



第七十五届会议

议程项目 147

联合检查组

## 支持学习的政策和平台：提高一致性、协调性和趋同性

### 秘书长的说明

秘书长谨向大会成员转达他本人和联合国系统行政首长协调理事会对联合检查组题为“支持学习的政策和平台：提高一致性、协调性和趋同性”的报告的评论意见(见 [A/75/713](#))。



## 一. 引言

1. 在题为“支持学习的政策和平台：提高一致性、协调性和趋同性”的报告(见 [A/75/713](#))中，联合检查组意图确定并建议如何通过学习来优化联合国工作人员所具备的智力资本。

## 二. 一般性意见

2. 联合国系统各组织欢迎这份报告及其调查结果，指出它为支持未来几年的学习和发展提供了宝贵的见解。各组织对检查专员及其团队积极倾听各方信息、提出建设性意见表示赞赏，并赞赏他们提出的建议指出了哪些因素对加强联合国内部以及联合国系统各组织内部的学习文化具有重要作用。

3. 各组织认识到，由于成果交付技术的快速发展，学习状况正在迅速变化，使供求两个方面均发生了指数级的增长，使获得学习的机会更加民主，使联合国项目和方案更多地通过学习来提高效益及可持续性。这些因素可能会对一些较具体的结论和建议产生影响，使之很快就过时无效。冠状病毒病(COVID-19)大流行的发生使这份报告更显及时并具有切实意义，因为现在比以往任何时候都更需要利用新技术在学习方面作出创新。

4. 各组织提倡学习专家(包括管理人员)之间未来持续开展包容性协作，就共同项目相互启发、有序协作，从而使整个联合国系统的学习更有效益、更可持续。

5. 各组织提到，审查报告将重心放在正规的学习方案，而未充分探讨未来学习形态的变化因素和非正规成分。各组织还提到，报告最好能更明确地指出使用多种语文可为建设和谐的工作场所、形成适合联合国未来活动的灵活工作队伍发挥作用，包括将语文本身作为学习科目，也包括将其作为实质性学习方案的教学手段。各组织还提到，报告本可更重视论述以何种配套政策来解决负责学习的人员在提高技能方面的需要。

6. 几个组织强调指出，对一些拟议行动的涵义和范围作出战略性界定十分重要，而界定的方式可包括为需要整个联合国系统采取协调一致行动的举措建立明确的牵头协调机制。

7. 各组织对报告提出的建议表示一定程度的赞同。

## 三. 对具体建议的评论意见

### 建议 1

联合国系统各组织的行政首长如尚未针对学习方案的效率及其在促进业务成果方面的效果建立一套最低限度关键业绩指标和相关目标，则应建立之。各组织应对这些指标和目标进行监测并向理事机构报告结果。

8. 各组织对这项建议表示一定程度的赞同。虽然各实体认识到对学习的投资与业务成果之间存在着关联性，但它们指出，在全球范围内系统地衡量学习对业务成果产生的影响相当困难，因为提高组织绩效的因素有很多，而学习只是各种有助于提高业绩的因素之一。

9. 各组织支持对学习活动的原则，但同时也注意到对每项学习活动的影响一一进行评价是不切实际的。各组织还强调指出，评估的深度与投资的多少这两者之间也存在着相互的关联性。此外还需要考虑是否存在用以了解学习收效的可靠数据、评估方法和其他指标，以及是否存在用以管理和维护这些系统和流程所需的资源。

10. 各实体一致认为，关键业绩指标和相关目标所针对的重点应当是影响和效果，而不是效率的高低。各实体指出，拟议建议的范围将语言学习方案和微学习排除在外，而仅限于评估宏观学习。各实体建议在衡量学习方案时将重点放在确定学习是如何推进业务成果的、学习支持哪些成果。各实体还建议对教学中所用的语言如何影响上述结果进行衡量。

## 建议 2

联合国系统各组织的行政首长应将对于学习的评价结果纳入学习管理系统，并有效地利用评价结果指导未来学习活动的决策进程。

11. 各组织对此建议表示一定程度的赞同，认为有必要设定能推动持续评估并通过“组织学习周期”指导学习决策过程，但同时也注意到不断变化的环境、新出现的要务、机会、需求在开展未来学习活动的决策过程中发挥着重要作用。

12. 联合国系统转向适应性管理的趋势使学习管理系统成为联合国组织学习基础设施中的仅仅一个组成部分。其他方案活动支持系统也需要融合调查结果，因为学习会与总体的方案工作日益结合。

13. 若干实体报告说正在持续执行上述建议，并表示有决心进行协作，加强各学习管理系统间的互操作性并利用其协同作用。

14. 各组织还指出，可以将评价结果融入学习管理系统以外的其他系统，例如体验式学习平台或其他支持决策的报告工具。为此，拟议的建议最好能将影响行业的持续学习趋势考虑在内。

15. 最后，对于学习状况受到年度培训预算限制的组织，将培训工作定为优先事项的理由往往是新出现的业务需求，而非评价结果，其结果是培训需求远远超过会员国为满足这些需求而提供的资源。

## 建议 3

联合国系统各组织的行政首长应与联合国可持续发展集团协商，在 2021 年底之前审查现有的全面联合课程备选方案，或至少在全系统对涉及《2030 年可持续发展议程》的课程提供质量保证。

16. 各组织赞同这一建议，但需要探讨在 2021 年底之前实施这一建议是否可行。

17. 各组织还认识到，业已为实现这一点采取了一些举措，包括推出了联合国领导框架(联合国系统行政首长协调理事会、管理问题高级别委员会)，还包括领导文化评估(由联合国系统职员学院和麦肯锡公司进行)。所有未来的联合课程都将力图避免与现有课程重叠，并将产生具体的增效作用，同时还顾及授课对象的语言多样性。时间和资源将是至关重要的因素。

18. 一些实体欢迎联合国训练研究所和联合国系统职员学院发挥领导作用和(或)协调作用，并支持在制定这项共同目标时征得(学习主管组成的)共同制度学习网络的参与。

#### **建议 4**

联合国各组织的行政首长应采取他们认为适当的行动，将工作人员学习计划更妥善地纳入各自的业绩评估，并确保管理人员也对实施工作承担责任。

19. 各组织对这项建议表示一定程度的赞同，并指出最好能扩大建议的范围，使之包含语言学习，因为语言技能对业绩有直接影响。

20. 衡量外地办事处业绩的实体指出，学习应该是持续的、协作性的，并应直接与成果管理系统相结合。遵守培训要求并将培训(计划)更好地纳入个人考绩十分重要。可以规定管理人员有责任就这些计划与工作人员进行讨论并确保计划得到实施。与此同时还认识到，能在多大程度上对管理人员落实培训工作的情况进行问责取决于是否有完善的培训方案以及培训所需的资源。

#### **建议 5**

联合国教育、科学及文化组织总干事应与联合国系统内所有感兴趣的组织、特别是联合国系统职员学院的行政首长协调，建立并维持一份涉及各个组织、满足交叉学习需求的开放式学习资源综合目录，特别是与《2030 年可持续发展议程》有关的资源。

21. 这项建议的对象是联合国教育、科学及文化组织(教科文组织)，但其他各组织也对开放式学习资源综合目录表示欢迎。

22. 教科文组织认识到联合国系统内开放式学习资源综合目录能带来的裨益，并愿意为创建这一目录出力。

23. 各实体指出，这一开源文献库的创建工作应以“联合国可持续发展目标：学习”这一《可持续发展目标》学习倡议为基础，应避免重复，同时还应在联合国系统各组织法律顾问群体的支持下就各实体所制作内容的分享和重复使用获得许可和准许。各组织还鼓励将各种语文的资源列入这一目录。

#### **建议 6**

联合国系统各组织的行政首长如果尚未依据明智的课程策划和现实的学习目标为更系统化地使用外部平台制定标准，则应采取此项行动。

24. 各组织对这项建议表示一定程度的赞同。

25. 多数组织指出其目前正处于从联合国系统内外的各种外部平台获取学习机会这一过程的不同阶段，包括就如何与外部学习机会提供者合作制定标准。
26. 各组织很高兴有机会进行协作，研究属于学习管理系统之外的未来学习平台，例如体验式学习平台。
27. 各组织认识到外部学习平台带来的裨益，包括确保培训机会能向世界所有区域提供，更总体性地满足学习者的需求，还能按所选择的语言进行教学，从而加强联合国系统内的多种语文使用。但是各组织也强调指出，这类平台在多样性和内容交付方面存在着局限性。不过目前越来越多的平台正在重新审视自身采用的方式，以便使其培训人员更具有多样性，并融入各国际组织的内容。
28. 然而有些组织指出，对于广泛使用这些平台的情况，需要根据多种因素加以评估，包括业务负责人的需求、成本效益、与工作人员能力发展需求的关联性、外部平台上课程的多样性。
29. 此外还需要作出安全保障规定，以防止恶意软件侵入联合国平台，同时需要提醒参与学习的工作人员注意当谈及联合国活动时在安全方面有哪些“该做与不该做”的事。

#### 建议 7

联合国系统各组织的行政首长应通过机构间协议确认在外部平台上运行的相关学习方案，为此应作出适当的认证，并在学习管理系统中显示对这些学习方案的确认。

30. 各组织赞同这项建议，但提出以下一些补充意见：许多组织认为，联合国各组织和其他相关实体相互承认对方的学习活动会有利于相互协调，能促进高效利用资源，有助于员工获得积极的体验，也有利于共同努力就培训问题找到解决办法。
31. 另一些组织认为，十分有必要确定需要获取哪些数据(例如较短的学习游戏与外部平台上可持续发展目标高级讲习班的比较数据)，并有必要考虑到相互承认学习课程在技术和行政方面上有哪些限制因素及费用。
32. 最后，认为拟议建议已得到执行的组织认为没有必要为促进执行而订立机构间协议。

#### 建议 8

联合国系统各组织的理事机构应在 2023 年底之前批准一项由相关机构间机制商定的共同的《联合国组织学习框架》，其中应包含一套逐步付诸执行的原则和行动计划。

33. 各组织指出这项建议是针对其理事机构提出的。
34. 各组织赞同该建议的意图，同时指出过去曾为此作过尝试但未获成功。这类框架应着眼于未来并与现有的相关最佳做法框架挂钩，因为这些组织不认为需要创建一个全新的联合国框架。

35. 此外，所有框架都应重点关注成熟度框架的原则，并允许各实体之间可存在差异，包括如何安排优先学习内容、需要弥补哪些能力上的差距。在承诺制定这样一个学习框架和具体时间表之前，需要在相关的机构间论坛组织一次讨论。

#### 建议 9

经济及社会理事会应从业务和财政两个角度审查是否有可能在 2022 年底之前修订联合国系统职员学院目前的任务规定，以加强学院作为联合国系统中心学习枢纽的作用。

36. 各组织指出该建议是针对经济及社会理事会的。

37. 各组织大体支持加强联合国系统职员学院作为联合国系统内学习课程提供者的职能，从而使开展学习的实体之间开展更强健和更系统的合作。如果经社理事会重新审议职员学院的任务，应考虑到职员学院与联合国实体之间现有的双边协议和集体协议。

38. 若干学习方案是为了满足学习联合国特有内容的需要。这方面一个当然的重要合作伙伴是联合国系统职员学院。但是其他课程提供者可能更适合于非专门针对联合国环境的学习方案。此外还必须努力加强这种业务模式，使职员学院以成本效益较高的方式提供学习课程和服务定价。

39. 一些组织认为，为使联合国系统职员学院成为联合国工作人员的首选培训机构，需要通过经济及社会理事会的审查建立一个机制，使职员学院课程的费用更负担得起，同时避免妨碍联合国各组织内部的学习创新。

---