямку. Це особливо важливо, коли ті, що навчаються, втрачають хід думок або фокус. Викладач повинен допомогти тому, що навчається, повернутися на правильний шлях і продовжити виконання завдання. Запитання до того, що навчається, для оцінки його мислення та ситуативної обізнаності в цих умовах мають бути чіткими, лаконічними і вимагати коротких відповідей, щоб не порушувати хід виконання завдання або діяльності. Викладачі повинні постійно стежити за роботою тих, що навчаються, щоб визначити, що вони роблять правильно, а також сфери, які потребують вдосконалення, і як їх виправити. Для завершення циклу експериментального навчання необхідно провести ретельний дебрифінг сесій коучингу.
Застосування	Симулятори. Симулятори використовуються для розвитку більш складних навичок, таких як пілотування літаків, кораблів, підводних човнів та керування бойовими машинами. Метод коучингу використовується для того, щоб допомогти тим, що навчаються, розвинути навички роботи на симуляторах. Коучинг у цьому контексті відбувається в навколишньому середовищі і, як правило, відбувається один на один або один коуч на малу групу.
Техніки	Коучинг, як правило, проводиться один на один або в невеликій групі, а роль викладача може складатися з трьох етапів, що включають брифінг, моніторинг та дебрифінг. БРИФІНГ • Спочатку слід розслабити того, що навчається, і повідомити йому про мету симуляційної сесії та будь-яку відповідну передісторію. Цей крок слугує для залучення відповідної ментальної моделі завдання, що розробляється. • Потім викладач має пояснити та продемонструвати кожен компонент завдання, наголошуючи на найважливіших елементах. Великі завдання слід розбивати на менші, щоб їх можна було викладати меншими частинами. Необхідно продемонструвати та описати, що саме робиться в кожному компоненті завдання, а також пояснити, чому це робиться саме так. Заохочуються запитання від того, що навчається, щоб переконатися, що він розуміє, що робити. • Безпосередньо перед початком симуляційної сесії викладач повторює основні моменти завдання та підтверджує готовність того, що навчається. МОНІТОРИНГ • Цей етап складається з виконання та спостереження, бажано з використанням стандартного контрольного списку. Той, що навчається, виконує завдання, в той час, як викладач уважно стежить за ним, щоб переконатися, що він виконує його правильно, і відзначає виправлення, які той повинен зробити. Тому, що навчається, слід дозволити виконати завдання. Викладач повинен стежити за тим, що робить той, що навчається, і використовувати короткі запитання, щоб оцінити його мислення, або ключові слова, щоб підказати або допомогти йому перейти до наступного компоненту. ДЕБРИФІНГ • Перш ніж надати зворотний зв'язок, викладач аналізує роботу того, що навчається, щоб визначити, що було зроблено правильно, а що - ні, і з'ясувати, чому виникла проблема. Тоді викладач може надати точний конструктивний зворотний зв'язок про сильні та слабкі сторони і порадити тому, що навчається, як виправити проблеми, використовуючи пояснення та демонстрування. Бажано зосередитися на виправленні двох-трьох основних проблем у кожному проведенні, а не на кожній незначній помилці, оскільки занадто багато зворотного зв'язку перевантажує і демотивує того, що навчається. • Підбиття підсумків має бути позитивним навчальним досвідом, тому викладач повинен заспокоїти того, що навчається, і продемонструвати позитивне, підтримуюче ставлення. Викладач повинен почати з підбиття підсумків загальної

	успішності того, що навчається. Викладачі повинні приділити час тим компонентам завдання, які були виконані добре, щоб закріпити правильну поведінку, вселити впевненість і мотивувати того, що навчається. Під час заняття викладач визначає та аналізує дві-три проблемні області, надаючи чіткі пояснення того, що було зроблено неправильно. Викладач повинен заохочувати того, що навчається, до участі в аналізі виконання завдання, ставлячи навідні запитання. Викладач надає рекомендації щодо виправлення недоліків та пропозиції щодо підвищення продуктивності. На завершення викладач підсумовує сильні сторони, підтверджує, що буде зроблено для виправлення двох-трьох основних проблем, які були розглянуті, і повторно мотивує того, що навчається.
--	---

Рис. К-6-1 – Методи викладання

ДОПОВНЕННЯ 7 до
ДОДАТКА К до
Bi-SCD 075-007
від 24.03.2025

МАТРИЦЯ ВИБОРУ МЕТОДІВ

1. У наведеній нижче матриці вибору методів наведено методи, що ґрунтуються на класифікації проміжної навчальної цілі (когнітивні та психомоторні) та бажаному рівні навчання, який визначено глибиною знань та індикаторами ключових слів щодо навичок. При виборі методу слід також враховувати наступні міркування:

- a. Що зацікавить, залучить і змотивує здобувачів освіти?
- b. Чи має цільова аудиторія попереднє навчання (знання, навички та/або досвід), який можна використати?
- c. Чи існують операційні сценарії, вивчення та узагальнення досвіду, звіти про інциденти або історії, які можна було б використати для підвищення рівня навчання за рахунок більш активного залучення? Це, в свою чергу, може вплинути на рішення щодо використання конкретних зображень та відео.
- d. Чи існують часові обмеження, що впливають на тривалість курсу?

Вибір методу			
	Тип навчання	Глибина знань (і навичок) ключові слова-індикатори	Метод викладання
100	Психомоторний Сприйняття, готовність та спрямована реакція	дотримуватися, упорядковувати, збирати, розбирати, виявляти, демонструвати, закріплювати, слідувати, шліфувати, нагрівати, ідентифікувати, імітувати, вимірювати, лагодити, готувати, розпізнавати, повторювати, імітувати, відповідати, вибирати, замальовувати, відстежувати.	• Демонстрація / виконання • Рольова гра
	Когнітивний Запам'ятовування явних знань	упорядковувати, визначати, дублювати, ідентифікувати, позначати, перераховувати, позначати, зіставляти, називати, упорядковувати, згадувати, цитувати, відтворювати, розпізнавати, відтворювати, вибирати, констатувати.	• Лекція • Самостійне навчання • Консультація
200	Психомоторний Механізм / Маніпуляція	збирати, будувати, калібрувати, конструювати, демонтувати, закріплювати, шліфувати, нагрівати, маніпулювати, вимірювати, ремонтувати, змішувати, організовувати, надавати форми, ескізувати.	• Демонстрація / виконання • Рольова гра • Симуляція • Практичне навчання на робочому місці
	Когнітивний Розуміння / усвідомлення	упорядковувати, класифікувати, перетворювати, розрізняти, оцінювати, пояснювати, екстраполювати, групувати, ілюструвати, позначати, зіставляти, переказувати, передбачати, повторювати, переформулювати, переписувати, звітувати, відбирати, розділяти, узагальнювати, перекладати.	• Лекція • Самостійне навчання • Консультація • Виїзне заняття • Мала група • Навчання/тренування (тактичне, штабне, командно-штабне).
300	Психомоторний Складна відповідь/точність	збирати, будувати, калібрувати, конструювати, контролювати, демонтувати, демонструвати, розбирати, закріплювати, фіксувати, шліфувати, нагрівати, маніпулювати, вимірювати, лагодити, змішувати, організовувати, вдосконалювати, замальовувати.	• Демонстрація / виконання • Навчання/тренування (тактичне, штабне, командно-штабне) • Симуляція • Рольова гра • Практичне навчання на робочому місці

	Когнітивний Застосування	адмініструвати, застосовувати, обчислювати, змінювати, розраховувати, конструювати, досліджувати, виконувати, використовувати, ідентифікувати, впроваджувати, маніпулювати, модифікувати, керувати, виконувати, передбачати, готувати, виробляти, пов'язувати, реагувати, демонструвати, вирішувати.	• Лекція • Дискусія з фасилітацією • Навчальне завдання • Самостійне навчання • Навчання/тренування (тактичне, штабне, командно-штабне) • Симуляція • Панельна дискусія • Взаємне навчання • Мала група • Рольова гра • Метод кейсів
400	Психомоторний Адаптація	адаптувати, коригувати, змінювати, організовувати, виступати проти, поєднувати, складати, будувати, координувати, створювати, проєктувати, розробляти, оцінювати, формулювати, інтегрувати, винаходити, модифікувати, перегруповувати, реорганізовувати, переглядати, вирішувати, усувати несправності,	• Виконання • Навчання/тренування (тактичне, штабне, командно-штабне) • Рольова гра • Симуляція • Практичне навчання на робочому місці
	Когнітивний Аналіз	аналізувати, деталізувати, порівнювати, узагальнювати, протиставляти, розкласти на складові, проєктувати, схематизувати, диференціювати, розрізняти, розділяти, експериментувати, екстраполювати, будувати графіки, робити висновки, інтерпретувати, модифікувати, вимірювати, планувати, складати графіки, прогнозувати, виробляти, проєктувати, кількісно оцінювати, вирішувати, переглядати, шукати, вирішувати, тестувати, усувати несправності.	• Лекція • Дискусія з фасилітацією • Самостійне навчання • Навчання/тренування (тактичне, штабне, командно-штабне) • Взаємне навчання • Панельна дискусія • Мала група • Симуляція • Рольова гра • Метод кейсів
	Психомоторний Створення	впорядковувати, будувати, поєднувати, компонувати, конструювати, створювати, проєктувати, ініціювати, виготовляти, започатковувати.	• Виконання • Навчання/тренування (тактичне, штабне, командно-штабне). • Симуляція • Рольова гра
	Когнітивний Оцінка / побудова / створення	визначати вартість, збирати, оцінювати, будувати, класифікувати, комбінувати, компілювати, складати, робити висновки, конструювати, протиставляти, створювати, критикувати, захищати, проєктувати, виводити, розробляти, діагностувати, розрізняти, шифрувати, оцінювати, давати оцінку, формулювати, генерувати, висувати гіпотези, інтегрувати, інтерпретувати, винаходити, досліджувати, судити, обґрунтовувати, вимірювати, модифікувати, окреслювати, створювати, організовувати, планувати, прогнозувати, пропонувати, ранжувати, перегруповувати, рекомендувати, реконструювати, переформулювати, переглядати, переписувати, узагальнювати, підтверджувати, проводити військові ігри, писати.	• Самостійне навчання • Навчання/тренування (тактичне, штабне, командно-штабне). • Симуляція • Рольова гра • Метод кейсів • Взаємне навчання • Панельна дискусія • Мала група • Виїзне заняття

Рис. К-7-1 – Вибір методу

ДОПОВНЕННЯ 8 до
ДОДАТКА К до
Bi-SCD 075-007
від 24.03.2025

ВИБІР МЕДІА

1. Предмет навчання впливає на вибір медіа, коли ключові аспекти навчання вимагають використання певного типу передачі інформації з урахуванням методу (методів) передачі та середовища, визначеного для навчання. Навчання під керівництвом викладача може бути кращим варіантом, коли навчальний контент передбачає взаємодію з групою, індивідуальну взаємодію або фізичні навички.
2. Приклади⁴⁰⁶ медіа наведено на рис. К-8-1.

Засіб (Медіа)	Опис
Викладач	Під керівництвом викладача, зазвичай в класі або подібному місці
Роздруківка	Друковані текстові та/або графічні матеріали, що використовуються для навчання або початку навчальної діяльності
Реальне обладнання (Заздалегідь записані) відео	Те, що видано підрозділу/окремій особі Звук та рухомі зображення відносно короткої тривалості та високої якості
Веб-навчання	Доступ до навчальних матеріалів здійснюється через Інтернет, електронне навчання/онлайн-курси на платформі спільного дистанційного навчання
Аудіо-/телеконференція	Голосове спілкування, що здійснюється за допомогою телефону або аудіообладнання
Відеоконференція	Одностороннє або двостороннє спілкування за допомогою відео та голосу
Симулятор	Пристрій, що дозволяє тому, хто навчається, взаємодіяти з представленням системами/обладнанням
Моделі	Тривимірний пристрій, що представляє реальне обладнання

Рис. К-8-1 – Приклади медіа

⁴⁰⁶ Модифіковано з посилання К, Додатку Е

ДОДАТОК L до
Bi-SCD 075-007
від 24.03.2025

КЕРІВНИЙ ДОКУМЕНТ КУРСУ ІІІ-ГО РІВНЯ – ПРОГРАМА ЗАНЯТЬ

1. Програма занять як керівний документ курсу ІІІ-го рівня, розроблена для того, щоб визначити рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки⁴⁰⁷. Заклад освіти та підготовки формує програму занять. Розроблений з урахуванням особливостей навчальної аудиторії, цей керівний документ курсу містить проміжну(і) навчальну(і) ціль(і) та деталі, що підтримують загальну стратегію викладання, включаючи остаточну структуру змісту, метод викладання, а також час, відведений на виконання проміжної навчальної цілі. Керівний документ курсу ІІІ-го рівня також містить детальну інформацію про оцінювання здобувачів освіти.
2. Керівний документ курсу ІІІ-го рівня – Програма занять завантажується в каталог можливостей освіти та підготовки закладу освіти та підготовки і згодом перевіряється начальником департаменту як відповідне рішення для задоволення попередньо визначених цілей продуктивності в керівному документі курсу ІІ-го рівня. Приклади форматів для керівного документа курсу ІІІ-го рівня додаються. Технічна підтримка каталогу можливостей освіти та підготовки доступна за допомогою кнопки "зв'язатися з нами" у верхній панелі інструментів.

ДОПОВНЕННЯ:

1. Створення та ведення керівного документа курсу ІІІ-го рівня.
2. Керівний документ курсу ІІІ-го рівня – Програма занять (шаблон).
3. Проміжні навчальні цілі – приклади.

⁴⁰⁷ Керівні документи курсу є результатом для етапу визначення системного підходу НАТО до підготовки. Керівний документ курсу визначає рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки НАТО. Заклади освіти та підготовки можуть використовувати інші форми та формати для опису свого плану, щоб задовольнити вимоги щодо освіти та індивідуальної підготовки. Альтернативні формати включають план підготовки, програму навчання, навчальну програму курсу, програму викладання та силабус курсу. Важливі елементи, на які слід звернути увагу, викладені в Главах 5 і 6.

ДОПОВНЕННЯ 1 до
ДОДАТКУ L ДО
Bi-SCD 075-007
від 24.03.2025

СТВОРЕННЯ ТА ВЕДЕННЯ КЕРІВНОГО ДОКУМЕНТА КУРСУ ІІІ-ГО РІВНЯ

Початкове створення керівного документа курсу ІІІ-го рівня

1. Керівний документ курсу ІІІ-го рівня є кінцевим продуктом етапу проєктування процесу системного підходу до підготовки НАТО. Після того, як начальник департаменту завершить підготовку проєкту керівного документа курсу ІІ-го рівня і він буде схвалений органом, що встановлює вимоги та зовнішнім офіцером первинної відповідальності (якщо такий буде призначений), заклад освіти та підготовки може розпочати фазу розроблення. Хоча начальник департаменту відповідає за розроблення керівного документа курсу ІІІ-го рівня, саме заклад освіти та підготовки та зовнішній офіцер первинної відповідальності несуть відповідальність⁴⁰⁸ за його розроблення. Див. рис. 9 (Матриця розподілу обов'язків у системному підході НАТО до підготовки).

2. Шаблон керівного документа курсу ІІІ-го рівня доступний у Доповненні 2 до цього Додатку; однак формальне створення⁴⁰⁹ документа для отримання статусу сертифікації курсу завершується в цифровому вигляді як компонент каталогу можливостей освіти та підготовки цифрової системи управління підготовкою НАТО. У межах закладу освіти та підготовки призначена та затверджена особа виконуватиме роль Інституційного менеджера.

Постійне вдосконалення освіти та індивідуальної підготовки

3. Очікується, що протягом усього терміну дії програми освіти та індивідуальної підготовки відбуватимуться постійні вдосконалення, включаючи реагування на зміни в існуючих вимогах або додавання нових вимог. Вони визначаються органом, що встановлює вимоги і фіксуються в оновленнях до керівного документа курсу ІІ-го рівня. Коли зміни до керівного документа курсу ІІ-го рівня будуть завершені, заклад освіти та підготовки буде проінформований про це. Після цього заклад освіти та підготовки ініціює оновлення керівного документа курсу ІІІ-го рівня та пов'язаного з ним забезпечення навчального курсу. Він може бути виконаний робочою групою або індивідуально, з отриманням зворотного зв'язку від начальника департаменту, зовнішнього офіцера первинної відповідальності, якщо такий буде призначений, і, можливо,

⁴⁰⁸ В залежності від досвіду в рамках закладу освіти та підготовки, зовнішній офіцер первинної відповідальності та експерти в галузі можуть бути залучені до надання вхідних даних або допомоги в розробленні керівного документа курсу ІІІ-го рівня.

⁴⁰⁹ Заклад освіти та підготовки повинен мати затвердженого (штаб-квартирою Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації / Розвитком об'єднаних сил) керівника закладу (або визначену особу). Це дозволить закладу освіти та підготовки включити курс в каталог можливостей освіти та підготовки, а потім, якщо планується сертифікувати курс, завантажити три керівні документи курсу в електронну програму освіти та індивідуальної підготовки.

експертів в галузі. Загалом, начальник департаменту відповідає за узгодження керівного документа курсу III-го рівня з керівним документом курсу II-го рівня. Усі зміни мають бути розглянуті/затверджені начальником департаменту та внесені в цифрову систему управління підготовкою НАТО (з використанням цифрового шаблону) менеджером закладів освіти та підготовки.

4. Як мінімум, керівні документи курсів II-го та III-го рівнів повинні переглядатися раз на три роки відповідно до керівних принципів сертифікації курсів (див. Главу 2 цього документу)⁴¹⁰ і підтверджувати керівним органам Глобального програмування та Відділу забезпечення якості управління розвитку багатодомених сил, що курси залишаються у відповідності до вимог. Навіть якщо немає змін до керівного документа курсу II-го рівня, заклад освіти та підготовки може ініціювати зміни до керівного документа курсу III-го рівня та забезпечення навчального курсу. Це може включати значні та незначні зміни в оцінюванні, стратегіях викладання⁴¹¹, посиленнях чи ресурсах. Якщо зміст керівного документа курсу III-го рівня змінюється, начальник департаменту залучається відповідно до вищезазначеного пункту.

⁴¹⁰ Курси будуть дійсними в каталозі можливостей освіти та підготовки протягом максимум трьох років без перегляду та оновлень, необхідних для забезпечення відповідності керівного документа курсу III-го рівня до керівного документа курсу II-го рівня.

⁴¹¹ Зверніться до Глави 6, підкрок 8.4.3 “Визначення стратегій викладання” та Додатку В для ознайомлення з описом.

ДОПОВНЕННЯ 2 до
ДОДАТКА L до
Bi-SCD 075-007
від 24.03.2025

КЕРІВНИЙ ДОКУМЕНТ КУРСУ ІІІ-ГО РІВНЯ – ПРОГРАМА ЗАНЯТЬ (ШАБЛОН)

КЕРІВНИЙ ДОКУМЕНТ КУРСУ ІІІ-ГО РІВНЯ – ПРОГРАМА ЗАНЯТЬ				
Код каталогу можливостей освіти та підготовки: Назва:				
Ціль продуктивності # :	<i>Вставте формулювання продуктивності, що описує, що той, хто навчається, зможе робити після досягнення певної цілі продуктивності (PO).</i>			
Проміжна / навчальна ціль # :	<i>Вставте назву проміжної / навчальної цілі (ELO).</i>			
ВИКОНАННЯ	<i>Твердження має бути чітким, стислим і точним, що представляє логічний і повний сегмент того, що має бути вивчено для досягнення цілі продуктивності.</i>			
УМОВИ	<i>Перелік умов, які описують ситуацію, в якій відбуватиметься навчання.</i>			
Надано	<i>Що здобувач освіти отримує під час навчання та практики.</i>			
Відмовлено	<i>У чому здобувачу освіти відмовляють під час навчання та практики.</i>			
Середовище	<i>Розташування навчального середовища</i>			
СТАНДАРТИ	<i>Визначає, що здобувач освіти або слухач зможе робити, пов'язане з рівнем кваліфікації, який визначає, чи буде досягнутий необхідний рівень навчання. Здобувач освіти повинен:</i>			
ОЦІНЮВАННЯ	<i>Короткий огляд наведено тут. Цей зміст має бути відображений у плані оцінювання. Практичний або письмовий. Груповий або індивідуальний. Самостійно або в поєднанні з іншими проміжними / навчальними цілями (ELO). Також вказується, як результати використовуються для визначення налаштованості щодо остаточного статусу завершення курсу.</i>			
СТРАТЕГІЯ ВИКЛАДАННЯ	<i>Вкажіть методи викладання та різні середовища, якщо їх більше одного.</i>			
Контент	Метод	Середовище	Тривалість(хв)	Посилання
Заняття #1 – Позначення, що означає 1-у групу навчальних питань (TPts)	<i>Визначте методи</i>	<i>Визначте фізичне місце проведення освітнього процесу та індивідуальної підготовки</i>	<i>Розрахуйте часу</i>	<i>Посилання на джерело контенту</i>
1-ша група навчальних питань				
2-га група навчальних питань				
3-тя група навчальних питань				
Заняття #2 – Позначення, що означає 2-гу групу навчальних питань (TPts)				
1-ша група навчальних питань				
2-га група навчальних питань				
Заняття #3 – Позначення, що означає 3-тю групу навчальних питань (TPts)				
1-ша група навчальних питань				
2-га група навчальних питань				

3-тя група навчальних питань				
Загальна кількість хвилин навчання				
Тест				
Робота над помилками (дебріфінг тесту)				
Загальний час				
КОМПЕТЕНТНІСТЬ РІВЕНЬ / ГЛИБИНА ЗНАНЬ	<i>Вказує рівень (100-400), який визначає рівень навчання. Рівень професійної кваліфікації / рівень знань і навичок.</i>			
ПОСИЛАННЯ	<i>Список літератури, використаної під час викладання та навчання для проміжної / навчальної цілі.</i>			
ОБМЕЖЕННЯ	<i>Опис обмежень, які перешкоджають досягненню (виконанню) допоміжної/навчальної цілі.</i>			
СПЕЦІАЛЬНІ РЕСУРСИ	<i>Дані, які важливо або складно отримати для ітерації освіти та індивідуальної підготовки. Не повторюйте все з того, що дано. Коментарі, що додатково пояснюють задум проєкту, зафіксований у проміжній/навчальній цілі.</i>			

Рис. L-2-1 – Шаблон керівного документа курсу III-го рівня з примітками

Примітка: Стратегії викладання. Якщо стратегія підготовки курсу передбачає змішане рішення, компонент шаблону стратегії викладання повинен містити середовище для навчання. Це вказує на те, чи є заняття в класній кімнаті або іншим чином пов'язаними з місцем проведення очного навчання закладу освіти та підготовки, чи вдома для самостійного вивчення частини курсу.

4. **Настанова для введення даних в каталог можливостей освіти та підготовки.** При натисканні кнопки Редагувати в області проміжної / навчальної цілі керівного документу курсу III-го рівня ви побачите кілька вікон. Див. рис. L-2-2. У кожному вікні є місце, де інформація про проміжну / навчальну ціль вставляється керівником установи або уповноваженою особою відповідно до каталога можливостей освіти та підготовки. Для прикладу див. рис. L-2-3.



Рис. L-2-2 - Кнопка редагування проміжної / навчальної цілі каталога можливостей освіти та підготовки

Edit CLO 1.2	
Performance Identify and analyse constraints and challenges of legal and logistical aspects in order to integrate them in an effective IFAC estimate: - Identify the constraints and challenges of logistics - Identify the legal limitations in air operations planning. - Analyse the logistical and legal constraints and challenges; - Integrate constraints and challenges in the planning of Air operations;	Instructional Strategy See "Instructional Strategy Details"
Conditions - Given IFAC estimate Functional Planning Guide (AO CoE publication); provided in electronic version, printable.	Instructional Strategy Details ✎ Edit Details
Conditions - Denied Not applicable	References - IFAC estimate Functional Planning Guide (AO CoE publication) - AJP-1 (Sustainment) - AJP-4.6 (ILSC) - PAC 352/1 (NATO rules of engagement) - LOAC
Conditions - Environment - A classroom with digital video systems; - Face-to-face lesson.	Limitations Max 32 students (with 5 instructors/mentors)
Standards - Recall the fundamentals of NATO Logistics - Recall the reading of UN Security Council Resolutions (UNSCRs) - Explain the logistics planning challenges and constraints - Recall legal challenges and constraints posed by official materials; - Interpret the terms in official materials from a legal perspective for planning purposes.	Resources Academic lectures with subject matter experts.
Assessment ~6/25 questions multiple choice theory test.	Depth of Knowledge 200 - Intermediate ▼

Cancel Save

**Рис. L-2-3 – Перегляд введення даних проміжної / навчальної цілі каталога
можливостей освіти та підготовки**

ДОПОВНЕННЯ 3 до
ДОДАТКА L до
Bi-SCD 075-007
від 24.03.2025

ПРОМІЖНІ НАВЧАЛЬНІ ЦІЛІ – ПРИКЛАДИ

КЕРІВНИЙ ДОКУМЕНТ КУРСУ III-го РІВНЯ – ПРОГРАМА ЗАНЯТЬ					
Код каталогу можливостей освіти та підготовки: INT-XX-2XXX		Назва: Аналітик геопросторової розвідки			
	Ціль продуктивності 12: Інтерпретувати об'єктно-орієнтовані файли даних GPS.				
	Проміжна / навчальна ціль 12.01 ⁴¹² :				
ВИКОНАННЯ	Опишіть загальні принципи геодезії				
УМОВИ					
Надано	1. Накази. 2. Роздатковий матеріал для здобувача освіти - Основи геодезії - Роздатковий матеріал на кожного здобувача освіти. 3. Обладнання автоматичної обробки даних та допоміжне обладнання. 4. Поточне програмне забезпечення та розширення ГІС (географічних інформаційних систем). 5. Набори даних GPS. 6. Markus2 GPS.				
Відмовлено	Ні.				
Середовище	Аудиторія				
СТАНДАРТИ	Здобувач освіти пояснить, що таке загальна геодезія: 1. Визначення основних термінів і понять з геодезії. 2. Пояснення параметрів (вимірів) Землі. 3. Опис техніки позиціювання. 4. Пояснення прогнозів.				
ОЦІНЮВАННЯ	Оцінка на основі знань: Теоретичний тест з 30 питань з множинним вибором. Потрібно виконати за 50 хвилин плюс 25 хвилин для підбиття підсумків тесту перед класом				
СТРАТЕГІЯ ВИКЛАДАННЯ	Інтерактивна лекція (IL)				
Контент		Метод і час (хв)		Середовище	Посилання
Заняття 1 ⁴¹³ : Визначте геодезичні терміни та поняття		Інтерактивна лекція	50	аудиторія	А: Глава 1, ст. 5-7
Навчальне питання 1: Ознайомлення з поняттям "Геодезія"					
Навчальне питання 2: Визначення геодезії;					
Навчальне питання 3: Пояснення теореми Піфагора та її використання для вимірювання довжини кола Землі					
Навчальне питання 4: Поясніть теорію Ератосфена, яка використовується для вимірювання округлості Землі.					
Заняття 2: Поясніть параметри (виміри) Землі		Інтерактивна лекція	100	аудиторія	А: Глава 2, ст. 29-35

⁴¹² Цей приклад - це проміжна навчальна ціль, що базується на знаннях.

⁴¹³ Назви занять можуть містити або не містити дієслово. Без дієслова в назві можна коротко описати тему, яку вивчатимуть здобувачі освіти.

Навчальне питання 1: Пояснити форму Землі;				
Навчальне питання 2: Пояснить параметри вимірювання				
Навчальне питання 3: Визначити еліпсоїди, геоїди та сфероїди.				
Заняття 3: Описати методи горизонтального позиціонування	Інтерактивна лекція	100	аудиторія	А: Глава 4, ст. 49-71
Навчальне питання 1: Надати загальний огляд горизонтального та вертикального позиціонування на поверхні Землі;				
Навчальне питання 2: Порівняйте двовимірну та тривимірну декартову систему координат;				
Навчальне питання 3: Визначити типи горизонтального позиціонування;				
Навчальне питання 4: Відтворити полярні координати, азимут і дирекційні координати;				
Навчальне питання 5: Порівняти істинну та магнітну північ, та північ в системі координат;				
Навчальне питання 6: Узагальнити систему криволінійних координат;				
Навчальне питання 7: Пояснити, як визначати час (години-хвилини-секунди)				
Навчальне питання 8: Порівняти триангуляцію, трилатерацію та трасування; та.				
Навчальне питання 9: Пояснити параметри (виміри) Землі				
Заняття 4: Описати вертикальне позиціонування	Інтерактивна лекція	100	аудиторія	А: Глава 5, ст. 36-45
Навчальне питання 1: Пояснити вертикальне позиціонування на поверхні Землі				
Навчальне питання 2: Визначити 4 типи вертикального позиціонування				
Навчальне питання 3: Описати точне нівелювання, тригонометричні вимірювання, барометричний метод та ехолотування				
Навчальне питання 4: Надати загальний огляд тригонометричного вимірювання висоти				
Навчальне питання 5: Порівняти двовимірну та тривимірну декартову систему координат				
Заняття 5: Пояснити проєкції	Інтерактивна лекція	100	аудиторія	А: Глава 4, ст. 49-71
Навчальне питання 1: Визначити характеристики проєкцій: площа, форма, напрямок, масштаб;				
Навчальне питання 2: Розрізняти характеристики проєкцій: площа, форма, напрямок, масштаб;				
Навчальне питання 3: Визначити типи проєкцій - азимутальну, конічну, циліндричну;				
Навчальне питання 4: Розрізняти характеристики проєкцій - азимутальної, конічної, циліндричної;				
Навчальне питання 5: Пояснити точку				

походження світла (ортографічна, стереографічна, синусоїдальна, проекція Меркатора, глобулярна).					
Час навчання			450		
Тест з геодезії		Тест	50		
Аналіз результатів тесту з геодезії (дебрифінг)		Дебрифінг	25		
Загальний час:			525		
Рівень професійної кваліфікації / глибина знань:	200				
Посилання:	A. Kaula, M. (2000). Theory of Satellite Geodesy: Applications of Satellites to Geodesy.				
Обмеження:	Теоретичне ознайомлення з ціллю продуктивності. З огляду на засекреченість контенту та курсу, що належать до категорії UNCLASS, викладач використовуватиме вигадані сценарії в рамках інтерактивних лекцій. У подальшому здобувач освіти не зможе отримати реальні дані для їх інтерпретації.				
Спеціальні ресурси:	1 × Markus2 GPS на п'ятьох здобувачів освіти.				

Рис. L-3-1 – Керівний документ курсу III-го рівня (Приклад 1)

КЕРІВНИЙ ДОКУМЕНТ КУРСУ ІІІ-го РІВНЯ – ПРОГРАМА ЗАНЯТЬ					
Код каталогу можливостей освіти та підготовки: MED-MS-27XX		Назва: Курс з медичної оцінки НАТО (MEDEVAL)			
Ціль продуктивності 1: Провести медичну оцінку в міжнародному середовищі					
Проміжна / навчальна ціль 1.4 ⁴¹⁴ :					
ВИКОНАННЯ	Оцінити впровадження та оновлення встановлених порядків дій медичного модуля НАТО				
УМОВИ					
Надано	1. Медичний модуль. 2. Сценарій – накази на розгортання. 3. Встановлені порядки дій медичної служби НАТО. 4. Адаптований МЕМ (Медичний елемент місії). 5. Комп'ютер, проєкційний екран. 6. Біла дошка та маркери.				
Відмовлено	Ні.				
Середовище	1. Аудиторія та кімнати для групової роботи (синдикатні кімнати). 2. Виїздне навчальне місце.				
СТАНДАРТИ	Здобувач освіти повинен: 1. Читати та інтерпретувати встановлені порядки дій. 2. Перевіряти обов'язки щодо виконання конкретних завдань відповідно до встановлених порядків дій. 3. Оцінювати, чи чітко сформульовані встановлені порядки дій та чи легко їх зрозуміти. 4. Оцінювати впровадження та оновлення встановлених порядків дій.				
ОЦІНЮВАННЯ	Формувальне оцінювання: Практична вправа, заснована на розв'язанні проблем, у синдикатах. Здобувачі освіти повинні провести реальну оцінку та надати зворотний зв'язок на основі інформації, зібраної під час аналізу встановленого порядку дій.				
СТРАТЕГІЯ ВИКЛАДАННЯ	Інтерактивна лекція (IL), проблемно-орієнтоване навчання (PBL, в групах).				
Контент		Метод і час (хв)		Середовище	Посилання
Заняття ⁴¹⁵ #1: Перший звіт про оцінювання (FIR) та кінцевий звіт про оцінювання (FER)			50	аудиторія	
Навчальне питання 1: Інтеграція графіка оцінювання		Інтерактив на лекція	10		С, Е
Навчальне питання 2: Використання мнемоніки DOTMLPFI		Інтерактив на лекція	10		С, Е
Навчальне питання 2: Складання першого звіту про оцінювання		Інтерактив на лекція	15		С, Е
Навчальне питання 4: Складання кінцевого звіту про оцінювання		Інтерактив на лекція	15		С, Е
Заняття #2: Робота в синдикатах			180	Виїзне навчальне місце або аудиторія для роботи в синдикатах	
Навчальне питання 1 (Завдання І) – “Morgue”		Навчання, засноване на	60		Е, F, G

⁴¹⁴ Цей приклад – це проміжна навчальна ціль, що базується на продуктивності.

⁴¹⁵ Назви занять можуть містити або не містити дієслово. Без дієслова заголовок буде узагальнювати тему/зміст, який мають вивчити здобувачі освіти.

	розв'язанні проблем			
Навчальне питання 2 (Завдання II) – “Ward”	Навчання, засноване на розв'язанні проблем	60		E, F, G
Навчальне питання 3 (Завдання III) – Модуль командування та управління, зв'язку та інформаційного забезпечення (C4)	Навчання, засноване на розв'язанні проблем	60		E, F, G
Загальна кількість хвилин навчання		230 хв		
Тест – ЕС		45		
Робота над помилками (дебрифінг тесту)		15		
Загальний час		330 хв		
Рівень професійної кваліфікації / глибина знань:	300			
Посилання:	C. Allied Joint Publication 4.10, Allied Joint Medical Support Doctrine. D. STANAG 2560 Evaluation of NATO Medical Treatment Facilities. E. Allied Medical Publication 1.6, Medical Evaluation Manual. F. Allied Medical Publication 1.7, Capability Matrix. G. Allied Medical Publication, 1.8, Skills Matrix.			
Обмеження:	Часу для індивідуальної роботи над продуктивністю недостатньо, тому здобувачі освіти працюватимуть у невеликих групах по вісім осіб (оптимальна кількість). Якщо виїзне навчальне місце недоступне, то діяльність буде виконуватися в аудиторії для роботи в синдикатах.			
Спеціальні ресурси:	Комп'ютери та аудиторії з наявним мережевим симулятором			

Рис. L-3-2 – Керівний документ курсу III-го рівня (Приклад 2)

ДОДАТОК М до
Bi-SCD 075-007
від 24.03.2025

КЕРІВНИЙ ДОКУМЕНТ КУРСУ І-ГО РІВНЯ – КОНТРОЛЬНА ФОРМА

1. Контрольна форма керівного документа І-го рівня є титульним аркушем до Пропозиції курсу. Він є основою для погодження подальших дій та формалізації рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки в межах окремого закладу освіти та підготовки. Цей титульний аркуш прив'язується до конкретного курсу та разом із Пропозицією курсу ініціює реєстрацію курсу в каталозі можливостей освіти та підготовки.

2. Стандартизована контрольна форма визначає конкретних зацікавлених сторін, відповідальних за управління відповідною дисципліною, а також за визначення та реалізацію рішень у сфері освіти та індивідуальної підготовки. За потреби зазначається підгалузь (підкатегорія дисципліни). Ці галузі фіксуються в каталозі можливостей освіти та підготовки. Підписання також може покладатись на зовнішнього офіцера первинної відповідальності курсу, якщо заклад освіти та підготовки потребує підтримки експертів поза межами своєї установи. Заклад освіти та підготовки може використовувати власну внутрішню контрольну форму в межах процедури погодження внутрішнього курсу. Однак такі локальні форми не визнаються заступником начальника штабу управління розвитку багатодомених сил штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації як заміна керівного документа курсу І-го рівня глобального програмування. Усі рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки зі статусом “Затверджений” та “Обраний” НАТО, включаючи вже розроблені й чинні, вимагають оформлення Контрольної форми. Зразок Контрольної формули додається. Технічна підтримка каталогу можливостей освіти та підготовки доступна за допомогою кнопки “зв'язатися з нами” у верхній панелі інструментів.

ДОПОВНЕННЯ:

1. Шаблон керівного документа курсу І-го рівня.
2. Процедура затвердження сертифікації курсу НАТО.

ДОПОВНЕННЯ 1 до
ДОДАТКА М до
Bi-SCD 075-007
від 24.03.2025

КЕРІВНИЙ ДОКУМЕНТ КУРСУ I-го РІВНЯ – КОНТРОЛЬНА ФОРМА (ШАБЛОН)

1. Керівний документ курсу I-го рівня ініціюється та фіналізується начальником департаменту. Начальник департаменту може ініціювати керівний документ курсу I-го рівня після завершення керівного документа курсу II-го рівня або пізніше – після завершення керівного документа курсу III-го рівня. Остаточне затвердження форми відбувається після проведення пілотного курсу.
2. Пояснення до підписантів у шаблоні:
 - а. **Командування.** Керівництво закладів освіти та підготовки. Формалізує наміри та зобов'язання закладу щодо реалізації запропонованого рішення НАТО щодо освіти та індивідуальної підготовки⁵⁴². Визначає відповідального за чинне або запропоноване рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки в рамках закладу освіти та індивідуальної підготовки (може бути або не бути експертом зі знанням контенту). Офіцер первинної відповідальності курсу може бути головою робочої групи з аналізу потреб у підготовці або мати інший статус (наприклад, Директор курсу⁵⁴³).
 - б. **Орган, що встановлює вимоги.** Представник органу встановлює, чи потребує заклад освіти та підготовки участі зовнішнього офіцера первинної відповідальності курсу для реалізації рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки⁵⁴⁴. Якщо таку особу не визначено, штаб-квартира Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації / Управління розвитку багатодомених сил координує дії з органом, що встановлює вимоги.
 - с. **Начальник департаменту.** Підписом підтверджує, що запропоноване рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки відповідає потребі (-ам), зафіксованим у звіті ⁵⁴⁵з аналізу вимог до

⁵⁴² Внутрішній контроль якості та погодження в межах командної структури закладу освіти та підготовки призводять до інституціоналізації рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки.

⁵⁴³ Директор курсу, який не є експертом в галузі і може бути або не бути залученим до реалізації системи освіти та індивідуальної підготовки, відповідає за виконання адміністративних функцій під час етапу впровадження Системного підходу до підготовки.

⁵⁴⁴ Орган, що встановлює вимоги може потребувати підтримки з боку структури органів військового управління НАТО, щоб забезпечити викладання затверджених ним потреб через систему освіти та індивідуальної підготовки. Якщо заклад освіти та підготовки не має внутрішнього експерта в галузі, який міг би виконувати роль офіцера первинної відповідальності курсу, необхідно знайти або призначити зовнішнього офіцера первинної відповідальності курсу. У такому разі можна звернутись за допомогою до штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації. Якщо відповідний досвід вже практикується в закладі освіти та підготовки, призначення зовнішнього офіцера первинної відповідальності не є обов'язковим.

⁵⁴⁵ Начальник департаменту очолює процес аналізу потреб у підготовці, однак окремий заклад освіти та підготовки може виконувати це завдання від імені начальника департаменту, погоджуючи зміст із ним і, за потреби, з зовнішніми експертами в галузі. Після завантаження контрольної форми в каталог можливостей освіти та підготовки, персонал штаб-квартири Верховного Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації перевірить наявність схвалення з боку начальника департаменту. Якщо його немає, штаб-квартира Верховного

підготовки або Додатку С до плану узгодження дисциплін.

COURSE CONTROL DOCUMENT I – CONTROL FORM				
☐ New Course ☐ Revision		COURSE TITLE: Brief Description:		
Discipline		Functional Area (if applicable)		ETOC Course Code
#	Activity	Unit Name	Acknowledgement	Date
1	ETF Command. ETF leadership intend to support NATO and implement a proposed or modified E&IT solution. <i>Digitally Uploaded :</i> CCD II – Course Proposal. CCD III – Programme of Classes. ☐ ETF OPR is assigned yet acts as Course Director only ☐ ETF OPR is assigned and is an ETF internal SME on the course content. <i>Note: The ETF is responsible for producing CCD III and ensuring the DH endorses its alignment to CCD II prior to submission for course certification.</i>	ETF	Signature Name Rank Position	DD/MM/YY
2	External Course OPR. The ETF responsible for the SAT Delivery Stage requires support from the NCS* during the Implementation Phase. ☐ Required** ☐ Not Required*** <i>* May come from outside NCS as necessary</i> <i>**RA Representative is to sign to acknowledge and accept the support requirement from the NCS. ETF Command was consulted and acknowledged internal SME <u>not</u> available.</i> <i>*** ETF Command was consulted and acknowledged instructors will be allocated to delivering the course.</i>	RA Representative	Signature Name Rank Position	DD/MM/YY

Головнокомандувача ОЗС НАТО з питань трансформації запитає підтвердження безпосередньо у начальника департаменту.

3	Department Head. Acknowledges the proposed E&IT solution is in alignment with NATO's education and training requirement(s). ☐ <i>Solution aligns to requirement(s)</i> ☐ <i>Pilot course conducted</i> ☐ <i>Pilot course not necessary for re-certification</i> <i>Notes: 1. The new E&IT solution will be activated as "Listed" within the ETOC until CCD III is uploaded and course approved.</i> <i>2. The DH is responsible and accountable for ensuring CCD I is produced; however, this is completed in coordination with an ETF and RA/RA Rep.</i>			
			<i>Signature</i>	
			<i>Name</i>	
			<i>Rank</i>	
		<i>DH</i>	<i>Position</i>	<i>DD/MM/YY</i>

Рис. М-1-1 – Шаблон керівного документа курсу І-го рівня

ДОПОВНЕННЯ 2 до
ДОДАТКА М до
Bi-SCD 075-007
від 24.03.2025

ПРОЦЕДУРА СЕРТИФІКАЦІЇ ТА ЗАТВЕРДЖЕННЯ КУРСІВ НАТО

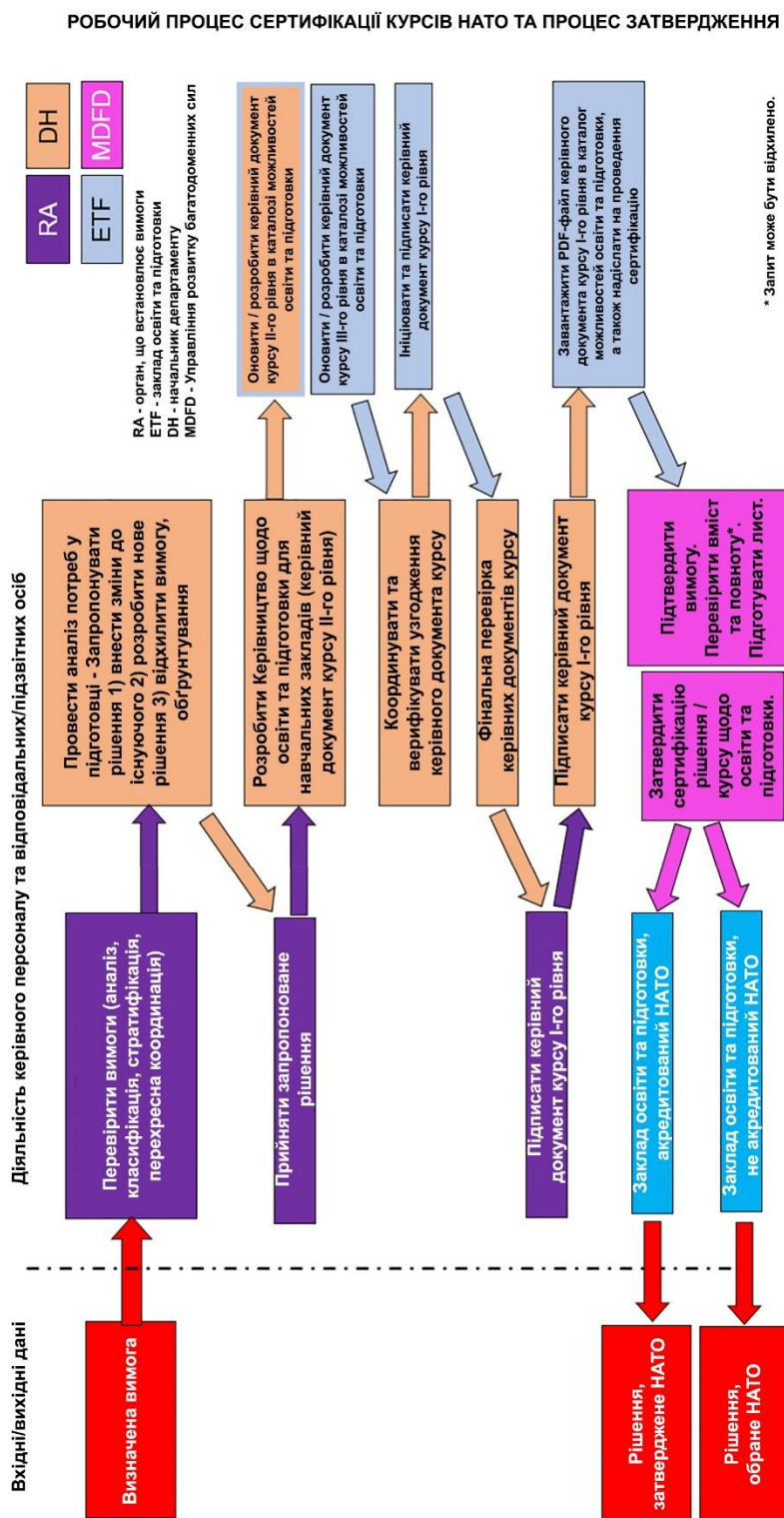


Рис. М-2-1 – Процедура сертифікації та затвердження курсів НАТО

ФАЗА РОЗРОБЛЕННЯ

ОЦІНЮВАННЯ НА ОСНОВІ ЗНАНЬ (ТЕОРІЯ)

1. Тести на знання зазвичай проводяться як перевірка проміжної / навчальної цілі (формувальне оцінювання) або для підтримки перевірки успішності (підсумкове оцінювання) і складаються з таких типів завдань:
 - a. Множинний вибір.
 - b. Зіставлення.
 - c. Правдиве/хибне.
 - d. Есе.
 - e. Коротка відповідь.
 - f. Заповнення (заповніть пробіл).
2. Існує багато варіацій інструментів оцінювання на основі знань, які можуть забезпечити вірогідне оцінювання, в тому числі:
 - a. **Позааудиторне (домашнє) завдання.** Ця менш формалізована форма оцінювання дозволяє особам використовувати посилання та інші ресурси.
 - b. **Тест з використанням підручника.** Такий тип оцінювання може зменшити стрес, але може знизити мотивацію здобувачів освіти до вивчення або засвоєння інформації.
 - c. **Парний/груповий тест.** Це дозволяє здобувачам освіти працювати в парах або на рівні синдикату/групи. Це спільна форма оцінювання.
 - d. **Індивідуальне портфоліо.** Це дозволяє здобувачам освіти продемонструвати, як вони досягли поставлених цілей, шляхом представлення результатів своєї роботи.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗРОБЛЕННЯ ОПТИМАЛЬНОГО ГРАФІКА/РОЗКЛАДУ

1. На підтримку Кроку 15, добре продуманий і спланований графік враховує наступні аспекти:
 - a. **Прогрес.** Розклад приводить здобувачів освіти до необхідного рівня через логічну послідовність дій та заходів, що вимагає наявності попередніх знань перед розвитком навичок і, де це доречно, покрокового виконання відповідно до послідовності дій.
 - b. **Різноманітність.** Там, де це можливо, не перетинаючись з іншими цілями, цілі продуктивності та проміжні навчальні цілі слід подавати в різній послідовності та з використанням різноманітних методів викладання, щоб підтримувати інтерес і уникати втоми.
 - c. **Темп.** Темп викладання має наростати під час періодів інтенсивної діяльності і супроводжуватися періодами відносного відпочинку, при цьому слід враховувати баланс природних ритмів енергії, що впливають на

втому та ефективність, а також можливості для рефлексії.

d. **Ефективність.** Ефективний графік - це графік, який оптимально використовує засоби, ресурси та можливості як для підтримки, так і для впровадження рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки. Приклади включають залучення запрошеного спікера для виступів на кількох курсах одночасно, запрошення провідного експерта для виступів на різних курсах під час одного візиту до закладу освіти та підготовки, а також проведення дискусії у формі запитань і відповідей після перегляду здобувачами освіти навчального відео.

e. **Гнучкість.** Надання резервних періодів враховує непередбачені обставини. Без цього резерву курс може поставати перед труднощами. Додавання одного резервного навчального дня на кожні тридцять запланованих навчальних днів або одного чи двох резервних періодів для 1-тижневого курсу є розумною оцінкою при плануванні.

2. Існують додаткові фактори, які слід враховувати при визначенні послідовності заходів для досягнення оптимального ефекту. Вплив цих додаткових факторів буде різним залежно від ширшого наміру рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки; однак, загалом, міркування полягають у наступному:

a. **Насиченість.** Пік викладання, досягнутий, коли швидкість навчання така, що те, що потрібно вивчити, не засвоюється і не запам'ятовується⁴²⁰.

b. **Втома та ефективність.** Планування діяльності відповідно до природних фізичних, психічних і поведінкових ритмів, які можуть впливати на організм. Відомі як циркадні ритми, це зміни, які зазвичай відбуваються за 24-годинним циклом, реагуючи насамперед на світло і темряву, а також на вплив енергетичних рівнів і неспання. Нижче наведені рекомендації щодо подолання втоми та підвищення ефективності:

(1) Заплануйте більш розумово складну роботу на першу половину дня.

(2) Найцікавішу роботу, а також можливості для активної участі (або перформансу) заплануйте на другу половину дня.

(3) Уникайте надмірного пасивного навчання після їжі.

c. **Адміністративна діяльність.** Діяльність повинна бути запланована таким чином, щоб гарантувати її проведення та можливість здійснення навчання. Це може включати видачу та повернення витратних матеріалів, видачу ноутбуків, підтвердження доступу до системи управління навчанням закладу освіти та підготовки, транспортування або переміщення з одного місця на інше.

d. **Викладацький день закладу освіти та підготовки.** Розклад курсу слід планувати з урахуванням тривалості періоду навчання в закладах освіти та підготовки, щоденного навчального часу, правил, що стосуються

⁴²⁰ Це може бути наслідком надмірного послідовного пасивного навчання без застосування вивченого матеріалу на практиці.

домашніх завдань або вечірнього навчання, максимального навчального дня та навчального тижня⁴²¹⁴²².

ПІДГОТОВКА ВИКЛАДАЦЬКОГО ПЕРСОНАЛУ / НПП

1. На підтримку Кроку 16, нижче наведено рекомендації щодо програми підвищення кваліфікації викладачів закладу освіти та підготовки; однак, специфіка програми повинна бути адаптована відповідно до потреб кожної установи:

- a. Переконайтеся, що викладачі володіють фаховими знаннями у відповідній предметній галузі.
- b. Підтвердити, що викладачі можуть використовувати технології, пов'язані з віртуальним, розподіленим або підтримуваним викладачем онлайн-навчанням.
- c. Підтвердити, що викладачі мають компетенції викладання, коучингу та фасилітації.
- d. Забезпечити можливості для розвитку індивідуальної компетентності викладачів у викладанні, коучингу та фасилітації онлайн-навчання, а також в управлінні навчальним середовищем.
- e. Забезпечити новим викладачам початковий вступний інструктаж⁴²³ (або адаптаційний період) та перехідний період для розуміння адміністративних функцій викладачам, а також розуміння того, як найкраще функціонувати в навчальному середовищі. Де це доречно, надайте можливість спостерігати за навчальним середовищем до того, як почнеться реалізація процесів освіти та індивідуальної підготовки.
- f. Надавати викладачам достатньо часу, щоб особисто підготувати власні⁴²⁴ детальні плани занять для курсу, заснованого на рамкових планах заняття.
- g. Заохочувати викладачів до самоаналізу своєї продуктивності та продовжуйте надавати їм можливість спостерігати за іншими.
- h. Спостерігати за роботою викладачів, надаючи конструктивний зворотний зв'язок щодо методів проведення занять та способів покращення умов навчання. Моніторинг передбачає формалізовані періоди спостереження⁴²⁵.
- i. Переглядати зворотний зв'язок від інших. Заохочувати викладачів отримувати зворотний зв'язок від колег і переглядати відповіді, надані здобувачами освіти під час курсу.

⁴²¹ Важливо враховувати, що здобувачі освіти можуть мати обов'язки вихователя або інші обов'язки після навчання або робочого дня.

⁴²² На навчальний тиждень можуть вплинути державні вихідні або вимога про додатковий тиждень курсу.

⁴²³ Вступний інструктаж для викладачів може включати наступні теми: глобальне програмування, системний підхід НАТО до підготовки, навчальна документація, процедури звітування про курс, ведення записів про навчання та особових справ здобувачів освіти, а також процедури запиту на доступ до забезпечення навчального курсу.

⁴²⁴ Персоналізовані або адаптовані плани занять не повинні відхилятися від мети результатів навчання, визначених цілями заняття. Викладачі можуть адаптувати свої приклади до власного досвіду.

⁴²⁵ Викладачі курсу можуть отримати користь від постійного підвищення кваліфікації викладачів між ітераціями курсу.

- j. Сприяти різноманітному представництву викладачів, наприклад, за статтю, віком та національністю.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ПІЛОТНИМИ ІТЕРАЦІЯМИ КУРСУ

1. На підтримку Кроку 17 важливо, щоб заклад освіти та підготовки розглянув питання планування пілотної ітерації та збору даних, а також здобувачів освіти, які беруть участь в ітерації.

2. **Планування пілотної ітерації.** Оскільки для отримання статусу сертифікованого курсу необхідно буде підписати керівний документ курсу I-го рівня, заклад освіти та підготовки має проінформувати про це орган, що встановлює вимоги та начальника департаменту, який, своєю чергою, проінформує орган, що встановлює вимоги. Планування пілотної ітерації має враховувати⁴²⁶:

- a. Коли його можна проводити?
- b. Які здобувачі освіти і скільки будуть присутні?
- c. Які викладачі будуть потрібні?
- d. Скільки часу потрібно?
- e. Чи всі ресурси доступні та розподілені?
- f. Які зміни можуть бути внесені під час проведення?
- g. Чи буде начальник департаменту або зовнішній офіцер первинної відповідальності підтримувати пілотний курс, оцінюючи, чи забезпечує курс належний контент і компетентності / цілі продуктивності, для формування яких він був створений?⁴²⁷

3. **Здобувачі освіти пілотної ітерації.** Під час проведення пілотної ітерації важливо захищати інтереси здобувачів освіти. Вони не повинні відчувати себе ущемленими через те, що відвідують пілотний курс. Тому слід розглянути наступне⁴²⁸:

- a. Випробування частин матеріалів перед пілотним курсом (тобто перевірка їхньої роботи та необхідного часу).
- b. Виділення додаткового часу на виконання пілотної ітерації для внесення змін і доопрацювань під час її реалізації.
- c. Забезпечення можливості перепідготовки та/або тестування здобувачів освіти, які не пройшли частину або весь пілотний проєкт.

4. **Збір даних пілотної ітерації.** Основним видом діяльності під час пілотної ітерації є збір даних. Комплексний підхід до отримання зворотного зв'язку дозволить більш точно інтерпретувати те, що відбувається. Збір та аналіз даних для пілотної ітерації повинен враховувати⁴²⁹:

- a. Як і як часто будуть аналізуватися дані.

⁴²⁶ Див. посилання G, Розділ 5.8.

⁴²⁷ Начальник департаменту або зовнішній офіцер первинної відповідальності повинні бути проінформовані заздалегідь, щоб подати запит на відрядження/фінансування та отримати схвалення на цю діяльність, якщо вона проводиться не в їхньому відповідному закладі освіти та підготовки/підрозділі.

⁴²⁸ Див. посилання G, Розділ 5.8.

⁴²⁹ Див. посилання G, Розділ 5.8.

- b. Як представлені дані (наприклад, гістограми, зведені таблиці, таблиці спостережень тощо).
- c. Хто буде залучений до аналізу та фінальних рекомендацій. Сюди повинні входити головні викладачі та начальник департаменту.
- d. Різноманітні теми, такі як результати оцінювання, а також ітераційні первинні та повторні перевірки, стратегії навчання, час навчання, навчальне програмне забезпечення та вказівки щодо виконання вправ / роботи в синдикаті⁴³⁰.

5. **Перетворення контенту в онлайн-навчання.** При перетворенні контенту з очного навчання на онлайн або розглядаючи онлайн-навчання як рішення щодо освіти та індивідуальної підготовки, слід врахувати наступне:

- a. Витрати.
- b. Кількість здобувачів освіти на рік.
- c. Якість контенту, стабільність у часі та складність.
- d. Рівень таємності.
- e. Кількість інтерактивності, необхідної між здобувачами освіти.
- f. Курс все одно відповідатиме визначеним вимогам НАТО на визначеному рівні професійної кваліфікації⁴³¹.
- g. Продукт онлайн-навчання залишається заснованим на фундаментальних основах глобального програмування.

⁴³⁰ Див. посилання О, Глава 11.

⁴³¹ Якщо ні, то кращим вибором може бути змішане навчання або додавання ненавчальних рішень на додаток до онлайн-навчання.

ДОДАТОК О до
Bi-SCD 075-007
від 24.03.2025

ФАЗА ОЦІНЮВАННЯ

1. Оцінювання є ключовим компонентом моделі дизайну викладання. Воно забезпечує зворотний зв'язок з усіма іншими фазами системного підходу до підготовки, інформуючи про ефективність, результативність та доступність програми освіти та індивідуальної підготовки.
2. Під час оцінювання аналізуються як компоненти викладання, так і результати викладання, щоб визначити, чи досягнуто запланованих результатів/цілей викладання. Крім того, оцінювання допомагає закладу освіти та підготовки визначити, чи зможуть ті, що навчаються перенести отримані навички та знання на робоче місце.
3. Під час збору даних протягом і наприкінці курсу важливо звертати увагу на прогалини та непорозуміння. Запитання, які ставлять здобувачам освіти та викладачам, дають змогу зрозуміти, наскільки:
 - a. Припущення навчальної аудиторії виявилися точними.
 - b. Контент був ефективно згрупований/розбитий на частини.
 - c. Забезпечення навчального курсу було узгоджене з навчальними потребами, для підтвердження того, що і в якому обсязі вивчає здобувач освіти.
 - d. Оцінювання було чітким та релевантним стосовно цілей продуктивності/проміжних навчальних цілей.
 - e. Потреби здобувачів освіти були задоволені та які необхідні корективи було внесено під час курсу.
 - f. Здобувачі освіти отримали необхідні знання та навички, а поставлені цілі були досягнуті.
4. Загалом, заклад освіти та підготовки оцінює, чи потрібні якісь зміни в розроблені та впровадженні для підвищення ефективності та загального рівня задоволеності освіти та індивідуальної підготовки.

ДОПОВНЕННЯ:

1. Аналіз тестових завдань.
2. Моніторинг курсу.

ДОПОВНЕННЯ 1 до
ДОДАТКА О до
Bi-SCD 075-007
від 24.03.2025

АНАЛІЗ ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ

1. Аналіз тестових завдань дозволяє виявити та інтерпретувати взаємозв'язки та тенденції. Тенденції можуть виявити сильні та слабкі сторони курсу. Аналіз тестових завдань - це процес оцінювання окремих запитань (або завдань) тесту для того, щоб зрозуміти, наскільки добре здобувачі освіти справляються з завданнями і де вони не засвоїли знання, передбачені навчальними цілями. Метою є покращення якості тесту, забезпечення його надійності та достовірності. Це допомагає визначити, чи є питання справедливими, чіткими та ефективними у вимірюванні того, що вони мають вимірювати.
2. Аналіз завдань надає інформацію про надійність та достовірність тестових завдань. Аналіз завдань може бути проведений з точки зору наступних аспектів:
 - а. Складність тестового завдання – наскільки складним або легким є питання для учасників тестування.
 - б. Дискримінативність тестового завдання – наскільки добре питання розрізняє здобувачів освіти, які знають матеріал, і тих, хто його не знає.
 - с. Аналіз відволікаючих чинників – перевірка того, чи добре функціонують неправильні варіанти відповідей, і залучення здобувачів освіти, які не знають правильної відповіді.

СКЛАДНІСТЬ ТЕСТОВОГО ЗАВДАННЯ

3. Складність тестового завдання стосується того, наскільки легким або складним є запитання для осіб, які проходять тест. Зазвичай це вимірюється за допомогою частоти правильних відповідей: Чим більше здобувачів освіти правильно відповіли на запитання, тим воно вважається легшим. Наприклад: якщо 45 із 50 здобувачів освіти відповіли правильно, то запитання є легким, а рівень складності – низький. Але якщо лише 10 із 50 відповіли правильно, то запитання складне, а рівень складності – високий, оскільки мало хто дав правильну відповідь. Тести повинні на вигляд містити невисокий рівень складності, адже це відображає високий рівень знань слухачів. При оцінюванні ефективності тестового завдання слід враховувати його складність, а також дискримінативність тестового завдання.
4. У цілому, якщо запитання є надто легким або надто складним, воно може бути малоефективним для оцінювання знань здобувачів освіти. Мета полягає в тому, щоб використовувати комбінацію запитань середньої складності – не надто простих і не надто важких – щоб отримати точніше уявлення про рівень засвоєння матеріалу.

ДИСКРИМІНАТИВНІСТЬ ТЕСТОВОГО ЗАВДАННЯ

5. Дискримінативність тестового завдання – це показник того, наскільки ефективно завдання відрізняє здобувачів освіти, які засвоїли матеріал, від тих, хто не засвоїв. Це ступінь, до якого здобувачі освіти, які загалом мають високі результати, правильно відповідають на конкретне завдання. Висока дискримінативність означає, що здобувачі освіти з хорошими результатами здебільшого відповідають правильно, а ті, хто має труднощі з тестом – неправильно. Низька дискримінативність вказує на те, що здобувачі освіти з різним рівнем підготовки однаково відповідають на запитання – що свідчить про те, що завдання не допомагає розрізнити слабких і сильних здобувачів освіти. У результаті, завдання з хорошою дискримінативністю дозволяє надійно виявити, хто дійсно засвоїв матеріал, а хто – ні.

ДОПОВНЕННЯ 2 до
ДОДАТКА О до
Bi-SCD 075-007
від 24.03.2025

МОНІТОРИНГ КУРСУ

1. Моніторинг курсу є додатковим елементом, що підтримує перегляд проведеного курсу – внутрішнє оцінювання. Моніторинг курсу зосереджується на процесі реалізації викладання та передбачає зібрання даних шляхом спостереження. Основна увага приділяється ефективності викладання окремими викладачами (продуктивність викладання) під час реалізації заходів з освіти та індивідуальної підготовки. Також оцінюються численні елементи, що можуть впливати на якість курсу, включаючи: відповідність між навчальними цілями та фактичною реалізацією матеріалу, доцільність використаних методів викладання, якість навчальних матеріалів, розподіл часу. До спостережень також можуть бути включені зауваження щодо покращення оцінювання здобувачів освіти. Моніторинг курсу може проводитися: начальником департаменту, зовнішнім офіцером первинної відповідальності, або кваліфікованим персоналом, особливо у випадку оцінювання пілотного курсу. Моніторинг також дає змогу перевірити, чи мають викладачі необхідну кваліфікацію та проходили відповідну підготовку. Крім того, заповнені форми моніторингу курсу можуть використовуватись закладами освіти та підготовки як інформація для щорічної оцінки продуктивності викладачів. Зразок форми спостереження для підтримки моніторингу курсу наведено нижче.

Контрольний список спостереження за навчальним заняттям

Ім'я спостерігача:		Викладач / фасилітатор:	
Дата та час початку:		Час завершення:	
Номер курсу:		Назва курсу:	
Назва заняття:			

Допоміжна документація	Так	Частково	Ні	N/A	Примітки
План заняття на період проведення навчання був наявний.					
Здобувачам освіти було надано письмові вказівки для роботи в групах (синдикатах).					
Назва заняття чітко визначена в "Критиці курсу".					
Заняття чітко визначене у розкладі курсу.					
Упорядкування заняття	Так	Частково	Ні	N/A	Примітки
Мета заняття чітко сформульована.					
Навчальні питання (TRt) відповідають навчальним цілям, зазначеним у керівному документі курсу III-го рівня.					
Посилання для заняття вказані і відповідають рекомендаціям керівного документа курсу III-го рівня.					
Час, відведений для проведення заняття, відповідає керівному документу курсу III-го рівня та розкладу курсу.					
Робота в синдикатах була узгоджена з цілями, викладеними в керівному документі курсу III-го рівня.					
Використана стратегія викладання була узгоджена зі стратегією викладання, зазначеною в керівному документі курсу III-го рівня.					
Глибина знань відповідає рівню, визначеному в керівному документі курсу III-го рівня.					
Стратегія оцінювання узгоджується з керівним документом курсу III-го рівня.					
Проміжні навчальні цілі задовольняють цілі продуктивності згідно з керівним документом курсу II-го рівня					
Ефективність викладання	Так	Частково	Ні	N/A	Примітки
Навчальний заклад був належним чином підготовлений для проведення викладання.					
Допоміжні матеріали були в легкому доступі.					

Фасилітатор привернув і утримував увагу аудиторії.					
Фасилітатор визначив актуальність того, що було представлено здобувачам освіти.					
Навчальні питання були представлені у логічній послідовності.					
Фасилітатор надавав відповідну вербальну підтримку (приклади / пояснення / статистичні дані).					
Використані наочні посібники були зрозумілими і підтримували навчальні питання.					
Медіа матеріали, використані під час проведення заняття, були надані у відповідній кількості, тривалості та якості.					
Фасилітатор залучав здобувачів освіти під час проведення заняття, використовуючи ефективні техніки постановки запитань.					
Фасилітатор наголошував на важливих моментах/питаннях.					
Фасилітатор періодично перевіряв розуміння здобувачів освіти.					
Фасилітатор надав короткий виклад основних навчальних питань в кінці заняття.					
Оцінювання здобувачів освіти	Так	Частково	Ні	N/A	Примітки
Деталі оцінювання/викладання із застосуванням тестів, що надаються здобувачу освіти.					
Оцінювання проводиться на відповідну глибину знань для курсу.					
Ключ відповідей або контрольний список для оцінювання колективних презентацій доступний.					
Оцінювання узгоджується з цілями заняття курсу та керівним документом курсу III-го рівня.					
Оцінювана глибина знань відповідає навчальній цілі(ям) у керівному документі курсу III-го рівня.					
Оцінюваний контент відповідає контенту, представленому під час курсу.					
Здобувачі освіти отримують результати оцінювання, а також зворотний зв'язок від фасилітатора.					

Інші коментарі та спостереження щодо найкращих практик

Ім'я та роль спеціаліста з моніторингу (наприклад, Глобального управління програмами, закладу освіти та підготовки, зовнішнього офіцера первинної відповідальності): _____

Підпис спеціаліста з моніторингу: _____

Підпис та ім'я викладача: _____