

Методическо ръководство за обучение на възрастни

Част първа: Основни изисквания към организирането на обучение за възрастни

- 1.1.** Нормативна уредба
- 1.2.** Проучване на потребностите от обучение
- 1.3.** Форми на образование и обучение
- 1.4.** Описание на курса като основна форма на обучението
- 1.5.** Реклама/огласяване
- 1.6.** Подбор на участниците в обучение
- 1.7.** Подбор на обучаващи
- 1.8.** Финансиране на курса за обучение
- 1.9.** Специфични изисквания към вътрешно-фирменото обучение
- 1.10.** Изисквания към оценяване на качеството и ефективността на курса

1.1. Нормативна уредба за организиране обучението на възрастни

Нормативната уредба за организиране на обучението на възрастни в България е разнородна и сегментирана между нормативни актове на различни отговорни институции. Независимо от това, тя е добра регулативна база за осигуряване на работещи схеми за обучение на възрастни и за добро качество на провежданите дейности.

Нормативната уредба може да се разглежда на няколко равнища:

- **системно равнище**, осигуряващо нормативна възможност за провеждане на обучение и регламентиращо ролята и задълженията на държавните институции и социалните партньори в процесите на обучение на възрастни;
- **равнище “обучаваща институция”**, определящо на оперативното ниво механизми за осъществяване на обучението;
- **равнище “възрастен учащ”**, регламентиращо условията за достъп до обучение и придобиване на професионална квалификация.

Нормативната уредба на системно равнище включва:

Закон за народната просвета http://www.minedu.government.bg	- регламентира правото на гражданите на Република България да повишават непрекъснато своето образование и квалификация, като не се допускат ограничения или привилегии, основани на раса, народност, пол, етнически и социален произход, вероизповедание и обществено положение; - регламентира разработването на Държавни образователни изисквания за професионалното образование и обучение, придобиването на квалификация по професии и документите за системата на народната просвета.
Закон за висшето образование http://www.minedu.government.bg	- регламентира възможността на висшите училища да провеждат обучение за повишаване на квалификацията, което не води до придобиване на образователна степен или специалност.
Закон за професионалното звание и обучение http://www.minedu.government.bg	- определя рамковите програмите, по които могат да се обучават лица, навършили 16 г., и изискванията към тях; - определя формите на обучение, организационните форми и учебното време за програмите за обучение на лица, навършили 16-годишна възраст; - определя изискванията към институциите, осъществяващи обучение за възрастни; - определя съдържанието на професионалното обучение и структурата на програмите; - определя начините за завършване, удостоверяване и признаване на професионалното обучение, състава на комисиите за провеждане на изпитите и документите, удостоверяващи проведеното обучение.

Нормативната уредба, определяща на оперативното ниво механизми за осъществяване на обучението, разглежда от различни гледни точки процесите, необходими за осъществяване на учебната дейност. Тя включва:

<p>Документи на Националната агенция за професионално образование и обучение (Правилник за дейността на НАПОО, Методика и процедура за осъществяване на последващ административен контрол на лицензираните центрове за професионално обучение)</p> <p>http://www.navet.government.bg/</p>	<ul style="list-style-type: none"> - определят процедурите за лицензиране на Центрове за професионално обучение и Центрове за професионално ориентиране (критерии за лицензиране на ЦПО, необходими документи, процедура по лицензиране); - регламентират правилата и реда за осъществяването на последващ административен контрол на лицензираните центрове за професионално обучение от страна на НАПОО.
<p>Наредба 4 на МОН за документите в системата на народната просвета</p> <p>http://www.minedu.government.bg</p>	<ul style="list-style-type: none"> - определя вида, съдържанието и предназначението на документите, удостоверяващи резултатите от проведеното обучение, както и начина на тяхното регистриране; - определя задължителната документация, която трябва да води институция, организираща обучение за възрастни, в т.ч. начините за нейното създаване, регистриране и съхранение.
<p>Наредба № 2 на МОН за учебното съдържание</p>	<ul style="list-style-type: none"> - определя учебното съдържание за различните етапи на обучение в основното образование
<p>НАРЕДБА № 3 на МОН за системата на оценяване</p> <p>http://www.minedu.government.bg</p>	<ul style="list-style-type: none"> - определя начина на организация и оценяване на изпитите за придобиване на професионална квалификация при завършване на професионално образование и професионално обучение.
<p>Закон за насърчаване на заетостта и Правилник за неговото прилагане</p> <p>http://www.mlsp.government.bg</p>	<ul style="list-style-type: none"> - описват механизма за разработване и одобряване на програми за ограмотяване, професионално обучение и/или заетост; - определят реда за организиране на професионално ориентиране, информиране и консултиране, провеждането на мотивационно обучение и обучение за придобиване на професионална квалификация на безработни (с или без осигурено работно място) и заети лица в трудоспособна възраст, извън системата на народната просвета и висшето образование; - регламентират начините за проучване на потребностите на пазара на труда от професионално обучение на възрастни; - определят правата, задълженията и мерките за насърчаване на работодателите при участие в процесите на професионално обучение.
<p>Закон за занаятите</p>	<ul style="list-style-type: none"> - регламентира занаятчийското обучение;
<p>Наредби и Указания на Агенция по заетостта</p> <p>http://www.az.government.bg</p>	<ul style="list-style-type: none"> - определят конкретни указания за организиране на квалификационно и мотивационно обучение; - посочват Методика, утвърдена от министъра на труда и социалната политика, за подбор на безработни лица за включване в обучение за придобиване на професионална квалификация, организирано и финансирано от АЗ - посочват Методиката, утвърдена от министъра на труда и социалната политика, за оценка на предложенията за обучение за придобиване на професионална квалификация и за мотивация, организирани и финансирани от Агенцията по заетостта; - Методика за подбор на кандидатите за обучение;

<p>Държавни образователни изисквания (ДОИ) за придобиване на квалификация по професия</p> <p>http://www.minedu.government.bg http://www.navet.government.bg/</p>	<p>- определят равнището на задължителната професионална подготовка в края на обучението като гаранция за упражняване на професия.</p> <p>- определят общата, отрасловата и специфичната задължителна професионална подготовка за всяка професия, задължителната чуждоезикова подготовка и избираемата подготовка, в т.ч. необходимите професионални компетентности (знания, умения и професионално-личностни качества), както и тематичните области, от които се формира съдържанието на учебните предмети/модули.</p> <p>За всяка професия ДОИ определят и:</p> <ul style="list-style-type: none"> - входящото образователно равнище; - изискванията към здравословното състояние на кандидатите за обучение; - целите на обучението; - оценяването по време и при завършване на обучението; - удостоверяването на придобитата професионална квалификация; - необходимата материална база; - професионалните компетенции на обучаващите.
<p>НАРЕДБА № 7 на МОН за условията и реда за придобиване на правоспособност по заваряване</p> <p>http://www.navet.government.bg/</p>	<p>Специфична наредба, уреждаща условията и реда за обучение за придобиване на правоспособност по заваряване.</p>
<p>Наредби и правилници на други институции (отраслови министерства, браншови организации, социални партньори), свързани с професионално обучение и квалификация</p> <p>http://www.minedu.government.bg/</p>	<p>Допълнителни изисквания за реда и условията за придобиване и осъвременяване на професионална квалификация по определени професии (Списък на регулираните професии) могат да бъдат намерени в специфичната нормативна и поднормативна уредба във всеки сектор от икономиката. С тях трябва да се съобразява всяка обучаваща институция, предлагаща обучение по дадена професия.</p> <p>Допълнителните изисквания могат да включват:</p> <ul style="list-style-type: none"> - специфичен ред за придобиване на професионална квалификация, свързан с обем усвоен учебен материал или придобити практически умения; - ред за периодично (ежегодно или на други периоди) актуализиране и/или потвърждаване на квалификацията с цел поддържане на знанията и уменията на определено ниво или усвояване на нови процеси, материали или технологии; - специфични изисквания за здравословни и безопасни условия на труд; - други специфични изисквания.

Нормативната уредба, свързана с условията за достъп до обучение и придобиване на професионална квалификация за възрастни, засяга както възможностите, осигуряващи право на достъп до квалификация, така и начините за подбор и задълженията на учащите по време на обучението:

Правото за достъп до образование на всеки е регламентирано в чл. 53 на Конституцията на Република България. Специфичните случаи на допълнителни мерки за осигуряване на достъп до образование и обучение за свързани със:

- **Законът за професионалното образование и обучение** - определя изискванията към кандидатите, желаещи да се включат в професионално образование и професионално обучение, които се отнасят за минимална възраст, здравословно състояние, входящо образователно равнище и входящо квалификационно равнище.

- **Законът за насърчаване на заетостта и Правилникът за неговото прилагане** регламентират участието на безработни и заети лица в дейности по професионално информиране, ориентиране и консултиране, както и в програми и мерки за обучение за придобиване на професионална квалификация и мотивация.

- **Законът за интеграция на хората с увреждания** дава допълнителна възможност на лицата над 16 години за безплатно обучение по програми за общообразователно и професионално образование и обучение за възрастни, както и за начална рехабилитация по специфични програми за формиране на основни умения.

Нормативната уредба за организиране на образование и обучение на възрастни **не включва регламентирана система за провеждане на обучение за придобиване или усъвършенстване на ключови компетентности**, тъй като на този етап те не са част от системата за формално образование и обучение. В повечето случаи такова обучение се провежда съгласно вътрешна нормативна уредба на обучаващата институция.

1.2. Проучване на потребностите от обучение

Съществуват различия между потребностите на пазара на труда и уменията на работната сила. Един от начините за преодоляване на тези различия е обучението. Отделите “Човешки ресурси” в компаниите, агенциите за набиране на персонал и обучаващите институции трябва да притежават необходимите инструменти за определяне на потребностите от обучение.

Потребностите от обучение могат да се определят в резултат от:

- анализ на съществуващия недостиг от знания и умения на персонала в частните компании и държавната администрация, както и на бъдещите потребности от обучение;
- анализ на променените обществени потребности и нагласи по политически и социални въпроси и по теми, свързани с отделния индивид, когато имат отношение към обучението на възрастни.

Потребности от професионално обучение

Анализът на потребностите от обучение трябва да бъде проведен най-напред в частните компании и държавната администрация, а след това да се направи и анализ потребностите от обучение, заявени на пазара на труда. Проблемът при извършване на подобен анализ е в това, че трябва да се идентифицира както съществуващият към момента недостиг на знания и умения, така и да се предвидят компетентностите, от които ще се нуждаят служителите в бъдеще.

Два са подходите, чрез които могат да бъдат постигнати тези резултати и те трябва да се допълват взаимно. **Индуктивният подход** за анализ на потребностите от обучение поставя на първо място наблюдението и оценката на настоящата ситуация. **Дедуктивният подход** започва с приблизителна оценка на бъдещите технологични и икономически тенденции и на тази основа прави изводи за бъдещите професионални изисквания пред работниците и служителите. Дедуктивните теоретични “сценарии” за бъдещо развитие и потребности от обучение, трябва да

се основават на емпирично обоснован индуктивен анализ за настоящето състояние и прогноза за бъдещите потребности от квалификация.

Прагматичните инструменти на **индуктивния подход** за провеждане на анализ на потребностите от обучение в частните компании и държавната администрация са:

А) Наблюдение и проучване

На практика мениджърите и администраторите **наблюдават** своите работници и служители по време на съвместната им работа като по този начин идентифицират недостатъци в изпълнението на служебните им задължения, които от своя страна са свързани с липса на определен тип знания и умения/компетенции.

Въпреки че на практика този подход се използва в много организации и от практическа гледна точка представлява приемлива процедура за определяне на потребностите от обучение, проблемът се състои в това, че бъдещите потребности от знания и умения не могат да бъдат идентифицирани в настоящия момент.

Потребностите от обучение на персонала се определят посредством **проучвания**. Поради финансови причини в подобни проучвания участват само част от работниците/служителите. Например, през 1999 г. службата “Информационни технологии” на компанията *Siemens* провежда успешно анонимно проучване за потребностите от обучение сред 100 служители и мениджъри.¹

Разграничението между мениджъри и служители е направено с цел установяване на специфичните потребности от обучение на администратори по отношение на ръководни задачи.

От друга страна, се прави разлика между служители, заети в компанията повече и по-малко от две години, за да се анализира промяната в потребностите от обучение.

Следващата таблица представя някои от въпросите, които представляват интерес за компанията:

Схема № 1:

Позиция	Служители	Мениджъри/ администратори
Стаж		
По-малко от две години	<ul style="list-style-type: none"> - Притежава ли наскоро наетият персонал необходимите професионални компетенции / умения? - В кои области обучението «на работното място» е недостатъчно и къде трябва да бъде обучаван персоналет, за да бъде напълно пригоден за заетост? - Какви изводи биха могли да се направят за бъдещата политика по наемане на персонал в компанията? 	<p>Вече разгледаните по отношение на служителите на неръководни постове въпроси имат отношение и към служителите на ръководни постове:</p> <p>Притежават ли наскоро наетите (младши) мениджъри необходимите специфични ръководни умения и ако не, на какво се дължат пропуските?</p>
Две години и повече от две години	<ul style="list-style-type: none"> - Кои са професионалните области, в които служителите се нуждаят от обучение, дори и след като са работили в компанията две години? - Увеличават ли се или намаляват 	<ul style="list-style-type: none"> - В каква степен са се изградили лидерските умения у заемащите ръководни постове, след като са били заети в компанията две години?

¹ Вж.: Pieler, Dirk; Neue Wege zur lernenden Organisation, 2001.

	потребностите от обучение на служителите след като са работили две години в компанията?	
--	---	--

Следващата схема представя как изглежда въпросник за самооценка на служителите по отношение на потребностите им от обучение, използван в една немска компания²:

Схема № 2:

Име	
Отдел	
Отбележете три области, в които смятате, че се нуждаете от обучение или дайте вашите собствени предложения:	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> <p>ЕЗИЦИ френски, английски, руски, италиански</p> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> <p>ПЕРСОНАЛНИ КОМПЕТЕНТНОСТИ работа в екип, разрешаване на конфликти, справяне със стреса, публично говорене</p> </div>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> <p>БИЗНЕС продажби, право, счетоводство, контрол на разходите, логистика</p> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> <p>КОМПЮТЪРНА ГРАМОТНОСТ Word, Excel, Outlook, PowerPoint, Access, SAP</p> </div>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> <p>ПРОДЪЛЖАВАЩО ТЕХНИЧЕСКО ОБУЧЕНИЕ оператор във фабрика, майстор, заварчик</p> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> <p>ВАШИТЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ</p> </div>

Б) Интервю за оценяване

Друг важен източник на информация по отношение на потребностите от обучение е интервюто за оценяване, което обикновено се провежда между пряк (непосредствен) началник и подчинен веднъж или два пъти в годината. Тъй като този инструмент изисква по-малко средства и е по-лесен за изпълнение, той се практикува най-вече в малките и средни предприятия.

Интервюто за оценяване се ръководи от прекия началник, който трябва да е наясно с това какво обучение може да бъде предложено, както и какво обучение е най-подходящо за конкретния случай. Самооценката на служителите по отношение на техните потребности от обучение се счита за важна отправна точка при анализа на индивидуалните потребности от обучение. Въпреки, че е препоръчително при анализа на потребностите от обучение да се използва “подхода с широко участие”, остава проблемът, че служителите могат да идентифицират точно потребностите си от обучение, единствено ако са запознати със съответните изисквания за квалификация по тяхната професия.

² Въпросник за служителите в немската компания VK Giulini GmbH, цитиран от Фондацията за продължаващо обучение.

Организациите, сертифицирани по ISO 9000³, са задължени не просто да определят потребностите от обучение на персонала, но също и да сключват **споразумения за квалификация** чрез продължаващо обучение с всеки един от своите работници/служители.

В определени браншове⁴ и сектори в някои от страните от западна Европа вече съществуват колективни споразумения, според които потребностите от обучение трябва да бъдат определени за всеки един работник/служител и на базата на това да бъдат разработени и прилагани индивидуални планове за кариерно развитие.

Анализът на потребностите от обучение са състои от следните елементи:

- определяне на съществуващите компетенции/умения на служителите;
- определяне на настоящите и бъдещи изисквания за квалификация по съответната професия;
- сравнение между съществуващите и необходими компетенции/ умения, на базата на което се формулират потребностите от обучение.⁵

Интервюто за оценяване служи за анализ на потребностите от обучение, след който се сключва споразумение между служителите и компанията (прекия началник) за обучение и разработване на план за кариерно развитие.

Пример за анализ на потребностите от обучение⁶, проведен или с група служители или с един служител с помощта на техниката “допитване с картончета”⁷:

В ролята на модератор, прекия началник поставя три основни въпроса:

1. *Какви умения и компетенции се изискват, за да може служителят да работи точно в този отдел и точно на това работно място?*

Отговорите се записват на картончета, които впоследствие се групират. За всяка група картончета се формулира заглавие.

2. *Кои от определените изисквания за компетентност са от най-голямо значение?*

Групите картончета се оценяват и се подреждат по важност в резултат от гласуване със стикери за съответната група картончета.

3. *За кои от определените като най-важни изисквания за компетентност трябва спешно да бъде проведено обучение?*

Отново се определят приоритетите чрез гласуване със стикери.

В) Ръководени дискусии между експерти

Ръководените дискусии между експерти са инструмент за преодоляване на проблема за самооценката на служителите, като се запази предимството да се ангажират работниците/служителите в процеса на анализ на техните потребности от обучение.

По време на ръководените дискусии основните заинтересовани страни (мениджъри, външни консултантите по умения, експерти от отделите “Човешки ресурси”, също както и

3 ISO 9000 е международен стандарт за системи за управление на качеството, който се издава от Международната организация по стандартизация (www.iso.org)

4 Като пример може да послужи колективното споразумение за квалификация и обучение между Германската асоциация на работодателите в химическата индустрия (BAVC) и Германския синдикат на работниците в сферата на минното дело, химическата промишленост и енергетиката (IGBCE).

5 Вж.: BAVC, Ermittlung des Qualifikationsbedarfs (Определяне на потребностите от обучение), Wiesbaden 2003

6 Вж.: Bitzer, Bernd; Personalentwicklung als Aufgabe der direkten Führungskraefte (Human Resources Development as a Task of Line Managers), in: PERSONAL 7/2001; quoted out of: Weiterbildungsstiftung, Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs (Identification of Training Needs), Wiesbaden 2004

7 Техниката “допитване с картончета” и нейното приложение са описани в глави 2 и 3.5. от настоящото ръководство

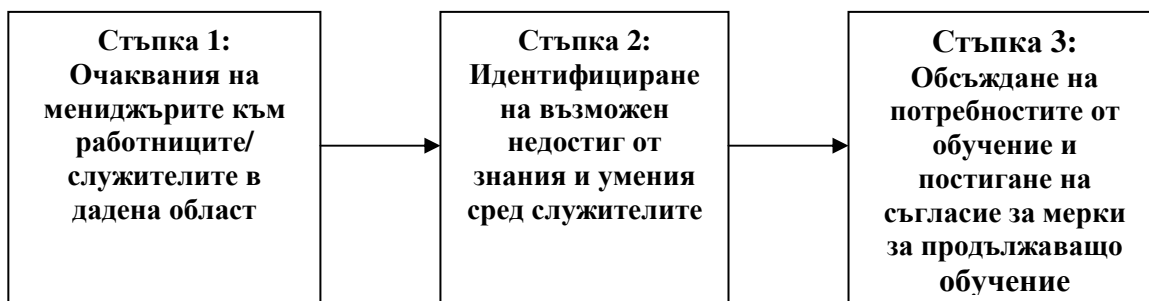
ръководителите на проекти) обсъждат потребностите от обучение на персонала, работещ в компанията (виж схема 3).

Първата стъпка е мениджърите да формулират точно какво очакват от един добър работник/служител в дадена област (услуги, счетоводство, консултиране и т.н.) по отношение както на опита му, така и на междуличностните му умения. Обсъжданията по време на разговорите обикновено се съсредоточават върху очакванията за ясно дефинирани изисквания, на базата на които да бъде изграден профила на професията.

По време на **втората стъпка** се обсъжда до каква степен всеки един от работниците/служителите вече отговаря на изискванията и в кои области все още съществува недостиг от знания и умения според профила по професии.

При **третата стъпка**, по време на интервюто за оценяване, всеки работник/служител има възможността да обсъди оценката за неговите знания и умения, както и заключението за потребности от обучение, до което са достигнали експертите по време на ръководените дискусии между групи експерти. В крайна сметка (и ако това е необходимо) се постига съгласие за продължаващо обучение.

Схема № 3:



Г) Анализ на потребностите от обучение за пазара на труда

На базата на анализа на потребностите от обучение в компаниите и държавната администрация се координират отношенията между всички участници, осъществяващи политики и действия на пазара на труда. Дирекциите “Бюро по труда” на Агенцията по заетостта, асоциациите на работодателите, синдикатите, доставчиците на обучение, професионалните училища и отговорните дирекции на местната, областната управа и правителството трябва да обменят информация, дискутират и определят бъдещите потребности от знания и умения и настоящите потребности от обучение.

Така събраната, подредена и анализирана информация за всеки отделен клон/филиал, дава отговор на следните основни въпроси:

- Какви са видовете и равнището на квалификация на хората в разглежданото място или област?
- От какви знания и умения има нужда в съответното място или област?
- Какви са средносрочните потребности от знания и умения (за бъдещ период от 4-5 години)?
 - Как ще се развиват съответните пазари?
 - Какви технологични промени могат да се очакват?

- Какви нови материали ще се използват в различните сектори?

- Какви организационни промени ще настъпят?⁸

Там където няма институционализирана процедура, трябва да се инициира подобен процес, който да се ръководи от държавните институции.

Опитните ръководители трябва да изяснят и разработят основни правила за комуникация и сътрудничество. Чрез анкетиране⁹ може да се установи къде подобни мрежи между партньорите вече съществуват и къде липсват. Начините за приложение на техниките за установяване на комуникация между различните актьори на пазара на труда са представени в глава 2.3. от настоящото Ръководство.

Инструменти, използвани при дедуктивния подход за анализ на потребностите от обучение

А) Анализ на сценарии

Анализът на сценарии е инструмент за идентифициране на потребностите от обучение, който отчита бъдещи тенденции и промени с оглед достигане до изводи за потребностите от обучение. По този начин служителите/ работниците и безработните могат да бъдат подготвени за бъдещи изисквания по отношение на тяхната квалификация. Анализът на сценариите се провежда от основните заинтересовани страни - регионални партньори, представители на общините и дирекциите “Бюро по труда” на Агенцията по заетостта, научни работници и представители на неправителствени организации.

Въпреки че по принцип бъдещето е трудно предвидимо, планирането на бъдещи събития е действие, което никоя компания или организация не би си позволила да пренебрегне.

Чрез анализ на сценария може да се разберат по-добре факторите, които в бъдеще ще оказват влияние върху дадена област и по този начин да се предвидят бъдещите потребности от знания и умения на работниците/служителите.

Сред факторите, които оказват влияние върху бъдещите потребности от знания и умения са: технологичното развитие (компютрите, новите технологии, биотехнологиите), икономическите и социални тенденции и промени (глобализацията, новите пазари, демографските промени, промените в културните и социални ценности и т.н.). Като се вземат предвид тези фактори, както и предварителната оценка на развитието в дадена област, може да се достигне до различни сценарии за бъдещето.

Съществуват сценарии за **тенденциите**, сценарии при **най-благоприятно** и при **най-неблагоприятно** развитие на събитията. Сценарият за тенденции се основава на предположението, че основните фактори, които влияят на развитието, се коренят в икономическата, технологичната и социална среда, и занапред ще се развиват в същата посока, както досега.

Обратно, според сценариите за най-благоприятно и най-неблагоприятно развитие на събитията един или повече по-влиятелни фактори ще се развият в абсолютно различни посоки, в резултат от събития, които ще се случат в бъдеще. Математически се изчислява каква е вероятността всеки един от сценариите да се случи.

Разработването на сценарии за бъдещи потребности от знания и умения изисква много средства, време и наличие на висококвалифицирани специалисти.

⁸ Повече и по-подробна информация за провеждането на анализ на потребностите от обучение за пазара на труда може да бъде намерена в приложенията към настоящото ръководство.

⁹ Към настоящото ръководство е приложен пример за успешно използван въпросник.

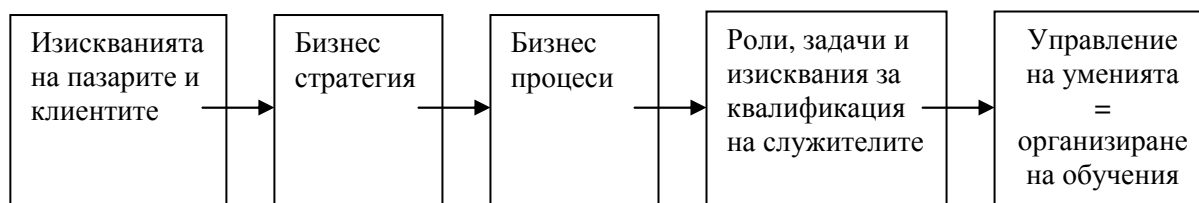
Б) Работни срещи за определяне на потребностите от квалификация

На практика анализът на сценарии за потребности от обучение се реализира по време на работните срещи на специалисти (мениджъри, експерти) от дадена компания или държавна институция за обсъждане и определяне на потребностите от знания/умения на персонала.

На тези срещи са търси отговор на следните въпроси:

- Как ще се развиват съответните пазари и как това ще се отрази на компанията?
- Как могат да бъдат използвани възможностите на пазара и каква стратегия трябва да бъде приложена?
- Как трябва да изглеждат вътрешните процедури и процеси, за да отговарят на приетата стратегия?
- Дали ролите и профилът на професиите на служителите се вписват в изискванията за прилагане на приетата стратегия?
- От какви знания и умения се нуждаят работниците/ служителите, за да посрещнат изискванията на пазара и на клиентите?
- Какво трябва да бъде иницирано, за да стане привлекателно доброволното участие в мерки за продължаващо обучение?

Схема № 4:



Потребности от обучение в други сфери на обучението на възрастни

Освен потребностите от професионално обучение и пригодност за заетост на възрастните, следва да се проучват и потребности от обучение в социалната, политическата, културната и личната сфери. Много често потребностите от обучение в тези сфери се определят от учащите, тъй като те са най-добре запознати с пропуските в своите компетенции. Доставчиците на обучение, от своя страна, трябва да взимат предвид промените в обществото.

Поради тази причина проучването и анализа на потребностите от обучение зависи най-вече от способността на доставчиците на обучение и обучаващите да доловят и възприемат “тенденциите” по отношение на това кои теми са интересни за обществото. В някои случаи неправителствените организации реагират по-бързо и организират семинари и обучения по обществено значими теми, като например какви ще бъдат последиците от приемането на България в Европейския съюз.

Необходимо е доставчиците на обучение и обучаващите да повишат чувствителността си спрямо социалните, културни и политически “дискурси” на обществения живот. Не е сигурно обаче, че ако темите, по които се водят тези дискусии са интересни, хората ще вземат участие в съответния курс или семинар. Рекламата и представянето на ползата от подобни курсове е изцяло в ръцете на доставчиците на обучение.

Практически съвети:

1. Провеждане на “мозъчна атака” за обучаващи от обучаващата институция поне веднъж месечно, на която да се дискутират интересни теми, които биха могли да се превърнат в тема на курс или семинар;
2. Поддържане на сътрудничество с партньори като НПО, синдикати, асоциации на работодателите и т.н., от което много реални проблеми биха излезли на преден план.

1.3. Форми за образование и обучение на възрастните

Според крайната цел на обучението могат да се диференцират различни видове образование/обучение за възрастни, реализирано в курсове за:

- **Ограмотяване**
- **Базово образование/обучение** - 1. начално или основно образование (често се свързва със задължителното образование); 2. първоначално обучение в дадена професия или занаят.
- **Продължаващо образование/обучение** - реализира се след завършване на определена образователна степен; към кандидатите се предявяват определени изисквания за завършено предварително образователно равнище или вид образование (например, начално, основно, средно, висше, общообразователно или професионално). Понякога като синоним на продължаващото обучение се използва “по-нататъшно образование/обучение”.
- **По-нататъшно образование/обучение** - към учащите не се предявяват предварителни изисквания за завършено образование, знания и умения.
- **Компенсаторно образование/обучение** – възниква за целите на подготовката на възрастни, завършили средно образование, но не положили успешно матура, поради което нямат диплома за средно образование.
- **Образование/обучение, свързано с пазара на труда** – синоними: образование за/на работното място; вътрешно-фирмено; бизнес-образование; професионално образование и обучение.
- **Образование за свободното време** (за разширяване на общата култура; хоби-курсове/курсове по интереси)
- **Образование за специфични категории учащи** (за лишените от свобода, за старите хора, за хората с увреждания и пр.).

Според степента на изпълнение на учебния план може да се диференцират обучение с пълна учебна заетост (full-time study) и обучение с частична учебна заетост (part-time study). При втория вид се провеждат занятия само по част от предвидения норматив, акцентът е върху самостоятелната подготовка на учащите.

Тези видове образование/обучение могат да се реализират под различна **форма** и обособяват **две големи групи**:

А) Според времето и мястото на провеждане на занятията:

- **Редовно** – провежда се в дневната част на денонощието, поради което се нарича още “дневно”. Изпълнява целият учебен план без съкращения.
- **Вечерно** – провежда се след 18 часа.
- **Задочно** – провежда се като комбинация на присъствено обучение (занятия) и самостоятелна подготовка на учащите. Известно е още като обучение с частична учебна заетост.

- **Дистанционно** – това е форма за самостоятелно учене с помощта на обучаващ (наричан инструктор, наставник, тютор, курсов консултант), който поддържа непрекъснатата обратна връзка с всеки един от учащите. Обучението изисква специално разработени пакети с учебни материали (традиционните учебници не са подходящи), които включват печатни и електронни носители на информация (аудио и видеозаписи, дискети и дискове).

- **Екстернатно** – форма за самостоятелно обучение, при което учащият получава от обучаващата институция само програма и инструкции, подготвя се напълно самостоятелно и се явява на изпит за документ.

- **Съботно-неделно** – форма на обучение, предлагано през почивните дни.

- **Сменно** – форма на вътрешно-фирмено обучение, организирано в свободното от работна смяна време на учащите.

- **Обучение чрез редуване** – форма за професионално обучение, при която се редуват последователно периоди на теоретична с периоди на практическа и/или лабораторна работа. Понякога тези курсове се наричат “сандвич-курсове”. В немскоговорящите страни тази форма е популярна като “дуално обучение”. Практическото обучение се провежда на реални работни места, а на учащите се заплаща извършената от тях работа. У нас такава форма на обучение се прилага успешно в Българо-германските центрове за професионално обучение на Министерството на труда и социалната политика.

- **Изнесено обучение** (обучение “извън стените”) – форма за обучение, при която обучаващият екип отива при групата учащи “на място”. Икономисват се разходи за пътни, дневни и квартирни, а обучението се реализира в удобно време, без да се налага да отсъстват от работа.

Б) Според броя на участниците в обучението – могат да се разграничат следните форми:

- **Колективна форма** (лекционен курс, семинари, лектории и пр.) – обучение на голям брой участници. Подходяща е за теоретично обучение, както и за предоставяне на информация по определени проблеми.

- **Групова форма** (ателие, тренинг, работна група, известна още като *workshop*) – броят на участниците е между 5 и 15. Подходяща е за формиране на умения. Увеличаването на броя на участниците над 15 води до намаляване ефективността от обучението – за същото време могат да се изпълнят по-малко задачи, тъй като е необходимо да се изслушат всички и да се даде възможност на всеки да упражни определени умения.

- **Индивидуална форма** – използва се за индивидуални специализации (обучение по индивидуален учебен план), индивидуално обучение на работното място с наставник или за компютърно-опосредствено обучение (обучение със самообучаваща програма/софтуер), дистанционно обучение, в т.ч. електронно и Интернет-базирано обучение/учене (e-learning)¹⁰.

Описаните форми за обучение на възрастни се предлагат от различни **доставчици на услуги за обучение**:

- **традиционните училища** (основни, средни и висши) – те предлагат редовно, вечерно, задочно, дистанционно обучение за възрастни, като за това се грижат специални отдели;

- **центрове за професионално обучение на възрастни**, в т.ч. българо-германските професионални учебни центрове в Стара Загора, Плевен и Пазарджик и НЦПР “Кремиковци”;

- **вътрешно-фирмени центрове за обучение на възрастни;**

¹⁰ Независимо, че за един дистанционен или електронен/Интернет курс могат да се запишат много учащи, самото обучение е индивидуално. Често участниците в курса така и не се срещат.

- **националният и регионалните центрове за професионално обучение** в системата на Българската търговско-промишлена палата;
- **частни фирми** (и школи), предлагащи услуги за обучение – езикови школи, образователни центрове за компютърни и др. курсове и др.;
- **синдикални учебни центрове** – почти всички големи синдикати в България имат своите програми за обучение;
- **неправителствени организации** – те са посредници или изпълнители по програми за обучение на Агенцията по заетостта и МТСП, както и инициатори и организатори на курсове по собствена инициатива;
- **читалищата;**
- **дирекции “Бюро по труда”** – имат ролята на посредник между обучаващи институции и безработни, нуждаещи се от допълнителна квалификация и преквалификация като възложители на обученията и потребители на услугата.
- **радиа и телевизии** – най-често не се проследява колко възрастни се обучават (слушат и гледат) предлаганите от тях програми с учебен характер.

1.4. Описание на курса като основна форма на обучение

След изясняването на необходимостта от определено обучение и евентуалните му потребители, се описва и разработва конкретното учебно съдържание.

Описанието на курса включва изясняването на следните основни моменти :

1. **Потребност от провеждане на курса** [виж: 1.2.]
2. **Особености на учащите** [виж: 2.2.2.]
3. **Цели и задачи на курса.** [виж: 2.1.1.]
4. **Съдържание на програмата.** [виж: 2.1.1.]
5. **Организация на времето** [виж: 2.1.2.]
6. **Методика на преподаване** [виж: 2.1.3.]
7. **Необходими ресурси** [виж: 2.2.1.]
8. **Оценяване на постиженията на учащите** [виж: 2.2.4.и 2.2.5.]
9. **Управление на учебния процес** [виж: Раздел 2.2. и 2.4.]
10. **Оценяване на ефективността на курса** [виж: 1.10.]

Въз основа на описанието на курса се избират формите за неговото огласяване (реклама) – текстове за реклама във вестниците и електронните медии, дипляни, брошури, писма до евентуални клиенти и работодатели и др.

1.5. Реклама/огласяване на курса

Понастоящем доставчиците на обучение за възрастни следва да знаят не само как да предлагат добри семинари и курсове, но също така и как да ги продават. Проблемът е в това, че обучението представлява комплексен продукт. Това се отнася за всички доставчици на обучение със стопанска, така и за доставчиците на обучение с нестопанска цел, като всички те трябва да бъдат ориентирани към клиента.

Доставчиците на обучение могат да се възползват от вече доказани маркетингови инструменти. Един от тези инструменти е така нареченият “**маркетингов микс**”, който помага

за разработването на подходяща маркетингова стратегия. Когато доставчиците на обучение използват този продукт, те трябва да вземат предвид четирите елемента, които го съставляват¹¹:

- характеристиките на **продукта (или услугата)**, който трябва да бъде продаден;
- **цената на продукта**;
- **рекламата** на продукта (реклама, връзки с обществеността и т.н.);
- **мястото**, където ще се предлага продуктът.

Нека се спрем по-подробно на всеки едни от тези елементи:

А) Продуктът – каква ще бъде ползата за учащия, и за този, който плаща за обучението (в случай, че учащият не плаща сам за обучението си)?

Всеки курс или семинар трябва да се разглежда като продукт, който трябва да бъде продаден на пазара. Така че първата стъпка е да се определят характеристиките на курса. Доброто описание на курса може да послужи като основа на кампания за неговото рекламиране и популяризиране. Описанието трябва да съдържа информация за учебното съдържание и да показва ползата за клиента от обучението.

Примери:

- Акцентируйте върху това, че курсът за професионално обучение дава на участниците квалификация, съобразена с потребностите на пазара на труда и със завършването му се повишават възможностите да си намерят работа.
- Един курс по риторика, например, подобрява уменията за убедително говорене на служителите в търговския отдел на дадена компания, което улеснява работата им с клиентите..

Б) Цената¹² – каква е таксата за обучение?

Естествено е цената да има съществено влияние върху решението на клиента дали да купи продукта или не. Доставчиците на обучение трябва да съобразяват таксата за предлаганите от тях курсове с цената на конкурентите.

Може да се предположи, че клиентите на услуги за обучение се интересуват от качеството и съпоставят таксите за обучение с качеството на изпълнение на услугата. Един от критериите за качество на дадена услуга може да бъде, например, репутацията на обучаващата институция. Квалификацията на обучаващите, материалната база, както и останалите участниците в курса, също са от съществено значение.

В) Представянето – как и къде да рекламирате курса?

За целта могат да бъдат използвани различни форми - реклами във вестници, интернет страници, брошури, постери и т.н. Препоръчва се стратегия, ориентирана към целевата група, а не широкообхватни и скъпи рекламни кампании.

- Разпространяването на **брошури и листовки** на места, където има представители на целевата група, е ефективен начин за популяризирането на курса.
- Изпращането на информация по **e-mail** и брошури на потенциални участници в курса или на хора, които вече са участвали в други курсове, предлагани от същата институция, е лесен начин, но той изисква добре поддържана база данни.

¹¹ Тъй като всички тези елементи започват с буквата „П“ (на английски език: **product, price, promotion, place**), те се наричат „четирите П“.

¹² Бел. превод.: под цена в случая се разбира цената, която клиентът трябва да плати, т.е. таксата за обучение. Запазен е терминът “цена”, с оглед придържане към четирите основни елемента на маркетинговия микс.

- **Връзките с обществеността** дават възможност за представяне на фирмата, доставчик на обучение, пред публиката.

Основната цел на връзките с обществеността е да се популяризира фирмата и нейният “добър имидж”. Начините за постигане на това са: периодично публикуване на съобщения в пресата, създаване на контакти с медиите (местни, регионални, национални), издаване на информационен бюлетин, периодично актуализиране на Интернет страницата.

- **Препоръките от човек на човек** играят роля, която не трябва да бъде подценявана. Личната препоръка от приятел или институция оказват по-голямо влияние върху решението на човек от каквато и да била друга реклама. Например, обучаващата институция може да заслужи устната препоръка, ако периодично информира бившите си клиенти и насърчава създаването на мрежи от бивши курсисти и клиенти.

- **Интернет страницата** е икономично решение, но използването ѝ обикновено е ограничено, тъй като за да посети подобна страница, човек трябва да знае адреса ѝ.

- **Реклама в пресата** - типът реклама се определя от целевите групи, които трябва да бъдат заинтригувани.

- местна и регионална преса, ако вестникът достига до достатъчен брой потенциални участници в курса;

- национални вестници, ако се счита, че живеещите в отдалечените райони могат да бъдат потенциални участници в курса;

- специализирани списания в определени професионални области, в които си заслужава да бъдат публикувани обяви, тъй като се счита, че те ще достигнат по-лесно до определената целева група, отколкото същите обяви, публикувани в общата преса.

Предимство на рекламирането във вестниците е, че обявата достига до широката общественост. Недостатъкът е, че този вид реклама е доста скъп. Независимо къде се публикуват, добрите обяви и реклами трябва да бъдат написани от професионалисти.

Г) Място на провеждане на обучението/курса

Изборът на място за провеждане на курса зависи от естеството на обучението и от целевата група. То трябва да бъде:

- подходящо и привлекателно за участниците в курса,
- лесно достъпно за участниците в курса (удобен обществен транспорт, места за паркиране, и т.н.);

- създаващо атмосфера, подходяща за учащите;

- провеждано в помещения, обзаведени и оборудвани по начин, който отговаря на потребностите на курсистите.

1.6. Подбор на участниците в обучението

Възможни са различни подходи за подбор на участниците в курса.

При първия от тях подборът се извършва от възложителя (поръчителя на обучението). Обучаващата организация (често с участието на обучаващите) извършва диагностиката на учащите от гледна точка на нивото на необходимите знания и умения, професионален опит и умения за учене. Това е важно за съобразяването на учебното съдържание с потребностите и

възможностите на курсистите, както и за целите на индивидуализацията на обучението и предотвратяване на възможни критични ситуации в учебния процес.

Може да се използва различен инструментариум за диагностика на групата учащи във вид на различни въпросници.

Във втория случай, когато обучаващата институция получава състава на учебната група, предварително избран от възложителя/поръчителя на обучението, тя не извършва подбор на кандидатите за обучение. Тук е подходящо да се използват методи за диагностика и самодиагностика на качествата на участниците:

- образование,
- професионална квалификация,
- професионален и житейски опит,
- способности им за учене.

За целта се подготвят проверовъчни листове, въпросници, тестове и/или се провеждат индивидуални разговори, интервюта и др. Тази информация служи за основа за индивидуализацията на предстоящото обучение.

В случаите, когато обучаващата институция подбира сама кандидатите за обучение в даден курс, тя трябва да подготви добре процедурата за подбор.

Основни принципи при този вид подбор следва да бъдат:

- демократичност;
- прозрачност;
- равни възможност и достъп до обучение;
- съобразяване със социалните приоритети.

Процедурата по подбора включва оценка на кандидата относно: степен и вид на образование и квалификация, трудов и социален опит, статус по заетост, мотивация за учене, умения за учене, причини за включване в курса, социален статус, индивидуални професионално-значими качества и др.

За целта се разработва и прилага следния примерен **инструментариум**, съдържащ:

- заявление-образец за включване в обучението - съдържа информация за: име и адрес на кандидата, степен и вид на образование и квалификация, трудов опит, статус на заетост и др.;
- тестове за проверка на необходими за усвояването на учебното съдържание предварителни знания и умения;
- въпроси за провеждане на събеседване /интервю/ с всеки кандидат;
- обобщаваща таблица за резултатите на отделните кандидати;
- обобщаваща таблица за съпоставяне и ранжиране на резултатите на кандидатите;
- разработени правила за избор на кандидатите при други равни условия /отчитане на джендер аспекта, статус по заетост и др/.
- списък с утвърдените кандидати.

Правилният подбор на участниците в обучението е един от факторите за неговия успех. Макар че са редки случаите с почти еднакво ниво на участниците в даден курс, правилният подбор може да приближи обучаващата институция към максимален успех на обучението.

1.7. Подбор на обучаващи

Преподавателският състав е особено важен фактор за осигуряване на качество на обучението. Практиката показва, че по-голямата част от основните доставчици на професионално обучение за възрастни – центровете за професионално обучение (ЦПО), не разполагат със собствен преподавателски състав. Най-често те наемат за лектори и

преподаватели по практика учители от професионалните гимназии и училища, които нямат необходимата подготовка по отношение на:

- знания и умения в съответната професионална област, най-често за новите технологии, материали, тенденции и т.н.;
- специфичен опит в работа с възрастни учащи, както и разбиране на спецификата на възрастните като учащи (целева група на обучението).

В България няма организирана национална система за подготовка и усъвършенстване на преподаватели на възрастни. Преодоляването на този проблем е възможно чрез:

- създаването на система за обучение на преподаватели на възрастни – както в съответната професионална област, така и по отношение на методиката за обучение на възрастни;
- разработване на методически ръководства за преподавателите на възрастни, подходящи и за самообучение;
- подготовка на (мултипликатори като) специалисти за обучение на преподавателите на възрастни;
- стимулиране на лицензираните ЦПО за осигуряване на собствен методически и преподавателски персонал.

Преподавателят е основна фигура в учебния процес. Характеристиките на преподавателя на възрастни учащи произтичат от същността на андрагогическия процес, основан върху партньорство и сътрудничество и предполагащ отношение на доверие, уважение, ясни правила и разпределение на правата и отговорностите.

Преподавателят:

- има водеща роля за предаване на учебното съдържание, формиране на умения за учене и организирането на учебния процес като цяло;
- е отговорен за определяне на целите, учебните задачи и оценяване на наученото;
- е посредник в свързването на новата информация с притежавания опит от учащите;
- ефективно ръководи учебния процес.

Изхождайки от тези основни характеристики на преподавателя, се извеждат следните **критерии за подбор:**

- **Образование** – степен и вид;
- **Квалификация** – степен, допълнителна квалификация /специализация, усъвършенстване в конкретна област, актуалност на знанията/;
- **Допълнителни знания и умения:** чужди езици, РС, мениджмънт, комуникативни умения и др.;
- **Общ професионален опит;**
- **Преподавателски опит,** в това число в обучението на възрастни;
- **Морално-етични качества.**

Тези критерии се използват от заявителите/възложителите на обучение при оценка на офертите на обучаващите организации за обучение, финансирано от държавата. Това прави Агенцията по заетостта, прилагайки “Методика за оценка на предложенията за обучение за придобиване на професионална квалификация и за мотивация”.

Добре е осигуряването на подходящ състав от обучаващи да става на конкурсна основа. За целта обучаващата институция може да използва следния **инструментарий:**

- автобиография по образец;

- документи, удостоверяващи необходимото образование и квалификация;
- специални тестове;
- формуляр за оценяване на кандидатите.

Препоръчително е обучаващите институции да разполагат с насочваща информационна база-данни за преподаватели с високо качество в областта на обучението на възрастни.

Основен принцип при подбора на преподаватели следва да бъде конкурсният, тъй като той гарантира обективност и прозрачност на избора и актуалност на качествата на кандидатите.

При избора на преподаватели се използва описание на работното място, предшествано от анализ на работата [виж: диск с приложения].

За да се осигури обективен подбор на кандидатите, е добре обучаващата организация предварително да направи описание и/или анализ на работата на обучаващия (преподавател по теория или практика, наставник, майстор и пр.), да изработи длъжностна характеристика и въз основа на това, след което да проведе интервю с кандидатите и да избере най-подходящият.

Като се отчитат изискванията на длъжността (анализа и описанието на работата и длъжностна характеристика) се реализира процедурата на подбор, която включва следните етапи:

1. Отсяване на кандидатите (по документи);
2. Интервюиране на предварително подбраните чрез пресяването кандидати;
3. Тестване (изпитване) - при необходимост;
4. Изискване на препоръки (справки от предишни работодатели на кандидата).

Отсяването се извършва на базата на анализ на документите (молба, автобиография, доказателства за квалификация). В резултат от проучването на документите следва да се достигне до ясен отговор на следните въпроси:

1. Отговарят ли кандидатите на минималните критерии на спецификацията (длъжностната характеристика) за квалификация, стаж?
2. Доколко образованието и трудовият им стаж определят професионалните им постижения и прогрес?
3. Имат ли в трудовата си биография моменти, които предизвикват подозрение – например, бърза и честа смяна на работни места и пр.?
4. На пръв поглед убедителни ли са причините за напускане на предишното (предишните) работно място?
5. Ако кандидатът е безработен, от колко време и защо?
6. Делови, ясни и четливи ли са попълнените формуляри и автобиографията?

Последният въпрос може да доведе до изводи за определени качества на кандидата. Този показател не бива да бъде единствен критерий, ако останалите изисквания са налице.

Подбраните кандидати е добре да преминат **интервю**. То трябва да е предварително подготвено и да отговаря на **следните изисквания**:

- да включва *съществени критерии за успех или неуспех на работата*, на базата на които да се осъществява подборът на кандидатите;
- критериите не трябва да са произволни, случайни и припокриващи се, а *ясни (разбираеми), подходящо групирани (организирани) и разграничими*;
- критериите трябва да бъдат *по възможност измерими или поне да позволяват сравняване на кандидатите един с друг*.

В резултат комисията трябва да достигне до ясен отговор на въпросите:

- Ще може ли избраният кандидат да извършва работата, свързана с обучението на възрастни учащи?

- Желает ли да я върши?
- Подходящ ли е?

Оценяването на всеки кандидат може да става по 3-степенна скала:

- I - превишава изискванията;
- II - отговаря на изискванията;
- III - не отговаря на изискванията.

Изборът е подходящо да се прави между поне двама или трима кандидати за едно място. С одобрения кандидат се сключва договор, в който се регламентират правата и задълженията на двете страни и евентуалните санкции при нарушаване на някои от клаузите на договора.

1.8. Финансиране на курса за обучение

В условията на пазарна икономика качествено обучение изисква и съответстващо финансиране. Това се отнася в още по-голяма степен за сферите на професионалното обучение и квалификация, които (заради разнообразието от форми и възложители на обучение) изискват и адекватно финансиране.

Източници на финансиране

Като основни източници на финансиране на професионалното обучение на възрастни могат да бъдат посочени:

- **Финансиране от държавния бюджет.**

По тази схема се финансира професионално и мотивационно обучение, организирано от Агенцията по заетостта. То се провежда по ясни и прозрачни правила, като:

- след проучване на потребностите на пазара на труда или получаване на заявка от работодател, съответното поделение на АЗ обявява процедура за избор на обучаваща институция за съответния курс за професионална квалификация. (Ако работодателят разкрива нови работни места, на които обучените безработни ще бъдат назначени, АЗ заплаща цялото обучение);

- обучаващите институции, проявяващи интерес към конкурса (при условие, че са лицензирани от НАПОО за обучение по съответната професия/ специалност), се запознават с документите от обявата, подготвят и подават оферта по правила и срокове, заявени от възложителя на обучението (в случая – ДБТ, РЗС или АЗ)¹³. Офертата включва техническо и финансово предложение. Техническото предложение съдържа описание на капацитета на обучаващата институция за провеждане на обучението (учебна програма, методи за обучение, преподавателски екип (опит и квалификация) и материално-техническа база за провеждане на обучението). Финансовото предложение включва план-сметка за очакваните разходи;

- след провеждане на процедура по подбор, възложителят на обучението възлага на избрания кандидат провеждането на курса и сключва договор.

В този случай, цялостното финансиране на курса се осъществява със средства от обществено финансиране (държавен бюджет), които организацията - възложител заплаща на обучаващата организация.

¹³ Всички необходими документи, регламентиращи организирането и провеждането на квалификационно и мотивационно обучение, организирано от Агенцията по заетостта, вкл. бланки за оферти, указания за подготвянето им, и методика за оценяването, могат да бъдат намерени на Интернет - страницата на Агенцията по заетостта - <http://www.az.government.bg/internal.asp?CatId=15/02/01>

- **Финансиране от европейски фондове (ФАР, САПАРД, структурни фондове след присъединяването на България към ЕС);**

В повечето случаи тази схема на финансиране определя основните цели и приоритети за обучение по определено професионално направление, обучение за специфична целева група или специфичен целеви регион. Целите и приоритетите на програмата се обявяват в медиите и Интернет от съответните министерства (Министерство на труда и социалната политика, Министерство на регионалното развитие и благоустройството, Министерство на образованието и науката и т.н.), като обучаващите организации имат право по своя преценка да определят конкретните параметри на обучението, съответстващи на приоритета на програмата.

Финансирането на обучение по програми на европейските фондове обикновено се осъществява по механизми, определени от ЕС, които включват ясни правила за легитимност на разходите. В някои случаи, със средства от европейски фондове се финансира само определена част от обучението (напр. 80 %), като останалите средства се осигуряват от други източници (работодатели, социални партньори или обучаваща организация).

- **Частно финансиране – осъществява се посредством такси, плащани или от участниците, или от работодателите, които инвестират в квалификацията на своя персонал:**

– При обучение по заявка от работодател, работодателят определя вида, продължителността и обема на обучението, в зависимост от своите конкретни нужди, а обучаващата организация разработва и предлага съответната учебна програма и организационна форма за обучението. Поради своята специфика, този вид обучение се финансира от самия работодател (“частно финансиране”). Съществуват обаче и определени механизми, чрез които работодателят може да кандидатства пред Агенцията по заетостта/Дирекция “Бюро по труда” за получаване на средства от държавния бюджет за финансиране на определена част от обучението.

– При обучение за преквалификация или допълнителна квалификация на заети, поради промени в изискванията на работодателя и за запазване на работните им места, АЗ заплаща половината от цената на обучението.

– Съществуват редица случаи, при които обучаващата организация обявява курсове за обучение, в резултат от установена обществена потребност. За участие в тях могат да кандидатстват всички, които отговарят на условията, определени от обучаващата институция, и заплащат определената такса. По такава схема най-често се организират и предлагат курсове за придобиване или разширяване на ключови компетентности, или за обучение по професии и специалности, широко търсени на пазара на труда. При този вид финансиране участниците заплащат пълната цена на курса за обучение, определена от обучаващата институция.

Изготвяне на финансова оферта

Независимо от начина на финансиране на курса, обучаващата организация трябва точно да прецени разходите за неговото провеждане, за да може да изгради и правилната организационна и финансова схема. Това изисква, от една страна, определени финансови умения, а от друга страна предполага точна преценка на предстоящите дейности и средствата за тяхното реализиране. При кандидатстване за курс за обучение, финансиран от държавния бюджет или фондове на ЕС, за този тип разходи се изисква да се представи подробна и обоснована план – сметка с приложена количествено-стойностна сметка на материалните разходи за обучение.

Примерна финансова схема на курс за обучение:

Вид разход	Пояснение
Преки разходи (разходи, непосредствено свързани с провеждането на курса)	
Преподавателски възнаграждения/хонорари	Този разход включва средствата, предвидени за хонорари (в случай, че ползваните преподаватели не работят на постоянен трудов договор в обучаващата институция), както и съответстващата част от работната заплата на преподаватели, работещи на пълно работно време в обучаващата институция.
Осигурителни вноски на преподавателите	Разходи за осигурителни вноски за преподавателите, които се внасят за сметка на работодателя (те са различни в зависимост от това дали преподавателят работи на безсрочен трудов договор в обучаващата институция, или е сключил договор само за конкретния курс).
Командировъчни разходи	Разходите за пътни и дневни, нормативно определени в Наредбата за командировките в страната.
Наем за учебна база и учебно-технически средства	Включва разходите за наем на учебни зали, учебни работилници и наем за учебно-технически средства.
Разходи за материали за обучението	Тази част от разходите за провеждане на курса е специфична за всеки вид обучение и може да варира значително в зависимост от професията и специалността, по която се провежда обучението. Разходите могат да включват: - разходи за провеждане на обучение по теория: отпечатване на учебни материали, работни листа, текстове; тетрадки, химикалки, чертожни помагала и други материали за курсистите; маркери, листа за флипчарт, материали, необходими за реализиране на интерактивните методи на обучение и др.; - разходи за отпечатване или копиране на учебни материали и тестове; - допълнителни учебни материали: справочна литература, бланки и формуляри и други печатни материали, необходими по време на обучението; - материали за провеждане на практическото обучение - тяхната стойност трябва да се предвиди особено прецизно при обучение по професии и специалности, в които се работи с големи количества разнообразни материали, напр. готварство (хранителни продукти, съответстващи на всеки вид приготвяно ястие), шивачество (различни видове платове и аксесоари), фризьорство (съответстващи по вид и предназначение козметични препарати), строителство, дървообработване и др.; - разходи за издаване на документи за придобитата квалификация и/или документи за завършен курс (включват както коричната цена на самия документ, така и разходите за неговата подготовка и отпечатване). При кандидатстване за курс за обучение, финансиран от държавния бюджет или фондове на ЕС, за този тип разходи се изисква да се приложи количествено-стойностна сметка на материалните разходи за обучение.
Разходи за работно и	Тези разходи се прилагат в случаите, когато практическото обучение по

защитно (предпазно) облекло	<p>съответната професия изисква съответстващо работно и/или защитно (предпазно) облекло (напр.в курс по готварство, фризьорство, заваряване, строителство).</p> <p>Работното и защитното облекло трябва да отговаря на нормативните изисквания за упражняване на професията. То е част от здравословните и безопасни условия на труд, които обучаващата организация е длъжна да осигури на курсистите, но от друга страна чрез подходящи знаци или емблеми би могло да популяризира дейността на организацията пред обществото (т. нар. „директен маркетинг“).</p>
Разходи за застраховки на участниците в обучението и/или здравни книжки	<p>За обучение по професии и специалности, изискващи работа с машини или на строителни обекти, е необходимо да се сключи застраховка за целия срок на практическото обучение, като сумата за застраховка не може да бъде по-малка от цената на курса.</p> <p>Разходи за издаване на здравни книжки се предвиждат в случаите, в които се провежда обучение по професии и специалности, за практикуването на които се изисква здравна книжка (напр. всички работещи в кухня, учители и помощник-възпитатели в детски градини и т.н.)</p>
Разходи за стипендии и транспорт на участниците в курса	<p>Такъв тип разходи обикновено се предвижда в случаите, когато обучението е финансирано от фондове на ЕС.</p> <p>В тях обикновено се посочва максималния размер на стипендията, която може да получава всеки курсист за времето, в което ефективно присъства на обучението, както и допустими разходи за транспорт, в случаите, когато обучението се провежда извън населеното място, в което живеят курсистите.</p>
<p>Непреки разходи</p> <p>Точното определяне на непреките разходи за обучение е изключително важно, защото то осигурява нормални условия за провеждане на курса.</p> <p style="text-align: center;">Непреки разходи могат да включват:</p>	
Разходи за поддръжка на сградата	Разходи за отопление, осветление, вода, почистване и т.н.
Разходи за комуникации	Разходи за телефон, факс, Интернет, пощенски разходи и т.н., необходими за организирането на курса.
Разходи за организация и управление на обучението	<p>Разходи за заплати и осигуровки на персонала, осигуряващ методическото и административното обслужване на курса - (% от работната заплата, съответстващ на обема на извършената работа):</p> <ul style="list-style-type: none"> - методист; - организатор/администратор; - технически секретар; - счетоводител, и др.
Разходи за оповестяване/реклама на курса или резултатите от него	<p>В случаите, когато курсът за обучение се инициира от обучаващата институция, необходимо е да се предвидят разходи за неговото оповестяване и набиране на участници (чрез издаване и разпространение на дипломи, брошури, публикации в медиите, рекламни клипове и др.).</p> <p>При провеждане на обучение в рамките на програми, финансирани чрез фондове на ЕС, трябва да се предвидят и средства за популяризиране на</p>

	результатите от проекта, съгласно “Насоки за визуална идентификация при външни действия” http://ef.mlsp.government.bg
Други елементи на финансовата схема:	
Печалба за обучаващата институция	<p>Макар че печалбата не винаги е легитимен елемент от офертата (в зависимост от вида на финансиране на обучението), всяка обучаваща организация да установи обема на печалба, който очаква от провежданото обучение.</p> <p>Този елемент от финансирането е важен, тъй като той дава възможност за по-нататъшно инвестиране в дейности на институцията и оттук - за нейното по-динамично развитие.</p> <p>Приходите от печалба могат да се реинвестират в развитието на институцията, в т.ч. за:</p> <ul style="list-style-type: none"> - осъвременяване и поддръжка на материалната база (сгради и оборудване); - осъвременяване и обогатяване на учебно-техническите средства; - квалификация на обучаващите и персонала; - разработване на нови учебни програми и учебни материали, и т.н.
Данък добавена стойност (ДДС)	<p>ДДС се начислява в размер на 20 % върху всички изброени до тук разходи, ако обучаващата институция е регистрирана по ДДС.</p> <p>За да се осигури равнопоставеност между участниците, при провеждане на процедури за избор на обучаваща институция, стойността на ДДС не се взема предвид при оценяване на финансовата оферта</p>

При финансиране на курсове от държавния бюджет или фондове на ЕС има ясно определени норми за позволените разходи, както и точно определени правила за финансов отчет. Те трябва да се спазват от страна на обучаващите институции, защото в противен случай това може да доведе до неутвърждаване или прекратяване на финансирането.

1.9. Специфични изисквания към вътрешно-фирменото обучение

Вътрешно-фирменото обучение доскоро се свързваше единствено със системите за обучение на персонала на големи многонационални компании. Неговата цел е да осигури унифицирана подготовка на персонала за изпълнение на конкретни работни процеси, независимо от мястото на работа. Това обучение има ясна бизнес-ориентация, изгражда определени фирмени модели и осигурява конкурентна квалификация на служителите по отношение на новостите в технологиите.

Вътрешно-фирменото обучение обаче отдавна излезе от чистата сфера на бизнеса, и навлезе в ежедневието както на по-малките компании, така и на публичния (обществения) сектор. То има съществено значение на сегашния етап на развитието на икономика, базирана на знанието, защото осигурява:

- подходящо обучение за заемане на конкретно работно място с определени дейности и работни задачи: при постъпване на нови работници, при ротация на работните места или при промяна на изискванията към работника, предизвикани от промяна в технологиите;
- професионално усъвършенстване на персонала, чийто резултат е увеличаване на производителността и намаляване на текучеството;

- гъвкавост в подготовката на персонала, която дава възможност на предприятието да се адаптира по-лесно към променящите се пазарни условия и да осигури устойчива заетост на работещите;

- модели за стимулиране на увеличаването на знанията и уменията на работещите във фирмата, създавайки положителни нагласи към продължаващото обучение;

- съдействие за изграждане на екипи и установяване на фирмена култура, което повишава мотивацията за пълноценно изпълнение на професионалните задължения;

- подпомагане на личностното развитие и кариерното израстване на кадрите.

Вътрешно-фирменото обучение има своя специфика по отношение на съдържанието, организационните форми и оценяването на резултатите от обучението.

Особености при определяне на съдържанието на обучението:

1. **Съдържанието на обучението е тясно свързано с развитието на предприятието по отношение на внедряване на нови технологии и процеси**, или разширяване обема на дейността. Предварително се установят нуждите от обучение с оглед очакваните промени и се провежда изпреварващо обучение за персонала с цел запазване на работните места. Този подход осигурява бърза адаптивност на предприятието, като дава възможност за гъвкавост на технологичните и на човешките ресурси, което повишава конкурентноспособността на фирмата.

2. Характерно за вътрешно-фирменото обучение е **обучението за придобиване на ключови компетентности в областта на комуникациите**: работа в екип, управление на времето, управление на конфликти, управление на стреса. Този тип обучение е от особена важност, тъй като създава положителен микроклимат и влияе директно върху ефективността на производството.

3. Специфичен случай на вътрешно-фирмено обучение е стимулирането на работещи, притежаващи необходимите знания и умения, както и съответен трудов стаж, **да придобият степен на професионална квалификация чрез валидиране на знанията и уменията**, получени по неформален път. Това води до качествени промени в цялостния образователен профил на персонала на фирмата и, най-вече, осигурява адекватна и съвременна квалификация.

Организационните форми на вътрешно-фирменото обучение могат да бъдат изключително разнообразни в зависимост от конкретните условия.

Големите предприятия и компании обикновено имат собствена система за вътрешно-фирмено обучение, единна за всички клонове на предприятието (в случаите на многонационална компания – и за клоновете в различните страни). Тя се реализира от специализиран отдел за развитие на персонала, с ключова фигура - мениджърът по развитие на човешките ресурси.

В тези случаи вътрешно-фирменото обучение се реализира въз основа на програма за обучение/квалификация на персонала, която включва обучение на работното място (чрез наставник или инструктор) и курсове с различна продължителност за усъвършенстване в определени насоки (повишаване на квалификацията на работещите във фирмата).

Обучението обхваща цикъл от дейности:

- разработване на политика по отношение обучението на персонала;
- изграждане на организация на обучението (база – вътрешно-фирмен учебен център, мениджър по развитието на персонала, допълнителен персонал);

- определяне на потребностите на персонала от обучение (в т.ч. като се използват и резултатите от атестирането на персонала);

- планиране на обучението (изработване на програма на центъра за обучение/квалификация на персонала, както и планиране на отделните курсове);

- провеждане на обучението;
- оценяване на обучението и ефективността на всеки курс;
- оценка на възвращаемостта на инвестициите в обучението (доколко направените разходи носят икономическа изгода на предприятието в дългосрочен план).

Най-напред се определят на нуждите на фирмата от квалифициран персонал като се анализират внимателно различните фирмени дейности, актуализират се и се допълват длъжностните характеристики с изискваните за всяко работно място умения, знания, опит и нагласи на работещия. Установява се нивото на компетентност на кадрите във фирмата (ниво на знания и умения, потребност от обучение) като се провежда атестиране на персонала, събира се допълнителна информация (например чрез анкети). Подробни планове за обучение на персонала се разработват във всички предприятия, сертифицирани по ISO, като част от системата за управление на качеството, но те са от полза и за всички фирми, заинтересовани от развитието на човешките ресурси.

Следващата стъпка е свързана с планиране реализацията на обучението, като се определя бюджета на отделните курсове, графика на провеждането им, целите, съдържанието, методите за обучение по конкретни програми.

Последният етап се отнася до оценяването на всички етапи и компоненти на обучението (организация, програми, методи, работата на обучаващите, участието на обучаваните, учебните материали, резултатите) от гледна точка на тяхната ефективност и ефикасност. При констатиране на сериозни пропуски, слабости или ниска ефективност като цяло цикълът се повтаря с необходимите промени за усъвършенстване на процеса.

Този тип вътрешно-фирмено обучение обикновено е трудно приложим за малките и средни предприятия, както поради липса на собствени кадри в областта на развитието на персонала, така и поради липса на средства за прилагане на комплексна система за обучение.

В този случай съществуват два основни модела за провеждане на обучението:

1. Организиране на обучение **от самия работодател:** в ролята на преподаватели са ръководителите на отдели, или по-опитни експерти и колеги. Тази организационна форма може да бъде много ефективна при обучение на нови работници за конкретно работно място или при разширяване на определени дейности или технологии. В някои случаи този вид обучение се свежда до „инструктаж на работното място” и се доближава до формите на информалното (самостоятелно) учене. По същество то е част от вътрешно-фирменото обучение и си поставя същите цели и задачи - професионално развитие на персонала.

Знанията и уменията, придобити по време на вътрешно-фирменото обучение, провеждано от работодателя, могат впоследствие да бъдат валидирани от лицензирана обучаваща институция по реда на чл. 40 от Закона за професионалното образование и обучение и сертифицирани с документ.

2. Организиране на обучение **от обучаваща институция.** В този случай “обучаващата институция” изпълнява ролята на “отдел за вътрешно-фирмено обучение”, като организира обучението в тясно взаимодействие с ръководителите на фирмата:

– в разговор с ръководителя на предприятието се установява длъжностната и квалификационна структура на персонала, потребностите от обучение (отчитайки плановете за технологично развитие на предприятието) и очакваните резултати;

– обучаващата институция представя на ръководителя план за провеждане на обучението, включващ теми, график за провеждане и разходи за обучението (цена на курса);

– самото обучение може да се провежда както в база на обучаващата институция, така и в база на предприятието (особено в случаите, когато се провежда обучение за прилагане на нови технологии, свързани с конкретно работно място), като преподавателите и учебните материали се осигуряват от обучаващата институция;

– след приключване на обучението, експерти от обучаващата институция съвместно с ръководителя на предприятието оценяват резултатите, като се проследява предимно дали обучените работници и служители прилагат на практика новопридобитите знания и умения и как това се отразява върху производителността и икономическата ефективност на предприятието.

Основният проблем при прилагането на този модел за обучение идва от факта, че повечето малки и средни предприятия работят с неголям персонал и обикновено трябва да се организира обучение само за двама-трима работника. Това ограничение, създава организационни трудности при провеждането на курса или увеличава рязко цената на обучението. В този случай, подходящ модел би бил **сдружаване на няколко сродни малки и средни предприятия за провеждане на общ курс за обучение на персонала**, като посредник при организирането на подобен курс би могла да бъде както обучаващата институция, така и браншова или синдикална организация, подпомагаща работата на малките и средни предприятия.

Особено важно е необходимостта от обучение на персонала да **бъде осъзната от ръководителя на малкото и средно предприятие (МСП) и той да бъде готов да инвестира средства за развитие на персонала**. Това може да се постигне чрез целенасочена дейност на браншовите и синдикални организации за усъвършенстване на уменията на мениджърите на МСП и чрез създаване на допълнителни икономически стимули за работодатели, които влагат средства във вътрешно-фирмено обучение.

1.10. Изисквания към оценяване на ефективността на курса

За институциите, провеждащи курсове с възрастни учащи, е важно да оценяват доколко всеки реализиран курс е постигнал **целите си - високо качество на обучението и високо ниво на удовлетвореност на участниците (учащи и обучаващи)**. На практика това означава да се предвидят механизми и инструментариум за оценяване на ефективността на курса. Инструментариумът включва различни въпросници, оценъчни карти и форми за самооценка, чрез които се оценяват:

- резултатите (постиженията на учащите);
- процеса на общуване по време на курса;
- силните и слабите страни по отношение на преподаването, участието на учащите в учебния процес (в т.ч. при вземане на решения), учебните материали, образователната среда и други моменти (процеси), свързани с провеждането на обучението.

Добре е да има ясно разпределение на отговорностите по отношение на оценяването:

Кой оценява?

- учащите оценяват курса като цяло (организация и провеждане) и представянето на обучаващите; такава оценка се прави по време на курса (междинна оценка), веднага след курса

и/или няколко месеца по-късно (отложена във времето оценка). Чрез отложената във времето оценка се получава обективна информация доколко наученото в курса се прилага на практика от бившите курсисти;

- обучаващите оценяват организацията на курса и представянето на учащите (включването им в учебния процес, свободата на избора при вземането на решения, ниво на активност като цяло);

- външните експерти оценяват документацията на курса, организацията, изпълнението на целите, постиженията на учащите, използването на ресурсите (финансови, материални, човешки), материалната база, като отчитат и мнението на учащите и обучаващите;

- работодателите (отложена оценка) оценяват доколко се е повишила ефективността на работата на техните работници и служители в резултат от участието им в курса.

Какво се оценява?

- организацията на курса като цяло (логистика на курса) – времето, мястото и начина на провеждане на курса; материалната база (наличието/отсъствието на ергономични условия), битовите условия (настаняване, хранене, почивка); достъп до информация, културна програма (ако курсът предвижда такава).

- учебния процес – учебно съдържание, методи и средства; взаимоотношенията обучаващи – учащи;

- представянето на обучаващите – преподавателски подход и стил.

Как се оценява (инструментарий)?

- форми на оценяване – анкетни карти, оценъчни скали, форми за самооценяване, дискусии;

- време на оценяване – периодично по време на курса; в края на курса, след определен период от приключване на курса.

Могат да се използват различни форми за оценяване, в зависимост от целта – оценяване на курса като цяло, оценяване на отделно занятие, оценяване представянето на преподавателя. Това се прави чрез система за мониторинг.

Мониторингът е процес на систематично периодично събиране, анализ и използване на информация с цел управленски контрол върху наблюдавания процес (в случая – процесът на обучение на възрастни), както за оценяване на неговото качество и ефективност, така и за вземане на решения за бъдещи действия. Целта на мониторинга е да осигури ефективност¹⁴ и ефикасност¹⁵ на обучението. Той предоставя навременна информация за планираната и извършената работа от участниците в организацията и провеждането.

Мониторингът е свързан преди всичко с набирането на информация (както количествена, така и качествена) за провежданите дейности. Така се проследява процесът на превръщането на дейностите в резултати. Набирането на информация става чрез количествени мерки за постигнати резултати или за изпълнени цели на обучението (индикатори).

Индикаторите, осигуряващи информация за процеса на обучение на възрастни - както за придобиване на професионална квалификация, така и за развитие на личностния потенциал – могат да се отчитат на няколко равнища:

- доколко обучаваните са придобили очакваните знания, умения и нагласи;
- доколко предлаганият курс на обучение е проведен в оптимална обучаваща среда;

¹⁴ **Ефективност** – Степента, до която са постигнати целите на обучението, според съотношението между планирания и действително постигнатия резултат.

¹⁵ **Ефикасност** – Съотношението между крайния резултат от проведеното обучение спрямо вложените в него ресурси.

- доколко обучението е повлияло върху последващото поведение на обучаваните (активно поведение, съответстващо на целите на курса)

Оценяването на цялостния процес на обучение може да се реализира най-ясно чрез ползване на 4-степенната “**Скала за оценяване на програми за обучение**” на Доналд Къркпатрик [Kirkpatrick, D.L., Evaluating Training Programs: The four levels, Berrett-Koehler, 1996];[Return of Investment in Training and Performance Improvement Programs, Jack J. Philips, 1997]. Тя се основава на оценяване на резултатите от обучението на четири нива:

- **Ниво 1: Реакция** – Доколко участниците се чувстват удовлетворени от провеждането на курса?

- **Ниво 2: Учене** – До каква степен участниците повишават своите знания и усъвършенстват уменията си?

- **Ниво 3: Поведение** – До каква степен те променят своето поведение?

- **Ниво 4: Резултати** – Какви крайни резултати са налице? (по отношение на промяната на качеството и количеството на външните параметри на професионалната дейност).

Очакваните резултати на всяко ниво са различни спрямо вида на провежданото обучение (напр. при обучение на безработни на ниво 3 може да се очаква повишена активност спрямо собственото поведение на пазара на труда и активно търсене на работа по новопридобитата специалност или по-добра работа в екип и готовност за прилагане на новите технологии – при вътрешно-фирмено обучение; при обучение на безработни на ниво 4 – определен процент на започнали работа по новата специалност или подобрени икономически показатели от работата на съответното звено – при вътрешно-фирмено обучение).

За измерването се разработва специфичен инструментариум за всеки отделен курс или цикъл от курсове, като се използват следните методи:

Таблица № 1

Методи и инструментариум за оценяване резултатите от обучението

Ниво	Обект на оценяване	Примерни методи за оценяване	Примерен инструментариум	Бележки
1	Реакция	Наблюдение, интерактивни методи	Анкетни карти; въпросници; вербална реакция; интерактивни методи (постери за степента на удовлетвореност, барометър на настроението и др.)	Провежда се по време и/или непосредствено след приключването на курса. Предимства: Лесна за получаване обратна връзка; ниско ниво на разходите за оценяване
2	Учене	Методи за оценяване на постиженията на учащите при усвояване на учебния материал; Наблюдения от страна на преподавателите	Инструментариум за оценяване на постиженията на учащите при усвояване на учебния материал наблюдение, интервю	Провежда се по време и/или непосредствено след приключването на курса в зависимост от неговата програма. Предимства: Относително лесно приложение, дава ясни и еднозначни резултати.

3	поведение	Наблюдение Сравнение с контролни групи Независима експертна оценка	Анкетни карти и разговори с учащите и обучаващите, преките ръководители в предприятието; Самоанализ и самооценка; Сравнение на резултатите с резултати от контролни групи; Устни или писмени доклади; Сравнение с подобни ситуации в предишни периоди	Провежда се в определена периодичност (3, 6, 12 месеца) след провежданото обучение. Изисква поддръжане на последваща връзка с учащите или добра координация с мениджърите при провеждане на вътрешно-фирмено обучение
4	резултати	Сравнения и анализи Изолиране на ефекта от обучението за постигане на желаните резултат (доколко постигнатият резултат се дължи на проведеното обучение и доколко – на други фактори)	Статистически данни Данни за икономическите показатели Интервю Карти за изолиране на ефекта от обучението	Провежда се в определена периодичност (3, 6, 12 месеца) след обучението; изисква добра координация с мениджърите и финансовите отдели при провеждане на вътрешнофирмено обучение или проследяване промяната в статута на заетост при безработни курсисти

При провеждане на вътрешно-фирмено обучение, е възможно системата за мониторинг да бъде продължена до ниво 5 – “Изчисляване възвръщаемостта на инвестициите в обучението”, която сравнява постигнатите по-добри икономически резултати (в резултат от проведеното обучение) спрямо направените разходи за обучението. Това е и ефективен стимул за работодателите да инвестират средства в обучението на служителите и да разработват планове за развитие на персонала.

Мониторингът на учебния процес се осъществява от специално подготвен персонал на обучаващата организация (експерти, методисти и др.), със съдействието на преподавателите и представители на заявителя на обучението (Дирекции “Бюро по труда”, работодатели, социални партньори). В някои случаи (например при широкомащабни проекти за обучение с голям бюджет и очаквани високи резултати) мониторингът може да се осъществява и от външен оценител – експертна или консултантска организация, с цел по-голяма обективност на оценката. И в двата случая осъществяването на мониторинга преминава през **няколко етапа**:

- идентифициране обекта на мониторинг (специфични моменти в организацията на курса на обучение, особености на учащите, очаквани резултати);
- подбор на екип, който ще осигури мониторинга (експерти от обучаващата организация, представители на заявителя на обучението, консултати и др.), и определяне на етапите за изпълнение (каква информация ще се събира, на кои нива, в какви срокове);
- разработка на конкретен инструментариум за всяко ниво на наблюдение и оценяване;
- провеждане на мониторинга (набиране и обработка на информацията);

- периодични срещи на екипа (в зависимост от определените етапи) за анализ на получените резултати и провеждане на корекционни процедури при необходимост;

- изготвяне на окончателен доклад за резултатите от мониторинга с цел оценяване на качеството и ефективността на проведеня курс и предлагане на бъдещи действия за подобряване на качеството на организация на учебния процес.

Системите за мониторинг на процеса на обучение са специфични за всяка обучаваща институция и всеки вид курс. Те съответстват на поставените цели и задачи за курса. В рамките на вътрешните системи за управление на качеството сравняването на резултатите от мониторинга на сродни по вид курсове може да даде добра дългосрочна картина за работата на обучаващата институция и предлаганото от нея качество на образователните услуги.

Ефективността на курса се измерва с изпълнението на целите и степента на удовлетвореност на участниците, които са обект на специално оценяване.

Оценяването като дейност включва систематично установяване, анализ и преценка на процесите в институциите както на организационно, така и на системно равнище. В обучаващите институции се прилагат няколко вида оценяване:

- оценяване на общия резултат от дейността на организацията (в сравнение с нейната мисия, визия, краткосрочни и средносрочни цели и т.н.);

- оценяване на управлението, административните процеси и инфраструктурата;

- оценяване на обучението от гледна точка на:

- предлаганото съдържание (т.е. на учебни планове и програми, съобразени с нуждите на пазара на труда и технологичните промени в съответния сектор);

- квалификацията на преподавателите;

- процеса на обучение (на всички етапи: подготовка на курса, провеждане на обучението, последващи дейности);

- резултатите от обучението.

От тази позиция, оценката на изпълнението на целите и удовлетвореността от обучението за възрастни може да се проведе на две равнища:

- измерване на ефективността от обучението, съгласно поставените цели (както за възрастния учащ в личностен план, така и за организацията – възложител на обучението);

- идентифициране на силните и слабите страни на предлаганото обучение с цел неговото усъвършенстване (по отношение на съответствието на предлаганото обучение спрямо нуждите на възложителя, актуалност на учебните програми спрямо прилаганите в производството и услугите съвременни технологии, квалификацията на преподавателите, методите на преподаване, учебно-техническите средства, материално-техническата база за провеждане на обучението – както по теория, така и по практика). Анализът на изпълнението на целите и удовлетвореността може да доведе и до идентифициране на потребност от предлагане на нови учебни програми или разширяване обема на съществуващите.

В процеса на оценяване на изпълнението на целите и удовлетвореността от обучението се включват всички участници в него, като всеки от тях оценява различен аспект:

- **учащите** – степен на удовлетвореност от проведеното обучение, съответствие с индивидуалните цели за професионално и личностно развитие, условия за провеждане на обучението;

- **обучаващите** - степен на постигане на целите на учебната програма; усвоени знания и умения и променени нагласи у учащите; степен на активност на учащите в учебния процес; готовност на учащите да се включат в следващи етапи на обучение;

- **заявителите на обучение** - степента на съответствие между заявеното обучение и предложената от обучаващата институция учебната програма; степента на удовлетвореност на учащите от проведеното обучение (в т.ч. и като организация) и нивото на усвоените от тях знания и умения; степента на готовност на преминалите курса да прилагат новите знания на практика и да променят нагласите си;

- **мениджърите на обучаващите институции** - степен на удовлетвореност у курсистите от проведеното обучение и нивото на усвоените от тях знания и умения; степен на готовност на учащите да прилагат новите знания и умения; степен на удовлетвореност у заявителя от реализирането на обучението; необходимост от усъвършенстване (разширяване на учебната програма) или от предлагане на нови програми или форми на обучение;

- **преките ръководители и специалистите по управление на човешките ресурси в предприятията** (при провеждане на обучение по заявка на работодателя) - степен на въздействие на новопридобитите знания върху изпълнението на трудовите задължения; степен на прилагане на новите умения в практиката; подобряването на микроклимата и условията на труд в колектива; повишаването на общия икономически резултат.

Доброто съгласуване между всички участници в оценяването е необходимо условие за неговата ефективност и за използване на резултатите от оценяването за подобряване дейността на обучаващата институция.

След провеждането на обучението и оценяването му от различните участници, при необходимост се предприема **корекционна дейност по отношение на:**

- оптимизиране на **общия резултат от дейността на организацията** (дефиниране на нови сфери на дейност, по-пълно отговарящи на мисията на организацията; операционализиране на концепциите за дейността, подобряване на процесите на краткосрочно и средносрочно планиране и т.н.);

- корекционна дейност за подобряване на управлението, административните процеси и инфраструктурата на организацията (**институционално развитие на обучаващата организация**);

- корекционна дейност при провеждането на **обучението в зависимост от нуждите на пазара на труда** в съответния сектор.

Тя включва:

- **корекции на предлаганото съдържание:**

- актуализиране на учебното съдържание и учебните материали – добавяне на актуална информация или разработка на нови учебни материали (в т.ч. учебни пособия), свързани с прилаганите в съответния икономически сектор иновативни процеси, материали и технологии;

- увеличаване или намаляване на обема на учебното съдържание, усложняване или опростяване на терминологията;

- подобряване на структурата на предлагания курс (учебен план, последователност на модулите и на теоретическите и практическите занимания, стъпки и етапи, продължителност на занятията);

- усъвършенстване на методиката за усвояване на учебното съдържание – подходи, методи, средства, логически стъпки;

- непрекъснато **актуализиране на квалификацията на преподавателите**, в т.ч. запознаване с новите материали, машини и технологии в предприятията;

- **корекции на процеса на обучение** във всички организационни стадии, в т.ч. при подбора на участници в обучението, комуникацията между обучаващата организация и заявителя на обучението, и оценяването на обучението;

- предлагане на **нови форми за обучение**, съответстващи по-пълно както на нуждите от актуализиране на квалификацията на участниците в обучението, така и на възможностите и нагласите им;

- корекционни дейности за **подобряване на резултатите от обучението** - както на ниво овладени знания и умения, така и на ниво по-нататъшното им прилагане в практиката.

Подходящо осъществената корекционна дейност е една от основните предпоставки за реализирането на гъвкаво обучение на възрастни, водещо до намаляване на времето между въвеждането на нови технологии в предприятията, и готовността на обучаващата институция да предложи адекватно професионално обучение, съобразено с тях.

Естествено продължение на систематичната дейност на обучаващата институция за осигуряване на високо качество на обучението е **внедряването и прилагането на цялостна система за управление на качеството**.

Системите за управление на качеството (QMS - Quality Management Systems) се основават на непрекъснат процес на установяване на:

- дефиниране на определен стандарт за качество;
- измерване и анализ на постигнатите резултати спрямо определения стандарт;
- корекционна дейност за подобряване на качеството както за достигане на определения стандарт, така и за непрекъснато подобряване на постигнатите резултати.

Този процес може да се илюстрира и със следната схема:

Схема № 5



Целта на прилагане на системите за управление на качеството (СУК) е постигане на определено равнище на качество на предлагания продукт спрямо определения стандарт. Корекционните процедури осигуряват прехода между анализа на дейността и постигнатите резултати, както и очакваното оптимално ниво. Този процес се реализира чрез прилагане на СУК в самата обучаваща организация (вътрешни системи за управление на качеството), но може да бъде извършено и от консултанти (външно оценяване).

Прилагането на вътрешна система за управление на качеството е доказателство, че обучаващата предлага услуги, които отговарят на нормативните изисквания и на очакванията на клиентите (както учащи, така и заявители на обучението), като се стреми непрекъснато да повишава качеството и удовлетвореността на клиента.

В някои случаи обучаващите организации прилагат международно признати системи за управление на качеството с утвърдени международни стандарти от типа на:

- ISO 9001:2000: система за управление на качеството, дефинирана от Международната организация по стандартизация, включва специални насоки за осигуряване на качеството в институции, предлагащи образователни услуги, или
- TQM (Total Quality Management) Цялостно управление на качеството”: модел на Европейската фондация за управление на качеството (EFQM), който контролира не толкова качеството на финалния продукт, колкото качествено реализиране на целия процес по неговото създаване.

Съобразно спецификата и обема на дейността на обучаващата организация, не винаги е необходимо да се прилага система от типа на ISO или TQM. Обучаващата организация може сама да разработи вътрешна система за управление на качеството, в която да опише стандартите, към които се стреми, и процесите, които ще бъдат проследявани, като се съобрази с наличните човешки ресурси, включени в процеса на набиране и обработка на информация. Важно е обаче всяка обучаваща организация да осъзнае необходимостта от прилагане на вътрешна СУК и да предприеме необходимите стъпки за нейното изграждане и реализиране.

Все по-често консултантски компании извършват независимо **външно оценяване** на предлаганите услуги чрез оценка от висококвалифицирани експерти и/или социални партньори. Външната експертна оценка няма за цел санкциониране на организацията, която не е достигнала съответния стандарт. Анализът на цялостния процес на управление на организацията и провеждане на обучението дава конкретни препоръки за сферата, в която дейността трябва да се усъвършенства, за достигане на стандарта (напр. ориентиране на курса към подходяща целева група, актуализиране на учебна програма, повишаване квалификацията на преподавателите, подобряване на материално-техническата база и др.).

Осигуряването на високо качество в обучението на възрастни е ключов фактор за успешна възвръщаемост на инвестициите в развитието на човешките ресурси. Прилагането на ясни стандарти за качество е от голямо значение, както на системно равнище, така и за обучаващите организации, за гарантиране изпълнението на целите на обучението на възрастни с оглед на пазара на труда и ученето през целия живот.

За да е ефективно оценяването, трябва внимателно да се подбере формата за обратна информация. Предложените модели могат да се адаптират и използват за оценяване на различни по форма занятия и курсове (лекции, семинари, тренинги, ателиета), както и за представянето на обучаващите.

При оценяването често се срещат трудности от обективен и субективен характер. Обективните затруднения произтичат от недостатъчната подготовка на екипа за професионално оценяване, от усложнения в координирането на различните цели и оценки на членовете на екипа, както и от недостига на средства за привличането на външни експерти. За да оцеляват в условията на конкурентна среда, организаторите на курсове трябва да предвиждат задължителна независима експертна оценка при всеки нов (“пилотен”) курс, както и за курсове, които не са били оценявани по този начин в продължение на 4-5 години. Това би гарантирало по-високо качество на обучението и постигането на по-добро съответствие между предлагането (курса) и търсенето (пазара на образователни услуги и индивидуалните потребности на клиентите).

Субективните трудности са свързани с незнанието и неумението на членове(те) на екипа да оценяват цялостно курсове за обучение на възрастни, както и с някои предразсъдъци относно необходимостта да се търси и отчита мнението на курсистите. Проблеми могат да възникнат и при използването на неподходящи или несъвършени методи и техники за оценяване.

Трябва да се има предвид, че когато в обучението на курсистите участват повече обучаващи (преподавател по теория, преподавател по практика, наставник, майстор, инструктор и др.) при оценяването на ефективността на курса трябва да се поиска мнението на всички.

Понякога се взема само оценката на водещия преподавател, който не винаги има цялостна представа за всичко, което се случва по време на обучението на курсистите, особено ако се използват различни учебни и работни зали (помещения, сгради).

Съществен момент в подготовката на всеки нов курс за възрастни е съставянето на “пилотен модел” (първоначален вариант на програмата) и изпробването му с малка група учащи (пилотно провеждане).

Едва след подробен анализ на резултатите и ефективността, курсът може да се предложи на по-широка аудитория от учащи. Такова предварително пробиране не изключва оценяването на ефективността на всеки отделен курс, колкото и да е дълга историята му.

За съжаление това не винаги се прави. С това се обяснява отчасти предлагането на остарели по съдържание, неефективни (до безполезни) курсове за възрастни. В условията на конкурентни пазарни отношения фирми и институции, неспособни да реагират гъвкаво на потребителското търсене и предверяващи се на успеха от минали години неминуемо са обречени на фалит.