

# TWINNING VET ERINARY EDUCATION

September 2013



PVS  
Pathway

## A Guide to Veterinary Education Twinning Projects

NON OFFICIAL TRANSLATION  
НЕОФИЦИАЛЬНЫЙ ПЕРВОД

## **Оглавление**

- 1. Введение: твининг в ветеринарном образовании**
- 2. Стандарты МЭБ**
- 3. Сфера твининг-проектов в ветеринарном образовании**
- 4. Принципы отбора ветеринарных учебных заведений-наставников и кандидатов**
- 5. Роль наставника, кандидата и МЭБ**
- 6. Представление предложения о твининг-проекте, поддержанного МЭБ**
- 7. План проекта**
- 8. Запрос финансирования**
- 9. Финансирование дополнительных потребностей, не входящих в рамки твининг-партнёрства**
- 10. Твининг ветеринарных учебных заведений без финансовой поддержки МЭБ**
- 11. Оценка материальных потребностей учебного заведения**
- 12. Рекомендации по профессиональному обучению и разработке учебных программ**
- 13. Контроль**
- 14. Требования к отчётности**
- 15. Незапланированные события**
- 16. Поэтапность финансирования и перечисления средств**
- 17. Аудит расходов**
- 18. Досрочное прекращение проекта**
- 19. Завершение проекта**

## **Приложения**

**Приложение 1. План и схема твининг-проекта**

**Приложение 2. Образец бюджета твининг-проекта**

**Приложение 3. Отчётность о твининг-проекте**

## 1. Введение: твининг в ветеринарном образовании

Стремительное распространение и повышенная частота появления распространение опасных заболеваний животных в мире, в числе которых птичий грипп высокой патогенности (ВПП), H1N1, блютанг и ящур, обуславливают необходимость глобального подхода к диагностике, надзору и контролю трансграничных болезней животных (ТБЖ), в том числе зоонозов и болезней, сказывающихся на продовольственной безопасности и санитарной безопасности пищевых продуктов. Очевидно, что принимая во внимание интенсивность перемещений и торговли в мире, вспышка ТБЖ в одной стране может нести угрозу всему международному сообществу. Эффективного сдерживания и контроля ТБЖ и широко распространённых заболеваний можно добиться только благодаря раннему выявлению и быстрому глобальному реагированию. Для этого необходимо путём постановки точного диагноза выявлять болезнь на ранней стадии и незамедлительно информировать об этом международное сообщество, что позволит своевременно принять международно стандартизированные меры. Точное и раннее выявление заболевания позволяет провести противоэпизоотические мероприятия в те сроки, когда положение с болезнью лучше поддается контролю, более эффективно распределить ресурсы и свести прямые потери к минимуму. Экстренное оповещение о возможной угрозе позволяет соседним регионам своевременно повысить бдительность и в конечном итоге – снизить риск дальнейшего распространения заболевания. На национальном и региональном уровнях раннее выявление и эффективный контроль зависят от уровня профессиональной подготовки специалистов, включая не только государственных, но и частных ветеринарных врачей, и хорошей организации и технического оснащения Ветеринарной службы.

Глобальное распространение птичьего гриппа, пандемия H1N1 и появление тяжёлого острого респираторного синдрома подчеркнуло взаимозависимость животных, людей и экосистемам в контексте концепта "единого здоровья", с одной стороны, а с другой – значение ветеринарных врачей, обеспечивающих поддержание здоровья животных на местах. Особенно критична ситуация в развивающихся странах и странах с переходной экономикой, в которых всё чаще регистрируются эмерджентные и реэмерджентные зоонозные и трансграничные заболевания. Слабость надзора за болезнями, малоэффективное по причине отсутствия нормативной базы функционирование Ветеринарных служб вкпе с неудовлетворительным уровнем профессиональной подготовки государственных и частных ветеринарных врачей, не владеющих современными методами, не обладающих знаниями и материальными средствами, препятствуют эффективному предупреждению и ликвидации инфекционных заболеваний в точке их возникновения, а именно – у животных. Средства, выделяемые донорскими организациями на развитие животноводства и повышение уровня жизни сельскохозяйственных производителей, дают малую отдачу по причине низкого уровня профессиональной подготовки ветеринарных специалистов. Очевидна насущная необходимость разработки чёткой стратегии в целях модернизации и униформизации ветеринарного образования в соответствии с международными стандартами, которая с учётом специфических потребностей каждой из стран должна определять направления инвестирования в развитие материальной базы, разработку учебных программ и подготовку

преподавательских кадров. Это позволит обеспечить государственный и частный сектор страны хорошо подготовленными ветеринарными врачами, которые смогут добиться соблюдения международных стандартов в области борьбы с болезнями животных, в том числе зоонозными. Это относится как к базовому образованию, так и к последующему повышению профессиональной квалификации.

Выращивание животных неотъемлемо от жизни сотен миллионов фермеров и скотоводов, обеспечивая существование значительного числа сельских и городских безземельных и малоимущих граждан в развивающихся странах, где оно имеет важнейшее значение для нуждающихся семей. С ростом населения и ускорением урбанизации спрос на продукты животноводства стремительно растёт. Различные системы сельскохозяйственного производства и реализации продукции имеют свои специфические проблемные участки в том, что касается профилактики и контроля болезней, страдают от ограниченности людских и финансовых ресурсов, недостаточности информации и неудовлетворительного уровня профессиональной компетентности занятых в животноводстве работников, что приводит к возникновению всё более сложных проблем. Ветеринарные врачи выполняют ключевую роль в обеспечении проблемы продовольственной безопасности в мире.

Непосредственная близость нахождения людей и животных, наряду с высокой плотностью популяций животных и популяций людей в пригородных районах (особенно в развивающихся странах) вызывают значительные проблемы санитарного плана из-за контаминации пищевых продуктов, загрязнения окружающей среды и зоонозных заболеваний. Предметом озабоченности выступает и отсутствие развитых систем эпизоотического надзора в пригородных и сельских районах, в первую очередь, отдалённых. Во многих развивающихся странах неразвитость инфраструктуры и слабая институциональная организация ветеринарного дела и сельскохозяйственного производства в целом повышают операционные издержки, что, в свою очередь, значительно снижает доступность широкого спектра ветеринарных услуг – как в государственном, так и в частном секторах.

В некоторых странах на животноводство приходится до 50% сельскохозяйственного валового внутреннего продукта (ВВП), а основная часть сельского населения трудоустроена в животноводческой отрасли. По оценкам, частично или полностью от животноводства зависят 1,3 миллиарда человек, и зачастую это занятие является единственным средством их существования. В глобальном масштабе в развивающихся странах скотоводы в настоящее время производят больше мяса, чем в развитых странах, а в отношении молочных продуктов имеющийся разрыв постепенно сокращается. Это свидетельствует о заметном сдвиге «центра тяжести» в производстве животноводческой продукции из зон с умеренным климатом – в тропические и субтропические, выявляя при этом срочные и разномасштабные потребности в вопросах здоровья животных, санитарных рисков и ветеринарного образования.

Рост спроса на пищевые продукты животного происхождения в развивающихся странах указывает на многочисленные угрозы, связанные с зависимостью населения от скотоводства, в числе которых угроза обеднения или полной потери средств существования, риск продовольственной безопасности и санитарной

безопасности пищевых продуктов, и риски заноса трансграничных болезней в процессе торговли. Будущее мелких производителей и их доступ к сложным цепочкам реализации продукции в развивающихся странах следует рассматривать в новом контексте мировой торговли и структурных изменений в производстве и переработке животноводческой продукции. Специалисты Ветеринарных служб, наряду с государственными и частнопрактикующими ветеринарными врачами выполняют ключевую роль в указанных изменениях, по причине чего стандарты ветеринарного образования и профессиональной переподготовки должны отвечать требованиям времени. Доверие к качеству ветеринарных услуг строится на качестве образования ветеринаров (как базового (начального), так и последующего), а также на системах обеспечения этических и других норм ветеринарной практики.

При предоставлении ветеринарных услуг возникает немало проблем, связанных с плохой инфраструктурой или её отсутствием, географической недоступностью, ограниченностью финансовых и материальных ресурсов, плохой профессиональной подготовкой ветеринаров и неготовностью ветеринарных учебных заведений к перестройке своей работы.

Создание системы оказания ветеринарных услуг в государственном и частном секторах сдерживается неграмотностью, традиционностью способов выращивания (перегонный выпас скота, содержание птицы на открытых дворах), острой нехваткой ресурсов, конфликтом интересов между региональными и национальными производителями, коррупцией. Оказание ветеринарных услуг в этих условиях особенно затруднительно.

Эпизоотии могут наносить колоссальный экономический урон. Они вызывают обнищание сельского населения, приносят экономические потери сельской экономике, повышают угрозу голода и конфликтов, а зачастую и представляют собой прямую угрозу здоровью населения. Значительное число опасных болезней животных эндемичны в бедных странах по ряду причин, среди которых: слабость национальных Ветеринарных служб; невыстроенность системы раннего выявления и оперативного ответа на вспышки опасных болезней животных для недопущения распространения очагов за пределы государственных границ; а также – что более важно - отсутствие ветеринарного обслуживания хозяйств (частными ветеринарами). Особую озабоченность вызывает производство, контроль и применение ветеринарных продуктов (лекарственных средств и вакцин). В условиях отсутствия эффективных мер ветеринарного контроля использование некачественных, опасных или неэффективных лекарств и вакцин может усугубить риски, связанные с болезнями животных, вместо того, чтобы помочь в их предупреждении или исключении.

Осознание того, что климатические изменения разрушают традиционные системы производства животноводческой продукции, привело к многостороннему обсуждению точки соприкосновения животное-человек-экосистема, при этом приоритет отдаётся важности и влиянию климатических изменений. Учитывая географические риски, связываемые с эндемическими, эмерджентными и реэмерджентными болезнями, ветеринарные врачи в развивающихся странах оказываются на первой линии борьбы, по причине чего дополнительное инвестирование в их образование и профессиональную подготовку приобретает

первостепенное значение для обеспечения эффективности профилактики и контроля болезней, наряду с привлечением ветврачей к участию в управлении рисками и решении будущих проблем.

Наряду с этим развитие услуг в области охраны здоровья животных в развивающихся странах зачастую сдерживается из-за сопротивления изменениям со стороны властных органов, нежелания частного сектора принимать на себя функции и ответственность, отказа образовательных учреждений от коренной перестройки своей деятельности. Действующие учебные программы и приверженность традиционным и исторически сложившимся методам обучения препятствуют внедрению более современных научно-обоснованных методов обучения и преподавания, которые могут быть адаптированы к потребностям разных стран.

Наблюдается постепенное истощение ресурсов ветеринарных специалистов по причине снижению репутации ветеринарной профессии, упущений в планировании пополнения кадров, чрезмерным упором на технические навыки, недостаточно высокой зарплатой и доходами и плохой коммуникационной политикой на национальном, региональном и международном уровнях, особенно по отношению к донорским организациям. По причине низких доходов ветеринарный специалист вынужден искать повышения своих доходов за счёт продажи ветеринарных препаратов. При отсутствии надлежащего контроля качества оказываемых услуг страдает репутация ветеринарной профессии в целом. Общественность и политические деятели недооценивают роль Ветеринарных служб в снижении санитарных угроз, связанных со здравоохранением населения и безопасностью пищевых продуктов, и как следствие, важность Ветеринарных служб в борьбе с бедностью, обеспечении продовольственной безопасности, торговли, туризма, и общий вклад в ВВП.

Во многих странах наблюдается старение опытных производственных ветеринаров, при этом у молодых людей отсутствуют возможности и карьерные стимулы для работы в частном секторе ветеринарии, что в конечном итоге, принимая во внимание небольшой размер зарплат в государственном секторе, приводит к отказу молодёжи от профессиональной реализации в ветеринарии. Недавние исследования в странах Восточной Европы и Центральной Азии показывают, что большинству производственных ветеринарных врачей более 50 лет, при этом лишь 12% из них находятся в возрасте менее 40 лет. В поисках решений предлагается, чтобы некоторые программы, осуществляемые благодаря донорской поддержке (такие, например, как делегирование вакцинации частному сектору, когда за счёт оплаты этой услуги увеличивается доход ветеринара), становились катализатором увеличения количества молодых людей, выбирающих эту профессию и поступающих в ветеринарные учебные заведения.

Хорошо образованные ветеринарные кадры могли бы стать основными участниками в вопросах соблюдения странами требований Всемирной торговой организации (ВТО) в связи с Соглашением по применению санитарных и фитосанитарных мер (Соглашение СФС), согласно которому ветеринарно-санитарные меры должны быть основаны на научных принципах. От стран в составе Всемирной организации здоровья животных (МЭБ) требуется соблюдение или максимальное приближение к международным руководствам и стандартам,

которые установлены в *Наземном и Водном кодексах и Руководствах МЭБ по наземным и водным животным*. Стандарты организации и деятельности Ветеринарных служб и Служб здоровья водных животных содержатся соответственно в *Кодексе здоровья наземных животных* и *Кодексе здоровья водных животных*. В *Процедуре оценки эффективности Ветеринарной службы (ПВС)* даются чёткие рекомендации Национальным ветеринарным службам относительно приведения их в соответствие с международными стандартами, а ветеринарное образование признаётся одним из основных рычагов достижения этой цели. Благодаря компетентности кадров, занятых в Ветеринарных службах Страны-Члены МЭБ получают возможность, наряду с другими членами МЭБ, участвовать в нормотворческой работе по созданию на научной основе торговых стандартов, а в случае необходимости проводить анализ рисков для целей планирования и обоснования национальных стратегий. Хорошо образованные ветеринарные кадры необходимы и для проведения научно обоснованной оценки рисков, хорошего понимания стандартов и рекомендаций МЭБ, ведения достоверной нотификации болезней и предоставления качественных услуг сельскохозяйственным производителям и потребителям.

Особую важность приобретает укрепление ветеринарной научной среды в развивающихся странах, чтобы ветеринарные специалисты могли в полной мере участвовать в нормотворческой деятельности МЭБ. В настоящее время эта работа проводится практически исключительно специалистами из развитых стран благодаря компетентности ветеринарных врачей высших учебных заведений, хорошему материальному оснащению и высокому уровню образования, отвечающему современным требованиям. При этом заметна тенденция к её географическому перекосу в пользу стран северного полушария. Ощущается необходимость более равномерного распределения нормотворческой работы - как с точки зрения репрезентативности полушарий, так и стран. Следует добиваться развития потенциала и повышения уровня компетентности в развивающихся странах и странах с переходной экономикой, что позволило бы им покрыть свои потребности в эффективном надзоре, профилактике и контроле заболеваний животных, а также для обеспечения предоставления достоверной информации и научных обоснований в ходе сертификации животных и продуктов животного происхождения как безопасных для торговли.

Одной из основных целей программы твининга ветеринарных учебных заведений, проводимой МЭБ, является более равномерное распределение ресурсов, выделяемых на ветеринарное образование, между развитыми и развивающимися странами, с одновременным развитием концепта "Единого здоровья".

МЭБ создал Специальную группу по ветеринарному образованию (ANGVE) для развития основных стандартов ветеринарного образования и описания минимальных компетенций, которые должны удовлетворять потребностям национальных Ветеринарных служб в их государственной и частной составляющих. Эта Специальная группа определила «Минимальные компетенции выпускника» (или «Компетенции первого дня»), которыми должны обладать получающие дипломы ветеринарных учебных заведений молодые специалисты для того, чтобы национальные Ветеринарные службы могли отвечать международным стандартам эффективности, установленным МЭБ. В *Рекомендациях МЭБ об учебном курсе начального (базового) уровня (OIE*



*Guidelines on Veterinary Education Core Curriculum*) подробно описаны требования, которые должны предъявляться к выпускникам. Применение образцового учебного курса для учащихся начального (базового) уровня является средством совершенствования ветеринарного обучения, что позволит нарастить функциональный потенциал Ветеринарных служб многих стран.

Внедрение учебного курса, строящегося на «Минимальных компетенциях выпускника», не исключает включения в него дисциплин и тематики, связанных с местными условиями и требованиями страны.

## **Программа твининга в ветеринарном образовании**

Программа твининга ветеринарных учебных заведений была разработана на основе процедуры ПВС МЭБ и с учётом рекомендаций АНГВЕ («Минимальные компетенции выпускника» и Рекомендации МЭБ об учебном курсе начального (базового) уровня), а также на основании опыта, накопленного в процессе разработки Программы твининга ветеринарных лабораторий МЭБ. Главным в программе является установление и укрепление отношений между двумя ветеринарными учебными заведениями для облегчения обмена знаниями, идеями и опытом. Твининг (или братание, наставничество) был принят МЭБ в качестве метода повышения функционального потенциала и уровня компетентности учреждений в развивающихся странах и странах с переходной экономикой. Ярким примером его успешного применения в большом масштабе стала программа расширения Европейского союза (ЕС). Более одной тысячи двусторонних твининг-проектов было реализовано для оказания помощи странам-кандидатам в приведении в соответствие и в непрерывном соблюдении стандартов, обязательных для вступления в ЕС. МЭБ также наработал опыт использования этого концепта в ходе осуществления Программы межлабораторного твининга. Таким образом, ожидается, что Программа твининга ветеринарных учебных заведений даст развивающимся странам и странам с переходной экономикой возможность доступа к современным средствам и методам организации учебного процесса, соответствующих принятым международным стандартам. В ходе реализации Программы предполагается разработка индивидуальных твининг-проектов. Конечная цель заключается в создании большего числа образцовых учреждений ветеринарного образования в тех регионах планеты, где их не достаточно, и установления более справедливого глобального распределения образованных ветеринарных врачей.

Каждый твининг-проект представляет собой партнёрство между одним или несколькими ветеринарными учебными заведениями-наставниками, которые признаны или аккредитованы государством, и учебным заведением-кандидатом. В последующем кандидат может подать заявку на аккредитацию в соответствующий орган страны, и / или получить её благодаря механизму международной аккредитации (признания) учебных заведений - как ныне действующего, так и того, который будет создан в перспективе. Аккредитованное ветеринарное учебное заведение или заведения могут оказывать техническую помощь, консультировать и проводить обучение.

Цели каждого из твининг-проектов должны быть согласованы в форме договора между МЭБ и директорами или деканами учебных заведений-участников (т.е. наставником и кандидатом), которые должны получить одобрение Делегатов в



МЭБ от заинтересованных стран. Учебное заведение-наставник (наставники, если их несколько) и назначенные им эксперты должны будут установить побратимские отношения с коллегами заведения-кандидата, став, таким образом, главной движущей силой для успешной реализации проекта. Благодаря тесным отношениям будет обеспечена передача компетенций заведению-кандидату. Связи должны быть установлены не только между преподавательским составом, но и между учащимися всех уровней. Концепция проекта должна быть гибкой и адаптируемой к различным ситуациям. Например, возможные шаги могут включать помощь в проведении внутреннего аудита для формирования перспективного плана развития преподавательского состава; этот план мог бы стать основой для Меморандума о долгосрочном сотрудничестве между заведениями (наставником и кандидатом); включать конкретные мероприятия и деятельность (развитие учебных программ, планирование переоборудования учебных помещений (в том числе привлечение средств на эту цель), программу оценки профессиональных компетенций преподавательского состава (дипломы мастера и MSc/PhD); преподавательский и студенческий обмен, программы последующего обучения дипломированных специалистов, совместные исследования. Заключение Меморандума о сотрудничестве может помочь в изыскании дополнительного финансирования со стороны донорских и иных организаций для поддержки каких-либо долгосрочных целей и может позволить учебному заведению-кандидату добиться решения своих задач в деле повышения качества ветеринарного образования. Твининг имеет своей целью совершенствование ветеринарного образования с учётом потребностей национальной Ветеринарной служб для приведения её в соответствие с международными стандартами МЭБ. По требованию заинтересованной страны, Ветеринарные службы могут пройти оценку в рамках ПВС. Выгоды от твининг-проекта должны быть длительными и продолжать приносить плоды и по завершении проекта, позволяя поддерживать и повышать уровень ветеринарных компетенций и образования в регионе. Желательно, чтобы отношения между сотрудничающими учебными заведениями, оставаясь долгосрочными и прочными, позволяли реализацию совместных взаимовыгодных программ.

В соглашении о твининге будет предусматриваться твёрдая приверженность обеих сторон в отношении соблюдения и развития положений, содержащихся в Минимальных компетенциях выпускника и Рекомендациях об учебном курсе начального (базового) уровня, выпущенных МЭБ

Для повышения успешности проект должен быть сосредоточен на достижении чётко определённых, реалистичных и поддающихся измерению результатов, ожидаемых согласно перспективному плану развития заведения-кандидата. Следует планировать сроки получения промежуточных результатов твининга на протяжении всего проекта, что позволит разделить его на этапы с конкретизацией ожидаемых результатов на каждом из них. Продвижение можно отслеживать посредством достижения целей твининг-проекта. Всемирный фонд здоровья и благополучия животных, управление которым доверено МЭБ, пополняемый донорскими организациями, готов оказывать финансовую поддержку твининг-проектов в ветеринарном образовании, проверяя использование выделенных им средств. Это необходимо для поддержания связи между заведениями, участвующими в стандартном твининг-проекте на протяжении всего его срока, и

обеспечения эффективной передачи знаний и опыта заведению-кандидату. В задачи твининга не входит поддержка общественных работ или закупок оборудования или материального оснащения платформы дистанционного обучения.

При этом твининг-проект может включать в себя оценку потребностей и затрат (гражданское строительство, здания) на оборудование, как часть перспективного плана развития, для формулировки обоснований для изыскания средств на твининг-проект. Партнёры твининг-проекта должны будут представить стратегический план Правительству страны заведения-кандидата и донорам, которые могли бы помочь в вопросах выделения финансирования на строительство или переоборудование помещений, субсидий на оборудование или научных грантов.

Твининг вписан в более широкую инициативу МЭБ по повышению функционального потенциала Ветеринарных служб развивающихся стран, и, таким образом, он тесно взаимосвязан с процедурой ПВС МЭБ и дополнительной программой МЭБ межлабораторного твининга.

## 2. Стандарты МЭБ

Стандарты МЭБ признаются Всемирной торговой организацией в качестве референтных международных ветеринарно-санитарных правил. Они изложены главным образом в четырёх документах: *Кодекс здоровья наземных животных*, *Руководство по диагностическим тестам и вакцинам для наземных животных*, *Кодекс здоровья водных животных* и *Руководство по диагностическим тестам для водных животных*. Кодексы устанавливают правила, которые члены МЭБ могут использовать для защиты от заноса болезней и патогенных возбудителей в процессе торговли, соблюдая при этом свои обязательства членом ВТО. Стандарты диагностических тестов и вакцин для наземных и водных животных содержатся в Руководствах. Раннее, быстрое и точное выявление заболеваний, за которым следует оперативный ответ на вспышки болезней животных и незамедлительное извещение о них международного сообщества – являются основными и обязательными шагами эффективного контроля болезней животных. МЭБ и международное сообщество признают ключевую роль ветеринарных врачей, занятых в Референтных лабораториях и Центрах по сотрудничеству МЭБ и во всей национальной системе охраны здоровья животных и Ветеринарных службах. Наряду с этим они признают необходимость обеспечения оптимального уровня фундаментальных знаний для решения проблем, связанных с надзором и контролем болезней, составляющих Список МЭБ.

МЭБ разработал международные стандарты качества Ветеринарных служб и Служб здоровья водных животных, включив их в Раздел 3 *Кодекса здоровья наземных животных* и *Кодекса здоровья водных животных* («Качество Ветеринарных служб» и «Качество служб здоровья водных животных» соответственно). В *Наземном кодексе* также даются отсылки к документу «Минимальные компетенции выпускника».

### 3. Сфера твининг-проектов в ветеринарном образовании

Сфера предметов, охваченных твинингом, широка. Проекты могут быть нацелены на какие-то конкретные элементы первоначального перспективного плана развития заведения-кандидата, а могут отталкиваться от Рекомендаций МЭБ об учебном курсе основного (базового) уровня в отношении одной или нескольких дисциплин, или касаться оценки уровня преподавательского состава, студенческого и преподавательского обмена, совместных исследовательских проектов и разработки проектов переоборудования учебных помещений. Но в любом случае твининг-проект должен отвечать местным нуждам и условиям, сложившимся в области или регионе, в котором находится заведение-кандидат.

Длительность твининг-проекта зависит от его масштаба. Для твининг-проектов МЭБ установлена минимальная продолжительность два года, а максимальная – три года (с возможностью продления).

Предложения по проекту могут быть разработаны на основе результатов внутреннего аудита и целей перспективного плана развития заведения-кандидата. Проект должен быть связан с результатами Оценки ПВС страны (если проводилась). Отчёт с результатами Анализа пробелов страны-бенефициара ПВС, наряду с перспективным планом развития Ветеринарной службы также могут использоваться (по необходимости), в поисках дополнительного финансирования.

Для повышения выгоды проекта важно наметить реалистичные и достижимые цели в тех областях, где возможны значительные улучшения. Выбор излишне амбициозных целей таит в себе риск провала проекта. Важно сосредоточиться на улучшении конкретных аспектов преподавания и обучения, которые принесут очевидную и практическую пользу заинтересованной стране.

Для этого перспективный план развития заведения-кандидата должен отражать потребности страны, в части касающейся национальных Ветеринарных служб и связанных с ней организаций, а также приоритетные направления программ здоровья животных и безопасности пищевых продуктов (например, эпизоотнадзор и декларация болезней; эпидемиология, здоровье и патологии животных, используемых для получения пищевых продуктов, регулирование ветеринарных лекарств и вакцин). Это позволит возвести прочную платформу для создания и демонстрации полученных выгод в интересах правительства, деканов и преподавателей ветеринарных учебных заведений, студентов и других заинтересованных сторон.

Ветеринарные учебные заведения-кандидаты могут уже быть участниками других дву- или многосторонних проектов, направленных на повышение их потенциала или уровня компетентности. В этом случае твининг-проект должен быть адаптирован для обеспечения согласованности с другими проектами во избежание дублирования и достижения синергии актуальных и перспективных проектов. В случае, когда имеются другие программы с донорским финансированием, связанные с проектом (развитие животноводства, продовольственная безопасность, конкурентоспособность сельского хозяйства, «Единое здоровье» и др.), следует сделать всё возможное, чтобы связать твининг-проект с ними в роли поддержки, тем самым расширив поиск

дополнительного финансирования от других донорских организаций (Всемирный банк, программы TEMPUS ЕС, двусторонние программы и т.д.). Твининг-проект должен также обеспечить механизм для партнёрских учебных заведений, дающий доступ к проектам развития для получения технической помощи, образовательных и консалтинговых услуг, с соответствующим вознаграждением. Двойное финансирование какой-либо деятельности не допускается, софинансирование дополнительной деятельности приветствуется. В результате некоторых двусторонних твининг-проектов удастся достичь значимых улучшений качества и потенциала заведения-кандидата в целом, в других случаях кандидат может достичь успехов лишь в отдельных областях деятельности, например, разработка лишь определённого числа учебных программ, ориентированных на потребности национальной службы.

#### **4. Принципы отбора ветеринарных учебных заведений-наставников и кандидатов**

Меморандум о намерениях предусматривает твёрдую приверженность обеих сторон соблюдать и выполнять положения, изложенных в Минимальных компетенциях выпускника и Рекомендациях МЭБ об учебном курсе основного (базового) уровня, опубликованных МЭБ.

Успех твининг-проекта зависит от правильности выбора учебного заведения-партнёра и чёткости и достижимости поставленных целей. Проект также опирается на поддержку и контроль национальных Ветеринарных служб.

**В обязательном порядке Национальные делегаты в МЭБ (назначаемые правительствами) участвующих в проекте стран и руководители учебных заведений (директоры или деканы) должны выразить согласие и поддержать положения твининг-проекта.**

Предпочтительно реализовать твининг-проект в стране, которая прошла процедуру оценки ПВС (или в которой Инструмент ПВС применялся для самооценки) или процедуру Анализ пробелов ПВС, и где имеется (или ведётся создание) перспективного плана развития Ветеринарной службы (когда требуется). Твининг имеет целью расширить сеть экспертизы МЭБ в тех районах мира, где выявлена потребность в ней. Эта потребность может зависеть от эпизоотической ситуации, особенностей системы животноводческого производства и политики в области безопасности пищевых продуктов, или же может быть основана на оценке риска. Учебные заведения-кандидаты должны находиться в районах, где сказывается отсутствие компетенций и потенциала, что должно быть отражено в отчёте об оценке ПВС или в ином отчёте по результатам оценки проекта, проведённой авторитетными органами (например, отделом планирования Всемирного банка). С точки зрения компетентности и доступа к знаниям, твининг должен принести как национальные, так и региональные выгоды.

Заблаговременно просчитанные и доверительные отношения между учебными заведениями гарантируют успех твининг-проекта. Рекомендуется привлекать к твининг-партнёрству те учебные заведения, которые уже имели опыт сотрудничества. Учебное заведение-наставник должно иметь аккредитацию (или

разрешение) центрального или субъектового органа, отвечающего за аккредитацию учреждений образования, и обладать уровнем компетенции и возможностями, достаточными для участия в твининг-проекте, в первую очередь, для работы с развивающимися странами. Учебное заведение-кандидат должно продемонстрировать реальную перспективу достижения результатов в том, что касается повышения уровня компетенции и мощности. Кандидату потребуется обеспечить себя помещениями и инфраструктурой, чтобы показать свою готовность и материальную обеспеченность для успешного твининга. Предпочтение должно отдаваться кандидатам, получившим или ожидающим получения правительственных или донорских субсидий. Следует учитывать имеющиеся ресурсы для администрирования проекта и процесса обучения как те, которыми располагает наставник, так и кандидата. Твининг-партнёрство невозможно без тесных и надёжных коммуникаций между заведениями-участниками и экспертами.

Для успеха проекта намеченные цели должны быть реалистичны и достижимы. Выбор твининг-партнёров должен быть прозрачным и открытым. В твининг вовлечены главным образом учреждения: МЭБ, основное учебное-заведение-наставник и основное учебное-заведение-кандидат, которые должны официализировать свои отношения в форме Договора, обязательно подкрепив его официальным правительственным одобрением (в лице Делегатов в МЭБ от обеих стран). При этом, помимо двух учебных заведений, допускается привлечение и других участников – как по отдельным направлениям твининга, так и по всему твининг-проекту. Так, для расширения рамок твининг-проекта наставник может пожелать привлечь к проекту другое или несколько других учебных заведений-наставников для проведения конкретных мероприятий по наращиванию потенциала заведения-кандидата или для доступа к возможным источникам дополнительного финансирования или софинансирования.

Также может оказаться целесообразным привлечение на постоянной основе сотрудников из нескольких заведений-наставников и заведения-кандидата к учебной работе. Дополнительный преподавательский персонал может иметь в качестве основного места работы другие учебные заведения страны, где находится заведение-наставник или заведение-кандидат. Намерение о привлечении специалистов должно быть недвусмысленно отражено в плане твининг-проекта, возможные дополнительные бюджетные потребности должны быть запланированы. В любом случае единственно возможным остаётся официальный договор трёх сторон: МЭБ, учебного заведения-наставника и учебного заведения-кандидата. Партнёры могут принять решение о привлечении других участников, чтобы совместно использовать средства для обучения и развития отношений с несколькими образовательными учреждениями.

### **Ограничения по количеству твининг-проектов учебного заведения-наставника**

Для рационального использования средств и поддержания географического равновесия рекомендуется, чтобы заведение-наставник не вело более двух твининг-проектов одновременно. Лимит на число твининг-проектов, в которых может участвовать учебное заведение или организация, устанавливается в индивидуальной порядке.

## **5. Роль наставника, кандидата и МЭБ**

### **Учебное заведение-наставник**

Учебное заведение-наставник является движущей силой, обеспечивающей успех договора о твининге и реализации проекта. Ответственность за проект возлагается на руководителя заведения-наставника, при этом он может перепоручить практическое руководство другому сотруднику своего заведения, доверив ему ведение проекта со стороны наставника. Завершив проектное предложение и согласовав план работы с кандидатом, учебное заведение-наставник представляет его в Правление МЭБ в Париже. Наставник несёт финансовую и юридическую ответственность за реализацию и использование средств, выделенных на наставничество. Учебное заведение-наставник обязано подготовить и предоставить промежуточные и окончательные технические и финансовые отчёты в МЭБ.

### **Учебное заведение-кандидат**

Кандидат должен продемонстрировать заинтересованность в повышении своего потенциала и уровня компетентности для достижения целей, означенных в проекте твининга. При том, что роль основной движущей силы остаётся за наставником, именно учебное заведение-кандидат, будучи бенефициаром, должно добиться результатов благодаря твининг-партнёрству. Руководитель проекта (или назначенный им сотрудник) из заведения-кандидата является главным лицом в части, касающейся заведения-кандидата.

### **МЭБ**

В Правление МЭБ должна поступить заявка на твининг для рассмотрения и последующего утверждения. МЭБ оказывает поддержку и осуществляет общую координацию твининг-программы. МЭБ осуществляет технический и финансовый контроль положений Договора для удостоверения в том, что он соответствует требованиям донорских организаций. МЭБ организует и участвует в переговорах между МЭБ и потенциальными спонсорами для изыскания максимальной финансовой поддержки твининг-проекта. В обязанности Правления МЭБ входит изучение и выдача мнения о технических сторонах твининг-проектов.

Всемирный фонд здоровья и благополучия животных МЭБ оказывает финансовую поддержку твининг-программам в области ветеринарного образования в зависимости от имеющихся средств.

## **6. Представление заявки на твининг-проект, поддержанный МЭБ**

### **Первый подход и составление предварительного плана**

Учебное заведение (наставник или кандидат) может заявить о своей заинтересованности в участии в проекте твининга. Это может быть как взаимный интерес, так и интерес только одного из заведений. Обсуждение возможности



твининга должно сопровождаться предварительным планом, направленным в адрес МЭБ (в форме майла или письма). Имеется в виду краткое описание причин, которые вызвали необходимость твининга, и выгод, которые ожидаются в случае его реализации. В письме должны содержаться мотивации и полномочия на запуск твининг-проекта. Предварительный план также должен быть отправлен в форме копии Делегатам стран в МЭБ. Если заинтересованное учебное заведение-наставник или кандидат уже выбрал заведение, с которым он хотел бы осуществить твининг-проект, оно должно быть указано. Желательно, чтобы учебное заведение-наставник обладало аккредитацией или разрешением (см. выше), как заведение с высоким уровнем соответствующих компетенций. В предварительном плане также должна быть выражена приверженность курсу международного развития и заинтересованность в долгосрочном сотрудничестве с учебным заведением, избранным для твининг-проекта.

В контексте данного Руководства под "аккредитацией" понимается аккредитация ветеринарного учебного заведения или его обладание разрешением национального или регионального аккредитационного органа в сфере образования (действующего или того, который планируется создать).

В случае, когда заинтересованность в твининге проявляет учебное заведение-кандидат, не выбравшее наставника, МЭБ может предложить подходящего партнёра с учётом конкретного запроса, местоположения и эпизоотической ситуации. МЭБ может также получить выражение заинтересованности от учебного заведения-наставника, предложив ему подходящего кандидата. По получении предварительного плана МЭБ ориентирует участников в дальнейших действиях.

**Обязательно письменное согласие национальных Делегатов МЭБ от стран, где находится заведение-наставник и заведение-кандидат.** На Делегатов возлагается ответственность за проведение соответствующих консультаций между странами и привлечение поддержки от властных органов, под контролем которых находится деятельность участников твининг-проекта.

## Подача заявки

Получив одобрение Делегата страны в МЭБ, учебное заведение-кандидат или наставник, может представить заявку в МЭБ, составленную на основе предварительного плана. МЭБ может выразить мнение о факторах, препятствующих положительному рассмотрению заявки; среди таких факторов может быть дублирование существующего или запланированного ранее проекта в данном регионе. Возможный наставник должен представить заявку Генеральному директору МЭБ. Оно должно включать:

- одно или несколько официальных писем за подписью директоров или деканов учебных заведений. В них должно быть указано, что руководители обоих заведений поддерживают проект твининга, а также настроены на долгосрочное сотрудничество и после его завершения;



- одно или несколько официальных писем, подписанных Делегатами МЭБ от двух главных стран (наставника и кандидата)<sup>1</sup>;
- подробная информация о наставнике, кандидате и ведущих специалистах этих учебных заведений. В случае увольнения ведущего специалиста или его замещения МЭБ должен быть проинформирован об этом, после чего выразить своё согласие с этим изменением;
- резюме преподавателей и ведущих экспертов, работающих в учебных заведениях;
- план твининг-проекта с указанием целей, комплекса мероприятий и сроков их проведения, и пунктов, перечисленных в Приложении 1;
- смета бюджета, составленная по образцу, содержащемуся в Приложении 2. По возможности, она должна содержать обоснование расходов. Финансирование расходов, не фигурирующих в утверждённом бюджетном плане, не допускается.

Пакет документов для заявки должен быть предоставлен на одном из официальных языков МЭБ (английском, французском или испанском), но для максимально быстрого рассмотрения и утверждения рекомендуется присылать документы на английском языке. Пакет документов в бумажной форме и его электронная копия должны быть отправлены на имя Генерального директора МЭБ. Соответствие критериям и чёткость изложения целей твининга (измеримых и реально выполнимых) повышает вероятность положительного рассмотрения заявки.

**Письмо с подтверждением одобрения твининг-проекта обоими Делегатами стран в МЭБ должно поступить в МЭБ до даты перечисления средств на счёт наставника.**

МЭБ предоставляет образцы для плана проекта, бюджета и договора о твининге (по запросу). Если выше описанный порядок противоречит каким-либо процедурам, действующим в странах наставника или кандидата, МЭБ предпримет усилия для поиска взаимоприемлемого решения.

## **Рассмотрение заявки**

Правление МЭБ выдаст мнение о технических составляющих заявки на твининг-проект. В отдельных случаях, когда МЭБ признаёт очевидную целесообразность твининг-проекта, рассмотрение идёт по ускоренной процедуре, предусматривающей обращение к рекомендациям специалистов в области ветеринарного образования, назначенным Генеральным директором МЭБ, которые входят в состав Специальной группы по Ветеринарному образованию (посредством электронной связи). Окончательное решение является прерогативой Генерального директора МЭБ. Поскольку проекты твининга очень разнообразны, каждая из заявок рассматривается индивидуальным порядком.

---

<sup>1</sup> Допускается представление писем, подтверждающих договор двух национальных Делегатов, и после запуска твининг-проекта, но они должны поступить в МЭБ до даты перечисления средств на счёт наставника.

Предпочтение отдаётся тем проектам, которые:

- (i) отражают высокую заинтересованность в развитии учебных программ и внедрении Минимальных компетенций выпускника и выполнении Рекомендаций об учебном курсе базового (основного) уровня, разработанных МЭБ;
- (ii) отражают взаимную приверженность продолжению долгосрочного сотрудничества учебных заведений по завершении твининг-проекта, зафиксированную в Меморандуме о долгосрочном сотрудничестве;
- (iii) связаны с процедурой ПВС МЭБ;
- (iv) получили или ожидают получения поддержки в виде дополнительного финансирования (или софинансирования) из государственных источников или от спонсоров.

### Ответ по итогам рассмотрения заявки

МЭБ рассматривает все поступающие заявки и сообщает заинтересованным сторонам либо о положительном решении, либо запрашивая пояснений, либо об отказе. В последнем случае МЭБ сообщает о причинах отказа.

### Подписание Договора после одобрения заявки

После изучения МЭБ технических сторон должно быть подписано финансовое соглашение **директором или деканом наставника и МЭБ**. Директора или деканы должны указать в финансовом соглашении главное контактное лицо, на которое возлагается ответственность за финансовое управление твининг-проектом. К финансовому соглашению должен прилагаться план проекта, подписанный Директорами заведения-наставника и заведения-кандидата, стороны также должны парафировать каждая страницу Договора.

Если предлагаемая процедура не отвечает каким-либо институциональным процедурам, установленным в заведениях, заключающих Договор, МЭБ предпримет усилия для поиска решения, приемлемого для обеих сторон.

Проект должен быть запущен вскоре после подписания Договора.

## 7. План проекта

В плане проекта должны быть подробно описаны его цели и подходы к их достижению, затраты, сроки и ответственные лица. В нём оговариваются подробности проекта, которые послужат ориентирами для сторон на протяжении всего проекта. В плане должны быть прописаны ключевые области, улучшение которых позволит добиться наиболее значительного вклада в твининг-проект.

Проект должен быть разделен на этапы, результативность каждого из которых должна подвергаться измерению и оценке. Такими этапами могут быть семинар, обновление учебной программы или достижение определенного уровня компетенций. В конце каждого этапа важно проконтролировать ход дела для оценки продвижения твининг-проекта и сосредоточения на проблемных точках. Одновременно будут подводиться промежуточные итоги и выполнение бюджета,

учитываться возможные отставания и планироваться следующие этапы. Приобретаемый в ходе реализации проекта опыт должен использоваться для достижения целей проекта. Опыт, накопленный в ходе реализации проекта, должен обобщаться в письменной форме для применения в новых твининг-проектах.

В некоторых случаях в план могут вноситься корректировки с учётом изменения приоритетности или возникающих проблем. В данном случае можно назвать такие изменения как новые методы исследования, инновационные подходы к обучению или реформы, которые не могли быть учтены при составлении плана, изменение эпизоотического положения, политической или международной торговой ситуации, наконец, принятие новых нормативно-правовых актов. План проекта не является неизменным и может обновляться по необходимости. При этом изменения, вносимые в план, не должны приводить к увеличению расходной части бюджета. Важные изменения в план твининг-проекта, существенно влияющие на проект в целом или бюджет, должны быть представлены в МЭБ на предварительное утверждение.

Для обеспечения высокой результативности и во избежание дублирования не допускается включение в план проекта мероприятий, запланированных в рамках других двусторонних проектов МЭБ и учебного заведения-кандидата. Примерный план проекта содержится в Приложении 1.

## 8. Запрос финансирования

Бюджет проекта согласовывается между МЭБ и участниками твининг-проекта в форме соглашения. Согласованная учебными заведениями смета бюджета представляется в момент подачи заявки на твининг. В ней должны фигурировать темы и мероприятия, составляющие план твининг-проекта.

Смета должна быть исчислена по образцу (см. Приложение 2) и включать следующие разделы: **темы, мероприятия, тип расходов** (проезд, суточные и т.д.). При этом «тема» является общей (обучение и др.), а под мероприятиями понимается более конкретные предметы (например, семинар). Каждому мероприятию должна соответствовать отдельная сметная строка. На каждое мероприятие должна быть запланирована конкретная сумма (т.е. прописана без связи с другими расходами в смете бюджета). По каждой статье должна иметься экспликация (когда возможно).

Желательно, чтобы бюджет был выражен в евро (EUR) или в долларах США (USD). Рассмотрев поступившую бюджетную смету, МЭБ либо утверждает её, либо возвращает на доработку со своими комментариями, либо отклоняет. В случае утверждения она становится окончательным бюджетом. Если её возвращают на доработку, учебное заведение-наставник должно вместе с кандидатом обсудить комментарии МЭБ, по результатам чего представить пересмотренный вариант. Средства будут выделяться исключительно на ту деятельность, на которую был представлен запрос финансирования и только при условии, что она входит в категорию видов расходов, подлежащих внешнему финансированию (обладающих кредитопригодностью).

Ниже приведены примеры кредитопригодных расходов. Максимальная продолжительность каждой миссии три последовательных месяца (не более 90 календарных дней):

- транспортные расходы (в эконом-классе) и суточные для специалистов, откомандированных в учебные заведения (наставник и кандидат) для участия в деятельности, непосредственно связанной с твининг-проектом. Транспортные расходы и суточные не должны превышать тех, что установлены правилами МЭБ (обратитесь в Правление МЭБ для уточнения действующих ставок);
- транспортные расходы (в эконом-классе) и размещение, в том числе пособия на повседневную жизнь (включая стипендии обучающимся преподавателям и студентам по долгосрочному обмену);
- плата за обучение, транспортные и суточные пособия участникам магистерских программ и, в порядке исключения, преподавателям, участвующим в докторских программах (в основном младшему преподавательскому составу) из заведения-кандидата для обучения в заведении-наставнике в течение срока твининг-проекта. От наставника ожидается предоставление скидки на обучение или льготы на оплату в размере, предусмотренном для граждан своей страны (в том случае, когда стоимость обучения иностранных студентов превышает стоимость обучения граждан страны наставника);
- затраты на учебные материалы и печатные пособия, которые непосредственно связаны с твининг-проектом (в том числе расходы на перевод);
- усовершенствование учебных программ, в том числе их экспертная оценка и приобретение новых учебных и аудиовизуальных материалов;
- доставка учебных материалов;
- расходы на занятия и учебные материалы (канцелярские товары для семинаров, кроме определённых позиций, в том числе принтеров, компьютеров, копировальных машин). Подробная информация об учебной деятельности и специальных расходах на неё должна быть представлена;
- расходы на телефонную связь (с достаточным обоснованием). Настойчиво рекомендуется использовать максимально экономичные способы связи (например, облачные сервисы обмена сообщениями и звонками);
- инженерные изыскания (смета расходов на здания и оборудование).

**Не допускается** выделение средств на покрытие:

- общих, административных и непредвиденных расходов<sup>2</sup>;
- оборудование учебного заведения (например, оборудования, одежды, компьютерного оснащения, в том числе необходимого для платформы дистанционного обучения);
- недвижимых средств (строительство помещений и пр.).

Определёнными рамками ограничиваются как привлечение внешних консультантов, так и расходы на обучение (строго ограниченная тематика консультирования или обучения (семинары и др.). Кредитопригодны случаи, когда

---

<sup>2</sup> Допускается разрешение юридических и административных препятствий в зависимости от конкретного случая.

без внешней экспертизы не обойтись: привлечение частных ветеринаров для тренингов; специалистов для обоснования тендера на обновление инфраструктуры и оборудования; преподавателей для внешнего обучения по конкретной теме. В этих случаях сначала необходимо сформулировать основания, а затем сообщить в МЭБ о результатах работы. Одобрение расходов на консультирование ведётся индивидуальным порядком, они должны быть утверждены до запуска проекта; без предварительного утверждения сметы этих расходов последующие претензии не принимаются.

Выделение средств на оснащение учебных заведений оборудованием или строительные работы ни в коем случае не является целью твининг-проектов. Наряду с этим в рамках твининга допускается экспертная оценка потребностей заведений в дополнительном оборудовании и благоустройстве помещений.

## **9. Финансирование дополнительных потребностей, не входящих в рамки твининг-партнёрства**

Средства, необходимые для покрытия нужд, не входящих в сферу твининга учебных заведений, которые могут быть получены из других источников, могли бы дополнить и укрепить мощности, способствующие достижению целей твининга. К таким средствам относятся дотации на строительство зданий, закупку оборудования, повышение уровня профессиональной подготовки персонала (в том числе преподавательского состава) или на другую деятельность, например, научно-исследовательскую. Когда имеются источники получения таких средств, МЭБ может оказать помощь наставнику и кандидату в их получении. В таком случае наставник и кандидат должны вместе представить в МЭБ предложение (не более одной страницы), приложив его к твининг-проекту, в которое включить расчёт приблизительных потребностей и краткое пояснение того, каким образом оно сможет дополнить твининг-проект. По запросу МЭБ может использовать этот документ для помощи учебному заведению в получении средств от конкретных донорских организаций. Предпочтение будет отдано тем предложениям, которые могут подтвердить дополнительное финансирование или софинансирование через их государственные или донорские программы.

## **10. Твининг ветеринарных учебных заведений без финансовой поддержки МЭБ**

Возможны ситуации, когда учебные заведения желают реализовать твининг-проект без обращения к финансовой поддержке МЭБ, рассчитывая на финансирование со стороны своих правительств или со стороны других доноров (двусторонние проекты). В таких случаях смету бюджета предоставлять не требуется. При этом проект должен соответствовать всем другим аспектам твининга учебных заведений по программе МЭБ (в частности, по мониторингу результатов и эффективности). В любом случае МЭБ остаётся одним из подписантов Договора и Меморандума о долгосрочном сотрудничестве.

## **11. Оценка материальных потребностей учебного заведения**

В ходе твининг-проекта учебное заведение-наставник может организовать (в рамках твининга) оценку материальных потребностей и наращивания мощностей учебного заведения-кандидата, как в том, что относится к повышению уровня профессиональной компетентности персонала, в первую очередь - преподавательского, так и в том, что касается обновления учебных программ или навыков применения, содержания и запуска оборудования. Финансирование закупки аппаратных средств учебного заведения не обеспечивается МЭБ. Тем не менее, оценка материальных потребностей внешними консультантами может помочь кандидату в поиске иного источника внешнего финансирования или использовании имеющихся средств с максимальной эффективностью.

## **12. Рекомендации по профессиональному обучению и разработке учебных программ**

Обучение - сущностная часть твининг-проекта и именно оно вносит основной вклад в достижение главных целей проекта. Характер учебной деятельности может включать ежедневные отношения по конкретным вопросам, обмен по научным вопросам, обсуждение проектов документов, краткосрочные командировки между учебными заведениями, студенческие обмены, участие в технических совещаниях и конференциях, совместных семинарах для студентов и персонала учебных заведений. Обучение должно сосредоточиться на развитии самостоятельности заведения-кандидата, ведущей к достижению целей, установленных в заявке о твининге, и долгосрочному повышению качества и мощности ветеринарного образования, а, следовательно, и Ветеринарных служб страны.

Обучение и совершенствование учебных программ должны входить в общую стратегию модернизации, обеспечивая улучшение преподавания отдельных дисциплин и повышение уровня преподавательского состава, при этом должна соблюдаться гендерная справедливость, подразумевающая равное представительство мужчин и женщин.

Следует регулярно оценивать профессиональный уровень и повышение квалификации преподавательского состава для удостоверения в достижении поставленных целей, с тем, чтобы выявить слабые звенья, требующие улучшения. При планировании семинаров важно отбирать преподавателей с учётом их опыта и авторитета, а также критерия специализации в смежных областях. Учебные материалы должны быть на уровне современных знаний. Цели учебной деятельности должны быть чётко определены изначально, чтобы не допустить промахов при выборе наиболее подходящих участников. При выборе участников рекомендуется ознакомиться с резюме или краткими биографиями предполагаемых участников<sup>3</sup>. Все участники обучения должны состоять в штате учебного заведения-кандидата, а предпочтение должно отдаваться повышению

---

<sup>3</sup> Доноры могут предъявлять требования соответствия страны, где находится учебное заведение-кандидат - стране происхождения преподавателей и экспертов, участвующих в проекте



профессиональной квалификации младшего преподавательского персонала, как часть программы развития педагогического потенциала учебного заведения.

## **Связь между сотрудниками**

Для достижения максимальной эффективности и во избежание риска пробелов в знаниях важно установление и поддержание тесных связей между сотрудниками учебного заведения-наставника и кандидата на всех уровнях. Наряду с экспертами, предоставляющими высококвалифицированные услуги, и сотрудниками управленческого звена, другие сотрудники учебного заведения также обладают ценным практическим опытом в технической и практической областях. Обмен знаниями и опытом будет более эффективен при наличии прямых связей между коллегами.

## **Гибкость**

В вопросах методик обучения и учебного материала следует принимать во внимание такие факторы, как язык, используемый в учебном заведении, аспекты культурной традиции, технологическую мощь и бюджет. Некоторые из них могут стать проблемными, поэтому их следует учитывать на начальном этапе планирования проекта.

## **Подготовка преподавателей**

Преподаватели учебного заведения-кандидата должны быть отбираться на основе такого критерия, как способность передавать знания коллегам, студентам и фермерам, и таким образом, способствовать повышению общего уровня учебного заведения.

Это требует тщательного отбора специалистов, обладающих высокими коммуникативными способностями и навыками преподавательской работы, и которые способны передать свои знания. В учебном процессе следует принимать это во внимание, путём включения навыков преподавания в программу работы, а также использования учебных материалов, пригодных для широкой практики.

## **Оценка результативности обучения**

Важно убедиться, что обучение, учебная программа и повышение профессионального уровня преподавательского состава удовлетворяют запросам участников (в том, что касается обучения, оценка может проводиться в форме анкетирования, проводимого перед началом курсов и после них, что позволит собрать предложения касательно улучшения обучения). Максимум точной и полезной информации можно получить в том случае, когда вопросы тщательно продуманы, учащиеся имеют возможность сохранить анонимность, а на заполнения анкеты выделено достаточно времени. Анкетирование следует проводить непосредственно по окончании или в ходе обучения. Определение того, дало ли обучение ожидаемые результаты, проводится путём контроля знаний учащихся. Такой контроль может предполагать отказ от выставления учащимся оценок.



## Командирование сотрудников

Во время командировок (кратко- или долгосрочных) сотрудники учебных заведений (наставника и кандидата) прикрепляются на определённый срок к другому заведению для выполнения своих миссий. Рекомендуется откомандирование для практического обучения сотрудников учебного заведения или же для оценки материальных потребностей и ознакомления с практикой преподавания в заведении-кандидате. Проводимые в рамках твининг-проекта командировки должны приносить очевидные выгоды твининг-проекту. Сотрудники заведения-кандидата должны прибывать в заведение-наставник с учебными или научно-исследовательскими заданиями и наоборот. Командировки следует тщательно планировать. Конкретные потребности должны пройти всестороннее обсуждение заблаговременно перед командировками, чтобы обеспечить их детальное планирование и подбор необходимых учебных материалов, если требуется. Максимальная длительность командировок, финансируемая МЭБ, как правило, не превышает трёх месяцев.

## 13. Контроль

Контроль имеет важнейшее значение для обеспечения того, что проект не вышел за предусмотренные для него рамки, отвечал поставленным задачам, а выделенные на него средства использовались эффективно.

### Текущий контроль

Для проверки, что проект достигает поставленных целей в установленные сроки, важно непрерывно отслеживать процесс его реализации, принимая меры по исправлению нарушений в случае их выявления. Недостаточная результативность должна выявляться как можно раньше, чтобы свести к минимуму её влияние на проект в целом. Следует мониторить результативность путём сравнения достигнутого - с поставленными целями, обращая особое внимание на соблюдение плановых сроков.

Для облегчения мониторинга план твининг-проекта можно разделить на несколько этапов, ожидая получения конкретного результата в конце каждого из них. В качестве примеров результата можно назвать завершение семинара, публикацию учебного пособия или достижения определённых целей (обновление ветеринарной учебной программы и пр.). Достижение результатов должно следовать установленному графику. В конце каждого этапа в учебном заведении-наставнике, под руководством эксперта (или лица, им назначенного) проводят разбор результатов, который может быть кратким и неформальным. Разбор результатов позволяет обсудить и зафиксировать итоги предыдущего этапа, а если цели не были достигнуты – понять причины этого и продумать необходимые меры. В последнем случае важно задокументировать и отразить изменения, вносимые в план твининг-проекта.

### Контроль расходов

Фактические расходы должны документально подтверждаться на протяжении всего срока твининг-проекта (см. раздел Проверка расходов).

## Риски, связанные с твининг-проектом

Следует обратить особое внимание на факторы, которые могут затормозить выполнение твининг-проекта или увеличить его стоимость. Риски могут возникнуть в начале реализации проекта или же после его запуска. Любой твининг-проект подвергается рискам. Осознание потенциальных рисков – это первый шаг к тому, чтобы их избежать. Перед началом и в ходе реализации проекта целесообразно:

- определить риски, связанные с твининг-проектом;
- рассчитать влияние, которое они могут оказать на проект, в случае их возникновения;
- рассчитать вероятность их возникновения;
- предусмотреть меры минимизации последствий от рисков;
- составить план, которому будут следовать в случае возникновения риска.

В число рисков, обязательных к принятию во внимание, могут входить такие политические факторы как частая смена Директора или декана учебного заведения. Многие (но не все) риски могут быть определены до запуска проекта. Важно регулярно отслеживать риски и вести их оценку по мере возникновения. Наилучшим моментом для этого является завершение каждого из этапов проекта.

Если риск становится реальной проблемой, способной привести к провалу всего твининг-проекта или нарушению утверждённого бюджета, МЭБ должен немедленно информироваться об этом (см. раздел Незапланированные события).

## 14. Требования к отчётности

В качестве минимального требования, учебное заведение-наставник обязано представить в Правление МЭБ следующие отчёты, предварительно согласовав их с учебным заведением-кандидатом. В дополнение к ним и, когда уместно, полагается составлять отчёты по завершении каждого из этапов. Отчёты должны быть представлены на одном из официальных языков МЭБ (английском, французском или испанском):

- **промежуточный отчёт:** приблизительно через шесть месяцев после запуска проекта (дата перечисления денежных средств наставнику);
- **годовые отчёты:** максимум через месяц по окончании каждого года с момента запуска начала проекта;
- **окончательный отчёт:** максимально скоро по завершении проекта. Окончательный отчёт должен быть подготовлен совместно наставником и кандидатом, подписан обоими учебными заведениями и представлен в Правление МЭБ.

Отчёты должны быть составлены по пунктам, перечисленным в Приложении 3. Годовые и окончательный отчёты должны включать данные о фактических расходах и краткое описание технических мероприятий, проведённых в рамках проекта (учебные курсы и семинары и др., в том числе их сроки, место, количество участников; подготовка к процедуре аккредитации и т.д.), а также информацию о соблюдении Рекомендаций об учебном плане основного (базового) уровня. В финансовых отчётах должны быть отражены фактические расходы, непосредственно связанные с твининг-проектом, подкреплённые

документальными доказательствами (сметы, счета, квитанции, выписки из бухгалтерских книг и т.д.). Округлённые или аккордные суммы, представленные без обоснований, равно как и точная копия плана бюджета в качестве финансовых отчётов не принимаются.

## **15. Незапланированные события**

О возникновении особой и серьёзной проблемы, сказывающейся на всём твининг-проекте или его бюджете, обязательно незамедлительное уведомление МЭБ (в форме докладной записки). Докладная должна содержать полное описание проблемы и возможных мер для её решения. По рассмотрению докладной МЭБ сообщит о мерах, которые следует принять.

## **16. Поэтапность финансирования и перечисления средств**

Финансовые средства перечисляются МЭБ в учебное заведение-наставник, который получает право распоряжения ими; перечисления производятся при запуске проекта, по поступлении промежуточного отчёта или по требованию МЭБ, и после получения каждого из отчётов, предусмотренного бюджетной частью Договора. Размер перечислений (как доля общего бюджета) исчисляется отдельно в каждом конкретном случае. Как правило, около 30% общего бюджета перечисляется наставнику в момент запуска твининг-проекта, а остальные средства переводятся наставнику в течение его реализации – по получении промежуточного, годовых и окончательного отчётов, предусмотренных Договором. Та часть бюджета, которая окажется не израсходованной (или не будет признана кредитопригодной) по окончании проекта должна быть возвращена в МЭБ (или будет вычтена из суммы последнего перечисления, в зависимости от обстоятельств).

## **17. Аудит расходов**

Расходы должны строго соответствовать плану проекта, утверждённому бюджету и правилам отбора участников. В определённых обстоятельствах МЭБ или донор может требовать проведения аудита в ходе или по окончании твининг-проекта. По этой причине финансовые отчёты и другие счета, в том числе доказательства расходов (сметы, счета, квитанции, бухгалтерские книги и т.д.) должны быть храниться в течение, по крайней мере, пяти лет после завершения проекта.

МЭБ может запросить подтверждения расходов в любой момент во время проекта. Очень важно, чтобы бухгалтерский учёт вёлся непрерывно, а доказательства расходов были доступны для проверки на случай внезапного аудита. Любой аудит (внезапный или по завершении проекта) проводится уполномоченными сотрудниками МЭБ или независимым экспертом, назначенным МЭБ, или представителем донора по договорённости с МЭБ.

В целях контроля надлежащего ведения твининг-проектов, обеспечения соблюдения технических и финансовых правил твининга, и извлечения опыта,

который может пригодиться для повышения эффективности твининг-программы МЭБ, по просьбе своего Генерального директора, и без ущерба для других проверок (проводимых по требованию доноров или осуществляемых самими донорами), может провести техническую и финансовую ревизию нескольких проектов твининга-партнёрства, отобранных рандомизированным порядком. В обязанности технического эксперта войдёт оценка соответствия проекта принципам твининга и плану, содержащемуся в договоре, в то время как финансовый ревизор проверит соблюдение бюджета и финансовых правил, установленных для твининг-проектов. Проверки подразумевают выезд бригады ревизоров в учебные заведения (наставник и кандидат), а также совещания с Главными ветеринарными специалистами стран и/или их Делегатами в МЭБ.

## **18. Досрочное прекращение проекта**

В редких случаях необходимости досрочного прекращения твининг-проекта МЭБ, учебное заведение-кандидат или наставник могут инициировать его путём письменного уведомления других сторон за три месяца.

В случае досрочной остановки фактические расходы, а также средства, которые должны были покрыть инициированные, но не реализованные мероприятия - будут компенсированы МЭБ, по необходимости. Не допускается перечисление наставнику и кандидату других сумм, кроме указанных выше. Выделенные и поступившие средства, которые не были потрачены, должны быть возмещены МЭБ учебным заведением-наставником, равно как и расходы, не признаваемые подлежащими компенсации (кредитопригодными).

## **19. Завершение проекта**

Учебное заведение-наставник должно без промедления письменно информировать МЭБ о завершении проекта. В течение одного месяца с этой даты учебное заведение-наставник обязано представить окончательный отчёт, подготовленный совместно с учебным заведением-кандидатом. Окончательный отчёт о состоявшемся твининг-проекте должен быть наиболее полным из всех отчётов, поступивших в ходе реализации проекта, и включать в себя сведения по пунктам, перечисленным в Приложении 3.

# ПРИЛОЖЕНИЕ 1

## План твининг-проекта

План проекта должен включать:

- 1.1 Предпосылки и причины твининг-проекта
- 1.2 Краткое описание стратегических целей и задач, и того, каким образом планируется их реализовать
- 1.3 Поэтапный план работы и описание функций исполнителей (кто участвует в выполнении задачи, в том числе по администрированию и управлению бюджетом)
- 1.4 График и измеримые результаты (цели) по мероприятиям каждого из этапов
- 1.5 Предполагаемые риски и возможные меры по их нейтрализации
- 1.6 Координационный план (по необходимости, во избежание дублирования и обеспечения согласованности с другими проектами, относящимися к учебному заведению-кандидату)
- 1.7 Подробная информация о руководителях учебных заведений и привлекаемых к проекту экспертах (в том числе их краткие биографии)
- 1.8 График предоставления отчётности
- 1.9 Бюджет

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

### Образец сметы бюджета твининг-проекта

#### Смета бюджет твининг-проекта МЭБ между ветеринарными учебными заведениями

Учебное заведение-наставник:	<input type="text"/>
Учебное заведение-кандидат:	<input type="text"/>
Дата начала проекта (день/месяц/год):	<input type="text"/>
Дата окончания проекта (день/месяц/год):	<input type="text"/>
Валюта (EUR (предпочтительно) или USD):	<input type="text"/>

Статья бюджета	Стоимость единицы (a)	Количество о единиц (б)	Итого [(a) x (b) = (c)]
<b>Тема 1:</b> (напр., программа преподавательского обмена) (1)			
<b>Мероприятие 1.1:</b> (напр., семинар по ...) (2)			
Транспортные расходы (3), (4), (5)			– €
Визы			– €
Суточные			– €
Аренда помещений			– €
Учебные материалы (печать, перевод и т.д.)			– €
Доставка учебных материалов			– €
Итого по Мероприятию 1.1			– €
<b>Мероприятие 1.2:</b> (например, повышение квалификации преподавателя в уч. заведении)			
Транспортные расходы			– €
Суточные			– €
Плата за обучение			– €
Учебные материалы (печать, и пр.)			– €
Итого по Мероприятию 1.2			– €

<b>Мероприятие 1.3:</b>			
[ ... ]			- €
[ ... ]			- €
[ ... ]			- €
[ ... ]			- €
Итого по Мероприятию 1.3			- €
<b>Итого по Теме 1</b>			

<b>Тема 2:</b>			
<b>Мероприятие 2.1:</b>			
[ ... ]			- €
[ ... ]			- €
[ ... ]			- €
[ ... ]			- €
Итого по Мероприятию 2.1			- €
<b>Мероприятие 2.2:</b>			
[ ... ]			- €
[ ... ]			- €
[ ... ]			- €
[ ... ]			- €
Итого по Мероприятию 2.2			- €
<b>Мероприятие 2.3:</b>			
[ ... ]			- €
[ ... ]			- €
[ ... ]			- €
[ ... ]			- €
Итого по Мероприятию 2.3			- €
<b>Итого по Теме 2</b>			- €

<b>Тема 3:</b>			
<b>Мероприятие 3.1:</b>			
[ ... ]			- €
[ ... ]			- €
[ ... ]			- €
[ ... ]			- €
Итого по Мероприятию 3.1			- €



<b>Мероприятие 3.2:</b>			
[ ... ]			– €
[ ... ]			– €
[ ... ]			– €
[ ... ]			– €
<b>Итого по Мероприятию 3.2</b>			<b>– €</b>
<b>Мероприятие 3.3:</b>			
[ ... ]			– €
[ ... ]			– €
[ ... ]			– €
[ ... ]			– €
<b>Итого по Мероприятию 3.3</b>			<b>– €</b>
<b>Итого по Теме 3</b>			<b>– €</b>

<b>ВСЕГО</b>	<b>– €</b>
--------------	------------

- 1) **Тема** - общий предмет (обучение; приведение в соответствие с Рекомендациями об учебном плане основного (базового) уровня; программа обмена преподавателями), деятельность - конкретное **мероприятие** (семинар и пр.)
- 2) Каждому **мероприятию** должна соответствовать бюджетная строка. Мероприятие должно иметь отдельную стоимость, то есть не быть связанным с какими-либо другими расходами в бюджете
- 3) Каждое мероприятие должно быть подразделено на бюджетные линии, детализирующие характер расходов по видам (транспортные, суточные и пр.)
- 4) Ниже приведены примеры кредитопригодных расходов, готовность компенсировать которые МЭБ должен подтвердить после предоставления бюджетной сметы:
  - транспортные расходы (в эконом-классе) и суточные специалистам, прибывающим в учебные заведения (наставник и кандидат) для участия в мероприятиях, непосредственно связанных с твининг-проектом; или преподавателям, прибывающим на обучение, и студентам, прибывающим по долгосрочному обмену и т.д.;
  - плата за обучение, транспортные расходы и суточные в достаточном размере для студентов, прибывающих для участия в магистерских программах и, в порядке исключения, для преподавателей (в основном младших), участвующих в докторских программах из учебного заведения-кандидата в учебное заведение-наставник в течение срока реализации твининг-проекта;
  - учебные материалы и публикации, в том числе расходы на перевод;
  - разработка учебных программ, в том числе экспертной оценки и создания новых учебных и аудиовизуальных материалов;
  - доставка учебных материалов;
  - учебная деятельность и материалы, такие, как принадлежности для семинаров (за исключением ряда наименований, в числе которых принтеры, компьютерное оборудование, копировальные машины и др.;
  - расходы на телефонную связь (с обоснованием).
- 5) Ниже приведены примеры некредитопригодных (не компенсируемых МЭБ) расходов:
  - общие накладные и административные расходы, а также непредвиденные расходы
  - оборудование для учебного заведения (разное оснащение, строительство помещений, одежда, компьютерное оборудование, в том числе платформы для электронного обучения).

## **ПРИЛОЖЕНИЕ 3**

### **Отчётность о твининг-проекте**

#### **Промежуточный отчёт**

Промежуточный отчёт предоставляется через шесть месяцев после запуска твининг-проекта, а годовой отчёт или годовые отчёты должны поступать не позднее чем через месяц по окончании каждого года с момента запуска проекта и включать:

- краткое описание целей и задач проекта, запланированных перед его запуском, в том числе обоснования проекта;
- описание ситуации в учебном заведении-кандидате перед запуском проекта и приоритетных направлений, которые были выбраны как требующие улучшения;
- описание проведённой работы, в том числе оценка, обновление учебных программ, обучение, командировки, семинары, обмен учебными материалами и анализ твининг-проекта за отчётный период;
- ситуация в учебном заведении-кандидате в конце отчётного периода;
- описание мероприятий, запланированных на следующий период;
- отчёт о расходах.

#### **Окончательный отчёт**

Окончательный отчёт должен быть представлен в течение месяца с момента завершения твининг-проекта. Он должен быть подготовлен совместно ветеринарными учебными заведениями (наставником и кандидатом) и после подписания представлен в Правление МЭБ.

Окончательный отчёт о проекте должен включать следующее:

- краткое описание целей и задач проекта, запланированных перед его запуском, в том числе обоснования проекта;
- описание ситуации в учебном заведении-кандидате перед запуском проекта и приоритетных направлений, которые были выбраны как требующие улучшения;
- изменения, которые были внесены в первоначальный план проекта (изменение направления, масштаба и пр.);
- описание проведённой работы, в том числе оценка, обновление учебных программ, обучение, командировки, семинары, обмен учебными материалами и анализ твининг-проектов;
- ситуация в учебном заведении-кандидате по завершении твининг-проекта, в том числе готовность сохранить достигнутое;
- окончательный отчёт о расходах;
- извлечённые уроки и рекомендации для перспективных твининг-проектов;
- средне- и долгосрочная стратегии учебного заведения-кандидата по поддержанию отношений с учебным заведением-наставником.

## Резюме требований к отчётности

В качестве минимального требования, учебное заведение-наставник обязано представить в Правление МЭБ следующие отчёты, предварительно согласовав их с учебным заведением-кандидатом. В дополнение к ним и, когда уместно, полагается составлять отчёты по завершении каждого из этапов. Отчёты должны быть представлены на одном из официальных языков МЭБ (английском, французском или испанском):

- **промежуточный отчёт:** приблизительно через шесть месяцев после запуска проекта (дата перечисления денежных средств наставнику);
- **годовые отчёты:** максимум через месяц по окончании каждого года с момента запуска проекта;
- **окончательный отчёт:** максимально скоро по завершении проекта. Окончательный отчёт должен быть подготовлен совместно наставником и кандидатом, подписан обоими учебными заведениями и представлен в Правление МЭБ.

Промежуточный, годовые и окончательный отчёты должны включать данные о фактических расходах и краткое описание технических мероприятий, проведённых в рамках проекта (учебные курсы и семинары и др., в том числе их сроки, место, количество участников; подготовка к процедуре аккредитации и т.д.). В финансовых отчётах должны быть отражены фактические расходы, непосредственно связанные с твининг-проектом, подкреплённые документальными доказательствами (сметы, счета, квитанции, выписки из бухгалтерских книг и т.д.). Округлённые или аккордные суммы, представленные без обоснований, равно как и точная копия плана бюджета в качестве финансовых отчётов не принимаются.

## Перечисление средств

- Денежные средства перечисляются МЭБ в учебное заведение-наставник, который получает право распоряжения ими. Перечисления производятся при запуске проекта, по поступлению промежуточного отчёта или отчёта по требованию МЭБ, и после получения каждого из отчётов. Размер перечислений (как доля общего бюджета) рассчитывается отдельно в каждом конкретном случае. Как правило, около 30% общего бюджета перечисляется наставнику в момент запуска твининг-проекта, а остальные средства переводятся наставнику в течение его реализации – по получении промежуточного, годичных и окончательного отчётов, предусмотренных договором.

Та часть бюджета, которая окажется не израсходованной (или не будет признана кредитопригодной, то есть подлежащей покрытию) по окончанию проекта должна быть возвращена в МЭБ (или будет вычтена из суммы последнего перечисления, в зависимости от обстоятельств).