



Европейски съюз

ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА „РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ“
Инвестира във Вашето бъдеще!



Европейски социален фонд

НАРЪЧНИК

ЗА СЛУЖИТЕЛИ - ДИРЕКТОРИ, МЕТОДИСТИ И ЧЛЕНОВЕ В УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИТЕ СЪВЕТИ В ЦЕНТРОВЕ ЗА ПРОФЕСИОНАЛНО ОБУЧЕНИЕ

КВАЛИФИКАЦИЯ

ЗНАНИЯ



ПРАКТИЧЕСКИ
ОПИТ

УМЕНИЯ

НАПОО



Европейски съюз

ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА „РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ“
Инвестира във Вашето бъдеще!



Европейски социален фонд

**Проект „Подобряване качеството на услугите
по професионално обучение на възрастни, предоставяни
от центрoвете за професионално обучение“**

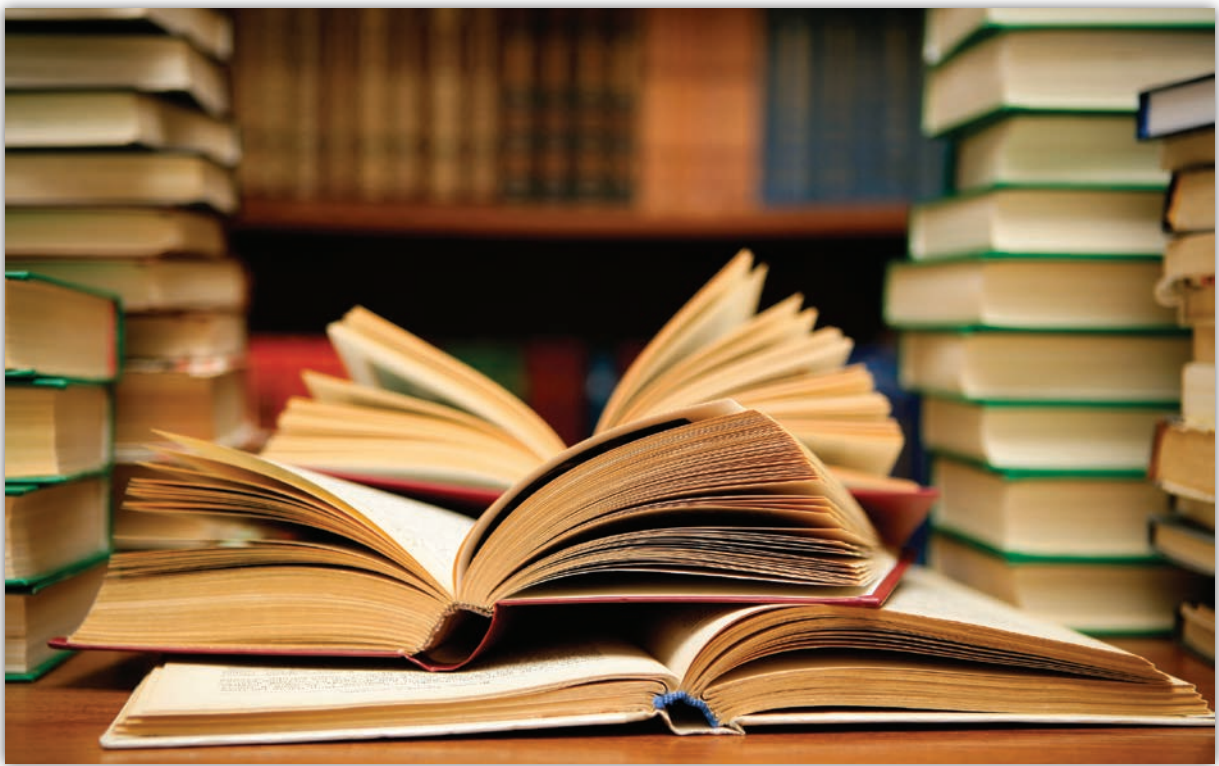
НАРЪЧНИК

ЗА СЛУЖИТЕЛИ - ДИРЕКТОРИ, МЕТОДИСТИ И ЧЛЕНОВЕ В УЧЕБНО- МЕТОДИЧЕСКИТЕ СЪВЕТИ В ЦЕНТРОВЕ ЗА ПРОФЕСИОНАЛНО ОБУЧЕНИЕ



Национална агенция за професионално
образование и обучение

гр. София, 2014 г.



I. УВОД	5
1. Съкращения	10
2. Цели и целева група	12
3. Използване на Наръчника	12
II. ПРЕГЛЕД НА ПРИЛОЖИМИ МОДЕЛИ, СТАНДАРТИ И ПОНЯТИЯ В ОБЛАСТТА НА УПРАВЛЕНИЕТО НА КАЧЕСТВОТО В ПРОФЕСИОНАЛНОТО ОБУЧЕНИЕ	14
III. ПРОЦЕДУРИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЦПО ЗА ПОСТИГАНЕ НА УСТОЙЧИВ УСПЕХ	18
1. ПРОЦЕДУРА „ПЛАНИРАНЕ”	20
а) Правила за лидерство, стратегическо управление и планиране	20
б) Включване на заинтересованите страни, включително техните изисквания	30
в) Организационна структура и подходи за комуникация в организацията	33
г) Системи за осигуряване на качество	40
д) Стандартизирани оперативни процедури (СОП)	44
е) Управление на ресурсите	48
ж) Финансов мениджмънт и управление на риска	63
2. ПРОЦЕДУРА „ПРИЛАГАНЕ“	69
а) Разработване и/или актуализиране на учебни планове и програми	69
б) Планиране и организиране на обучения	73
в) Информационни канали и инструменти за набиране на обучаеми. Подбор, записване и подкрепа на обучаемите	75
д) Осъществяване на теоретично и практическо обучение	82
е) Методи, техники и учебни материали за обученията	91
ж) Осигуряване и разпределяне на ресурсите за обученията	95
з) Подкрепяща обучителна среда за теоретичното и практическото обучение	98

и) Осигуряване на съответствие на материално-техническата база с изискванията за безопасни и здравословни условия на труд и противопожарна безопасност при провеждане на обучения.....	100
й) Използване на информационни технологии.....	103
к) Администриране и съхранение на записи.....	106
3. ПРОЦЕДУРА „ОЦЕНКА”.....	111
а) Цялостен процес на оценка на качеството на дейностите.....	111
б) Самооценката като част от процеса на оценка.....	116
в) Оценка на професионалните компетенции, управление на изпълнението и професионално развитие на служители на ЦПО.....	119
г) Обратна връзка от заинтересованите страни.....	120
д) Измерване на резултатите.....	121
е) Ефективност на управлението.....	124
4. ПРОЦЕДУРА „ПРЕРАЗГЛЕЖДАНЕ”.....	128
а) Преглед на управлението.....	128
б) Осигуряване на качество чрез периодични прегледи.....	129
в) Непрекъснатото подобряване.....	129
IV. ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	134
V. ЛИТЕРАТУРА.....	135
VI. ПРИЛОЖЕНИЯ.....	137

I. УВОД

Непрекъснатото подобряване на качеството на професионалното образование и обучение е ключов приоритет в страните-членки на Европейския съюз. Подобряването на качеството е една от основните цели на процеса от Копенхаген в областта на професионалното образование и обучение. Професионалното обучение има значителен принос за икономическото развитие, конкурентоспособността и благосъстоянието в условията на глобална икономика, основана на знанието. Основното предизвикателство за професионалното образование и обучение е да се отговори на променящите се нужди на хората, повишаване на техните умения за заетост, в съответствие с принципа за учене през целия живот. Вниманието към индивидуалните нужди и различия, и признаването на придобитите по-рано умения са от основно значение за планирането и изпълнението на образованието и обучителни услуги.

По смисъла на чл. 20 и чл. 22, ал. 3 на Закона за професионалното образование и обучение (ДВ., бр. 68 от 30.07.1999 г.) ЦПО е обособено, специализирано структурно звено, вкл. в състава на юридическо лице или към физическо лице, търговско дружество, държавно предприятие и др. Центровете за професионално обучение и центровете за информация и професионално ориентиране в зависимост от формата на собственост могат да бъдат държавни, общински или частни. Държавните и общинските центрове се откриват от юридическите лица, които са получили лицензия за осъществяване на професионално обучение или на професионално ориентиране. Частните центрове се откриват от едноличните търговци или юридическите лица, учредени като търговски дружества, кооперации, сдружения и фондации, получили лицензия за осъществяване на професионално обучение или на професионално ориентиране.

Основна цел на ЦПО е да спомага за повишаване на качеството и заетостта на човешките ресурси чрез овладяване на съвременни професионални знания, умения и добри практики.

Основните задачи на ЦПО са чрез създаване на условия за достъп до непрекъснато широкообхватно професионално обучение и усъвършенстване и осъвременяване на професионалната квалификация, да се осигури:

- професионална квалификация, адекватна на актуалните нужди на икономиката и на мобилността на работната сила, в съответствие с Европейската квалификационна рамка за учене през целия живот и Европейската референтна рамка за осигуряване на качеството на професионалното образование и обучение;
- квалификация на административния и управленски персонал и формиране на мотивационна система за учене през целия живот;
- формиране на ключови компетентности, като инструмент за личностно и социално развитие, съгласно Европейската референтна рамка за осигуряване на качеството на професионалното образование и обучение EQAVET.

Центърът за професионално обучение осъществява начално и непрекъснато професионално обучение на лица, навършили 16 години по реда на Глава трета от ЗПОО и по рамкови програми по чл. 10, ал. 3 и чл. 12 от ЗПОО, както следва:

- рамкови програми А за начално професионално обучение с придобиване на първа степен на професионална квалификация;
- рамкови програми Б за начално професионално обучение с придобиване на втора степен на професионална квалификация;
- рамкови програми Д за начално професионално обучение с придобиване на квалификация по част от професия;
- рамкови програми Е за непрекъснато професионално обучение за актуализиране или разширяване на придобита професионална квалификация, както и за придобиване на втора или трета степен на професионална квалификация.

Центровете за професионално обучение непрекъснато да се адаптират към промените в заобикалящата оперативна среда. Те се сблъскват с много форми на натиск, от непрекъснато променящия се пазар, социални, икономически и технологични фактори. За да оцелеят, организациите трябва постоянно да актуализират своята стратегия и да се пренастройват, за да отговорят на нуждите в резултат на тези предизвикателства. Те трябва да са в непрекъснато развитие, за да отговорят на външните промени и изисквания. Настоящият наръчник отразява постоянната необходимост от поддържане на съответствие със стратегията на ЦПО, осигуряването на ресурси и управление на дейността.

Наръчникът е изготвен в рамките на поръчка „Разработване на специализирани наръчници, организиране и провеждане на фокус групи и работни срещи за служители и обучаващи в ЦПО”, част от проект BG051PO001-3.1.10-0001 „Подобряване качеството на услугите по професионално обучение на възрастни, предоставяни от центровете за професионално обучение“. Целта е да се подкрепят и насърчават доставчиците на професионалното обучение, в случая ЦПО, да се стремят към постигане на устойчив успех при подобряване на качеството на тяхната дейност. Наръчникът е разработен въз основа на Европейската рамка за осигуряване на качеството (EQAVET) в областта на професионалното образование и обучение.

<p>Процедури в Наръчника</p> <p>(по критериите на Европейската референтна рамка за осигуряване на качеството на професионалното образование и обучение EQAVET)</p>	<p>Правила и показатели за тяхното измерване</p>
<p>I. ПЛАНИРАНЕ</p>	<p>Правила за лидерство, стратегическо управление и планиране</p> <p>Включване на заинтересованите страни, вкл. техните изисквания</p> <p>Организационна структура и подходи за комуникация</p> <p>Системи за осигуряване на качество</p> <p>Стандартизирани оперативни процедури</p> <p>Управление на ресурсите</p> <p>Финансов мениджмънт и управление на риска</p>
<p>II. ПРИЛАГАНЕ</p>	<p>Разработване и/или актуализиране на учебни планове и програми. Възможност за валидиране на знания и умения</p> <p>Планиране и организиране на обученията</p> <p>Информационни канали и инструменти за набиране на обучаеми. Подбор, записване и подкрепа на обучаемите</p> <p>Осъществяване на обученията за придобиване на теоретичен и практически опит</p> <p>Методи, техники и учебни материали за обученията</p> <p>Осигуряване и разпределяне на ресурсите за обученията</p> <p>Подкрепяща обучителна среда</p> <p>Осигуряване на съответствие на МТБ, ЗБР и ПБ за провеждане на обученията</p> <p>Използване на информационни технологии</p> <p>Администриране и съхранение на записи</p>

III. ОЦЕНКА	Цялостен процес на оценка на качеството на дейностите
	Самооценката като част от процеса на оценка
	Оценка на професионалните компетенции, управление на изпълнението и професионално развитие на служителите на ЦПО
	Обратна връзка от заинтересованите страни
	Измерване на резултатите
	Ефективност на управлението
IV. ПРЕРАЗГЛЕЖДАНЕ	Преглед на управлението
	Осигуряване на качество чрез периодични прегледи
	Непрекъснато подобряване

При изготвянето на настоящия документ са взети предвид препоръки на директори, експерти и преподаватели в ЦПО, както и препоръки на бизнеса. Целта на Наръчника за постигане на устойчив успех при осъществяването на професионално обучение в ЦПО е да представи препоръки за дългосрочното развитие на управление на качеството на обучителните услуги.

Въведение в управлението на качеството на обучителни услуги

Качеството на продукт или услуга, вкл. и на обучителните услуги може да се определи чрез сравняване на набор от присъщите характеристики с набор от изисквания. Ако тези присъщи характеристики отговарят на всички изисквания, то значи, че е постигнато очакваното качество.

Внедряване на системи за управление и организацията на дейността, адекватното управление на персонала и др. - това е знак на новата политика на обучаващата организация. Обучаващите организации трябва да мислят за това, което наистина има значение за обучителната услуга, през очите на клиента. Разбира се, това касае всички продукти, включващи стоки и услуги, но при обучаващите организации от особено значение е предоставянето на обучителни услуги във вид на различни видове обучения: курсове, семинари, тренинги и т.н.

Какви критерии за ефективно управление са приложими при управлението на качеството на услугата? Някои от най-често срещаните са: ефективност на дейността, време за предоставяне на услугата, отзивчивост, резултати от оценки, контрол на разходите. Тясно свързан с критерия за време на предоставянето на обучителната услуга е критерият отзивчивост. Това е способността на организацията да отговори на клиента в рамките на разумен период от време. Отговорът може да бъде свързан с въпрос, проблем, проучване

или промяна на заявка за обучение. От всяка обучителна услуга се очаква да се постигне нещо: предоставяне на информация или разработване на учебна програма, актуализиране на съществуваща учебна програма и много други. Ако обучаващата организация има способността да определя дали предоставяната от нея услуга е ефективна, то това е важен измерител, но тук се има предвид обективното измерване на ефективността, а не представата на клиента за ефективност (макар и неговите възприятия да са много важни).

Подходът с двете опорни точки (недоволство, удовлетвореност и отговорност) е най-ефективният начин да се измери качеството на услугата. Ефективността на услугата трябва да се измерва чрез мненията на клиентите и чрез обективни данни. И все пак, измерванията не биха били полезни, ако не водят до действия за подобрене.



1. Съкращения

АЗ	Агенция по заетостта
ДБТ	Дирекция „Бюро по труда“
ДОИ	Държавно образователно изискване за придобиване на квалификация по професия
ЕКР	Европейска квалификационна рамка
ЕС	Европейски съюз
ЕРРОК	Европейска референтна рамка за осигуряване на качество в професионално обучение
ЕП	Европейски парламент
БЗР	Безопасност и здраве при работа
ЗЗБУТ	Закон за здравословни и безопасни условия на труд
ЗНЗ	Закон за насърчаване на заетостта
ЗЗЛД	Закон за защита на личните данни
ЗПОО	Закон за професионалното образование и обучение
КЗЛД	Комисия за защита на личните данни
МОН	Министерство на образованието и науката
МТБ	Материално-техническа база
МТСП	Министерство на труда и социалната политика
НАПОО	Национална агенция за професионално образование и обучение
ПБ	Пожарна безопасност
ПО	Професионално обучение
СОП	Стандартизирани оперативни процедури
СПК	Степен на професионална квалификация
СППОО	Списък на професиите за професионално образование и обучение
ЦПО	Център за професионално обучение
CAF	Общата рамка за оценка
EFQM	Европейска фондация за управление на качеството
ЕОQ	Европейска организация за качество

EQAVET	Европейска референтна рамка за осигуряване на качество в професионално обучение
ISO	Международна организация по стандартизация



2. Цели и целева група

В основните цели на този Наръчник се включват обхващане на целия процес на управление на ЦПО; указване на насоки, като се разглеждат процедурите за управление; даване на определения за термини, понятия и процеси, които се считат за добри практики.

В него се осигурява обща основа за прилагане на практика, като той може да бъде допълнен и пригоден към изискванията на конкретната организация; може да се използва по време, преди и след вземане на решение за въвеждане на система за управление на качеството в ЦПО. Наръчникът също така има за цел да разгледа възможностите за взаимно изгодни отношения със заинтересованите страни.

Това е специализиран наръчник за директори, методисти, експерти и сътрудници в ЦПО, насочен към подобряване на методологическата база за планиране, организация и провеждане на професионално обучение на различните целеви групи.

Целевата аудитория на Наръчника включва лицата, вземащи решения в ЦПО и техните упълномощени представители – директори, заместници, методисти, членове на Учебно-методически съвет/Експертен съвет, организатори на обучение в ЦПО, както и заинтересованите страни, имащи отношение към професионално обучение.

3. Използване на Наръчника

Този Наръчник обхваща основните процеси и аспекти на управлението на ЦПО, независимо от големината и професионалната насоченост на дейността им. Той е предназначен да осигури добра основа за даване на възможност на ЦПО да разработят, прилагат и подобряват системата си за управление; дава указания относно такова управление на ЦПО, което е от взаимна полза за клиентите и доставчиците на обучителни услуги; съгласуване с променящите се бизнес изисквания; управление на рисковете, свързани с предоставяне на обучителни услуги; възможност за реализиране на взаимно изгодни отношения на сътрудничество със заинтересованите страни.

Наръчникът е предназначен за ръководството на центрове, предлагащи професионално обучение и чрез прилагането на представените в него процедури и изисквания може да се постави основата на всички развиващи дейности в организацията. Не е тайна, че постигането на добри практики не се случва за един ден, а изисква постоянни действия за подобряването на представянето на Центъра. Началната точка за това ще е промяната на отношението на ръководството и служителите в Центъра. С правилен подход мерките, описани в Наръчника, могат да бъдат прилагани, което ще доведе до видима промяна в качеството на професионалното обучение.

Наръчникът с процедури, правила и форми е предназначен да подпомогне центровете за професионално обучение при разработването на тяхна собствена система за управление на качеството и да ги насърчи към непрекъснато подобряване на качеството на дейностите

и резултатите им в преследването на високи постижения и устойчив успех. Документът е предназначен за всички ЦПО и техните различни единици и форми на работа като стратегически инструмент за управление на качеството и неговото развитие.

Целта на отделните препоръки, съдържащи се в този документ, е да се засегнат важни от гледна точка на управление на качеството положения, за да се подпомогне работата на Центровете в тяхното развитие. Съдържанието на Наръчника дава възможност за целенасочено развитие на квалификацията в съответствие с потребностите на целевите групи и способства за постигане на по-голяма ефективност и ефикасност в работата на ръководството, респективно подобряване качеството на услугите, които предлага ЦПО в областта на професионалното обучение за възрастни.

Документът представлява набор от подходи, определени от **Европейска референтна рамка за осигуряване на качество в професионално обучение (EPPOK)**, предлага минимални критерии за управление на качеството, насърчава потребителите му да развиват дейността си в преследване на високи постижения. Начинът, по който следва да се прилагат процедурите, е по преценката на потребителите. Освен това Наръчникът не е предназначен да замени съществуващите системи за осигуряване на качеството или да направлява потребителите да прилагат конкретна система. Препоръките за процедури, правилата и примерите за добри практики, както и примерните образци на оперативни документи могат да бъдат приложени към съществуващи системи, развивани и подобрявани. Наръчникът се основава на Общата рамка за осигуряване на качеството (Common Quality Assurance Framework (CQAF) invocational education and training), част от Копенхагенския процес на Европейския съюз в областта на професионалното образование и обучение. Съветът на Европейския съюз издава Наръчник за насърчаване на прилагането на Общата рамка за осигуряване на качеството в държавите-членки през май 2004 година. Рамката за осигуряване на общото качество е предназначена за подпомагане на развитието, наблюдението, оценката и подобряването на системите за качество и добри практики за управление на качеството на доставчика на услуги за професионално образование и обучение.

В допълнение, документът има за цел да насърчи различни страни, работещи в рамките на професионалното образование и обучение, да споделят опит, да се идентифицират и да се възползва от добрите практики, и да се учат един от друг на доброволна основа.

Документът се състои от уводен текст, преглед на приложими изисквания в областта на управление на качеството в професионалното обучение, процедури за управление на ЦПО за постигане на устойчив успех, речник с дефиниции на основните термини и понятия в разглежданата сфера, както и приложения във вид на оперативни документи – примерни формуляри. Отговорността за прилагане на процесите и добрите практики трябва да бъде съответно интерпретирана и зададена от ползвателите на Наръчника.

II. ПРЕГЛЕД НА ПРИЛОЖИМИ МОДЕЛИ, СТАНДАРТИ И ПОНЯТИЯ В ОБЛАСТТА НА УПРАВЛЕНИЕТО НА КАЧЕСТВОТО В ПРОФЕСИОНАЛНОТО ОБУЧЕНИЕ

Национални модели и международни стандарти за качество се прилагат все повече и по-често, те са основата за разработването, внедряването и прилагане на система за управление на качеството, която гарантира стабилното представяне на организациите, както и удовлетвореността на клиентите.

За да се отговори на изискванията на обучителните и образователните институции, са създадени стандарти за управление на качеството в образователната сфера и адаптирани модели, сред най-известните от тях са следните:

- ISO 9000 – група стандарти за управление на качеството;
- EFQM Excellence Model (European Foundation for Quality Management) – модел за съвършенство на Европейската фондация за управление на качеството;
- QIBB (Qualitätsinitiative Berufsbildung) – австрийска Инициатива за качество в професионалното обучение;
- LQW (Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung) – ориентирано към обучаемите тестване на качеството в сферата на квалификацията и преквалификацията;
- Q2E (Qualität durch Evaluation und Entwicklung) - немски модел Качество чрез оценяване и развитие;
- английски модел за качество чрез самооценяване и външно оценяване (Ofsted);
- сертификат за качество GretaPlus и знак за качество „професионален лицей” във Франция;
- EDUQUA (Schweizerisches Qualitätszertifikat für Weiterbildungseinrichtungen) – швейцарски сертификат за качество за образователни институции;
- QISS (Quality Initiative in Scottish Schools) - Инициатива за качество в шотландските училища;
- холандски модел за самооценяване и външно оценяване и други.

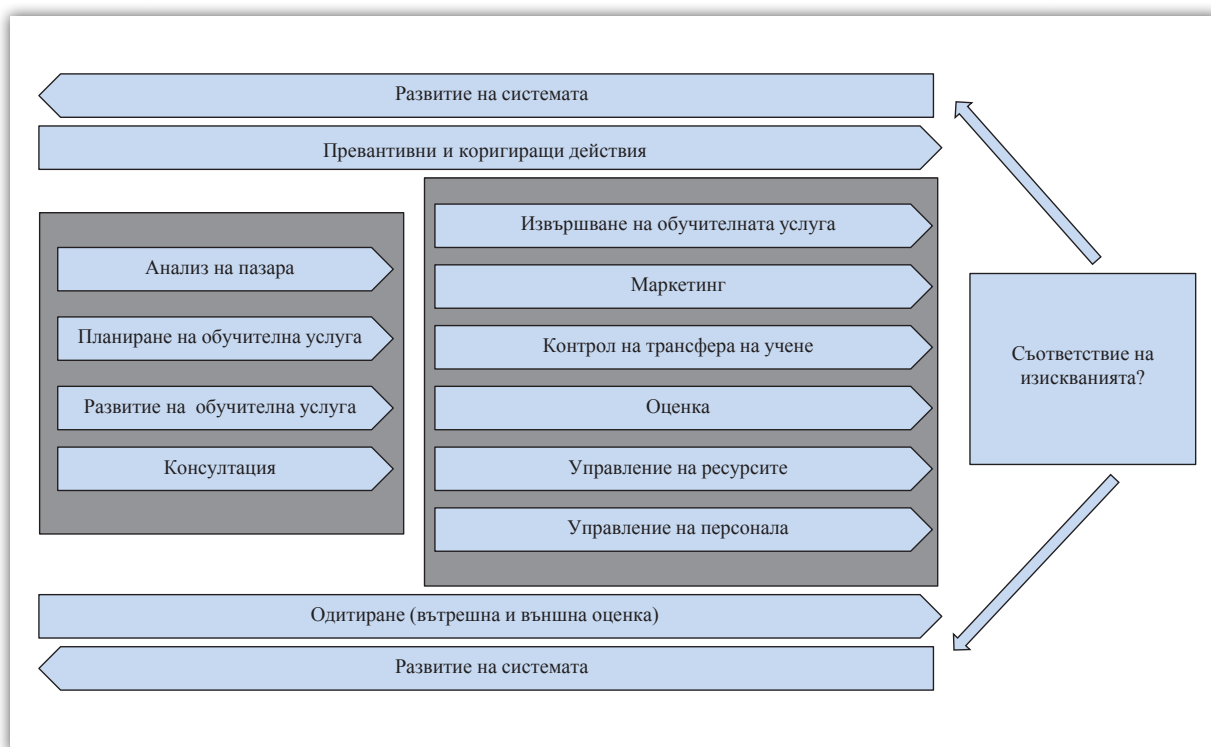
Ползите от въведените модели и системи за управление за организациите и заинтересованите страни са многоизмерни:

- подобряване на ефективността в организацията;
- по-точно определяне на целите на организацията и очакванията на клиентите;
- постигане и поддържане на качеството на продуктите/услугите на организацията, за да отговарят на изискванията и нуждите на клиентите/потребителите/гражданите;
- увеличение на удовлетвореността на клиентите;
- изграждане на доверие, че изискваното качество се постига и поддържа;
- доказателство за настоящи и потенциални клиенти на възможностите на

организацията;

- повишаване на компетентността на служителите;
- национално и международно признание.

Използването на стандарти за системи за управление на качеството (от серията ISO – ISO9001:2008 – Системи за управление на качеството, ISO 9004:2009 – Управление на дълготраен успех на всяка организация, ISO 27001:2013 - Системи за управление на информационната сигурност, ISO 29990:2010 - Образователни услуги за неформално образование и обучение - основни изисквания за доставчиците на услуги, и др.) като база за системи за управление е доказано успешно средство за осигуряване на ефективен процес на предоставяне на услуги, както и стимул и гаранция за непрекъснато подобряване на организации от всякакъв тип. Въвеждането на управление на качеството в съответствие със стандартите и утвърдените модели е силен мотивиращ фактор за служителите и ясно доказателство за ангажираността на ръководството към ефективна и прозрачна организация. В организациите от тип администрации най-често се прилагат стандарт ISO 9001 или CAF (Обща рамка за оценка) като модел за самооценка.



Схематично представяне на ISO 29990:2010

Според ISO 9004 самооценка е всеобхватен и систематичен преглед на цялостната зрялост на организацията и се използва, за да помогне за постигане и поддържане на успеха на организацията. Резултатите от самооценката се използват за идентифициране и прилагане на най-добрите практики, както и да се насърчат иновациите и непрекъснатото подобряване.

Системата за управление на информационната сигурност в съответствие с ISO 27001:2013 е подход за управление на чувствителната информация по начин, съобразен с нуждите на организацията и осигурява поддържането на сигурността и целостта на информацията. Прилагането на стандарта осигурява рискът за информацията да се управлява ефективно от гледна точка на съхранението както на лична информация, така и на информация, предоставяна от различни други източници. Една внедрена и функционираща система за информационна сигурност гарантира непрекъснатостта на административния процес в случаи на извънредни ситуации и кризи. Дейностите по изпълнението на изискванията на този стандарт са свързани със стандарта ISO 9001:2008 и общото им изпълнение прави интегрираната система удовлетворителна за крайните потребители.

Системите за управление на качеството са структурирана методология за създаване на силна система за управление на бизнеса, която включва принципите на модерното управление. Чрез въвеждането им организацията гарантира на потребителя постоянно добро ниво на продукта или услугата, като същевременно се подобряват вътрешните процеси, управлението на наличните ресурси и се повишава тяхната ефективност и ефикасност.

Терминът „процес“ означава последователност от взаимозависими и свързани процедури, които във всеки етап консумират един или повече ресурси (служител, време, енергия, машини, пари), за да превърнат входящите елементи (данни, материали, части и т.н.) в изходящи резултати. Процесите са взаимосвързани, тъй като изходът от един процес става вход за друг процес. Организационни процеси трябва да бъдат планирани и проведени при контролирани условия. Ефективен процес е този, чрез който се планират и извършват дейности, и се постигат планираните резултати.

В литературата на управление на качеството терминът „продукт“ се разбира като идея, начин, информация, обект или услуга, които са крайният резултат на един процес и служат за удовлетворяване на потребностите. Той обикновено е съвкупност от материални и нематериални атрибути (ползи, възможности, функции, цели), които се предлагат на производителя/доставчика на услуги на купувач/потребител на услуги.

Услугата е резултат от взаимодействие между доставчик на услуги и клиента, и може да приеме много форми. Клиент е всеки, който получава стоки или услуги от доставчика. Клиентите могат да бъдат хора или организации, могат да бъдат външни или вътрешни за организацията на доставчика. Примери за клиенти могат да бъдат потребители, крайни потребители, купувачи, търговци на дребно и бенефициенти.

Цикълът PDCA е друго важно понятие при управлението на качеството:

PLAN – планиране въз основа на нуждите и очакванията на заинтересованите страни;

DO – изпълнение, което се управлява чрез определени процеси и отговорности;

CHECK – определени процеси се наблюдават с подходящи показатели и преглеждат периодично;

ACT - корекция и действия за подобрене се предприемат редовно след анализ на резултатите от проверка в организацията;

PDCA-цикълът е от ключово значение за управлението на която и да е дейност, и е залегнал както в EQAVET, така и в модела за самооценка на CEDEFOP.



III. ПРОЦЕДУРИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЦПО ЗА ПОСТИГАНЕ НА УСТОЙЧИВ УСПЕХ

Разработването на настоящия Наръчник е основано на цикъла за управление на качеството на Европейската референтна рамка за осигуряването на качеството в професионалното образование и обучение (EQAVET). EQAVET задава както на системно ниво, така и на ниво доставчици на услуги за професионално образование и обучение, етапите и критериите, които следва да се вземат предвид за осигуряване на качеството на професионално обучение.

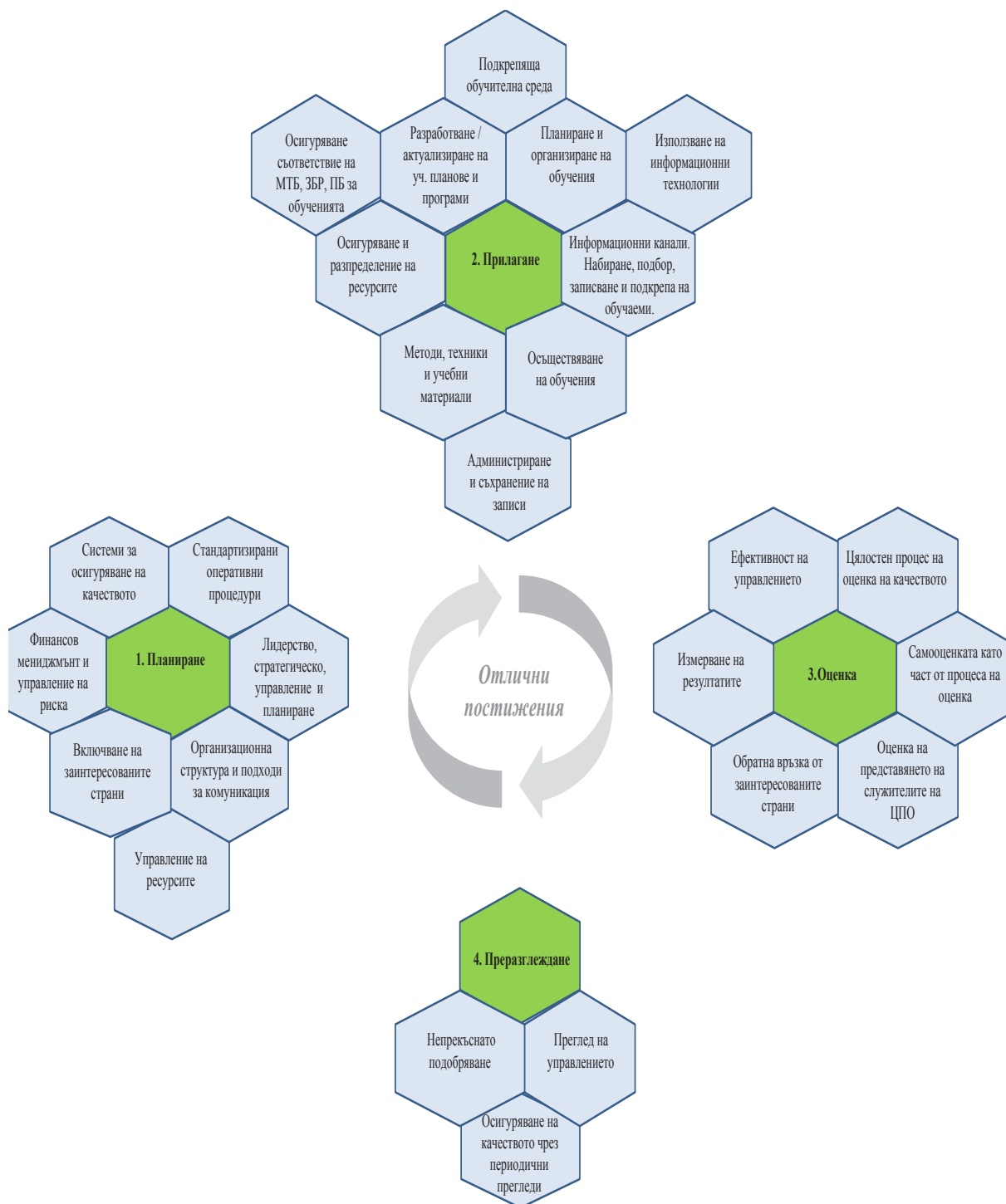
Цикълът на качеството на EQAVET включва 4 основни етапа: планиране, прилагане, оценка и преразглеждане. Именно въз основа на тях са разработени четирите главни процедури в настоящия Наръчник.

Всяка процедура разглежда основните елементи, характеризиращи съответния етап и дава насоки за следване на един общ подход при управлението. Те включват правила за ефективност и критерии за оценяването им, като крайната цел е подпомагане на Центъра при постигане на устойчив успех. Съдържанието на процедурите няма задължителен характер, правилата и критериите за тяхното оценяване са примерни и препоръчителни за прилагане.

Под устойчив успех настоящият Наръчник разбира постигането на такива практики в Центъра, които не само съответстват на най-добрите в областта, но и ги развиват и подобряват така, че Центърът повишава имиджа на професионално обучение като цяло, респективно съдейства за издигане нивото на професионално обучение в национален и международен мащаб.



Схематично 4-те основни процедури и техните елементи са дадени в следната фигура:



1. ПРОЦЕДУРА „ПЛАНИРАНЕ”

За успешното осъществяване на дейността на ЦПО от съществено значение е ефективният подход при планирането на дейностите. Планирането е основен момент в дейността на директора и експертите в Центъра и се свързва с:

- прилагането на европейските инструменти за качество на професионално обучение (EQAVET);
- обвързването на дейността с националните и общоевропейски политики и практики в изпълнение на целите на професионално обучение;
- съответствието с нормативната база и процедури, касаещи професионално обучение на лица над 16 г.;
- съответствие с потребностите на пазара на труда;
- постигането на прозрачност и осигуряването на подходящи информационни канали за улесняване достъпа до услугите на ЦПО;
- отчитането на европейските инструменти като ЕКР, Европас и т.н., и свързаното с тях;
- признаване и валидиране на професионални знания и умения, придобити чрез неформално обучение и самостоятелно учене.

Обхващайки споменатите по-горе основни моменти, тази част на Наръчника разглежда въпросите, свързани с планирането в ЦПО от гледна точка на ръководния състав.

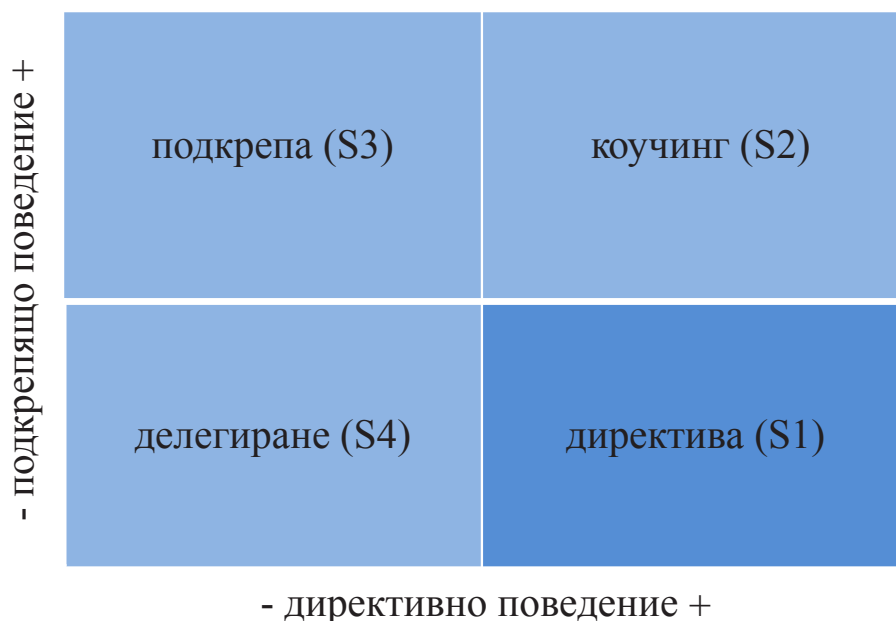
а) Правила за лидерство, стратегическо управление и планиране

Правила за лидерство

Управлението на персонал се промени дълбоко през последните десетилетия и в момента се наблюдава отдръпване от по-традиционните методи. Старите подходи, свързани с директното управление стават все по-неефективни с промяната на отношението към работата на персонала. В миналото автократичните стилове на управление може да са били успешни, но с развитието на обществото хората приемат този подход все по-малко. С по-високото признание за приноса на персонала към успеха на организационните цели, концепцията за напътстване на хората замени по-старите командни подходи. Тези тенденции се наблюдават във всички културни контексти.

Поради тези причини директорът на ЦПО трябва да усвои ключовата си роля на ръководител. Той трябва да се стреми да води екипите си, а не да ги принуждава да постигат цели, да дава пример на всички подчинени чрез своето отношение и професионализъм. Това вече е доказано като ефективен подход в ЦПО, които с убедителни водачи и добри мениджъри постигат устойчиви резултати.

Невъзможно е да се предпише един подход към управлението, който да се приеме от всички мениджъри, във всички ситуации, тъй като управлението е персонализиран процес. Въпреки това, ключовата дума в развитието на индивидуален управленски стил е „гъвкавост“. Директорите на центрове трябва да притежават уменията да променят своя стил на управление, за да реагират в различни ситуации, тъй като нито един подход не е универсално приложим. Тази концепция на гъвкавост може да се укрепи чрез прилагането на различни стилове на управление и лидерство, като например ситуационното управление, представено в следната схема:



Основни стилове на ситуационно управление

Директива (S1): *Управляващото лидерство* е стил, в който водачът казва на екипа си какво да прави и как да го прави, не оставяйки място за инициатива (директивата не бива да се бърка с агресивност, защото агресивността не бива да е част от арсенала на съвременния ръководител). Ползвайки този стил, водачът определя ролите и задачите на сътрудниците на ЦПО и наблюдава представянето им отблизо. Решенията се приемат от лидера и се обявяват, което прави комуникацията еднопосочна като цяло. Този подход може да е полезен, когато има стриктни крайни срокове, но не бива да се използва твърде често, тъй като кара сътрудниците да се чувстват недооценени.

Коучинг (S2): *Лидерството чрез коучинг* е стил, в който лидерът ясно обяснява изискваните стандарти и как иска да се изпълни работата, но напътства служителите си, за да са част от процеса. Това може да доведе до удължаване на времето, но този подход помага за развитието на индивиди, инициативата и сплотяването на екипа. Лидерите, които ползват този подход, все още определят ролите и задачите, но нямат против да приемат идеи и предложения от сътрудниците. Лидерът запазва за себе си вземането на решение, но комуникацията е много по-отворена и двупосочна.

Подкрепа (S3): *Подкрепящото лидерство* е ситуацията, в която лидерът осъзнава, че не задължително той/тя има отговорите на всички ситуации. Вместо това той/тя цели да получава идеи и мнения от екипа си. Лидерът работи с екипа си, за да решава проблеми и цели постигане на подобрене, като използва таланта в групата. Подкрепящото лидерство означава предаването на ежедневните решения на сътрудниците, ако това е възможно, като например разпределянето на задачи. Поддържащият лидер инициира и участва в решенията, но по-големият контрол принадлежи на служителя.

Делегиране (S4): *Делегиращото лидерство* се наблюдава, когато лидерът позволява на екипа или отделните служители да се занимават с работата си - самостоятелно, но в дефинирани граници, тъй като знаят, че екипът им е достатъчно компетентен да използва собствената си инициатива. Лидерът, разбира се, наблюдава напредъка, но се намесва само ако възникнат сериозни проблеми. Делегиращо е управлението, когато лидерът все още участва в решенията, но голяма част от контрола е у служителя, защото е компетентен и мотивиран.

Този процес не е сложен за разбиране и просто описва различните подходи към лидерството и управлението на служители. Ключът към ситуационното управление е, че лидерите трябва да могат да приемат един от четирите стила за всяка ситуация. Избирането на правилния стил зависи от фактори като:

- вида на проекта, проблема или ситуацията;
- ограничения във времето;
- уменията на сътрудниците (компетентност);
- нивото на ангажимент на сътрудниците (ангажираност).

Развитието на лидерски умения от страна на ръководството на Центъра е от съществено значение за постигане на ефективна работа в екип като по този начин се способства за намаляването до минимум на възможностите за поява на конфликти на Центъра. Лидерството и управленските умения, както и конкретно изборът на подходящ стил и подход, смяната им, когато това е необходимо, е от изключително значение за управлението на конфликтите в рамките на дейността на ЦПО. Посочените по-горе стилове дават необходимата на директора насока, за да реагира адекватно в зависимост както от ситуацията, така и от хората.

Приемането на стила ще бъде повлияно и от компетентността и ангажираността на сътрудника или екипа. Ниското ниво на компетентност и/или ангажираност обикновено ще изисква лидерът да прилага повече стил директива и обратно, както е показано в таблицата по-долу:

Ниво на компетентност и ангажираност	Описание на индивидуалното/ екипното поведение	Управленски/ лидерски стил
Ниско ниво на компетентност Ниско ниво на ангажираност	Като цяло липсват специфични умения, необходими за конкретната работа, и липса на каквато и да е увереност и / или мотивация за справяне.	директива
Известна степен на компетентност Ниско ниво на ангажираност	Може да имат някои важни умения, но няма да могат да си свършат работата без помощ. Задачата или ситуацията може да бъде нова за тях.	коучинг
Високо ниво на компетентност Променливо ниво на ангажираност	Опитни и способни, но е възможно да нямат самочувствието да се справят сами или нямат мотивация да свършат нещо добре и/или бързо.	подкрепа
Високо ниво на компетентност Високо ниво на ангажираност	Опитни в работата, чувстват се уверено в собствената си способност да вършат нещо добре. Може дори да бъдат по-квалифицирани от лидера.	делегиране

Тези стилове са относими не само към ръководството, но и към експертите и обучаващите в ЦПО, тъй като в своята работа те също общуват с различни хора, могат да попаднат в потенциално конфликтни ситуации, които трябва да се решават с такт и без да се нарушава работния и/или обучителния процес.

За да се постигнат ефективни лидерски и управленски умения, ръководството и екипът на ЦПО следва да имат предвид посочените по-долу правила и критерии, чието спазване и наличие гарантира добра работа в екип и максимално неутрализиране на заредени с конфликт ситуации.

**ПРАВИЛА ЗА ЕФЕКТИВНО ЛИДЕРСТВО
И КРИТЕРИИ ЗА ОЦЕНЯВАНЕ НА ТЯХНОТО ИЗПЪЛНЕНИЕ**

***Ръководството на Центъра демонстрира силни лидерски
характеристики***

1. Директорът трябва да е формулирал определена ясна визия за развитието на Центъра и тя е ясна на всички заинтересовани страни – собственици, служители и други

✓ Директорът на Центъра разбира спецификите на професионалното обучение и рамките, в които то се осъществява

✓ Директорът и експертите в Центъра демонстрират желание за постигане на отлични постижения

✓ Директорът на Центъра може да определи ясно и на достъпен за всички сътрудници и заинтересовани страни език, визията си за Центъра

2. Директорът и експертите в Центъра трябва да работят като ефективни лидери и да мотивират, подкрепят, развиват компетентностите на сътрудниците

✓ Директорът и експертите дават пример чрез своя ентузиазъм, отдаденост и професионализъм при изпълнение на дейностите

✓ Директорът и експертите предприемат конкретни стъпки да мотивират всички сътрудници на Центъра

✓ Сътрудниците на Центъра чувстват оценени усилията си,

вложени при изпълнение на дейностите

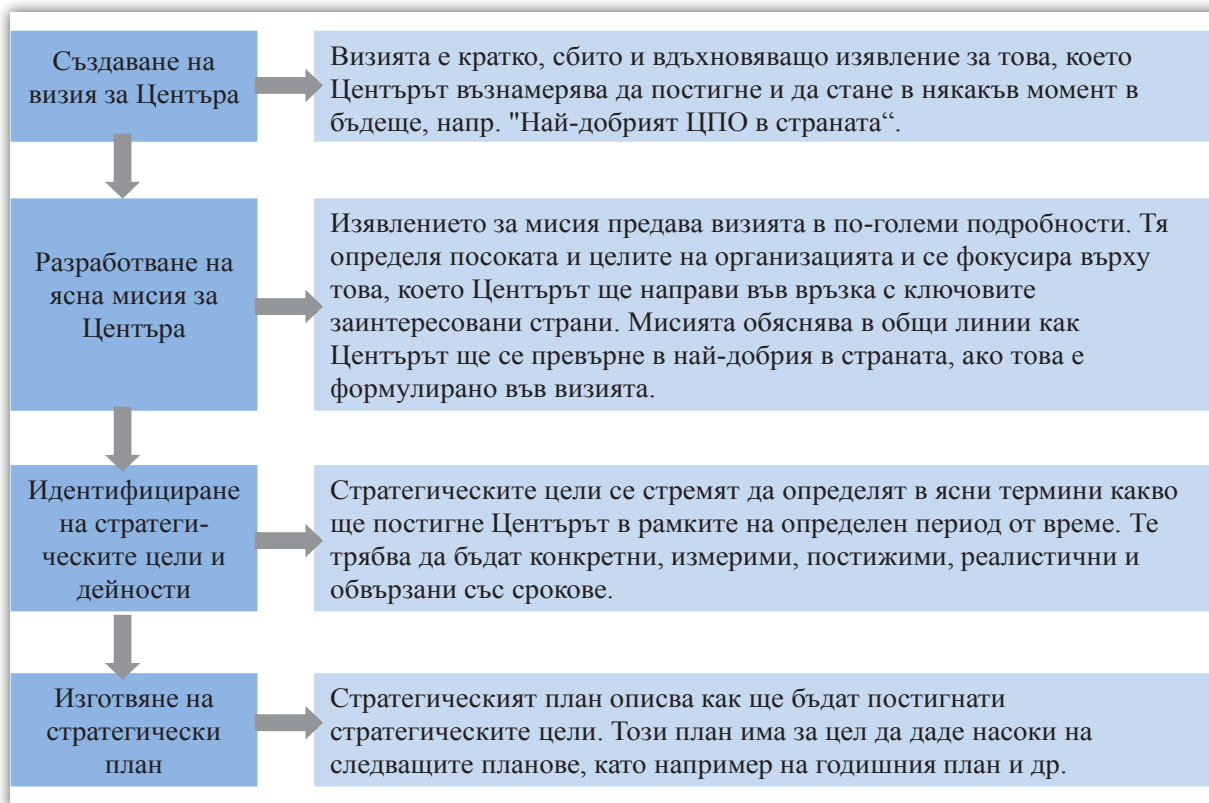
3. Необходимо е директорът да въвлече всички ключови експерти в управлението на Центъра и всички сътрудници да са ангажирани с постигането на целите

- ✓ Включването и активното участие на сътрудниците в дейностите на Центъра се насърчава постоянно и се създават условия за това
- ✓ Сътрудниците на Центъра демонстрират отдадеността си чрез своите действия

Правила за стратегическо управление и планиране

Всяка организация се нуждае от собствено стратегическо управление на всяко ниво, за да насочва действията си, като стратегията трябва да се вписва в цялостния контекст. Не е необходимо структурата да е сложна, но трябва да решава бъдещи действия в зависимост от визията за Центъра, решена от директора. Стратегическата структура трябва да е ориентир за всички дейности по планирането в Центъра.

Основният процес за създаване на стратегическо управление на Центъра включва следните компоненти:



Важното е, че за ЦПО дефинирането на стратегически насоки не трябва да е сложен, а структуриран процес, който следва принципите на развитието на организацията. Това може да се постигне например чрез провеждане на уъркшоп (семинар), организиран от директора със служителите и обсъждане на това, къде те виждат Центъра в следващите години. Какво искат да постигнат? Как ще го постигнат? Какво искат основните заинтересовани страни от Центъра? Какви са променящите се тенденции и как Центърът ще реагира? В контекста на конкретното ЦПО не е нужно документите да са дълги - те трябва да са прости, кратки и ясни сбити описания на възприетата стратегия за Центъра. Всички в Центъра трябва да разбират целите и да са ангажирани с постигането им. Примерни цели на ЦПО са показани в **Приложение 1**.

ПРАВИЛА ЗА ИЗГОТВЯНЕ И ПРИЛАГАНЕ НА СТРАТЕГИЧЕСКИ НАСОКИ И ЦЕЛИ, И КРИТЕРИИ ЗА ОЦЕНЯВАНЕ НА ТЯХНОТО ИЗПЪЛНЕНИЕ

Центърът е определил стратегически насоки и цели

1. В съответствие с визията на Центъра и спецификите на професионалното образование е необходимо да се изведат стратегическите му цели

- ✓ Директорът на Центъра е определил стратегическите цели в съответствие с визията
- ✓ Директорът е проведе уръкшоп със служителите за запознаване с визията и изведените стратегически цели *
- ✓ Всички заинтересовани страни са запознати със стратегическите цели

2. Разработва се цялостен стратегически план, като при изготвянето му са привлечени всички заинтересовани страни

- ✓ Директорът работи съвместно със сътрудниците при разработването на стратегически план
- ✓ Вижданията на заинтересованите страни се вземат предвид при разработването на плана
- ✓ Планът ясно описва ключовите цели и дейности на Центъра, но не е сложен документ
- ✓ Директорът постоянно осигурява съответствието на

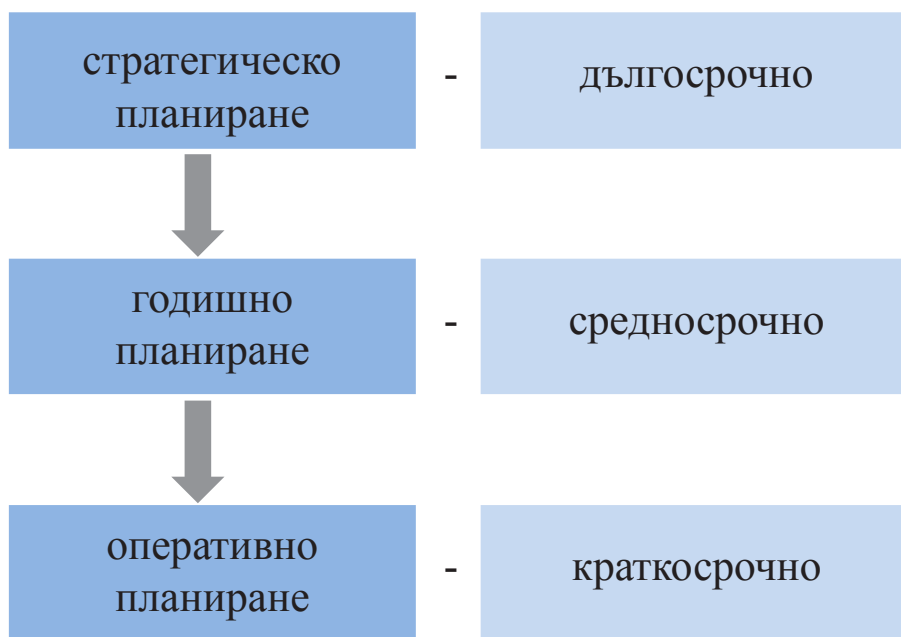
дейностите на Центъра със стратегическите насоки и цели

3. Външната за Центъра ситуация – икономическа, социална, законодателна, трябва да се следи постоянно и да се реагира проактивно на тенденциите в бизнеса и на пазара на труда

- ✓ Налични са механизми за проследяване тенденциите в бизнеса, и се търси и получава обратна връзка от него
- ✓ Получената информацията се оценява и използва при стратегическото планиране
- ✓ Стратегическите цели трябва да бъдат регулярно преглеждани, за да се отразяват своевременно промени или възникнали нови тенденции

*** Важно е да се отбележи, че такъв уъркшоп може да се ползва за съвместно пренасяне на визията в конкретни цели, като по този начин сътрудниците ще се чувстват по-ангажирани и обвързани с постигането им.**

Организацията изисква ефективно планиране, за да постигне определените цели. Без ефективен процес на планиране Центърът няма да има ясна насока или начин да измерва успеха си. В голяма степен функцията на планирането в Центъра изпреварва другите функции, тъй като всички други дейности трябва да са насочени към постигането на целите, определени в плановете. Поради тази причина без ефективен процес на планиране Центърът няма да има насока. Планирането трябва да се осъществява по всяко време на всички нива и трябва да бъде свързано със стратегическите насоки за управление, определени по-рано. Препоръчва се да има три нива на планиране, които да се осъществяват в Центъра:



Ключови елементи на планирането

В работата на ЦПО е необходимо да се обмислят четири главни аспекта на планирането, което трябва:

- да улеснява Центъра да постига целите си;
- да осигурява цялостна насока за всички други управленски дейности;
- да включва всички служители по някакъв начин в процеса;
- да помага за идентифициране на дейности, които могат да помогнат в постигането на гореспоменатите цели, или да открива дейности, които биха имали негативни последици.

Планирането може да е предизвикателен процес и има редица фактори, които могат да повлияят върху това. Някои от тях са:

- липсата на разбиране на тенденциите в сферата на професионалното обучение;
- липса на точна информация за управлението;
- липса на разбиране на процесите и инструментите за планиране;
- липса на ангажираност/разбиране на важността на планирането.

Годишното планиране трябва да е структурирано и организирано, то трябва да се осъществява в определен период от време. Разбира се, то трябва да е свързано с процеса на определяне на бюджета, но не трябва да се фокусира само върху финансовите аспекти на управлението на ЦПО. Важно е да се уточни, че годишното планиране в Центъра не трябва да е сложен процес, главната негова цел е достигане до ясна насока в предстоящата година.

**ПРАВИЛА ЗА ГОДИШНО ПЛАНИРАНЕ
И КРИТЕРИИ ЗА ОЦЕНЯВАНЕ НА ТЯХНОТО ИЗПЪЛНЕНИЕ**

***Въведено е общо годишно планиране на дейностите на
Центъра***

**1. Ръководството разработва годишен план за дейностите на
Центъра, който съотнася стратегическите цели към
конкретни дейности**

- ✓ Наличен е структуриран подход при създаването на плана
- ✓ Отчитат се общите цели, както и постигнатите в предходния период резултати
- ✓ Планът не е задължително да е обвързан с бюджет, а отразява основните дейности за изпълнение и развитие
- ✓ При разработването, където е необходимо, се включват и експертите на Центъра

**2. Годишният план е необходимо да се преглежда на
определен период от директора и експертите на Центъра,
за да се проследява изпълнението; при необходимост се
правят промени и актуализации**

- ✓ Проследяват се както финансовите, така и нефинансовите данни, за да се установи изпълнението на показателите
- ✓ Данните от прегледите на плана служат за основа при последващо планиране или за ревизия на настоящия план

**б) Включване на заинтересованите страни, включително техните
изисквания**

Професионалното обучение може да е ефективно и успешно само в контекста на силни партньорства с ключови заинтересовани страни. Често обаче в централите се наблюдава

липса на фокус към заинтересованите от тяхната дейност страни и главно заради това, че в повечето случаи ръководителите и служителите на Центъра не приемат собствениците, служителите и обучаемите като клиенти (вкл. вътрешни клиенти) и заинтересовани страни. Това трябва да се промени и да се приеме мениджърски подход, който е ориентиран към търсене и осъществяване на партньорства със заинтересованите страни.

Участието на заинтересованите страни може да се осъществява по много и различни начини. В някои случаи участието може да приеме формата на предаване на информация на заинтересованите страни. В други случаи заинтересованите страни могат да участват в процеса на взимане на решения. Форматът на участието на заинтересованите страни зависи от актуалния проблем. Въпреки това ръководството на Центъра трябва да е наясно, че заинтересованите страни желаят, очакват или заслужават определено ниво на участие в дейностите на Центъра и тяхната роля е да създава тези отношения. Алтернативният формат за участието на заинтересованите страни може да се опише като вариращ между високо и ниско ниво по начина, описан долу:

Ниско ниво на участие на заинтересованите страни	Средно ниво на участие на заинтересованите страни	Високо ниво на участие на заинтересованите страни
Предназначение		
за информиране на заинтересованите страни по даден въпрос или за споделяне на информация и получаване на обратна връзка ниско ниво	за събиране на подробна обратна информация и привличане на идеи за подкрепа на процеса на вземане на решения	за развиване на пълноценни партньорства за вземане на решения и тяхното прилагане
Примери		
Посещение на среща в индустрията и очертаване на стратегията на центъра	Привличане на представители на индустрията в разработването на програми и учебни планове	Работа с фирми за предоставяне на обучения за получаване на работно място/заетост

Механизмите, които създават условия за комуникация и привличане на заинтересованите страни към сътрудничество, могат да включват:

- комитети/надзорни съвети;
- фокус групи;
- посещения на други обучителни организации;
- презентации/работни срещи;
- посещения на Центъра/дни на отворените врати;
- уъркшопове (семинари);
- уебсайт и др.;
- етичен кодекс - тук може да се говори за етичен кодекс между ЦПО-та, етичен кодекс между преподаватели, етичен кодекс между обучаеми или между комбинация от тези заинтересовани страни. Може да се помисли за включване

на бизнеса или някои от контролните органи. Основната идея на този кодекс е отделните заинтересовани страни сами да изработят правила, норми и принципи на работа и взаимодействие и след това да ги спазват.

**ПРАВИЛА ЗА ВКЛЮЧВАНЕ НА ЗАИНТЕРЕСОВАНИТЕ СТРАНИ
И КРИТЕРИИ ЗА ОЦЕНЯВАНЕ НА ТЯХНОТО ИЗПЪЛНЕНИЕ**

Налични са структури и подход за привличане на заинтересованите страни в дейностите на Центъра

1. Директорът и сътрудниците на Центъра е необходимо да работят активно за привличане на заинтересованите страни

- ✓ Центърът е определил основните си заинтересовани страни, вкл. клиенти
- ✓ Възприет е подход на партньорство със заинтересованите страни и Центърът активно ги привлича в съвместни дейности

2. Изисква се наличие на структуриран подход и механизми, които насърчават включването на заинтересованите страни в дейностите на Центъра

- ✓ Установени са силни връзки с местния бизнес и публични институции
- ✓ Ръководството е определило пътищата, по които може да се установи директен контакт със заинтересовани страни, лица и т.н.
- ✓ Налични са формални канали за набиране на обратна връзка от обучаемите и възложителите на обучения
- ✓ Сътрудниците са насърчавани да предлагат идеи, осъществяват се редовни събирания за споделянето и

обсъждането на информация и обратна връзка

** Заинтересовани страни – работодатели, представители на държавни и общински институции, обучаеми и др.*

в) Организационна структура и подходи за комуникация в организацията

Организационната структура в ЦПО трябва да бъде такава, че да позволява ефективно осъществяване на дейностите. Стандартната организационна структура има функционална характеристика, при която отделните звена или служители изпълняват отделни рутинни функции, описани по-долу.



Примерна органиграма на ЦПО

Най-общо задачите и отговорностите на служителите в ЦПО могат да се опишат така:

- директор – контролира управлението на всички аспекти на дейността на ЦПО, носи отговорност за всички дейности, свързани с това как Центърът се управлява, както и с ресурсите му; това включва също ефективността на управлението, развитието на бюджетния процес и др.; комуникира със заинтересованите страни;
- методист – отговаря за всички дейности, директно свързани с провеждането на обученията, вкл. семинари, тренинги и стандартите на Центъра, такива като дизайн на програмата, компетентност на обучаващите, актуалност на учебните планове, програми и материали; комуникира директно с обучаващите (преподаватели, тренери, лектори);
- организатор на обучение – контролира управлението на всички аспекти на дейността на ЦПО, свързани с организацията на обученията, здравето и безопасността; комуникира с директора на Центъра, методиста, обучаващите, възложителите на обучение, обучаемите.

Подобна структура цели да засили способността на Центъра да се справя с предоставянето на висококачествени обучителни услуги. Всеки служител в тази структура трябва да е напълно запознат с изискванията и очакванията от своята роля, както и с начините на комуникация. При необходимост може да се наложи да се променят длъжностните характеристики, за да се отбелязват ясно новите задачи и отговорности.

Като алтернатива на функционалната структура може да се предложат и елементи на т. нар. проектна организация на управление. Подобна необходимост се налага поради факта, че при много от лицензираните центрове, по-голяма част от финансирането идва по линия на Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси”, където управлението е по-скоро проектно. Поради тази причина въвеждането на проектна организация би могло да помогне за подобряване на ефективността на управление.

При чистата проектна организация всяко обучение или група от обучения може да се разглежда като отделен проект, със собствена структура - например ръководител, методист, организатор, преподаватели и т.н. Положителните страни на тази структура са в това, че всяко обучение (т.е. проект) се оптимизира в неговата цялост, което гарантира по-високо качество, координацията и комуникацията за конкретното обучение са по-бързи и ефективни. Минусите са, че отделните обучения (проекти) могат да имат самостоятелен живот, което ги изкарва извън контекста на целите на цялото ЦПО. Понякога подобен род организационни структури са по-скъпи поради дублиране на ресурси за отделните проекти/обучения.

Другата алтернатива са така наречените балансирані матрици за управление, при които са налице отделни елементи на проектното управление. Например назначава се един ръководител/координатор проект или, ако проектът е много голям, едно звено от 2-3

човека, които отговарят за самото управление, а останалите служители запазват техните функции в ЦПО-то като методисти, сътрудници, преподаватели и изпълняват своите задачи включително и в рамките на конкретни проекти. Предимствата на балансираната матрица на управление е, че се използва най-доброто от двете крайни структури и се преодоляват техните минуси. Слабостите на балансираната матрица на организация е, че тя е сравнително сложна структура, която изисква всекидневни компромиси и баланси в управлението и взаимоотношенията между отделните заинтересовани страни.

ПРАВИЛА ЗА ИЗГРАЖДАНЕ И ПОДОБРЯВАНЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА СТРУКТУРА, И КРИТЕРИИ ЗА ОЦЕНЯВАНЕ НА ТЯХНОТО ИЗПЪЛНЕНИЕ

Ефективната организационна структура допринася за ефикасността на Центъра

1. Организационната структура трябва да е ясна и добре дефинирана, което осигурява максимално оползотворяване на потенциала на сътрудниците

- ✓ Налична е организационна структура, която при необходимост се ревизира
- ✓ Ясно определени са ролята, отговорностите и правата на експертите, методистите, членовете на УМС, организаторите на обучението, работещите за Центъра обучаващи

2. Необходимо е всички сътрудници да са наясно с индивидуалната си роля в процесите в Центъра и отговорностите, които имат

- ✓ Налични са длъжностни характеристики за всички с определени индивидуални роли и отговорности в зависимост от позицията
- ✓ Каналите за комуникация са определени и приети от всички
- ✓ Структурата за отчетност е ясна и йерархичните взаимоотношения се познават от всички

По-конкретно, според сега действащата практика, управлението на дейността на ЦПО се осъществява от управителя на юридическото лице или едноличния търговец и директора на ЦПО.

Управителят на юридическото лице или едноличният търговец, собственик на ЦПО, има следните компетентности по отношение на професионалното обучение:

- утвърждава Правилник за устройството и дейността на ЦПО;
- утвърждава Годишен план за дейността на ЦПО;
- утвърждава Годишен бюджет на ЦПО;
- приема Годишен отчет за дейността на ЦПО;
- обявява конкурси за вакантни длъжности в ЦПО и определя процедурата на провеждането им;
- назначава и освобождава директора на ЦПО и персонала на организационните звена и определя възнаграждението им;
- сключва договори със заявителите на професионално обучение (може да делегира това правомощие на директора на ЦПО);
- сключва трудови или граждански договори с преподавателите и консултантите (може да делегира това правомощие на директора на ЦПО);
- взема решения за участие на компетентни организации в дейността по професионалното обучение;
- взема решение за създаване на Учебно-методическия съвет (Експертен съвет) на ЦПО и определя състава му;
- определя таксите за обучение в квалификационните курсове;
- назначава комисиите за провеждане на изпитите за завършено професионално обучение (само в случаите, в които управителят на юридическото лице или едноличният търговец, собственик на ЦПО, е и директор на центъра);
- подписва свидетелствата за професионална квалификация и удостоверенията за професионално обучение и техните дубликати (само в случаите, в които управителят на юридическото лице или едноличният търговец, собственик на ЦПО, е и директор на центъра);
- осъществява контрол за спазването на нормативните актове и изискванията за професионалното обучение, както и за качеството на обучението;
- разпорежда се с имуществото на ЦПО;
- представлява ЦПО (може да делегира това правомощие на директора на ЦПО);
- организационната структура на ЦПО включва директор, Учебно-методически съвет (Експертен съвет) и организационни звена.

Директорът на ЦПО:

- отговаря за цялостната дейност на ЦПО и носи отговорност за създаване на условия за пълноценен квалификационен процес;
- организира непосредствено дейността и осъществява оперативното ръководство

на ЦПО;

- полага грижи за осъществяване на целите и задачите в областта на професионалното обучение;
- осъществява връзка със социални партньори, работодатели, фирми и други заявители на професионално обучение;
- подготвя и предлага: Годишен план за дейността на ЦПО; Годишен бюджет и Годишен отчет за дейността на ЦПО;
- утвърждава преподавателските и консултантските екипи за провеждане на професионалното обучение;
- утвърждава учебната документация на квалификационните курсове: учебните планове и програми; графиците за провеждане на квалификационните курсове; документацията за изпитите за завършване на професионалното обучение;
- подписва свидетелствата за професионална квалификация и удостоверенията за професионално обучение и техните дубликати;
- осъществява контрол и отговаря за спазването на нормативните актове и изискванията за професионалното обучение, както и за качеството на обучението;
- взема решение по жалбите.

Учебно-методическият съвет (Експертният съвет) е помощен колективен орган за научно и методическо ръководство на учебния процес в ЦПО. Учебно-методическият съвет (Експертният съвет) обсъжда и решава основни учебно-методически въпроси по квалификационната дейност в съответствие със съвременните тенденции в ученето през целия живот.

Съставът на Учебно-методическия съвет (Експертния съвет) включва:

- външни експерти;
- директора на ЦПО;
- експерта по методическо осигуряване на обучението;
- експерта по организация на обучението.

Председател на Учебно-методическия съвет (Експертния съвет) е директорът на ЦПО. В заседанията на Учебно-методическия съвет (Експертния съвет) могат да участват преподаватели в квалификационните курсове, консултанти, представители на държавни образователни институции, неправителствени организации, висши училища, обучаващи организации, фирми, работодатели, социални партньори или чуждестранни организации, работещи по професионалните направления на ЦПО.

Организационните звена на ЦПО са: учебно; административно и финансово-счетоводно.

Учебното звено:

- осъществява учебно-методическата и организационно-техническата подготовка на квалификационните курсове и организира провеждането им;

- съставя и архивира учебната документация;
- следи за качеството на професионалното обучение и отчита резултатите от него.

Персоналът на учебното звено включва експерт по методическо осигуряване на обучението. Експертът по методическо осигуряване на обучението:

- прави предложения за дейността на ЦПО по отношение на предлаганите квалификационни курсове и тяхното съответствие с потребностите от обучение и квалификация;
- координира адаптирането на учебните програми към спецификата на конкретното професионално обучение и разработването на учебната документация на квалификационните курсове;
- предлага преподавателските и консултантските екипи за провеждане на квалификационните курсове;
- организира провеждането на входни тестове за кандидатите за обучение в случаите, когато това е предвидено в учебната документация на квалификационните курсове;
- разработва графици за провеждане на квалификационните курсове и следи за изпълнението им;
- създава непосредствената организация на квалификационния процес в съответствие с приетите учебни програми;
- координира дейността на преподавателите, консултантите и курсистите;
- следи за качествено провеждане на квалификационната дейност и контролира работата на преподавателите и консултантите;
- разработва документацията за изпитите за завършване на професионалното обучение, със съдействието на преподавателите;
- организира провеждането на изпитите за завършване на професионалното обучение.

Административното звено:

- организира рекламата на предлаганите квалификационни курсове;
- извършва привличането и приемането на кандидатите;
- организира попълването на личните картони на курсистите;
- извършва деловодната работа;
- оформя документацията по професионалното обучение;
- поддържа архива на ЦПО;
- осигурява социално-битовото обслужване на преподавателите, консултантите и курсистите.

Персоналът на административното звено включва: експерт по организация на обучението и административен секретар.

Експертът по организация на обучението:

- организира разпространението на информационни материали за предлаганите квалификационни курсове;

- организира процедурите по приемането на кандидатите за обучение;
- осъществява непосредствената връзка на Експертния съвет с преподавателите и консултантите по текущите задачи на ЦПО;
- следи за правилното водене на документацията на квалификационните курсове;
- организира издаването на документите за придобита квалификация при спазване изискванията на Наредба № 4 от 16.04.2003 г. за документите за системата на народната просвета, издадена от министъра на образованието и науката (ДВ, бр. 41 от 08.05.2003 г.) и Закона за защита на личните данни (ДВ, бр. 1 от 04.01.2002г.);
- организира социално-битовото обслужване на преподавателите, консултантите и курсистите.

Административният секретар:

- извършва деловодната работа на ЦПО;
- подготвя и разпространява информационни материали за предлаганите квалификационни курсове;
- приема молби за участие в квалификационните курсове;
- води и съхранява документацията и архива на ЦПО;
- подготвя документите за придобита професионална квалификация;
- приема и съхранява жалбите;
- поддържа архива на ЦПО;
- осигурява социално-битовото обслужване на преподавателите, консултантите и курсистите.

Финансово-счетоводното звено:

- осъществява паричния поток, осчетоводяването на постъпленията и разходите;
- съставя и отчита Годишен бюджет на ЦПО;
- извършва подготовка на договорите със заявителите на обучението и на план-сметките за квалификационните курсове;
- оформя договорите и хонорарните сметки с преподавателите и консултантите;
- изплаща хонорарите на преподавателите и консултантите и заплатите на служителите на ЦПО;
- осъществява взаимоотношенията с Националната агенция по приходите и Националния осигурителен институт.

Персоналът на финансово-счетоводното звено включва експерт по финансово-счетоводна дейност.

Експертът по финансово-счетоводна дейност:

- съставя и отчита Годишен бюджет на ЦПО;
- подготвя договорите със заявителите на обучението и план-сметките за квалификационните курсове;
- подготвя договорите с преподавателите и консултантите и хонорарните сметки;
- осъществява финансовите операции.

г) Системи за осигуряване на качество

Процесът трябва да започне с разработването на правила за качество, които съответстват на целите на Центъра, чрез въвеждане и прилагане на принципите на управление на качеството. Тези правила не трябва да са сложен документ, а по-скоро трябва да представят в сбит вид целите и критериите, дефинирани от Центъра в тази област. Важно е да се провежда диалог между ръководството на Центъра и служителите. Прилагането на система за управление на качеството на предоставяните обучителни услуги подпомага създаването на обща за всички цел за подобряването на представянето на Центъра.

За повишаване ефективността на работата на ЦПО е от полза да се прилага един минимум от мерки за осигуряване на качеството, съотносим към целия спектър дейности на Центъра. Тези мерки следва да бъдат активно подкрепяни от ръководството. Осигуряването на качеството може да става чрез различни подходи:

- сертификация в съответствие с приложим международен стандарт;
- самооценка в съответствие с международни модели, напр. на CEDEFOP, LQW и др. (виж стр.13 от Наръчника);
- съответствие с национални модели, когато има такива (напр. австрийската QIBB, швейцарския EDUQUA, шотландската QISS и т.н.) (виж стр.13 от Наръчника).

В повечето случаи въвеждането на система за управление на качеството и сертифицирането ѝ от външен, независим орган, обхваща в себе си посочените по-горе подходи. Система за управление съществува във всяка организация, съответно всяко ЦПО, защото сама по себе си тя представлява цялостното управление с акцент върху ефективността и въздействието за предоставяне на качествени услуги на клиентите.

Периодично МОН прави подробен анализ на системите за осигуряване на качеството в областта на професионално обучение (напр. „Анализ на системата за осигуряване на качество на професионалното образование и обучение в България” – 2011 г.) В тези анализи ръководството на ЦПО може да открие полезни идеи и различни подходи при осигуряване на качеството в професионално обучение.

Като цяло резултатите от този анализ за МОН заедно с най-съвременните подходи при управление на качеството в професионално обучение могат да се систематизират в следните основни правила за осигуряване на качеството в ЦПО:

**ПРАВИЛА ЗА ОСИГУРЯВАНЕ НА КАЧЕСТВОТО
И КРИТЕРИИ ЗА ОЦЕНЯВАНЕ НА ТЯХНОТО ИЗПЪЛНЕНИЕ**

Осигурен е такъв подход и се използват такива средства, които поддържат и подкрепят реализирането на качествен процес на обучение

1. Определят се стандартите, които се прилагат към дейността на Центъра

- ✓ Прилагат се изисквания на международни стандарти за управление на качеството (например ISO 9001, ISO 29990), евентуално сертификация
- ✓ Спазват се нормативните и законови изисквания
- ✓ Използват се най-добрите практики, резултат от натрупания опит, опит, споделен от други Центрове, при реализирането на международни проекти и т.н.
- ✓ Изготвена е процедура / рамка за разработване на нови програми, която да гарантира тяхното качество

2. Управлението на Центъра трябва да се оценява периодично спрямо поставените критерии на стандарти, нормативни изисквания, най-добри практики, приети от Центъра като основа

- ✓ Осъществява се непрекъснато измерване на качеството на предоставяните услуги, вкл. и на сътрудниците
- ✓ Чрез формални и неформални методи се търси обратна връзка от обучаемите и клиентите на Центъра като цяло

- ✓ Разработен е чек-лист за оценка, който подпомага структурираното оценяване и дава възможност за сравнение на резултатите от различни периоди на оценка
- ✓ Осъществява се независима оценка на управлението и осигуряването на качеството от външна страна (напр. от органа по сертификация, от държавни институции с контролни функции и др.)
- ✓ Определят се области за подобряване и се взимат и документират необходимите мерки, оценява се тяхната ефективност

В допълнение към горните правила за осигуряване на качеството могат да бъдат реализирани и някои специфични за средата мерки, които да гарантират качеството на обучителните услуги:

- проучвания и анализи на потребностите от професионално обучение;
- изготвяне на ефективни учебни планове и учебни програми, съобразени със съвременните изисквания и добрите световни практики в обучението на възрастни;
- подбор на висококвалифицирани преподаватели и консултанти;
- използване на активни форми, методи и техники на обучение и на съвременни учебно-технически средства;
- мотивиране на обучаемите за задълбочено и трайно усвояване на професионалните знания, умения и нагласи;
- прилагане на ефективни форми, методи и техники за проверка и оценка;
- прилагане на действена система за контрол и периодична оценка на качеството на обучението и своевременно предприемане на необходимите коригиращи действия;
- адекватна научна и информационна осигуреност на процеса на професионалното обучение;
- партньорство и сътрудничество със сродни обучителни институции у нас и чужбина в областта на професионалното обучение на възрастни.

Контролът върху качеството на квалификационния процес се осъществява чрез вътрешен и външен мониторинг на обучението.

Вътрешният мониторинг на обучението включва:

- наблюдения от страна на директора на ЦПО върху организацията и провеждането на професионалното обучение;
- провеждане на анкети с курсистите, завършващи обучението, за получаване на обратна информация за качеството и организацията на обучението;
- анализ на постигнатите резултати от изпитите при завършване на квалификационния курс;
- сравнителен анализ на входящите и изходящите квалификационни равнища за установяване нивото и структурата на новопридобитите знания и умения.

Външният мониторинг на обучението включва:

- анкети и разговори с работодатели и заявители на обучението;
- анализ на резултатите от професионалната реализация на преминалите професионално обучение;
- становища на държавни институции и социални партньори.

При установени качествени разлики между очакваните и получените резултати от професионалното обучение, експертът по методическо осигуряване на обучението организира и предприема съответни корекционни процедури, отнасящи се до актуализирането на съдържанието на учебните планове и програми, усъвършенстване

организацията на провеждането на квалификационните курсове или повишаване квалификацията на преподавателите.

В допълнение на тези мерки може да се препоръчат процедури, които да дават възможности на самите обучаеми да оказват влияние върху качеството на обучението. При несъответствие на качеството на обучението или придобитата квалификация с предварително обявените условия, всеки курсист или заявител на обучение има право да подаде жалба или възражение до директора на ЦПО, придружени със съответни доказателства. Жалбите и възраженията се подават не по-късно от 7 календарни дни след приключването на съответния квалификационен курс. Всички подадени жалби и възражения се завеждат от административния секретар на ЦПО в Дневник за жалбите и възраженията. Директорът на ЦПО взема отношение по жалбата не по-късно от 7 календарни дни след подаването ѝ, освен ако по обективни причини това не е било възможно. В този случай решението се взема не по-късно от 7 календарни дни след отстраняването на обективната причина.

В случаите, в които решението на жалбата или възражението включва възстановяване на внесени такси за обучение, решението подлежи на утвърждаване от директора.

д) Стандартизирани оперативни процедури (СОП)

Развитието на тези процедури започва с определянето на ключовите процеси в Центъра. Във всеки процес има серия задачи, които комбинирани съставят процеса. За да се постигне постоянност, трябва да се развият стандарти за всяка от тези ключови задачи. Процедурите определят стъпките, водещи до постигане на задачите. Те не трябва да бъдат сложни, а просто да описват правилния начин за изпълнение на всяка задача. Когато СОП са разработени, е нужно служителите да бъдат запознати и обучени за работа с тях. Щом служителите са наясно с процедурите, остава само уверението, че постоянно следват стандартите при изпълнение на поставените им задачи.

Развитието и прилагането на стандартите за високо представяне трябва да са една от главните дейности в Центъра като част от постоянното подобряване и не трябва да се разглеждат като отделен процес.



Стандартизираните оперативни процедури са съществена част за осигуряване на качеството в ЦПО, тъй като определят етапите и отговорните лица и улесняват разбирането на процеса от всички сътрудници. СОП спомагат за създаването и прилагането на една вътрешна система за осигуряване и контрол на качеството, тъй като задават рамката и основните моменти, които следва да се спазват при реализирането на обученията и дейността като цяло. СОП по същността си определят критичните моменти в дадения процес (обучение, управление на хора и т.н.), за който са разработени и по този начин осигуряват точки на контрол.

СОП трябва да се разработват както в съответствие със специфичните условия в самия Център, така и в съответствие с нормативната база и процедури, касаещи организацията и дейността на ЦПО.

Процедурите не трябва да се разглеждат като някакви външни, допълнителни и/или утежняващи процедури, тъй като тяхното съдържание до голяма степен присъства в Правилника на всеки Център. Така например в Правилника се описва организацията на учебния процес, което представлява процедура с определени стъпки, отговорни лица, документи, които следва да се използват при осъществяването му, и т.н. Като

**ПРАВИЛА ЗА ПРИЛАГАНЕ НА СТАНДАРТИЗИРАНИ ОПЕРАТИВНИ
ПРОЦЕДУРИ ПРИ ОСЪЩЕСТВЯВАНЕ НА ДЕЙНОСТТА НА ЦПО
И КРИТЕРИИ ЗА ОЦЕНЯВАНЕ НА ТЯХНОТО ИЗПЪЛНЕНИЕ**

***Определени са стандарти за изпълнението на ключовите за
Центъра дейности и са описани в съответни процедури***

**1. Ръководството и сътрудниците на Центъра е необходимо
да се ангажират с осигуряването на качеството на
дейностите на Центъра**

- ✓ Разработени са процедури по качеството, които определят подходите за управление на качеството в Центъра
- ✓ Процедурите са известни на всички сътрудници
- ✓ Създадена е култура на непрекъснато подобряване и сътрудниците са активно ангажирани при прегледа и подобряването на съществуващите или нови СОП

**2. Определят се ключовите за Центъра процеси и се
разработват СОП за тях**

- ✓ Определени са основните групи клиенти и заинтересовани страни на Центъра
- ✓ Определени са основните оперативни процеси, съобразно потребностите на клиентите и заинтересованите страни
- ✓ В СОП са определени основните (ключови) етапи на процеса
- ✓ СОП се разработват според потребностите на Центъра – при възникване на нови услуги, дейности, редактират се при

настъпили съществени промени и т.н.

3. СОП трябва да се въведат на всички нива на ЦПО

- ✓ Всички сътрудници (на трудов или друг договор) са запознати със СОП
- ✓ Всички сътрудници спазват въведените чрез СОП стандарти на работа

4. Изисква се периодично осъществяване на преглед на спазването на СОП и тяхната ефективност

- ✓ В Центъра са налични механизми за преглед и оценка на ефективността на СОП
- ✓ Определени са конкретни показатели, които позволяват адекватно измерване на резултатите
- ✓ Оценки от външни прегледи и/или одити се използват за подобряване на СОП
- ✓ Предприемат се мерки за коригиране и подобряване, когато е необходимо
- ✓ Когато е релевантна, обратна връзка от клиентите и заинтересованите страни по отношение на СОП се взема предвид

***Правилникът за дейността на ЦПО е документът, включващ ключовите оперативни процедури на Центъра. За невключените в Правилника дейности може да се разработят допълнителни оперативни процедури според актуалната ситуация и потребностите на Центъра.**

стандартизирана оперативна процедура например може да се разглеждат и включените в Правилника условия и ред за приемане на курсисти.

СОП са неразделна част от дейността на един Център, като задача на ръководството и експертите е да ги структурират и формулират така, че да са ясни за всички и да отговарят на реално случващото се в Центъра, на законовите и нормативни изисквания и при възможност на най-добрите практики в областта.

е) Управление на ресурсите

Човешки ресурси

Управлението на хората, известно и като управление на човешките ресурси, т.е. сътрудниците – независимо дали щатни или не, е ключов фактор за успеха на организациите като ЦПО, които предлагат обучения. Изключително важно е сформиранието на екип от експерти и преподаватели, които са квалифицирани, компетентни, имат желание за развитие и могат да се справят успешно със спецификите на обучението на възрастни.

За да се постигне това, Центърът трябва да има ясна стратегия и да следва определени стъпки при подбора, назначаването и развитието на персонала, за да осигури, че постоянно разполага с такива сътрудници, които способстват за осъществяването на дейности и обучение с високо качество. Схематично този подход с конкретни стъпки изглежда така:



1. Определяне на изискванията (потребности от квалифициран персонал)

Първата важна стъпка по отношение на персонала е определяне на конкретните потребности на Центъра от експерти и преподаватели. Когато е дефинирана такава потребност, трябва да се формулират конкретните изисквания в съответствие с длъжността и визията на ръководството за персоналните качества, които лицето следва да притежава. Ако се търси преподавател, трябва да се формулират специфичните изисквания за областта на преподаване, за която се търси, както и уменията за преподаване на възрастни, които той или тя следва да притежава.

Информацията за набиране на персонал е добре да се разпространява по възможно най-много информационни канали – обяви в уебсайтове, чрез партньорски организации или чрез преподаватели, с които Центърът работи и т.н., за да се достигнат възможно най-много потенциални кандидати.

2. Подбор на персонала

След като са формулирани изискванията и е разпространена информацията, се пристъпва към следващия етап – подбор на персонала. Започва се с документален подбор, т.е. преглед на получените CV-та, удостоверителни документи и референции, от тях се подбират кандидатите, които ще бъдат поканени на интервю.

По отношение на интервюто е добре освен директорът да присъства и поне един експерт на Центъра, тъй като така се осигурява по-широка гледна точка към уменията на кандидата, и от две равнища може да се прецени дали е подходящ за попълване на екипа и за целите на Центъра. Добра практика е да се следва предварително формулиран списък с критерии, по които ще се оценява кандидатът, за да може да се направи сравнение и обобщение на впечатленията на интервюиращите, въз основа на които да се вземе и решението за привличане на кандидата към екипа на ЦПО.

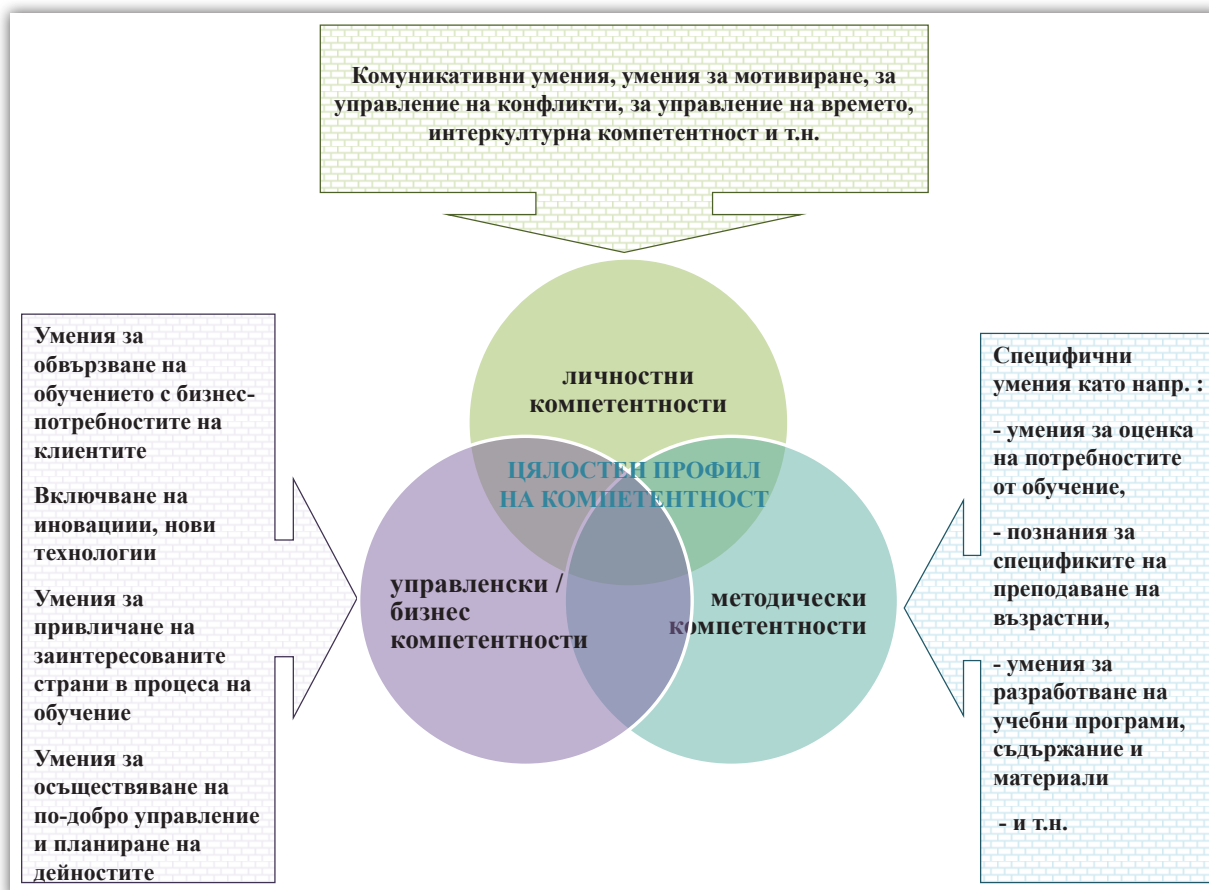
Важно е да се следва определен подход, за да е сигурен изборът на най-компетентните от кандидатите. От съществено значение е новите експерти, както и всички служители да са избрани на база притежание на изискваните квалификации и компетентности за позицията.

Компетентностите на персонала могат най-общо да се разделят в 3 основни области:

- личностни компетентности;
- отнасят се до индивидуалните личностни качества, които биха подкрепили качеството на дейностите, ефекта на обучението и т.н.;
- методически компетентности ;
- включват специфичните познания, които сътрудникът има за професионално обучение, за обучението на възрастни, и чието притежание е гаранция за ефективността на дейностите и на обученията;
- управленски/бизнес компетентности;

- отнасят се до способността за свързване на обучението с потребностите на заинтересованите страни, уменията за прилагане на иновативни подходи при предлагането и осъществяването на дейностите на ЦПО.

Комбинацията от тези компетентности изгражда цялостния профил на един квалифициран, компетентен и проактивен сътрудник, чийто опит и познания допринасят за качеството на предлаганите обучения.



3. Наемане на сътрудниците

Наемането е свързано, от една страна, със спазването на законовите изисквания – сключването на договори, подаването на справки, запознаването с длъжностната характеристика, провеждането на първоначален инструктаж по Безопасност и здраве при работа (БЗР).

От друга страна, при наемането трябва да се осъществява и едно първоначално обучение за запознаване с процесите и процедурите в Центъра, документацията и критериите за качество, които Центърът изисква да се спазват. Новите сътрудници трябва да се въведат и обучат в прилагане на културата на най-добри практики от самото начало, за да могат да спомагат за подобряването на дейността на Центъра.

Добра практика на този етап, конкретно за наеманите преподаватели, е да се изисква от тях да се запознаят с **„Наръчник за преподавателите по теория и практика, ин-**

структори и наставници в ЦПО”. Изискването за познаване спецификите, подходите и методите на преподаване на възрастни е заложено още в подбора на преподавателите, но тук е мястото това да се включи в длъжностната характеристика на преподавателя, в договора или на друго подходящо място, уреждащо изискванията на Центъра към преподавателя при провеждане на обученията.

4. Обучение и развитие на персонала

Обучението и развитието на персонала са ключови изисквания за осигуряване на качеството на продуктите/предоставените услуги във всички организации, но в учебната сфера се поставят на още по-високо ниво. Необходимо е експертите и служителите постоянно да развиват и подобряват съответно своите технически и преподавателски умения, което трябва да се управлява по структуриран начин в Центъра.

Това означава, че на периодични интервали – в разговори или чрез въпросници, следва да се проучват потребностите на персонала от обучения. Ръководството трябва да преценява приоритетността на обученията в съответствие с очаквания ефект или заложените цели за развитие и да дава възможност на сътрудниците да се включват в курсове, семинари, онлайн обучения или други подходящи форми за развиване и повишаване на компетентностите.

Сътрудниците могат и следва да се включват в проектите на Центъра, от една страна, за да натрупват опит, от друга – за да виждат пряката полза и за себе си от участието в дейностите на Центъра.

По този начин ръководството на ЦПО ще осигури наличието не само на компетентен, но и на мотивиран персонал, който осъзнава необходимостта от постоянно развитие и следене на новите тенденции. Това е гаранция за качеството на дейностите и обученията, както и е предпоставка за постигането на устойчив успех. Също това в голяма степен гарантира ангажираността на сътрудниците и в частност преподавателите към Центъра. Обучението и развитието на персонала спомага за задържането на преподавателите, засилва чувството на принадлежност към Центъра. По този начин и преподавателите могат да бъдат източник на контакти за нови обучения, нови идеи за развитие и т.н.

5. Оценка на персонала

Последният етап е свързан с оценката на персонала. Ръководството трябва да се стреми тази оценка да е структурирана и документирана – да се поддържат записи от проведените обучения и да се оценява тяхната ефективност, т.е. какво се е променило след тях и в каква посока. Когато става въпрос за преподавателите в Центъра, това може да става в рамките на регулярни оценки на дейността, както и чрез атестации на служителите.

Важно е в края на процеса по оценката всеки служител да получи структурирана и обоснована информация за представянето си, да се обсъдят наблюденията, възможните бележки и да се набележат стъпки за подобряване.

Като цяло могат да се изведат следните основни правила за ефективно управление на хора, чието спазване гарантира процес за управление на персонала, осигуряващ наличието на сътрудници, които са компетентни, мотивирани и ангажирани с постигането на целите на Центъра и осигуряването на високо качество на дейностите и обученията.

Примерно описание на процес „Управление на хора” в ЦПО е дадено в **Приложение 2**, примерен списък на документите на сътрудниците на ЦПО в **Приложение 3** и пример за изготвяне на чек лист с изисквания към сътрудниците на ЦПО – в **Приложение 4**.



**ПРАВИЛА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ХОРА
И КРИТЕРИИ ЗА ОЦЕНЯВАНЕ НА ТЯХНОТО ИЗПЪЛНЕНИЕ**

Сътрудниците се разглеждат като ключов елемент за успеха на Центъра и е създаден структуриран подход за техния подбор, управление и развитие

1. Управлението на хора трябва да се разглежда като важен елемент за постигане на успех, ръководството на Центърът цени и развива сътрудниците си

- ✓ Разработена е единна политика за управление на хората, определено е отговорното за това лице
- ✓ Определени са и се следват приложимите за Центъра най-добри практики за управление
- ✓ Като част от общия план за дейността на Центъра се изготвя и план за управление на човешките ресурси; ако е приложимо, изготвен е и отделен годишен план

2. Подборът на сътрудници е необходимо да се осъществява според определените процедури и правила, и с професионализъм

- ✓ Висшето ръководство на Центъра има необходимите познания за подбор на сътрудници, вкл. в съответствие със законовите разпоредби
- ✓ Спазват се всички разработени процедури и изисквания за подбор и назначаване на нови сътрудници
- ✓ Подборът се извършва въз основа на потребностите на

Центъра и изискванията за компетентност, които са поставени към сътрудниците

✓ Спазват се всички законови и нормативни разпоредби, вкл. се изпълняват всички предварителни изисквания за сключване на договор

✓ Всички сътрудници получават длъжностна характеристика и се ръководят от нея при изпълнение на задълженията си

3. Изисква се сътрудниците на ЦПО да са компетентни в своята област и непрекъснато да повишават знанията и уменията си чрез обучения, тренинги, наблюдения и др. подходящи според ръководството мерки

✓ Потребностите от обучение на сътрудниците се проследяват периодично, осъществява се необходимото обучение и резултатите се документират/оценяват

✓ Обръща се внимание на поддържането на знанията и уменията в съответствие с най-новите тенденции в областта на специалиста и/или обучаващия

✓ Поддържат се записи от преминалите обучения, които включват и оценка на ефекта в пряката работа на сътрудника

4. Осъществяват се годишни атестации/прегледи на представянето на сътрудниците (експерти и обучаващи), за да се проследява индивидуалното развитие и потребности

- ✓ Установени са ясни критерии за оценка
- ✓ Сътрудниците имат възможност да представят и самооценка на работата си
- ✓ Срещите за атестация следват определена структура
- ✓ Постига се съвместно разбиране и съгласие за дадената оценка
- ✓ Постига се съгласие за предприемане на дейности за развитие вследствие на направената оценка

5. Изисква се поддържане на подходящи записи, които документират обективно дейностите по управление на човешките ресурси

- ✓ Съхраняват се и се актуализират регулярно индивидуални записи
- ✓ Личните досиета съдържат цялата необходима информация за служителите и са конфиденциални
- ✓ Информация за обученията и атестациите се съхранява в досието на всеки един сътрудник

Материално-техническа база (МТБ)

За да се осигури качествено обучение, е необходимо експертите на Центъра да провеждат разговори със съответните организации относно изискванията към базите и оборудването, да се подписват договори и при необходимост анекси към рамкови договори, с цел осигуряване на съответствието на МТБ, както с нормативните изисквания, така и с конкретните потребности на всяко едно обучение.

Осигуряването на подходяща база е гарантирано още с лицензионната процедура на НАПОО, където има ясни критерии към базите и към документацията, която трябва да се представи. Експертите на НАПОО оценяват съответствието на базата с обученията, които са предвидени да се провеждат там, което гарантира, че ЦПО може да предостави достатъчно качествено обучение по отношение на осигуряването с подходяща МТБ.

Това, разбира се, е една първоначална, задължителна стъпка за всяко ЦПО, но тя не следва да бъде край на усилията по осигуряване на бази, тъй като условията се менят, навлизат нови технологии и процеси. Център, който иска да постигне устойчив успех, следва да проследява тенденциите, свързани с новостите в МТБ, да се стреми да търси или създава нови бази, да изисква, когато е възможно, използването в базите на съвременна техника и оборудване.

За да се осигури ефективно управление на МТБ, ръководството и сътрудниците на Центъра следва да вземат предвид следните правила:



**ПРАВИЛА ЗА ЕФЕКТИВНО УПРАВЛЕНИЕ НА СЪОТВЕТСТВИЕТО
НА МАТЕРИАЛНО-ТЕХНИЧЕСКАТА БАЗА
И КРИТЕРИИ ЗА ОЦЕНЯВАНЕ НА ТЯХНОТО ИЗПЪЛНЕНИЕ**

Осигурена е такава материално-техническа база, работна и обучаваща среда, която отговаря на нормативните изисквания и изискванията на професионалното обучение

1. Центърът осигурява подходяща материално-техническа база, съобразена както с нормативните изисквания, така и с изискванията на професионалното обучение

- ✓ Експертите на Центъра провеждат разговори, при необходимост се подписват договори или анекси към рамкови договори, за да се осигури съответствието на МТБ с конкретните потребности на обучението
- ✓ Когато МТБ е собствена, е определено отговорно лице за поддържането ѝ
- ✓ Когато МТБ е наета, сътрудниците на ЦПО следят за това организацията, собственик на МТБ да осигурява подходящи условия за обучение
- ✓ Когато се ползват компютърни кабинети, работилници или друга оборудвана зала, има указания за ползването на залата и оборудването – правила, инструкции или друга подходяща за ЦПО форма, които осигуряват правилното използване

2. Центърът осигурява подобряване на МТБ

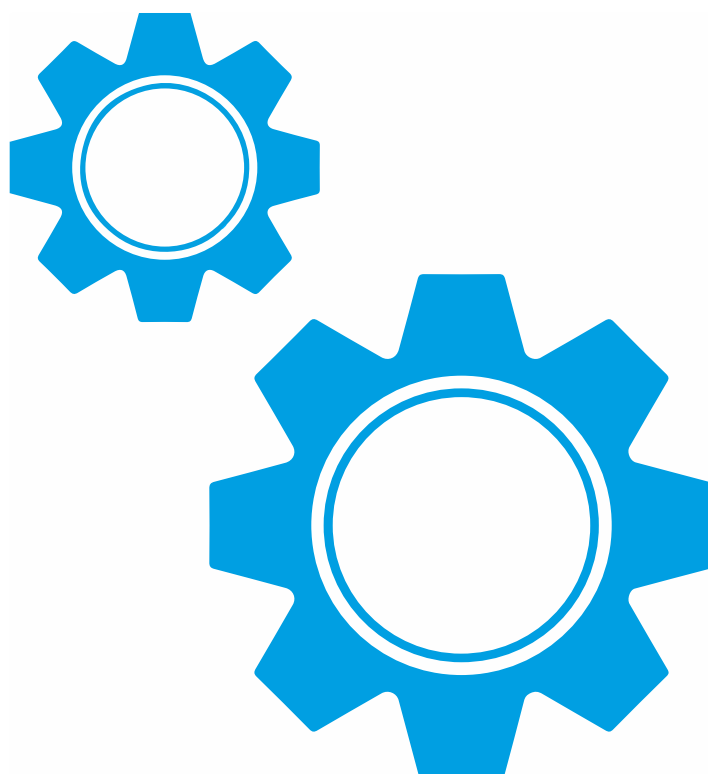
- ✓ Екипът на Центъра определя области за подобряване на МТБ
- ✓ Центърът обновява МТБ чрез различни подходи – нови партньорства, собствени вложения, дарения и т.н.

Поддръжка на МТБ

Освен с общите изисквания към материално-техническата база, Центърът трябва да е активно ангажиран и с нейната поддръжка. Когато се отнася до собствени активи – помещения, оборудване и т.н., трябва да е определено отговорно лице по поддръжката. Когато обаче помещенията и/или оборудването са наети, ръководството следва да осигури, че наемодателят спазва всички изисквания, касаещи сигурността и изправността, тъй като трябва да се гарантира обучението в подходяща и безопасна за курсистите среда.

Поддръжката е от значение за предоставянето на качествено обучение и осигуряването на подкрепяща обучителна среда, затова трябва да бъде разглеждана като основен момент при осигуряване на съответствие на МТБ с изискванията на професионално обучение.

По-долу синтезирано са представени основните правила и критерии за осигуряване на ефективно управление на поддръжката, които трябва да се следят както от ръководството, така и от експертите на Центъра.



**ПРАВИЛА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ПОДДРЪЖКАТА
И КРИТЕРИИ ЗА ОЦЕНЯВАНЕ НА ТЯХНОТО ИЗПЪЛНЕНИЕ**

Наличен е подход и/или процедура за управление на активите на Центъра – поддръжка и съхранение

1. Помещенията и оборудването на Центъра трябва да се наблюдават и поддържат

- ✓ Наличен е инвентарен списък с активите на Центъра, който съдържа описание на актива, цена, място, инвентарен номер, осъществени ремонти
- ✓ Списъкът се преглежда периодично и се актуализира при наличието на нови или изведени от употреба активи
- ✓ За всички активи на Центъра е осигурена поддръжка (в рамките на отделен договор, гаранционни условия или друго)

2. Необходимо е да бъде осигурена поддръжката на оборудването на Центъра

- ✓ В зависимост от конкретните условия Центърът ползва външни изпълнители за услугите по поддръжка или свои служители
- ✓ При договори за помещения и оборудване под наем е включена клауза за осигуряване на изправно оборудване и помещения по отношение напр. на осветеност, вентилация, електрически системи, здраве и безопасност при работа и т.н.
- ✓ Когато е приложимо, се поддържат записи от извършените дейности по поддръжка

Здраве и безопасност при работа

За осигуряването на качествени дейности и обучение Центърът трябва да осигурява работна и обучителна среда, отговаряща на законовите и нормативни изисквания за здраве и безопасност при работа, и пожарна безопасност.

Това важи с пълна сила както за сътрудниците на Центъра, така и за обучаващите се в него. Необходимо е да се провеждат всички задължителни инструктажи, да се проследява регулярно спазването на изискванията, особено когато се отнася до провеждане на професионални обучения с повишен риск за здравето и безопасността.

Ръководството следва да осигури работна среда, отговаряща на изискванията, да включва персонала в необходимите обучения, свързани с безопасност и здраве при работа.

По отношение на курсовете ръководството трябва да определи или сътрудник на Центъра или преподавател по безопасност и здраве при работа, който да провежда инструктажа на курсистите по правилата за безопасни и здравословни условия на труд в началото на всеки курс.

Трябва да се поддържат необходимите книги за инструктаж на сътрудниците и на курсистите. Ръководството и експертите трябва да следят, независимо дали става въпрос за собствена база или за наета, да има на видими места планове за евакуация при бедствия и изправни пожарогасители.

От една страна, спазването на изискванията за безопасни и здравословни условия на труд, както и правилата за противопожарна безопасност се доказва веднъж при лицензирането на ЦПО, когато експертите на НАПОО одобряват базата и представените документи за нейната изправност, и от друга страна, поддържането на съответствие с нормативните изисквания е постоянен процес и Центърът трябва да осигурява спазването им.

**ПРАВИЛА ЗА ОСИГУРЯВАНЕ НА ЗДРАВЕ И БЕЗОПАСНОСТ ПРИ РАБОТА,
И КРИТЕРИИ ЗА ОЦЕНЯВАНЕ НА ТЯХНОТО ИЗПЪЛНЕНИЕ**

*Осигурени са здравословни и безопасни условия на работа,
вкл. при провеждане на обученията*

**1. Трябва да се въведат и спазват законовите изисквания за
здраве и безопасност при работа (ЗБР) ***

- ✓ Ръководството на Центъра осигурява такива условия, че всички нормативни и законови изисквания за ЗБР са спазени
- ✓ Помещенията, които се използват (собствени или под наем), отговарят на законовите и нормативни изисквания за ЗБР
- ✓ Осъществяват се всички необходими обучения и инструктажи, свързани със ЗБР – **както за сътрудниците, така и за обучаващите се**
- ✓ Поддържат се записи, които удостоверяват спазването на изискванията за ЗБР – книги за инструктаж, медицински документи, когато е приложимо и т.н.
- ✓ При осъществяване на професионални обучения с по-висок риск за ЗБР, като напр. за заварчици, Центърът осигурява всички необходими предпазни средства и следи за тяхното използване
- ✓ Инструкциите за безопасност са на достъпно и видно за всички място

2. Изисква се въвеждане и спазване на процедури за пожарна безопасност и евакуация *

- ✓ Взети са всички необходими мерки за спазване законовите и нормативни изисквания за пожарна безопасност
- ✓ Осигурени са пожарогасители, които са проверени и маркирани за изправност и годност
- ✓ Налични са и са поставени на видно за всички място плановете за евакуация

*** Независимо дали ползва собствени или наети помещения, Центърът осигурява съответващи на законовите и нормативни изисквания условия за работа и обучение. Възможно е използването на външни доставчици за услугите по ЗБР и пожарна безопасност.**

ж) Финансов мениджмънт и управление на риска

Финансов мениджмънт

Определянето на необходимите ресурси за Центъра трябва да се извършва като част от годишния процес на планиране, описан по-горе. Директорът трябва да работи с експертите, за да идентифицира най-общо вероятното ниво на необходимите за следващ период ресурси и да изготви първоначален вариант на бюджета на Центъра. Ако някъде има разминаване между потребностите на Центъра и възможностите за финансиране, ръководството на Центъра трябва активно да търси алтернативни източници на финансиране.

Финансирането на ЦПО се осъществява от такси за обучение и от финансови средства по проекти от национални и международни програми.

Най-общо източниците на възможно финансиране на дейността на ЦПО могат да се разделят в следните категории:

- **финансиране от източници от свободния пазар – фирми, корпоративни източници, финансиране от собственика на ЦПО и т.н.** Тук особено важна е активната роля на ръководството за организиране на срещи, убеждаване и преговаряне за получаване на финансиране, определяне на подходящи обучения, които да се предлагат, за да се предизвика интереса на фирмите и предприятията;
- **финансиране от държавни източници – на национално и местно ниво (напр. Агенцията за заетост чрез Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси” и други проектни линии и мерки за насърчаване на заетостта); участие в обществени поръчки за обучение на персонал и т.н.** Важният момент тук е следенето на излизащите обяви и поръчки в сайтове като напр. на Агенцията за обществени поръчки, КНСБ, КТ „Подкрепа” и др. Ръководството трябва да зададе изискване към експертите за регулярно проследяване на сайтовете и избор на подходящи обяви за търгове, в които да се участва;
- **финансиране от публични организации и чуждестранни донори – обикновено това става под формата на реализиране на проекти по актуални обществени проблеми, касаещи специфични дейности.** Тук отново е от изключителна важност регулярното проследяване на сайтовете на фондации и донори за актуални проектни линии;
- **финансиране чрез физически лица (отделни курсисти),** заплащащи определената от Центъра такса за съответния вид обучение.

Финансирането на Центъра е свързано и с определяне на една обща политика и подход за определяне на такси и цени на обучителните услуги. Всички сътрудници на Центъра трябва да са наясно с тази политика на определяне на стойността на услугите, за да могат да отговарят бързо и точно на постъпващи запитвания за

обучения. Таксите за обучение се определят, както следва:

- курсистите, кандидатствали по своя инициатива, заплащат такси, определени от директора в зависимост от продължителността и спецификата на квалификационния курс;
- за квалификационни курсове, организирани по искане на заявител, заявителят на обучението заплаща такса, договорена между него и ЦПО и посочена в Договора за провеждане на квалификационния курс;
- **за квалификационни курсове, организирани в резултат на договор или спечелена конкурсна процедура за професионално обучение, както и организирани като част от дейността по български и международни проекти и програми - в съответствие** със сключените договори със заявителите на обучението.

Като част от управленската му роля в Центъра, директорът трябва да се стреми да поддържа оперативните разходи ниски, без да се намалява качеството на обученията. Трябва да се провеждат месечни проверки на разходите спрямо планирания бюджет като част от прегледа на управлението. Това трябва да довежда до активни стъпки за намаляването на разходите, където това е възможно.



**ПРАВИЛА ЗА ФИНАНСОВ МЕНИДЖМЪНТ
И КРИТЕРИИ ЗА ОЦЕНЯВАНЕ НА ТЯХНОТО ИЗПЪЛНЕНИЕ**

Определени са и се следват процедури за финансов мениджмънт, осигурено е адекватно финансово обезпечение на Центъра

1. Финансирането на Центъра трябва да се управлява така, че да са осигурени условия за предоставяне на качествено обучение

- ✓ Ясно определени са ролите и отговорностите, свързани с финансовото управление
- ✓ Наличен е структуриран подход за финансово планиране с определени интервали в зависимост от потребностите (напр. на 3-месечие, на 4-месечие, на 6-месечие и т.н.)
- ✓ Спазват се законодателните и нормативни изисквания, свързани с отчетността и управлението на паричните потоци
- ✓ Налични са ясни процедури за разпределение и контрол на бюджетните средства
- ✓ Определят се минималните изисквания за качествено обучение, които трябва да се покрият
- ✓ Предприемат се действия за осигуряване на финансови ресурси от различни източници

2. Необходимо е осигуряване на адекватно проследяване на изразходваните спрямо наличните средства

- ✓ Налични са разбираеми и ясни процедури за проследяване

- ✓ Необходимите финансови справки и извлечения се подготвят – за целите на Центъра, за целите на възложители и т.н.
- ✓ Определени са и се проследяват финансови показатели за изпълнение/разход
- ✓ При възможност се осъществява бенчмаркинг - резултатите на Центъра по ключови дейности се сравняват с тези на конкурентите

Управление на риска

Управлението на риска е съществена част от дейностите на ЦПО, тъй като позволява установяването на възможни проблемни области и места, и дава представа на сътрудниците за възможностите за предотвратяване или реагиране при реализиране на риска.

Рисковете са всички тези състояния и събития, които в същността си са нестабилни и биха оказали влияние върху предлаганите от ЦПО услуги.

Рисковете могат да се групират най-общо по следните показатели:

ОБХВАТ	ВЪЗМОЖНОСТ ЗА ПРЕДВИЖДАНЕ	ОБХВАТ НА НИВО ОБУЧЕНИЕ
<ul style="list-style-type: none"> • бизнес-рискове, които засягат организацията като цяло • рискове на услугата, които засягат качеството на предоставяните услуги • рискове на процесите, които засягат осъществяването и осигуряването с ресурси на процесите 	<ul style="list-style-type: none"> • очаквани, които биха могли да бъдат открити при внимателен анализ • предвидими, които се предвиждат на базата на предишен опит • непредвидими, които е трудно да бъдат предвидени 	<ul style="list-style-type: none"> • общи - заплахи, валидни към всички обучения (<i>напр. професионални обучения, обучения за меки умения и т.н.</i>) • специфични - типични за конкретното обучение (<i>напр. за професионални обучения за Възложители, за професионални обучения през АЗ и ДБТ и т.н.</i>)

Графично управлението на риска може да бъде представено по следния начин:



По отношение на отделните етапи при управление на риска трябва да се вземе предвид следното:

1. Идентифицирането на рисковете е продължителен процес, в който трябва да участват всички сътрудници на Центъра. Това може да става по време на регулярни работни срещи или на специално организирани за целта. За да се подпомогне процесът по определянето на рискове, могат да се използват въпросници, мозъчна атака, анализ на документи и т.н. Крайният резултат от срещите и обсъжданията е изготвянето на списък на възможните рискове.

2. Анализът на риска се осъществява на базата на идентифицираните в списъка рискове, като се оценява вероятността за реализиране на риска, както и потенциалното му влияние върху дейностите. За целта могат да се използват скали като например следните:

Влияние - вероятност		
ГОЛЯМО	<u>Средно ниво на риск</u>	<u>Висок риск</u>
В Л И Я Н И Е	<i>Контрол</i>	<i>Наблюдение и намаляване</i>
	<i>Приемане</i>	<i>Наблюдение и контрол</i>
МАЛКО	<u>Нисък риск</u>	<u>Средно ниво на риск</u>
	ВЕРОЯТНОСТ	ВИСОКА

Влияние – вероятност пример ЦПО		
ГОЛЯМО	<u>Средно ниво на риск</u>	<u>Висок риск</u>
В Л И Я Н И Е	<ul style="list-style-type: none"> Несъответствия на документацията с нормативните изисквания Невъзможност на преподавател за участие в предвиден курс 	<ul style="list-style-type: none"> Забавяне стартирането на държавни мерки за финансиране Чести промени в отчетната документация
	<ul style="list-style-type: none"> Некоректност от страна на клиенти Липса на ресурсна обезпеченост на обучение 	<ul style="list-style-type: none"> Промени в нормативната уредба, касаеща дейността Нови процедури на АЗ за ДО
МАЛКО	<u>Нисък риск</u>	<u>Средно ниво на риск</u>
	ВЕРОЯТНОСТ	ВИСОКА

Получената оценка се използва за последващото планиране на конкретни мерки за предотвратяване на риска, като се взима предвид степента на вероятност и влияние, респективно степента на контрол, който може да се окаже върху рисковете. Анализът на рискове следва да се осъществява периодично, поне веднъж годишно, за да се следи актуалността на рисковете, оценката им и възможната поява на нови.

Планирането на действия за преодоляване на риска е свързано с приемането и документирането на мерки за управление на рисковете в План за наблюдение и управление на рисковете. Планът трябва да отчита възможностите за управление на рисковете, т.е. да предлага мерки, които предотвратяват или минимизират съответния риск.

Следенето и контролирането е последната дейност в цикъла на управление на риска, чиято основна задача е:

- проследяване състоянието на рисковете – случили ли са се, или не;
- проследяване прилагането на определените в Плана мерки за справяне с рисковете;
- проследяване ефекта на реализираните се рискове;
- документиране на информацията от проследяването за последващия нов анализ на рисковете.

2. ПРОЦЕДУРА „ПРИЛАГАНЕ“

Основният процес и същността на дейността на центровете за професионално обучение е осъществяването на обучения с цел повишаване възможностите за бъдеща заетост. Поради това обученията трябва да бъдат така структурирани, че да отговарят както на потребностите на обучаемите, така и на работодателите, и като цяло на пазара на труда. Допълнително обученията трябва да се осъществяват с необходимия професионализъм и компетентен подход, така че желаните обучителни резултати да бъдат постигнати. Програмите, които ЦПО разработва, трябва да са съобразени и да включват изискванията на съответния целеви сектор, да съответстват на националните нормативни изисквания, да отразяват съответните ДООИ и да отразяват най-съвременните практики и постижения.

На тази основа ръководството на Центъра трябва да осигури осъществяването на обученията да отговаря на стандартите и добрите практики в областта и дори да ги надвишава. Тази част на Наръчника разглежда въпросите, свързани с дизайна и осъществяването на обученията в ЦПО от гледна точка на ръководния състав.

а) Разработване и/или актуализиране на учебни планове и програми

Общи изисквания към разработването и актуализирането

Водещите принципи при разработването и/или актуализирането на учебни планове и програми са:

- обвързаност с изискванията на сектора, към който се отнасят;

- обвързаност с националните квалификационни рамки и със съответните ДОИ;
- участие на квалифицирани и компетентни експерти, с достатъчно опит и познания за прилагане на съответните рамкови програми;
- съобразяване със **СППОО**.

Фокусът на усилията на Центъра, след осъществяване на ревизия на програмите или при разработването на нови, трябва да е свързан с ефективното им прилагане в учебния процес.

Директорът на Центъра следва да търси мнението на сътрудниците, на експертния персонал на ЦПО, а когато се налага и на външни експерти, при разработването на учебните планове и програми и на техния дизайн.

Учебните планове и програми се разработват в съответствие със съвременните тенденции на пазара на труда, с характеристиките на съответните ДОИ, като се съобразяват с иновациите в съответната професионална област и с актуалните изисквания на работодателите.

Друго особено важно изискване при разработването на учебните планове и програми е съобразяването им с утвърдените съгласно ЗПОО от министъра на образованието и науката, рамкови програми А, Б и Е, а именно:

- рамкови програми А за начално професионално обучение с придобиване на първа степен на професионална квалификация;
- рамкови програми Б за начално професионално обучение с придобиване на втора степен на професионална квалификация;
- рамкови програми Е за непрекъснато професионално обучение за актуализиране или разширяване на придобитата професионална квалификация, както и за придобиване на първа, втора и трета степен на професионална квалификация.

Учебните планове и програми за квалификационни курсове, провеждани по рамкови програми Е за придобиване на степен на професионална квалификация, се разработват в съответствие с конкретните изисквания и предварителни умения на курсистите. Те включват цялостното съдържание на рамкови програми А, Б или В, като дават възможност за признаване на обучението по всички модули, които са изучавани и завършени успешно в предишни квалификационни курсове в ЦПО или в други обучаващи институции, със съответстващо учебно съдържание и хорариум.

Учебните планове и програми за квалификационни курсове, провеждани по рамкови програми Е (в частта им за актуализиране или разширяване на придобитата професионална квалификация), се разработват от преподавателите в съответствие с конкретната специфика на всеки квалификационен курс. Тези учебни планове и програми се утвърждават от директора на ЦПО по предложение на експерта по методическо осигуряване на обучението в разумен срок (напр. 10 дни) преди началото на

квалификационния курс.

В съответствие с изискванията на ЗПОО и на рамковите програми:

- минималната продължителност на квалификационния курс за придобиване на степен на професионална квалификация е както следва:
- за първа степен на професионална квалификация – 300 ч.;
- за втора степен на професионална квалификация – 660 ч.;
- за трета степен на професионална квалификация – 960 ч.;
- за задължителната професионална подготовка броят на учебните часове за практическо обучение е не по-малък от броя на учебните часове за теоретично обучение.

В разработването на учебните планове и програми могат да вземат участие и консултанти, а при организиране на специфични квалификационни курсове - и представители на заявителя на обучението.

В дългосрочен план тези програми следва да се подлагат на оценка и преглед, за да се осигури, че продължават да съответстват на изискванията на заинтересованите страни. Процесът на преглед и оценка трябва да включва събирането, обработването и анализа на данни от проучвания сред обучаемите, обучаващите и другите заинтересовани страни, вкл. наблюдаване на международни тенденции.

По отношение на обучаемите разработването на краткосрочни програми следва да отчита следното:

- възможност за осигуряване на призната квалификация;
- възможност за незабавно прилагане на квалификацията на пазара на труда;
- разработване на съдържание, което е ориентирано към компетентности, свързани с реалната работа и изисквания, с цел улесняване прехода от обучение към заетост;
- включване на компетентности от общ характер, т.нар. меки умения, с цел повишаване професионализма и увереността на обучаемите;
- включване на специфични езикови и ИТ умения, свързани с конкретната специалност.

Въпреки че Центърът следва да обвързва учебните си програми с рамковите програми и със стандартите на Държавните образователни изисквания (ДОИ), това не следва да спира ръководството от разработване и предоставяне на специфични краткосрочни обучения по зададени от работодатели теми за компетентности извън включените в програмите.

Въвеждането на нови учебни програми и планове би следвало да се осъществява на пилотен принцип - с 1-2 пилотни обучения, от които да се събере достатъчно и качествена обратна информация за съдържанието и приложимостта. След приключването на тези обучения и на базата на обратната информация следва да се направи оценка за

ефективността на програмата и обучението, въз основа на която да се реши необходими ли са промени.

**ПРАВИЛА ЗА РАЗРАБОТВАНЕ НА УЧЕБНИ ПЛАНОВЕ И ПРОГРАМИ,
И КРИТЕРИИ ЗА ОЦЕНЯВАНЕ НА ТЯХНОТО ИЗПЪЛНЕНИЕ**

Въведен е систематичен подход към разработването на учебни планове и програми, който е съобразен с потребностите на заинтересованите страни

1. Фокусът на обученията, провеждани от Центъра, трябва да е върху прилагането на програми, вкл. и ДОИ, в съответствие с най-добрите еталони в областта

- ✓ Ръководството на Центъра е осигурило съответствие на новите програми с най-високите стандарти в областта
- ✓ Въведени са механизми за управление на качеството на разработваните нови програми (напр. консултации с бизнеса, консултации с методисти и др.)
- ✓ В дългосрочен план се осъществяват оценки на новите програми за тяхното съответствие с потребностите на бизнеса, пазара на труда и обучаемите, към които са насочени

2. Разработването и въвеждането на нови програми трябва да бъде съобразено с най-добрите принципи на обучение на възрастни

- ✓ Плановите и програмите се разработват в съответствие с националните изисквания (ЗПОО, ДОИ и т.н.), както и с приложимата квалификационна рамка
- ✓ Използват се подходи, за да се осигури участието на заинтересованите страни при разработването – работни срещи, консултации, проучвания на мнението и т.н.

- ✓ Подбират се експерти, обучаващи, консултанти с опит в разработването на програми за обучение на възрастни
- ✓ Разработеното съдържание отразява и потребностите на обучаемите, и се фокусира върху повишаване възможностите им за заетост
- ✓ Програмите имат ясно определени цели и резултати от обучението
- ✓ В програмите са включени модули, свързани с придобиването на ключови компетентности – езикови, компютърни, за работа в екип и т.н.

б) Планиране и организиране на обученияя

Ефективното планиране и организиране на обученията е от съществено значение за постигане на устойчив успех на Центъра. Вече беше отбелязано, че годишното планиране е от съществено значение, но тук фокусът е върху оперативното планиране, което осигурява доброто структуриране и организиране на обученията.

Ръководството на Центъра трябва да установи единен, структуриран подход при планирането и организирането, който да бъде съблюдаван и изпълняван от всички сътрудници.

Не само директорът, но и експертите и обучаващите на Центъра следва да подхождат особено отговорно и компетентно към този момент, тъй като той е основата за постигане на обучителните цели. Планирането на обученията и особено съотношението теоретична – практическа част е изключително важно за постигането на удовлетвореност на курсистите и на резултати, които биха им позволили да се реализират успешно на пазара на труда.

От съществено значение е осигуряването на квалифициран екип за обучението, експерти с практически познания, които да могат да увлекат и да предадат ефективно познанията си. Подборът на подходящ екип е от съществено значение за плавния преход при обучението, както и за поддържането на интереса към темите и активното участие на обучаемите. Последното е една от основните предпоставки за крайния успех на курса.

Преподавател в квалификационен курс в ЦПО може да бъде лице, което отговаря на изискванията, посочени в съответното държавно образователно изискване за придобиване на квалификация по професия.

Преподавателските екипи се формират въз основа на селекция според професионалното направление и учебното съдържание на квалификационния курс.

Преподавателите организират и ръководят учебния процес по възложения им квалификационен курс, като:

- имат право на свободен избор на форми и средства за организация и ръководство на учебния процес при спазване изискванията на утвърдената учебна програма, и носят пълна отговорност за резултатите от него;
- участват в екипите, разработващи учебните планове и програми в своята професионална област, и предлагат тяхното актуализиране;
- отговарят за опазването живота и здравето на курсистите по време на професионалното обучение и на други дейности, организирани от тях във връзка с провеждания квалификационен курс;
- отговарят за опазването на учебно-техническата база на помещенията, които ползват за провеждане на квалификационните курсове;
- водят редовно документацията на курса.

Консултантите извършват дейности, които се отнасят до съдържанието, организацията и провеждането на професионалното обучение в ЦПО. Консултантските екипи се формират въз основа на селекция според професионалното направление и учебното съдържание на квалификационния курс. Консултантите се предлагат от експерта по методическо осигуряване на обучението.

Консултантите:

- се назначават от директора на трудов или граждански договор и имат право да участват в работата на Експертния съвет на ЦПО;
- изпълняват разпорежданията на директора на ЦПО.

Планирането и организирането на обученията зависи от заявителя, като следва общите и специфични изисквания на професионалното обучение и на ЗПОО. Тук особено важна роля има Агенция по заетостта като ключов възложител на този пазар, като в редица случаи има специфични насоки и изисквания при осъществяване на обученията, например при процедури за одобряване на доставчици, провеждане на дистанционно обучение и т.н. Спазването на нормативните изисквания в областта на професионалното обучение е важна предпоставка за осъществяване на качествено обучение, но не е единствена, затова трябва да се планират всички дейности, които ще спомогнат за осигуряване на качеството.

Пример за изготвяне на чеклист за провеждане на обучение в ЦПО е даден в **Приложение 5**.

в) Информационни канали и инструменти за набиране на обучаеми. Подбор, записване и подкрепа на обучаемите

Информационни канали и инструменти за набиране на обучаеми

Ръководството на ЦПО следва да насърчава своите сътрудници при дейностите по набиране на обучаеми, за да се постигне стабилно и регулярно включване на обучаеми в курсовете, които Центърът предлага.

Планирането на подходите, методите и конкретните стъпки за набиране на курсисти е от съществено значение за финансовата стабилност и постигане на целите на Центъра, поради което ръководството трябва ясно да определи как ще се случва това, в какви периоди и с какви средства.

Също така Центърът трябва да осигурява равни възможности за достъп за всички потенциални групи обучаеми, включително и групи в неравностойно положение.

ЦПО трябва да осигури информационни канали и инструменти, улесняващи достъпа до предлаганите обучения. Информацията трябва да е достъпна както за обучаемите, така и за работодатели и други заинтересовани страни.

Центърът трябва да определи възможно най-широката целева група, която би се заинтересувала от предлаганите обучения и услуги, както и да осигури максимално широко разпространение на информацията. Сътрудниците трябва да използват креативност и иновативни информационни канали при разпространението на информацията за дейностите си.

Центърът за професионално обучение осигурява специализирана информация за предлаганите квалификационни курсове, предназначена за кандидатите, преподавателите, заявителите на обучение, както и за всички интересувани се лица.

Информацията за квалификационните курсове се предлага на информационни материали на информационното табло в офиса на ЦПО или по електронната поща, в информационни дигитални и брошури. В информационните материали се посочват темата, началото и краят на квалификационния курс, мястото на провеждане на квалификационния курс, основните модули, включени в обучението, редът за подаване на молби за участие, адрес и телефон за контакт.

Особено внимание следва да се обръща на използването на социалните мрежи (Facebook, LinkedIn, Twitter и др.), не просто като инструмент, който да заяви съществуването на Центъра, но като средство, което да се използва за ангажиране на аудиторията и да я подтиква да разпространява информацията.

За да се изгради профил на най-ефективните подходи и средства, следва да се проследяват получените данни от различните канали чрез достатъчно леки и невреемки процедури, които обаче дават необходимата информация. Това ще спомогне при бъдещо по-ефективно планиране на разпространението на информацията, както и да се конкретизира, доколкото това е възможно, профилът на потенциалните клиенти на организацията.

Примерен план за информационни канали на ЦПО е представен в **Приложение 6**.

Подбор на обучаемите

Когато се налага подбор на обучаеми - в зависимост дали това е изискване на проект, на възложители или друго, то той трябва да се осъществява на базата на ясно дефинирани критерии. За да е ефективен подборът, трябва да се сформира комисия за провеждането му, в която освен експертите на Центъра да бъдат включени при възможност и преподавател/и по специалността, за която се подбират, представител на възложител (напр. Д"БТ", АЗ). Това ще даде възможност за обективна преценка на кандидатите и ще спомогне за ефективността на подбора.

Интерес при подбора на обучаеми представлява и тяхната диференциация. Предвид факта, че голяма част от обучаемите в ЦПО идват по линия на програми, свързани с активна политика на пазара на труда, а при нея има ясно разграничаване на целеви групи като безработни, заети, младежи до 29 години, хора с намалена трудоспособност, възрастни над 55 години или хора с/без образование, опит и квалификация и т.н., то може да се мисли и за различен подход при насочването към отделни групи. Различията в дейността могат да дойдат по линия на: информационни канали и инструменти за набиране на обучаеми, създаване на различна подкрепяща среда, осигуряване на различна материално-техническа база, различна специализация на преподаватели, адаптиране на учебни програми и процес, методи на преподаване и оценка и т.н.

Записване на обучаеми

Право на обучение в квалификационен курс, организиран от ЦПО, имат лицата, които:

- са навършили 16 години;
- отговарят на изискванията за здравословно състояние, определени в държавните образователни изисквания за придобиване на квалификация по съответната професия;
- притежават входящо минимално образователно равнище, необходимо за придобиване на съответната степен на професионална квалификация;
- притежават входящо квалификационно равнище, изисквано за включване в рамкови програми Е (при актуализиране или разширяване на придобитата професионална квалификация).

Кандидатите за професионално обучение подават заявление до директора на ЦПО в сроковете, указани в информационните материали за съответния квалификационен курс.

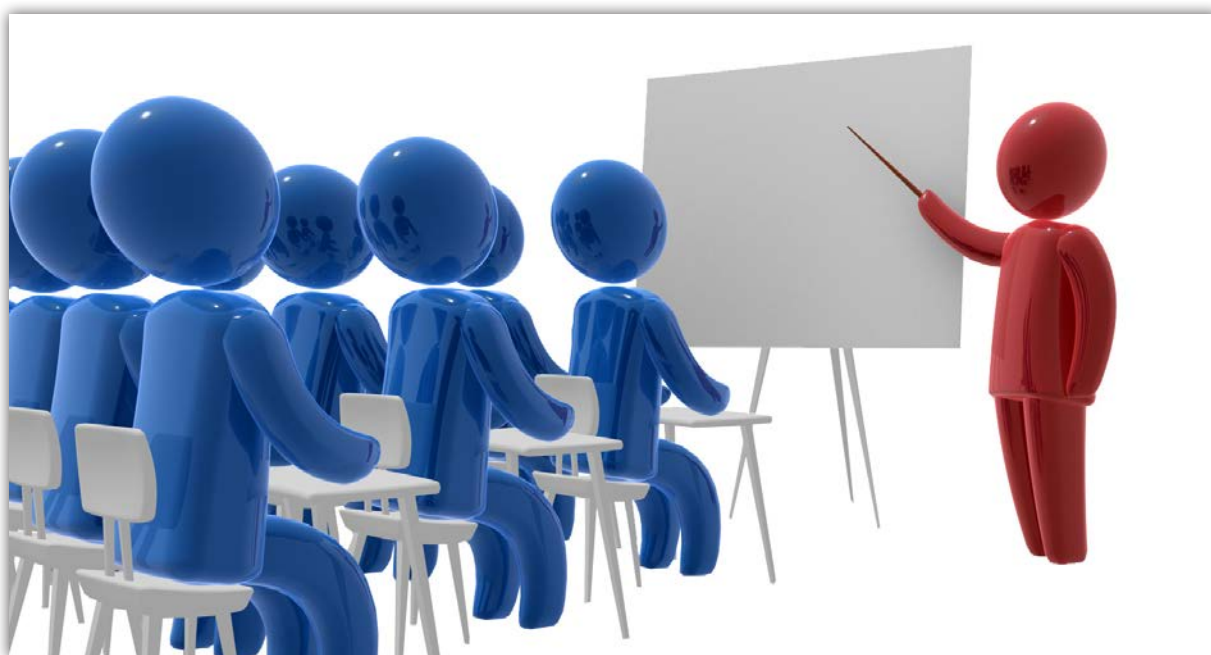
В случай че професионалното обучение се организира по искане на заявител, подборът на кандидати за квалификационните курсове се извършва от заявителя на обучението по ред, определен от него. По искане на заявителя ЦПО може да окаже методическа помощ при подбора или да участва със свои експерти в селекционните комисии.

При записване на обучаеми в курсове на ЦПО, курсистите трябва да бъдат информирани за няколко основни неща:

- програмата на обучение;
- изискванията за присъствие и активно участие;
- местонахождението на провеждане на обучението;
- сътрудниците, които ще отговарят за обучението, когато това е различен служител от този, който извършва записването.

При записването също така обучаемият следва да бъде запознат с извлечение от Правилника на Центъра, касаещо правата и задълженията на курсистите. Това запознаване и съответно приемане на тези условия може да бъде направено устно или писмено срещу подпис на обучаемия. По този начин Центърът ще осигури ясни правила и ще има възможност да изисква или съответно предприема мерки при нарушаването им.

Също така още при записването на курсистите и попълване на необходимите техни данни е необходимо да се получи писменото съгласие на обучаемите личните им данни да бъдат ползвани и обработвани за целите на обучението и издаването на удостоверителни документи. По този начин ще се избегнат възможни недоразумения и конфликти впоследствие.



**ПРАВИЛА ЗА ОСЪЩЕСТВЯВАНЕ НА ДЕЙНОСТИ ПО НАБИРАНЕ,
ПОДБОР И ЗАПИСВАНЕ НА ОБУЧАЕМИ,
И КРИТЕРИИ ЗА ОЦЕНЯВАНЕ НА ИЗПЪЛНЕНИЕ НА ТЕЗИ ПРАВИЛА**

***Налични са ефективни процедури за набиране и при
необходимост подбор на обучаеми. Записването на обучаеми
се осъществява в съответствие с определени изисквания***

**1. Необходимо е да се възприеме и прилага систематичен
подход за разпространение на информация за Центъра и
набиране на обучаеми**

- ✓ Налична е обща визия за начина и формата на предлагане на услугите на Центъра
- ✓ В годишното планиране на Центъра се включват и цели, свързани с набиране на нови обучаеми, сключване на дългосрочни договори с фирми за обучение на персонал и т.н.
- ✓ Определена е възможно най-широката целева група, съобразно дейностите на Центъра
- ✓ Експертите на Центъра са активно ангажирани с разпространение на информация, отговарят на запитвания на потенциални клиенти с професионализъм и в най-кратки срокове
- ✓ Използват се разнообразни комуникационни канали за разпространение на информация и набиране на обучаеми

**2. Разработва се процедура за подбор на обучаеми, когато
това се изисква**

- ✓ Процедурата за подбор е изготвена съвместно от директора и експертите на Центъра

- ✓ Процедурата за подбор отчита спецификите на професионалното обучение по различните специалности
- ✓ Дейностите по подбор се осъществяват професионално, от компетентен персонал
- ✓ В случаите, когато подборът се извършва от друга организация – дирекция „Бюро по труда” или друг орган, то Центърът прави всичко възможно да зададе ясни критерии за допустимост в обученията

3. Записването на обучаеми в Центъра е необходимо да се осъществява в съответствие с определените изисквания

- ✓ Следват се нормативно определените изисквания
- ✓ Спазват се определените в Правилника на Центъра стъпки и документация
- ✓ При записване обучаемите с подписа си писмено потвърждават, че са запознати с правилата за вътрешен ред на Центъра и се задължават да ги спазват

Подкрепа на обучаемите

По време на обучението курсистите следва да бъдат подкрепяни, да им се осигурява необходимата информация и отговори, когато имат въпроси. Това може да се осъществява в неформални дискусии с експертите на Центъра, но трябва да бъде осигурен и механизъм за формални запитвания и отговори. Тези формални механизми обикновено се включват в Правилника на Центъра.

Във връзка с подкрепата на обучаемите и съответствието на обучението с техните потребности трябва да се насърчава даването на обратна връзка, като се взима предвид тази, която е същностна и конструктивна.

Предоставянето на постоянна подкрепа и насоки е предпоставка курсистите да бъдат активни в обучението и да завършат успешно. Осигуряването на достъп на курсистите до информацията, касаеща обучението им, е фактор за по-голяма прозрачност. От друга страна, това намалява риска от възникване на конфликти между обучаемите и ЦПО и спомага за гладкото протичане на процеса на обучение.

Когато се говори за подкрепа на обучаемите, трябва да се има предвид и предоставянето на различни гъвкави форми на обучение, които да позволяват по-лесното адаптиране на курсиста и да му дават възможност да съобрази обучението си с житейската ситуация, в която се намира.

Квалификационни курсове се организират в дневна, вечерна, индивидуална, самостоятелна или дистанционна форма на обучение.

Гъвкавите форми на обучение, които ЦПО следва да предлага, могат например да бъдат:

- дистанционно обучение чрез онлайн платформи за обучение;
- вечерни форми на обучение и/или обучение в неработни дни;
- обучение на работното място;
- смесени форми – например дистанционно и присъствено обучение;
- и други подходящи за конкретната ситуация форми на обучение.

Подкрепата на обучаемите следва да включва и подкрепа при прехода от учене към работа, когато това е възможно. Тя може да се изразява в допълнителни консултации, съвети, ползване на материали (библиотека или база данни на Центъра), които да подпомогнат обучаемия за по-бързото навлизане в работата.

**ПРАВИЛА ЗА ПОДКРЕПА НА ОБУЧАЕМИТЕ
И КРИТЕРИИ ЗА ОЦЕНЯВАНЕ НА ТЯХНОТО ИЗПЪЛНЕНИЕ**

Обучаемите получават непрекъсната подкрепа по време на обучението си

1. Необходимо е обучаемите непрекъснато да получават информация и консултации по отношение на програмата и обучението

- ✓ Използват се формални и неформални методи за информиране на студентите по отношение на програмата, обучението, възможната им професионална реализация
- ✓ Представители от съответните браншове се канят да представят спецификите на работа/ възможностите за реализация, да споделят опит
- ✓ Програмите на Центъра предвиждат получаване и на знания и умения за представяне на интервю и за активно търсене на работа

д) Осъществяване на теоретично и практическо обучение

В съответствие с чл. 17, ал. 2 от ЗПОО, организационната форма за обучение в ЦПО е квалификационен курс.

Квалификационни курсове се организират в дневна, вечерна, индивидуална, самостоятелна или дистанционна форма на обучение. Формата на обучение се определя за всеки квалификационен курс в зависимост от неговата специфика и се вписва в учебната му документация. При провеждане на квалификационен курс по искане от заявител на обучение, формата на обучение се посочва от заявителя, в зависимост от възможностите на курсистите за провеждане на откъснато от работа обучение.

В дневната, вечерната и задочната форма на обучение курсистите се организират в групи, а за останалите форми обучението се организира поотделно за всеки обучаем.

Максимално допустимата численост на учебните групи се определя в учебната документация на квалификационния курс. Добрите практики относно големината на учебните групи сочат, че най-добри резултати в обучението се постигат при следната численост на групата:

- за компютърно, езиково и мотивационно обучение - до 10 души - при компютърно обучение, особено когато ЦПО разполага с голяма зала, може да има и повече курсисти;
- за практическо обучение (в зависимост от спецификата на професията) - до 8 души;
- за теоретично обучение - до 20 души.

Продължителността на квалификационния курс се определя с учебната му документация. ЦПО провежда квалификационни курсове целогодишно в зависимост от нуждите за професионално обучение.

Успехът на която и да е учебна програма, съответно обучение, зависи в най-голяма степен от компетентността на преподавателя. Затова фокусът трябва да се поставя върху тяхната квалификация, опит и познания за спецификите на процеса на обучение на възрастни. Това е предпоставка за осъществяването на качествено обучение и е фактор за успешното постигане на целите на Центъра. Експертите на Центъра следва да проследяват и наблюдават представянето на преподавателите, за да осигурят постигането на заложените обучителни цели и поддържането на изисквания от Центъра стандарт на обучение.

Една от ключовите задачи на експертите на Центъра е провеждането на периодичен преглед и оценка на представянето на всеки един преподавател, с когото работи Центърът. Обучаващите са на преден план, когато става въпрос да се поддържа и подобрява качеството на предлаганото професионално обучение, те трябва да имат необходимите умения и компетентност за преподаване с високо качество.

Експертите в Центъра следва да осъществяват най-малко веднъж годишно оценка на преподавателите, за да се измери тяхното представяне и да се проучат потребностите от допълнителни обучения за повишаване на квалификацията им.

Винаги, когато е възможно, преподавателите следва да бъдат включвани в дейности за развитие на уменията им, за да се осигури актуалност на използваните от тях методологии и актуалност на предоставяната информация.

Колкото и важни да са техническите умения и уменията за преподаване, те сами по себе си не гарантират успех на преподавателя, тъй като има и спектър от личностни качества и нагласи, които трябва да се вземат предвид. Централна роля тук има мотивираността, ангажираността и желанието да се предостави обучение с възможно най-високо качество и то така, че обучаемите да извлекат максимална полза. Преподавателите трябва да са достатъчно ангажирани в създаването на такава обучителна среда и учебни материали, които да подкрепят процеса на обучение. Преподавателите следва да имат умения да се справят с възникнали проблеми, без да предизвикват конфликтни ситуации.

Ако експертите на Центъра забележат пропуски в тези качества, те трябва да насочат и подкрепят обучаващия така, че той да преодолее слабите си страни.

Когато, въпреки усилията и препоръките, даден обучаващ не положи необходимите усилия, то ръководството на Центъра следва да преосмисли по-нататъшното сътрудничество, предвид влиянието, което това може да окаже на качеството на предоставените обучения.

Експертите на Центъра трябва периодично да наблюдават реалната учебна ситуация и да я оценяват. Това се прави с цел проверка на спазването на учебния план и програма, на съответствието на избраните методи за преподаване с материала и групата обучаеми. По този начин се осигурява проследяването и спазването на критериите за качество, заложи от ръководството на Центъра.

**ПРАВИЛА ЗА ПРЕДОСТАВЯНЕ НА ОБУЧЕНИЕ
И КРИТЕРИИ ЗА ОЦЕНЯВАНЕ НА ТЯХНОТО ИЗПЪЛНЕНИЕ**

Предоставят се обучения с високо качество и в подкрепяща обучаваща среда

1. Компетентността и мотивацията на обучаващите трябва да е възможно най-висока и да допринася за предоставянето на качествени обучения

- ✓ Обучаващите имат необходимите умения и квалификация за преподаване на възрастни, които да гарантират качеството на обученията и постигането на заложените резултати
- ✓ Обучаващите са специалисти в своята област и с практически опит
- ✓ Методистът / експертите в Центъра периодично оценяват представянето на обучаващите и им предлагат възможности за повишаване на компетентностите
- ✓ Всички обучаващи (на постоянен или на друг договор към Центъра) са запознати с изискванията към провеждането на обученията и спазването на висок стандарт при осъществяването им

2. Предоставянето на обучението е необходимо да следва структуриран и последователен подход и да се осъществява в подкрепяща обучението среда

- ✓ Учебното съдържание и теми се подготвят в съответствие с профила и потребностите на обучаемите
- ✓ Учебното съдържание, подготвяно от преподавателите

съответства и на общите програми и насоки на Центъра

- ✓ Обучителят включва обучаемите активно в обучението чрез практически задачи, казуси, дискусии и т.н.
- ✓ Обучаващите използват широк спектър от техники и методи за преподаване на възрастни, които въвлечат активно обучаемите
- ✓ Прилагат се иновативни и креативни подходи за обучение, които засилват мотивацията на обучаващите се, както и резултатите от обучението
- ✓ Обучението се осъществява с помощта на най-съвременни технически средства
- ✓ Обучаващата среда е гъвкава и, когато е необходимо, предоставя условия за интерактивно и ориентирано към действието обучение
- ✓ Предоставят се възможности както за присъствено, така и за дистанционно обучение чрез онлайн платформи

Организиране на практическо обучение

Придобиването на практически знания и умения е от съществено значение за успеха на обучението, поради което ръководството и експертите на Центъра трябва да осигурят неговата ефективност и опитни преподаватели и наставници на работното място.

Практическото обучение се организира като учебна практика и производствена практика.

Изискванията към материално-техническата база (учебни кабинети, учебни офиси, учебно-производствени бази, лаборатории, работилници и други), оборудването (учебно-технически средства, уреди, устройства, механизми, машини, инсталации и други) и учебните материали и пособия за провеждането на практическото обучение са регламентирани в съответното държавно образователно изискване за придобиване на квалификация по професия.

За да се постигне ефективността на практическото обучение, ръководството и експертите на Центъра трябва да вземат предвид няколко неща:

- избраните партньори за осъществяване на практиката имат необходимото желание за осигуряване на качествени практически знания и умения на обучаемите;
- партньорските организации имат квалифициран персонал, който може да изпълнява задълженията на наставник;
- партньорските организации са дали и писмено съгласие (сключен рамков или друг договор), с който се задължават да спазват зададената от Центъра учебна програма, както и осигуряване на ЗБР.

По време на учебната и производствена практика обучаемите трябва да бъдат наблюдавани и от експертите на Центъра. По този начин се проследява спазването на договорените с партньорската организация условия, също така се осигурява представянето на обучаемите съобразно очакваното ниво на компетентност и спазването на стандартите както на Центъра, така и на организацията, където се провежда практическото обучение.

**ПРАВИЛА ЗА ОСИГУРЯВАНЕ НА ПРАКТИЧЕСКИ ОПИТ
И КРИТЕРИИ ЗА ОЦЕНЯВАНЕ НА ТЯХНОТО ИЗПЪЛНЕНИЕ**

***Осигурени са условия за придобиване на практически опит
на реални работни места***

**1. Осигуряват се възможности за практика в организации,
предоставящи възможност за придобиване на реален опит
на работното място**

- ✓ Ръководството на Центъра е осигурило, че избраните компании работят в съответствие с най-добрите практики в своята област
- ✓ Сключени са договор / споразумения за сътрудничество, които уреждат отношенията и задълженията при осъществяването на практиките
- ✓ Осигурен е представител на организацията, в която се провежда практиката, който отговаря за обучаемите - наставник
- ✓ Центърът и приемащата организация са съгласували и определили рамките и подхода при провеждането на обучението на работното място

**2. Обучаващи и наставници трябва да осигуряват
непрекъсната подкрепа на обучаемите по време на
практиката**

- ✓ Обучаемите се посещават периодично от представител на Центъра – експерт или обучаващ, който установява напредъка, евентуални проблеми и други възникнали въпроси

- ✓ Наставниците следят за изпълнение на договорения план за реализиране на практиката
- ✓ Между обучаващи и наставници се поддържа непрекъсната връзка, която подпомага оценката на представянето на обучаемия

Оценка на проведеното обучение

Процесът по оценка на обучението е ключов за признаването на знанията и уменията на курсистите и затова трябва да бъде така структуриран и да ползва такива методи и подходи, за да се гарантира достоверността на резултатите. Използваният подход за оценка трябва да осигурява прозрачност, което ще намали риска от неудовлетвореност на курсистите и разочарование от крайния резултат.

Завършването на професионалното обучение се извършва чрез:

- полагане на изпит по теория и практика на професията по реда на чл. 33, ал. 2 и 3 от ЗПОО - за обучение в квалификационните курсове, провеждани по рамкови програми А, Б и Е за придобиване на степен на професионална квалификация;
- полагане изпит - тест и практическо задание, определени в конкретната учебна документация на квалификационния курс за обучение в квалификационни курсове, провеждани по рамкови програми Д и по рамкови програми Е (в частта им за актуализиране или разширяване на придобитата професионална квалификация).

Най-често използваните методи за оценка са тестове, практически задачи и/или разработването на писмени работи, свързани с преподадения материал.

Оценяването протича чрез изпити както по време на обучението (в края на отделните модули), така и със съответен държавен изпит в края на обучението (изпит за придобиване на степен на професионална квалификация; изпит за придобиване на квалификация по част от професията; изпит за актуализиране или за разширяване на професионалната квалификация).

Когато при провеждането на изпитите се използват тестове, е от изключителна важност да се определи подходът за оценяване, да има ясна скала и правила, по които се оценяват въпросите, особено когато въпросите са отворени и/или имат различна тежест.

Когато при провеждането на изпитите се възлага изготвянето на писмени разработки и/или изпълнението на практическа задача, ЦПО трябва да осигури

компетентен и квалифициран оценяващ. Заедно с това е особено важно оценяващият да е и безпристрастен. Тази цел може да се постигне по различни начини (напр. чрез формиране на изпитната комисия от компетентни лица, които не са били част от процеса на обучение).

Както по време на обучение, така и по време на оценяването трябва да се осигурят достатъчно гъвкави подходи за осъществяването им – присъствено и/или дистанционно, за да се гарантира възможността на всеки обучаем да се яви на изпит и да завърши своето обучение.

По-долу синтезирано са представени основните правила, които трябва да се вземат предвид при избора на подход и методи за оценяване.



ПРАВИЛА ЗА ПРОВЕЖДАНЕ НА ПРОЦЕСА НА ОЦЕНЯВАНЕ НА ОБУЧЕНИЕТО И КРИТЕРИИ ЗА ОЦЕНЯВАНЕ НА ТЯХНОТО ИЗПЪЛНЕНИЕ

Процесът на оценяване е така структуриран и използва методи и подходи, които гарантират достоверно оценяване и валидиране на резултатите от обучението

1. Изисква се използването на прецизни и достоверни процеси за измерване постиженията на обучаемите и валидиране резултатите от обучението

- ✓ Определени са процесите и подходите за оценка, сътрудниците на Центъра ги спазват
- ✓ Съхраняват се записите от проведените оценки и резултатите от тях
- ✓ Експертите на Центъра отговарят за достоверността на резултатите и следят за стриктното спазване на процедурите

2. Оценяването трябва да се основава на предварително определени критерии и се осъществява от експерти с необходимия опит и познания

- ✓ Обучаващите са компетентни и в ролята на оценяващи
- ✓ Спазва се принципът за независимост при оценяването
- ✓ Определят се специфични критерии за компетентност, спрямо които се извършва оценяването (съвместна работа на експертите на Центъра и обучаващите)
- ✓ Осигурен е достъп на обучаваните до различни подходи при оценяването – присъствени, онлайн, практически задачи и т.н.
- ✓ Осъществява се както оценяване по модули, така и цялостно оценяване в края на обучението

е) Методи, техники и учебни материали за обучението

Ученето е комплексен процес и индивидуалните стилове на обучение могат да варират при различните обучаеми. В един ЦПО не е възможно да се постигне съответствие с всеки отделен стил, затова трябва да се вземат предвид основните специфики на обучение на възрастните като цяло. Освен това трябва да се създаде такава обучителна среда, в която да могат да се прилагат различни методи и техники на обучение, и да се използват различни средства и ресурси при провеждане на обучението. Съответно качеството и наличността на обучителни средства и ресурси влияе върху цялостното качество на обучението и ученето.

Обучителните средства и ресурси могат най-общо да бъдат класифицирани в две категории:

- средства, които допринасят за подобряване трансфера на знания от страна на обучаващия – наръчници на обучаващия, помагала, аудио- и визуални помощни средства, учебно оборудване и материали;
- средства, които допринасят за подобряване на ученето от страна на обучаваните – наръчници за обучаваните, презентационни материали, възможности за е-обучение, упражнения, дискусии, казуси и др. дейности, които активно въвличат обучавания в процеса на учене.

Тези методи и средства подробно са разгледани в **Наръчник с процедури, правила и форми за преподаватели, инструктори, наставници в ЦПО.**

Ръководството и експертите на Центъра отговарят за осигуряването на достатъчно и качествени материали и ресурси, които да подкрепят процеса на обучение по начин, позволяващ по-лесното и ефективно постигане на обучителните цели.

Експертите трябва да определят необходимите ресурси, изхождайки както от поставените от Центъра стандарти, така и от заявените потребности на обучаващите в зависимост от планираните от тях дейности за учебното съдържание.

Предоставените материали и ресурси трябва да бъдат с необходимото качество и чрез него да създават позитивен имидж за Центъра.

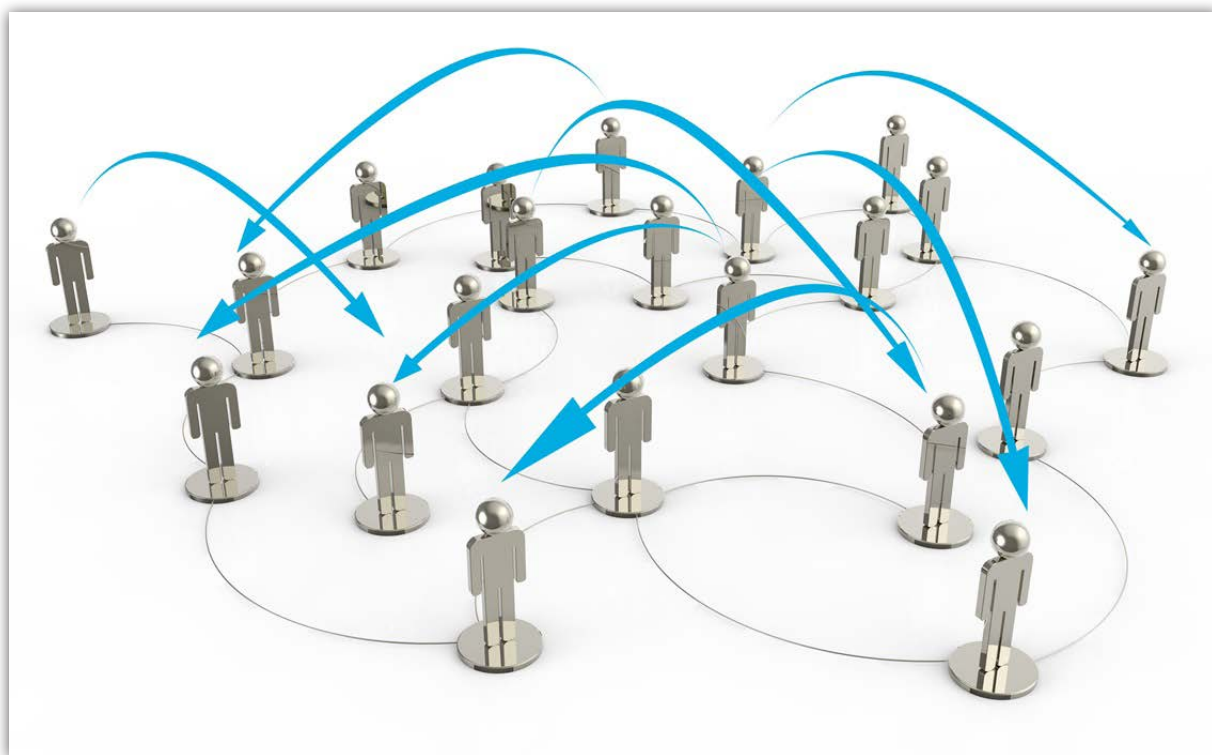
Ръководството, експертите и обучаващите трябва да отчетат необходимостта от непрекъснато разработване на нови подходи, методи и средства, които да подкрепят ученето. При това трябва да се отчетат:

- необходимостта от адаптиране на подходите в зависимост от групата обучаеми, от желанието на възложителя и т.н.;
- обучителните цели и желаният краен резултат;
- наличност на необходимите ресурси;
- подход при използването на новите методи и ресурси;
- полезност на новите методи и подходи за целия екип от обучители;

- възможност за използване на новите методи и подходи в повече от една програма и обучения.

Важно е каквито и методи и ресурси се разработят и използват, те да подкрепят процеса на учене, да допринасят за повишаване доверието към Центъра, да са достъпни за всички експерти и обучаващи. Тези методи и ресурси трябва да са гъвкави – да позволяват дистанционно обучение, обучение на работното място и т.н.

Добре е Центърът да провежда регулярни вътрешни обучения или уъркшопове, на които обучаващите и/или експертите да представят новите подходи, да се споделя опит и да се търсят нови идеи. Това допринася за създаването на култура на иновации, ангажира и мотивира сътрудниците да търсят нови подходи и методи и най-вече да споделят. Също така това допринася за задържането на сътрудниците, за мотивирането им да работят за постигането на целите на Центъра.



**ПРАВИЛА ЗА ИЗПОЛЗВАНЕ НА МЕТОДИ, ТЕХНИКИ
И МАТЕРИАЛИ ЗА ОБУЧЕНИЕ,
И КРИТЕРИИ ЗА ОЦЕНЯВАНЕ НА ИЗПЪЛНЕНИЕТО НА ТЕЗИ ПРАВИЛА**

Процес на обучение се осъществява с достатъчно и подходящи методи и техники на обучение на възрастни. Материалите и ресурсите за обучението са с високо качество и подкрепят процеса

1. Обучаващите (преподаватели, лектори, тренери и др.) трябва да са запознати и да ползват широк спектър от методи и техники за обучение на възрастни, вкл. в онлайн среда

- ✓ Методите и техниките, използвани от обучаващите, отговарят на спецификите на обучението на възрастни
- ✓ Центърът предоставя насоки / има наръчник за обучение на възрастни, с който всички обучаващи се запознават и следват
- ✓ Центърът предоставя на обучаващите презентационна техника и други необходими средства за визуализиране
- ✓ Обучаващите са в състояние да определят и съобразяват използваните методи и техники в зависимост от целите на обучението, профила на групата и т.н.

- ✓ Обучаващите непрекъснато поддържат и развиват уменията си за работа с възрастни в съответствие с най-новите тенденции

2. Необходимо е да се използват подходящи материали и ресурси, които подкрепят постигането на обучителните цели

- ✓ На разположение на обучаемите са програмата и графикът на обучението, промените в тях се отразяват своевременно и обучаемите се запознават с тях
- ✓ На обучаемите се предоставят учебни материали, които са професионално оформени, в съответствие с целите на обучението
- ✓ Презентациите, предоставяни на обучаемите отговарят на изискванията за съдържателност и четивност
- ✓ Центърът предоставя на обучаващите необходимите за качествено провеждане на обучението материали – флипчарт, листове, маркери и т.н.
- ✓ Когато е необходимо, е осигурен достъп до интернет за целите на провежданото обучение
- ✓ Ресурсите, използвани за обучението, са с необходимото качество и брой, съобразно обучаващата се група
- ✓ Учебните материали, използвани при онлайн обучение са интерактивни, с практически примери и казуси

ж) Осигуряване и разпределяне на ресурсите за обученията

Въпросът за това как се разпределят ресурсите между курсовете в Центъра играе съществена роля за осъществяването на качествено обучение. От голямо значение е всяко обучение да бъде ресурсно обезпечено, без да ощетява другите.

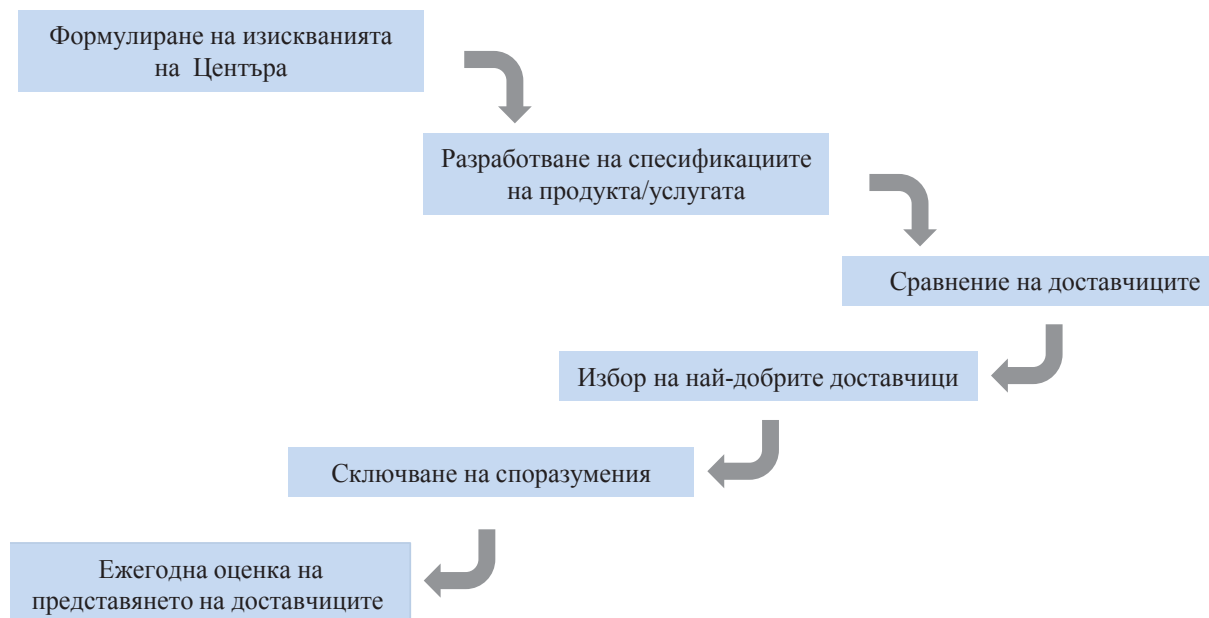
Ресурсното обезпечаване в голяма степен зависи от източника на финансиране и в не малко случаи Центърът трябва да се съобразява със специфични изисквания или недостатъчно финансови средства, но въпреки това трябва да прави всичко възможно ресурсите да гарантират ефективно обучение.

Естеството на ресурсите варира в зависимост от конкретното професионално обучение, но най-общо ресурсите могат да бъдат разделени в следните групи:

- техническо оборудване на учебните зали;
- учебни материали и средства;
- средства и материали за осъществяване на практическото обучение.

От оперативна гледна точка експертите следва да отговарят за навременното закупуване и осигуряване на необходимите ресурси. Това включва процесите по:

- закупуване и преглед за съответствие на доставката;
- съхранение, когато това е приложимо;
- предаване на отговорното лице – обучаващ, наставник и др., когато то е различно от експерта.



Процесът на осигуряване на ресурси следва да бъде добре планиран времево като за целта могат да се правят периодични справки за потребностите на Центъра. На тяхна база ръководството и експертите могат да преценят какво и кога ще е необходимо, кой ще отговаря за закупуването и проследяването на доставката.

Осигуряването на ресурси и планирането на времето трябва да е обвързано с възможностите на Центъра за осъществяване на обучения, наличността на свободни зали и бази за практическото обучение.

Експертите на Центъра трябва своевременно да информират ръководството за евентуални проблеми във времевото разпределение на курсовете, закупуването на материали и т.н.

За да бъде ефективно осигуряването и разпределението на ресурсите, трябва да се вземат предвид следните правила:



**ПРАВИЛА ЗА РАЗПРЕДЕЛЕНИЕ НА РЕСУРСИТЕ
И КРИТЕРИИ ЗА ОЦЕНЯВАНЕ НА ТЯХНОТО ИЗПЪЛНЕНИЕ**

Ресурсите се разпределят съобразно потребностите и в подкрепа на постигане на планираните цели и резултати, и на качествено обучение

1. Експертът/ите е необходимо да поддържат постоянна връзка с директора, за да се осигуряват необходимите ресурси за осъществяване на дейностите на ЦПО

- ✓ Експертите изготвят заявки за необходимите ресурси, като отчитат спецификите на обучението
- ✓ Експертите разпределят ресурсите по отделните обучения ефективно и в съответствие с потребностите
- ✓ В зависимост от потребностите е въведена практика за ежеседмични/ежемесечни справки за необходимите ресурси
- ✓ Налична е процедура за изпълнение на заявките и са определени отговорните лица

2. Ръководството трябва да осъществява ефективен контрол върху разпределението и ефективното оползотворяване на ресурсите

- ✓ Определени са процедури за поръчка, когато това е приложимо, използват се утвърдени доставчици
- ✓ Всички доставки се проверяват за съответствие с поръчката – брой, вид и т.н.

Когато е приложимо и/или свързано с хигиенни съображения и изисквания за безопасност, са определени места за съхранение на доставката (напр. продукти, препарати за почистване и др.)

з) Подкрепяща обучителна среда за теоретичното и практическото обучение

Обучителната среда в Центъра и помещенията, които се ползват, трябва да осигуряват такива условия, че процесът както на теоретичното, така и на практическото обучение да протича ефективно и да позволява използването на различни технически средства, подходи и методи на учене. За да постигне това, Центърът трябва да взема предвид най-добрите практики и изисквания към условията в помещенията.

Подкрепящата обучителна среда е свързана и с демонстрирането от страна на ръководството на Центъра и неговите експерти и обучаващи на професионализъм, компетентност и стриктност. Организационната култура на Центъра несъмнено оказва влияние и върху учебния процес.

Особено важно в това отношение е осигуряването на места за практическо обучение, които са пример за стандарта в съответната професионална област, тъй като обучаемите трябва още по време на обучението си да придобият опит, който впоследствие ще улесни трансфера им в реалната работна ситуация и среда.



**ПРАВИЛА ЗА ИЗГРАЖДАНЕ И ПОДДЪРЖАНЕ НА ОБУЧИТЕЛНА СРЕДА
И КРИТЕРИИ ЗА ОЦЕНЯВАНЕ НА ТЯХНОТО ИЗПЪЛНЕНИЕ**

Осигурена е такава обучаваща среда, която подкрепя ефекта на предвидените практически занимания и съответства на съвременните изисквания

1. Обучителната среда на Центъра и неговите партньори при осъществяване на обучението трябва да осигурява възможно най-близки до реалната работна среда условия

- ✓ Центърът използва собствени или под наем помещения, които предоставят условия за изпълнение на практически задачи, близки до работното място и са пример за стандартите в съответната област
- ✓ Центърът осигурява на обучаемите всички необходими материали и условия за реализиране на обучителните дейности в условия, близки до действителната работна среда и/или в реална работна среда
- ✓ Производствената практика се провежда на реални работни места и на обучаемите се дават реални работни задачи

и) Осигуряване на съответствие на материално-техническата база с изискванията за безопасни и здравословни условия на труд и противопожарна безопасност при провеждане на обучения

Въпросът за съответствие на материално-техническата база с изискванията за безопасни и здравословни условия на труд и противопожарна безопасност при провеждане на обучения и неговото значение при осъществяването на качествено професионално обучение на лица над 16 г. е разгледан подробно в т. 1. f. от настоящия Наръчник.

В процедурата по прилагане, т.е. осъществяване на дейността на ЦПО, и по-конкретно на обучения, възниква друг аспект, който е от изключителна важност при осъществяването на професионалните обучения - текущото проследяване на съответствието с нормативните изисквания, както и обръщането на внимание на специфични аспекти, свързани с професии, изискващи допълнителни медицински документи.

Дадените по-долу правила, заедно с тези от т. 1. f., могат да се ползват от ръководството на Центъра за осигуряване на ефективно управление на съответствието на МТБ, ЗБР и ПБ със законовите и нормативни изисквания. Тези правила са част от процеса по осигуряване на качествено и безопасно професионално обучение, но са от особено значение за постигане на коректни взаимоотношения с ръководството на фирмите, в които се провежда практиката на обучаемите, тъй като защитават както предоставящите базата, така и ЦПО, което изпраща обучаемите там за провеждане на практика.



**ПРАВИЛА ЗА ЕФЕКТИВНО УПРАВЛЕНИЕ НА СЪОТВЕТСТВИЕТО
НА ЗДРАВЕТО И БЕЗОПАСНОСТТА ПРИ РАБОТА,
И ПОЖАРНАТА БЕЗОПАСНОСТ
И КРИТЕРИИ ЗА ОЦЕНЯВАНЕ НА ТЯХНОТО ИЗПЪЛНЕНИЕ**

Осигурена е такава работна и обучаваща среда, която отговаря на нормативните изисквания и изискванията на професионалното обучение

1. Центърът следва да осигурява подходяща работна и обучаваща среда, съобразена както с нормативните изисквания, така и с изискванията на професионалното обучение за ЗБР и ПБ

- ✓ Експертите на ЦПО познават и следят нормативните изисквания към ЗБР и ПБ
- ✓ Експертите на ЦПО проследяват съответствието на МТБ с изискванията за ЗБР и ПБ
- ✓ Експерт на Центъра или обучаващия по ЗБР провежда инструктаж за безопасност на курсистите в началото на обучението, което се документира в съответната книга с подписи на обучаемите

2. Центърът трябва да обръща особено внимание на мерките за ЗБР и ПБ в курсовете с повиен риск за здравето и безопасността

- ✓ Експертите обръщат особено внимание на спазването на изискванията, когато се извършва обучение по професии с повишен риск за здравето и безопасността на курсистите (напр.

заваряване)

- ✓ Когато практиките на обучаемите са свързани със специфични професионални дейности, напр. готвач, сервитьор-барман, помощник – възпитател и т.н., се изисква от обучаемите да предоставят своевременно съответните медицински удостоверителни документи
- ✓ Експертите проверяват спазването на изискванията за ЗБР по време на производствената практика, както от страна на курсистите, така и от страна на организацията, в която се провежда

й) Използване на информационни технологии

В работата на ЦПО използването на информационни технологии следва да се разглежда в няколко аспекта: предоставяне на актуално съдържание и съвременни форми на обучение, системно управление на документацията, както и ефективно използване на информационната система на НАПОО.

Важно е при провеждане на обучения за използване на софтуер за различни области ЦПО да ползва актуални версии на програмните продукти. ИКТ технологиите са в основата на съвременните гъвкави форми на обучение – онлайн обучение чрез платформи, и т.н., и те трябва да бъдат активно използвани от Центъра, тъй като са все по-предпочитан подход за обучаемите, особено работещите.

В съответствие с най-съвременните тенденции ЦПО следва да ползва ИКТ технологии за улесняване на документооборота, архивирането и съхранението на документацията по дейността си. Използването на софтуерни продукти намалява времето за обработване на документи, позволява проследяемост и улеснява достъпа на експертите и обучаващите до необходимите им документи. Могат да се ползват различни варианти – като сървъри с достъп на различни нива за отделните ползватели, облачни услуги и т.н., които дават възможност за отдалечен достъп до документи, процедури и т.н.

Информационната система на ЦПО обслужва курсистите, преподавателите, консултантите, персонала на организационните звена, заявителите на обучението, и всички интересувачи се лица, като осигурява:

- информация за възможностите за включване в квалификационни курсове, организирани от ЦПО, графика на тяхното провеждане, условията за включване и таксите за обучение;
- информация за съдържанието на предлаганите квалификационни курсове, и уменията, които ще бъдат усвоени по време на обучението;
- учебни и справочни материали, свързани със спецификата на провежданото обучение.

Ефективното използване на въведената от НАПОО Информационна система (ИС) осигурява прозрачност в дейността на ЦПО. Същевременно тази информационна система улеснява набирането, съхранението, обработката и предоставянето на данни и информация за търсенето и предлагането на професионално обучение и професионално ориентиране, и информирането на местно, регионално и национално равнище за всички заинтересувани лица и институции в зависимост от тяхното ниво на достъп. Информационната система на НАПОО е изключително полезен инструмент за ЦПО за проследяване на курсовете, осъществяване на справки, както и за подготовка на част от документацията - протоколи за изпити. Системата има лесен за управление потребителски интерфейс и работата с нея след първоначалната регистрация при лицензирането е улеснена от детайлната и подробна помощна информация, достъпна за всички регистрирани потребители. Не на

последно място системата позволява изпращането на директни запитвания към експерти на НАПОО, което улеснява комуникацията и получаването на обратна връзка.

Информационната система на НАПОО е на следния адрес:

<https://is.navet.government.bg>

Периодичното въвеждане на информация в ИС на НАПОО е задължение на всеки лицензиран ЦПО. Входът в Информационната система е през началната страница на интернет сайта на НАПОО (<http://navet.government.bg/>), като всеки ЦПО получава от експертите на НАПОО потребителско име и парола.

Работата с ИС на НАПОО изисква от съответното ЦПО да въвежда своевременно информация относно:

- изменение на лицензията на ЦПО;
- периодично вписване на информация за извършваното професионално обучение;
- подаване на годишна информация за дейността на ЦПО.

За всяка една от тези дейности може да бъде намерена помощна информация, интегрирана в системата:

Някои особености при работата с информационната система:



1. Изменение на лицензията: Изменение на лицензията се извършва при:

- изменение на лицензията с добавяне на нови професии и специалности;
- изменение на наименованията, кодовете и степените на професионална квалификация на професии и специалности в лицензиите на ЦПО във връзка с

- изменения в Списъка на професиите за професионално образование и обучение;
- вписване на промени в обстоятелствата по чл. 49а, ал. 4, т. 1 и т. 2 от ЗПОО (име, седалище и адрес на едноличния търговец/юридическото лице; наименование и адрес на центъра) в издадените лицензии за професионално обучение.

2. Периодично вписване на информация за извършваното професионално обучение

Информационната система на НАПОО (раздел „Професионално обучение“) дава възможност информацията за провежданото професионално обучение да се вписва периодично през цялата година - препоръчително е подробното запознаване с помощната информация. Особено внимание трябва да се обърне на следното:

- при въвеждане на информация за групата, професията и специалността трябва да са включени в СППОО към датата на започване на обучението. Освен това, в случай че в СППОО са настъпили изменения, ЦПО трябва да е изменил лицензията си в съответствие с новите наименования, кодовете и степени преди датата на започване на обучението;
- при вписване/подаване на информация в ИС на НАПОО, особено важно е да се въведе правилно информацията за вида на курса (за придобиване на степен на професионална квалификация, по част от професията или друг вид) и съответстваща на вида на курса продължителност на обучението. В случай на несъответствие (напр. курс за придобиване на втора степен на професионална квалификация с продължителност на обучението 40 часа), данните няма да бъдат интерпретирани правилно в Годишната информация за дейността на Центъра;
- след приключване на курса, за всеки курсист поотделно трябва да се посочи дали е приключил обучението, след което да бъдат въведени данни за издадения документ. В случай, че тази информация не е въведена, данните няма да бъдат интерпретирани правилно в Годишната информация за дейността на Центъра.

3. Подаване на годишна информация за работата на Центъра

Годишната информация за работата на всеки лицензиран ЦПО се подава до 31 януари на следващата календарна година. Информацията се подава през Информационната система – раздел „Годишна информация за дейността“ (препоръчително е да се ползва помощната информация).

Преди подаване на годишната информация за дейността на ЦПО, от особена важност е информацията за всички курсове за професионално обучение да е въведена пълно и коректно, като всички курсове, приключили преди 31 декември на годината, за която се подава информация, бъдат посочени като приключили, и за тях да бъде въведена цялата информация за завършването на курсистите и издадените документи.

**ПРАВИЛА ЗА ИЗПОЛЗВАНЕ НА ИНФОРМАЦИОННИ ТЕХНОЛОГИИ
И КРИТЕРИИ ЗА ОЦЕНЯВАНЕ НА ИЗПЪЛНЕНИЕТО НА ТЕЗИ ПРАВИЛА**

Налични са ИТ ресурси, които осигуряват както ефективен мениджмънт, така и ефективно и достъпно за всички обучение

1. Използване на ИТ ресурси за повишаване ефективността на управлението на Центъра

- ✓ Използва се софтуер за подобряване документооборота, отчетността и проследяването на курсовете – текущи, приключили, предстоящи (такъв вариант е напр. информационната система на НАПОО)
- ✓ Осигурява се защита на конфиденциалната информация на Центъра, вкл. личните данни на курсистите

2. Необходимо е да се осигуряват възможности на обучаемите за достъп и/или развитие на ИТ уменията им по време на обученията, в които участват

- ✓ Наличните ИТ технологии са на достатъчно добро ниво, за да осигурят качествено обучение
- ✓ Отговарят на най-съвременните изисквания и тенденции
- ✓ Обучаващите по ИТ технологии имат необходимата квалификация, компетентности и практически опит

Подаването на годишната информация е задължение на всеки лицензиран ЦПО. В случай че тя не бъде подадена, НАПОО отнема временно лицензията на ЦПО до изпълнение на задължението (като в този период ЦПО не може да провежда курсове за професионално обучение).

к) Администриране и съхранение на записи

За осигуряване на оперативното управление и управлението на обученията, Центърът трябва да използва подходяща процедура за администриране и документиране, която да осигурява проследяемост на процесите и взетите решения.

Центърът за професионално обучение поддържа актуални данни по всички позиции в Информационната система на НАПОО.

Центърът за професионално обучение води задължителна документация, както следва:

- каталог на предлаганите учебни програми - съдържа информация за предлаганите квалификационни курсове за професионално обучение;
- информационни карти за преподавателите – съдържат информация за преподавателите: лични данни, образователно и квалификационно ниво, преминати допълнителни курсове за квалификация, вид и брой на водените квалификационни курсове, данни за контакт;
- лични картони на курсистите – съдържат информация за курсистите: лични данни; данни за контакт; регистрационен номер в ЦПО; данни за преминалото професионално обучение; форма и продължителност на професионално обучение; резултати от положените изпити; номер и дата на издадените документи;
- регистрационни книги и документация за проведеното обучение.

Примерно съдържание на учебната документация е показано в **Приложение 9**.

Процедурата за осигуряване и съхранение на документацията се регламентира също и в Правилника за дейността на Центъра. Важно е да се отбележи, че следва да има определени срокове за съхранение на документите от различен характер, както и правила за тяхното унищожаване след изтичане срока на съхранение. Особено внимание трябва да се обръща на унищожаването на Свидетелства за СПК, където се изготвя и отчет по образец. Образецът е достъпен на сайта на НАПОО в секция „Лицензирани центрове за професионално обучение”, подсекция „Унищожаване на документи”.

Процедурата по администриране и съхранение на записи трябва да обхваща най-общо:

- документиране на обученията и оценките им.

Ръководството, съвместно с експертите, трябва да въведе стандартизиран подход за документиране на обученията. Записите от курсовете, освен да отговарят на нормативните изисквания, трябва да гарантират провеждането на обученията с необходимото качество и да отговарят на поставените цели. При възможност може да се използват ИТ продукти за документооборота, като се улесни попълването и съхранението, и в същото време се намалят разходите на Центъра.

Изпитите по теория и практика на професията се провеждат от комисия, формирана в съответствие с чл. 35 от ЗПОО. Комисията се назначава от директора преди датата за провеждане на изпита. Комисията се състои от най-малко 3 души – преподаватели или други лица, извършващи професионална подготовка, които притежават квалификация в съответната област. В случаите, в които обучението се провежда по искане от заявител

на обучението, единият от членовете на комисията е представител на заявителя на обучението при спазване изискванията на чл. 35, ал. 3 от ЗПОО.

В кратък срок (напр. от 24 часа) след провеждане на изпитите комисииите представят протокол за резултатите от проведените изпити, подписан от всички членове на комисията, като крайната оценка се приравнява към шестобалната система.

Курсистите, които не са положили успешно изпитите, могат да се явят на поправителни изпити на дати, определени от директора. При необходимост, на тези курсисти могат да бъдат предоставени допълнително часове за консултации или практическа работа.

Курсистите, положили успешно изпитите за завършване на обучението, получават документ, както следва:

- свидетелство за професионална квалификация за съответната степен на професионална квалификация, по образец, съответстващ на изискванията на чл. 38, ал. 4 от ЗПОО - за обучение в квалификационни курсове, провеждани по рамкови програми А, Б и по рамкови програми Е за придобиване на степен на професионална квалификация;
- удостоверение за професионално обучение, по образец, съответстващ на изискванията на чл. 38, ал. 4 от ЗПОО - за обучение в квалификационни курсове, провеждани по рамкови програми Д и по рамкови програми Е (в частта им за актуализиране или разширяване на придобитата професионална квалификация).

Курсисти, които не са се явили на изпитите за завършване на обучението или не са ги положили успешно, могат при поискване да получат Удостоверение за участие в квалификационен курс, по образец на ЦПО.

- процедури за документиране и съхранение.

Отговорност както на експертите, така и на обучаващите е да поддържат необходимата документация за обучението, както и за представянето на обучаемите. Преподавателите трябва да са предварително запознати с документите, които ще ползват и се очаква да попълват и предоставят на експертите. Тези документи следва да се поддържат с необходимата регулярност и да се предоставят на експертите на определени интервали. Документите, които се изготвят и попълват, трябва да са ясни, проследими и информацията в тях да бъде достатъчна за придобиване на представа за съответната дейност и/или резултат. Те трябва да съдържат всички изискуеми реквизити – напр. подписи, дата и др., за да осигуряват представителност и доказателственост.

Центърът трябва да определи местата за съхранение на документацията, както и правилата за достъп до нея.

- конфиденциалност и сигурност.

Като организация, обработваща лични данни, Центърът следва да има регистрация като „администратор на лични данни” в Комисията за защита на личните данни в

съответствие с изискванията на Закона за защита на личните данни.

Всички записи, съдържащи лични данни или друга конфиденциална информация, следва да се съхраняват по подходящ начин и достъп до тях да имат само отговорните за това лица.

При поискване обучаемите следва да имат достъп до информацията, която ги касае по отношение на обучението – графици, програми и т.н., и не се отнася до търговска

ПРАВИЛА ЗА АДМИНИСТРИРАНЕ И СЪХРАНЕНИЕ НА ЗАПИСИ, И КРИТЕРИИ ЗА ОЦЕНЯВАНЕ НА ИЗПЪЛНЕНИЕТО ИМ

Въведени са и се спазват такива административни процедури за документиране, които осигуряват целостта и коректността на записите

1. Изготвя се стандартизирана процедура за съхранение на записи от обученията

- ✓ Определени са изисквания към записите, които съпътстват осъществяването на обученията, както и отговорните лица
- ✓ За улесняване поддържането и съхранението на записи се използват подходящи ИТ технологии
- ✓ Сътрудниците и обучаващите са запознати с изискванията към документацията и необходимостта от попълването и при изпълнение на техните задължения
- ✓ Системата за поддържане и съхранение на записи се преглежда на определени интервали и се осъществяват подобрения
- ✓ Определени са местата (физически и електронни), за съхранение на документите
- ✓ Документацията по обученията се съхранява в съответствие с нормативните изисквания и установените от Центъра срокове
- ✓ Документацията, свързана с обученията се унищожава по надлежния ред след изтичане сроковете на съхранение

2. Сътрудниците – експерти и обучаващи, трябва да ползват, поддържат и подготвят всички необходими документи, съпътстващи обучението

- ✓ Сътрудниците познават документите, които ползват, знаят кой отговаря за тях, къде се съхраняват
- ✓ Сътрудниците са наясно с изискванията при ползване на документите
- ✓ Необходимата документация се ползва в определения срок и с всички необходими данни
- ✓ Директорът или експертите в Центъра извършват периодични проверки на случаен принцип на документация по курсовете за проверка на съответствието с изискванията (на Центъра и нормативни)

3. Необходимо е спазването на изискванията за конфиденциалност на информацията и управление на личните данни

- ✓ Получава се писменото съгласие на обучаемите за предоставяне и обработване на личните им данни
- ✓ Достъпът до личните данни – както на електронен, така и на хартиен носител, се контролира по подходящ за Центъра начин

информация на Центъра, данни на трети лица или друга информация, попадаща под действието на ЗЗЛД.

3. ПРОЦЕДУРА „ОЦЕНКА”

Настоящият Наръчник, с включените в него правила за ефективност на управлението и критерии към тях, може да послужи на екипа на Центъра за основа при осъществяването на оценка.

а) Цялостен процес на оценка на качеството на дейностите

Качеството на дейностите на Центъра трябва да се поддържа високо, след като целта на професионалното обучение е предоставената квалификация да има тежест и да бъде ценена от потенциалните работодатели и да предоставя по-високи възможности за реализиране на пазара на труда. Центърът трябва да има такъв имидж сред заинтересованите страни, че преминаването на обучения в него да се оценява от потенциалните работодатели като съществен плюс.

Директорът на Центъра трябва да работи заедно с експертите за изграждането и въвеждането на такава система за оценка на резултатите от обученията и дейността като цяло, която да гарантира, че постигнатите резултати отговарят на изискванията за качество, изискванията на сектора/работодателите и т.н.

Тук се включват процесите по междинна и крайна оценка на придобитите знания и практически умения, оценка на обучаващите, оценка на ефективността на използваните стандартизирани оперативни процедури и в крайна сметка цялостна оценка на качеството на дейностите.

Ръководството на Центъра трябва да може да гарантира и да представя на заинтересованите страни доказателства, че заложените процедури се спазват постоянно и непрекъснато се подобряват.

За да постигнат и поддържат устойчив успех, ръководството и експертите на Центъра трябва да следват избраната рамка за постигане и осигуряване на качество, като определят и проследяват конкретни измерители – количествени и качествени. Практиките и процедурите за оценка трябва ясно да посочват отговорните лица и периодичността, с която се осъществява оценката.

В европейски план съществуват различни модели и подходи за осъществяване на оценка и самооценка на предоставеното и вече осъществено обучение. Един от упоменатите по-горе подходи е системата LQW, която е система за развитие и оценка на качеството на продължаващото обучение. Създадена и получила разпространение в периода 2000-2005 г., тя е единствената система от такъв тип, одобрена от Бундестага и към края на 2011 г. става най-разпространената система за развитие и оценка на качеството в образователната сфера в Германия, Австрия и фламандската част на Белгия. Впоследствие по проект нейните принципи са трансферирани в Полша, Литва, България като се подчертава, че това не е само система за оценяване, а предимно практична и действаща система за развитие на организациите.

За целите на прилагането на системата LQW са разработени помощни материали за организациите, предлагащи продължаващо обучение, като например формуляр за изготвяне на доклад за самооценка, в който има места за попълване на данните на организацията в различни области. В сайта на LQW (www.artset-lqw.de) могат да се намерят на немски език голямо количество помощни материали, подпомагащи обучителните организации при изготвянето на план за доклад-експертиза, формулиране на вътрешнофирмени критерии за оценка, разяснения към основните компоненти на доклада за самооценка. За да се осъществи оценка по системата LQW, организацията трябва да изготви доклад за самооценка, който описва изпълнението на определените изисквания в 11 области на качество от дейността на организацията: визия, удовлетворяване на потребностите, ключови процеси, процес обучение-учене, оценка на обучителните процеси, инфраструктура, управление, персонал, комуникация с клиентите, стратегически цели за развитие. За тази самооценка организацията има на разположение една година и тя е базата за изготвяне на експертизата. След приключване работата по експертизата, тестваните организации получават документ, почетен знак „Плакет за членство” в мрежата на оценените по системата LQW организации и лого, които са свидетелство за успешно преминало тестване по този метод. Тези области също са разгледани в настоящия Наръчник, но с конкретни разписани изисквания какви действия трябва да бъдат предприети и как да се измери дали са постигнати желаните резултати.



Схема Цикъл на качеството според LQW

Независимо дали използва някоя от системите за оценка и/или самооценка в най-добрия случай Центърът осигурява както вътрешно (собствено) проследяване на качеството, така и външно - чрез независима външна оценка (контролни органи, трети независими страни и др.).

Степента на осигуряване на качество е показател и за ефективността на управление и като такъв следва да има централна роля в прегледите на ръководството и то да е ангажирано с управлението на качеството.

Насоките, дадени в този Наръчник, могат да служат като показатели за осъществяване на оценката, ако тези насоки се спазват, то това ще спомогне за поддържането на високо качество на предоставените услуги.

Най-лесният и практичен подход за оценка е разработването на чек лист с включени критерии по 4-те основни области, които са описани в този Наръчник. Този чек лист може да служи за основно управленско средство за оценяване на цялостните резултати и представяне на организацията по съответните индикатори. Пример за изготвяне на чек лист за оценка на дейността на ЦПО е даден в **Приложение 7**.

Когато се осъществява оценката, от съществено значение е формулирането на констатациите – те трябва да бъдат оценъчни, а не описателни. Трябва да се включва винаги, когато е възможно, специфична информация за забелязаните силни и/или слаби страни. Това е от съществено значение при осъществяването на последващия преглед на управлението, защото дава възможност на ръководството да изведе заключение защо това е силна или слаба страна, а не просто да го отбележи като факт.



Примери за ясно формулиране на силни и слаби страни са дадени в следните схеми:

Силни страни

Неясна формулировка

Голям брой осъществени курсове

Ефективността на дейностите се оценява периодично

Осъществява се проучване за удовлетвореността на обучаемите, налична е значителна удовлетвореност от услугите.

Зададени са цели за постигане за всяка област и се наблюдават периодично.

Ясна формулировка

Участието на курсисти в дългосрочните курсове на центъра е над средното за сектора - осъществени 20 курса за СПК при средно за център 15

Ефективността на дейностите се преглежда на 4-месечие, резултатите се документират и разпространяват сред сътрудниците

Осъществява се проучване в края на всеки курс – 15 за изминалата година. Проучено е мнението на 150 обучаеми. Има повишение на удовлетвореността – 87 % удовлетвореност за 2014 г. при 85,30 % за 2013 г

Заложени са цели свързани с броя на обучените курсисти, развитието на персонала, финансовите постъпления и разходи и т.н. Осъществен е анализ за предходната година, чиито резултати са взети предвид при планирането.

Слаби страни

Неясна формулировка

Има спад в успешното завършване на обучаеми през последната година

Оборудването на Центъра може да бъде подобро

Някои обучаващи трябва да подобрят уменията си.

Налични са общи насоки за оценка, но липсват конкретни процедури за прилагането им от сътрудниците на оперативното ниво. Това означава, че оценката не се осъществява структурирано

Ясна формулировка

При цел завършили 88% от обучаемите, през 2013 г. те са 80%. През 2012 г. са били 86%. Има спад с 6% на завършилите спрямо 2012 г.

Наличните 2 мултимедийни проектора не са достатъчни - затруднява се осъществяването на презентации. Достъпът до онлайн платформата е затруднен поради ежеседмични сривове в системата.

Обучаващите от екипа за социални услуги имат необходимост от обучение за ефективно презентиране – структура и правила за качествена презентация

Налични са 2 процедури за осъществяване на оценка на дейността, но сътрудниците не ги познават добре, съответно не ги прилагат ефективно в дейността си.

Както се вижда в дадените примери основната разлика между неясното и ясно формулиране е свързана с постигането на отговора на въпроси като как, защо, с колко, които дават необходимата информация на четящия за състоянието на дейността и които са основа за предприемане на по-нататъшни мерки.

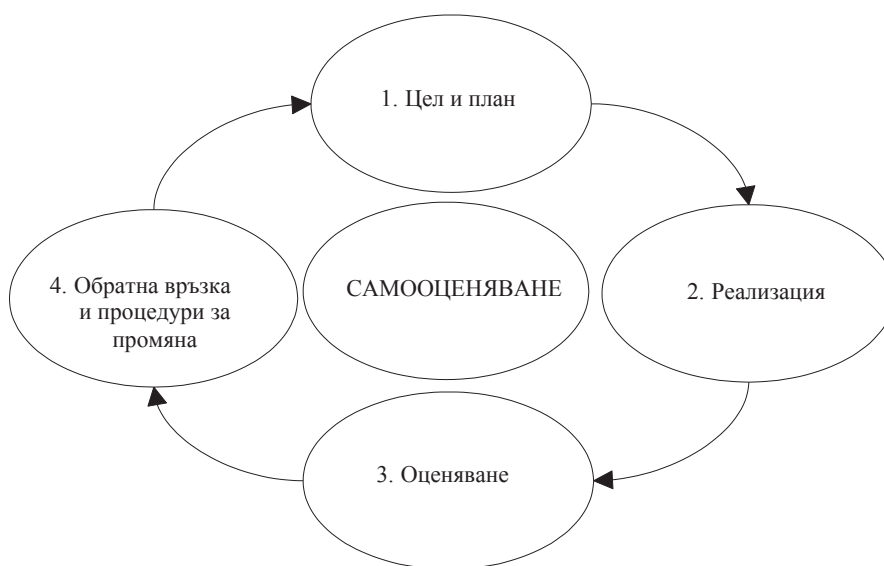
В допълнение към вътрешната оценка Центърът би следвало да осигури и постоянна външна оценка, която да се отнася не само до спазването на нормативните изисквания към дейността му, но и до цялостното управление. Обикновено външната оценка дава в по-голяма степен възможност за формулиране на места за подобряване по отношение мениджмънта и качеството на дейностите и услугите.

б) Самооценката като част от процеса на оценка

Както беше споменато, настоящият Наръчник и разделите, включени в него по отношение на процедурите за управление на дейността на ЦПО, са съобразени с указанията на EQAVET, но също така и с модела за самооценка, разработен от CEDEFOP. Във връзка с това самооценяването на Центъра може да се осъществява без необходимост от разработване на допълнителни процедури, а чрез следване и проверяване на изпълнението на правилата и критериите за ефективност на дейността, също така и в съответствие с разработеното от **CEDEFOP, „Европейско ръководство по самооценяване на доставчиците на услуги в областта на професионалното образование и обучение“**. Ръководството е достъпно на сайта на CEDEFOP (www.cedefop.europa.eu), включително и на български език.

В ръководството детайлно и съобразено със спецификите на доставчиците на професионално обучение е представен процесът на самооценка, като са дадени образци на формуляри при извършване на самооценка, критерии, примерни въпроси и т.н.

Моделът за самооценка на CEDEFOP съвпада като основни стъпки с модела на EQAVET и изглежда по следния начин:



Източник: „Европейско ръководство по самооценяване на доставчици на професионално обучение услуги”, изд. на CEDEFOP

Конкретните критерии, посочени от CEDEFOP, са посочени в следната фигура:



Източник: „Европейско ръководство по самооценяване на доставчици на професионално обучение услуги”, изд. на CEDEFOP

При осъществяване на самооценката е важно да се вземат предвид следните ключови принципи:

- съобразяване на подхода за самооценка с добрите европейски и световни практики в областта;
- разглеждане на специфичните области от дейността на Центъра като една обща, взаимосвързана система;
- съобразяване на целите на самооценката с конкретните изисквания на целия спектър заинтересовани страни – възложители, обучаеми, обучаващи, сътрудници и др.;
- активно включване на всички сътрудници при осъществяване на самооценката;
- осигуряване на практичен, съобразен с възможностите на организацията подход за самооценяване, както и на подходящи методи;
- използване на получените данни от самооценката за непрекъснато подобряване на дейностите.

По този начин ще се постигне ефективност на самооценката и ще се осигури възможност за:

- определяне, съответно приоритизиране на области за подобряване на всички нива в Центъра;
- определяне на конкретни действия за подобряване, които са приети и одобрени от сътрудниците, тъй като те активно са участвали в самооценката;
- постигане на непрекъснато подобряване на Центъра.

Процесът по самооценка, както всеки друг процес в организацията, трябва да бъде планиран, наблюдаван и контролиран, така че да се осигури неговата ефективност. Трябва да бъдат ясно определени отговорностите при осъществяването на самооценката, както и да се заяви ясно, че този процес не търси виновни, нито пропуски, а възможности за подобряване. По този начин ще се постигне активно включване на сътрудниците и ще бъдат преодолени евентуални негативни нагласи.



в) Оценка на професионалните компетенции, управление на изпълнението и професионално развитие на служители на ЦПО

Ръководството на Центъра има задължението да оценява и да осигурява обратна връзка за представянето на експертите, както и за това на обучаващите. Оценката може да се осъществява както неформално, така и формално. Неформалната оценка обикновено се осъществява в оперативните разговори между ръководството, експертите и обучаемите.

Формалната оценка трябва да се осъществява поне веднъж годишно под формата на атестация или друг подходящ според директора начин.

Оценката позволява преглед и обобщаване на слаби страни, но също така и отсяване на най-добри практики, които да послужат за подобряване дейността на експертите и обучаващите. Същевременно тя дава информация, която да послужи при последващото планиране на дейностите на Центъра по развитие на персонала.

Оценката трябва да се използва активно и за получаване на обратна връзка от страна на сътрудниците на Центъра, тъй като може да даде добра основа за формулиране на области за подобряване или корекция.

Оценката на персонала е свързана и с процесите по управление на ресурсите, разгледани в т. 1. е. от настоящия Наръчник, където последният етап е свързан именно с преценка на компетентността и уменията на сътрудниците. ЦПО трябва да използва активно процесите по оценка като постепенно ги развие в една собствена, подходяща за спецификите на Центъра, система за оценка и развитие на персонала. Тази система не е нужно да бъде тежка и сложна, а да съответства на потребностите на Центъра. Една сравнително лека като процес, но ефективна система за оценка и развитие трябва да включва следните етапи:

- оценка на потребностите от обучение – на организаторите на обучения, на обучаващите;
- подбор на подходящи обучения и/или доставчици на обучения в зависимост от установените потребности;
- осъществяване на обучението, като е добре да се изиска от провела го организация да предостави кратък анализ на обучението и постигнатите резултати;
- оценка на ръководството на Центъра на преминалото обучение на персонала на база преки наблюдения на работата, анкети/интервюта в период от 2-3 до 6 месеца след преминаване на обучението.

Примерна бланка за оценка на представянето на обучаващи в ЦПО е представена в **Приложение 8**.

г) Обратна връзка от заинтересованите страни

Както беше споменато и по-рано, експертите на Центъра са важна заинтересована страна, чието мнение, включване и развитие е от съществено значение за цялостния успех на Центъра.

Но освен обратна връзка от тях, трябва да се търси обратна връзка и от работодатели, държавни институции и други заинтересовани страни.

Проучването на мнението на заинтересованите страни трябва да включва:

- очакванията на работодатели/бизнес-сектор/индустрия (за програми, други нови услуги и т.н.);
- очаквания на сътрудниците за предстоящата година, мнение по отношение ефикасността на програмите и обученията и т.н.;
- очаквания на курсистите по отношение на предлаганите програми и обучения;
- необходимост от нови подходи и методи за предаване на учебното съдържание – напр. е-обучение, мобилни приложения и т.н.;
- друга релевантна информация, получена формално или неформално от заинтересованите страни.

Важна част при получаването на обратна връзка е проследяването при възможност на реализацията на обучаемите. В настоящите условия това все още е изключително усложнен процес – както от невъзможността за получаване на информация от институциите, така и от липсата на готовност от страна на завършилите обучаеми да дават информация за промяната при тях, която може да не настъпи веднага, а понякога дори и месеци, след приключване на обучението.

Сред особено ефективните добри практики за устойчив успех на ЦПО е поддържането на връзки с курсистите, преминали обучение. В тази връзка Центърът за професионално обучение следва да поддържа Система за наблюдение на реализацията на пазара на труда на завършилите обучението, която включва:

За завършилите професионално обучение с придобиване на степен на професионална квалификация и с придобиване на квалификация по част от професията:

- насочване на завършилите курсисти за установяване на контакти с нови или разширяващи се предприятия в съответната професионална област;
- поддържане на връзка с предприятията и организациите, в които работят бивши курсисти на ЦПО, за получаване на обратна информация за качеството на тяхната подготовка и адаптирането им към работната среда;
- анализиране на професионалната реализация на завършилите курсисти и извършване от Учебно-методичния/Експертния съвет на евентуални корекции в съдържанието на предлаганите квалификационни курсове или учебни програми.

За завършилите професионално обучение за актуализиране или разширяване на

придобита професионална квалификация:

- поддържане на връзка със заявителите на обучението за проследяване на промяната в професионалното поведение на курсистите в срок от три и шест месеца след приключване на квалификационния курс относно ползването на новите знания и умения и повишаването на ефективността и производителността на работата им;
- анализиране на резултатите от проведеното обучение;
- установяване на новите потребности от усъвършенстване на професионалните знания и умения и периодично актуализиране на учебните програми от Учебно-методичния /Експертния съвет.

Центърът може да събира информация например чрез:

- проучвания по телефона 3-4 месеца след завършване на обучението;
- проучване чрез анкети, разпращани периодично по имейл на курсистите след преминаване на обучението;
- сформиране на фейсбук групи на курсистите от всеки курс, в които да може да се проследява тяхното развитие и да се използват възможностите на социалната мрежа за анкети и др. подходящи инструменти, които биха дали информация за тяхната реализация;
- други подходящи за ситуацията методи и подходи.

д) Измерване на резултатите

Измерването на резултатите има съществено значение за постигането на заложените от ръководството на Центъра цели. Чрез анализ на текущото представяне спрямо поставените цели, измерването трябва да отговори на няколко основни въпроса, които са от съществено значение за Центъра:

- Какви са резултатите в сравнение с поставените очаквания?
- Защо са постигнати точно тези резултати?
- Удовлетворяват ли ръководството тези резултати?
- Ако да, какво може да се подобри за следващия период?
- Ако не, какво може да се направи, за да се коригират?

Естеството на подхода за измерване на резултатите, използван в Центъра, зависи от това кои области и показатели ръководството и експертите са определили като критични за осъществяването на ефективна и качествена дейност. Показателите за измерване не бива да бъдат ограничавани само до финансови резултати, но да обхващат и нефинансови такива. Броят на обучените, разбира се, е важен фактор, но освен него трябва да бъдат включени и други показатели като ефективност на процедурите по разпространение на информация, време за реагиране на запитвания от страна на клиенти, ефективно разпределение на ресурсите и т.н.

Целта на измерването на резултатите е да осигури достатъчно широка картина и перспектива за възможностите на Центъра да постига ефективно заложените цели, а също така и да набелязва възможни области за развитие.

Процесът по измерване на резултатите започва с постигането на съгласие за критериите, показателите и интервалите (напр. на месечна основа, на 3 месеца, на 4 месеца, на годишна основа), на които ще се осъществява измерването. В най-добрия случай трябва да се постигне баланс в интервалите на проследяване – нито твърде често, нито твърде рядко.

След това е необходимо да се въведе и приеме от всички системата за набиране на информация за осъществяване на измерването. Данните, които се събират, трябва да бъдат информативни и съобразени с областите, които се измерват.

Когато е възможно, е добре Центърът да използва подходът за бенчмаркинг, за да сравни своите резултати с тези на други ЦПО със сходна дейност или когато е възможно и подходящо с други държавни или бизнес структури със сходна дейност. Бенчмаркингът играе съществена роля за процеса на подобряване.



**ПРАВИЛА ЗА ИЗМЕРВАНЕ НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ДЕЙНОСТТА НА ЦПО
И КРИТЕРИИ ЗА ОЦЕНЯВАНЕ НА ТЯХНОТО ИЗПЪЛНЕНИЕ**

Налични са конкретни измерители/показатели и те се използват за преглед на резултатността на дейностите на Центъра

1. Трябва да се определят ключови показатели за всяка дейност, които да дават информация за резултатите

- ✓ Формулирани са както финансови, така и нефинансови, количествени и качествени показатели
- ✓ Определени и одобрени са интервали, на които се събира информация и се измерват резултатите
- ✓ Използват се при възможност и електронни системи за събиране и обработка на информация за улесняване на процеса

2. Анализът на настоящото представяне е необходимо да се използва като насока за бъдещото развитие на дейностите на Центъра

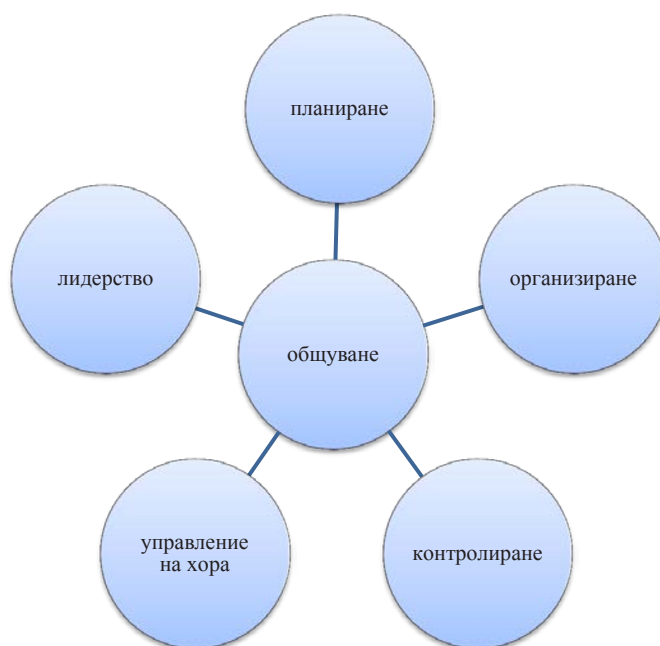
- ✓ Директорът следи за редовно осъществяване на анализа на дейностите
- ✓ Директорът преглежда резултатите и дава препоръки за предприемане на действия – корективни или за подобряване

е) Ефективност на управлението

Преценката и подобряването на ефективността на управлението изисква усилия на три нива:

1. Индивидуално ниво - директорът и експертите на Центъра трябва постоянно да осъществяват самооценка на своите настоящи познания и умения и да предприемат мерки за подобряването им. На това ниво се постига прилагане на принципа на непрекъснато подобряване в индивидуалната дейност на сътрудниците;
2. Екипно ниво – директорът и сътрудниците трябва да оценяват нивото на екипност в Центъра, което е от съществено значение за безпрепятственото осъществяване и координация на дейностите и е основа за развиване на доверие и възможност за делегиране на отговорности;
3. Оперативно ниво - директорът трябва да прави преглед на всички нива на управление в Центъра и да набелязва области за подобряване. На това ниво директорът трябва да следи аспекти като:
 - а) степен на съобразяване с установените в Центъра процедури;
 - б) ефективност на системата за набиране на информация – качествена и достатъчна ли е информацията;
 - в) ефективно проследяване промените в законовите, нормативни и други насочващи документи на органите, контролиращи и следящи дейността на Центъра и т.н.

На ниво дейности на ръководството ефективното управление се свързва с притежаваните знания и умения за:



За да е ефективно управлението, тези знания и умения трябва да бъдат обвързани със следните показатели:

Планиране	Организиране	Контрол
Поставяне на цели и подготвяне на планове за постигането им. Това включва:	Начални стъпки за прилагането на плана в действие, включително:	Поддържане на качество чрез мониторинг и оценка, включително:
Разбиране на управлението √ Разбиране на мениджърските функции	Взимане на решения √ Преценка на различните варианти на действие	Определяне на бюджет √ Планиране и наблюдение на разходите на Центъра
Стратегическа насока √ Развитие на визия, мисия и стратегически план	Управление на време √ Изпълнение на широк кръг дейности във времето, което е налично	Решение на проблеми √ Приемане на мерки за отстраняване на проблем
Годишно планиране √ Подготвяне на годишен план за насока на дейностите на Центъра	Делегиране √ Идентифициране на приоритетните задачи и определяне кой да се заеме с тях	Оценка √ Оценяване на индивидуалния принос и предприемане на подходящо действие

управление на хора	лидерство	общуване
Помагане на служителите да се представят ефективно:	Вдъхновяване на служителите да се представят добре, за да постигнат целите:	Обмяна на информация, обсъждане на планове и преодоляване на проблеми:
Назначаване и избиране √ Установяване и избиране на най-добрия за работата кандидат	Лидерство √ Вдъхновяване на хората да следват насоките на Центъра	Общуване √ Задаване на въпроси, изслушване - уточняване
Обучение и развитие √ Развитие на компетенциите на служителите	Мотивиране √ Създаване на колективно желание да се постигат целите на Центъра	Писане √ Ясно изразяване в писмен вид
Дисциплинарни наказания и оплаквания √ Разрешаване на проблемите при слабо представяне на служител	Комуникация/обратна връзка √ Окуражаване на доброто представяне чрез даването на конструктивна критика	Управление на срещи √ Работа в екип за планиране и взимане на решения

Разгледаните по-горе насоки и показатели за ефективно управление от страна могат да бъдат обобщени в следните правила:

**ПРАВИЛА ЗА ЕФЕКТИВНОСТ НА УПРАВЛЕНИЕТО
И КРИТЕРИИ ЗА ОЦЕНЯВАНЕ НА ТЯХНОТО ИЗПЪЛНЕНИЕ**

Въведени са ефективни практики на управление във всички дейности на Центъра

1. Ръководството трябва да определи ключовите управленски процеси

- ✓ Ключовите управленски процеси са определени и описани, с което се постига яснота при изпълнение на дейностите на всеки етап
- ✓ Процесите се наблюдават и се предприемат своевременни мерки при възникнали проблеми
- ✓ Задачите са съобразени с изискванията, поставени към процесите, следват се определените стъпки и се използват съответните документи

2. Сътрудниците се включват в ежедневно управление на Центъра по отношение ефективност и ефикасност на процесите

- ✓ Насърчава се екипната работа
- ✓ Създават се работни групи, когато е необходимо, за решаване на възникнали проблеми
- ✓ На сътрудниците се дава възможност да предлагат идеи за подобряване на дейностите

3. Необходимо е да се определят каналите за комуникация,

които да насърчават активността на сътрудниците и да допринасят за ефективността на управлението

- ✓ Когато има специфики, сътрудниците, вкл. обучаващите, получават допълнителни насоки за изпълнение на дейността
- ✓ Екипни срещи се осъществяват най-малко веднъж в месеца, за да се осигури ефективно разпределение и координацията на дейностите
- ✓ Директорът следи срещите да са структурирани, целенасочени и продуктивни
- ✓ В резултат на срещата се изготвя план за действие с разпределени задачи и отговорни сътрудници, който се одобрява от Директора и се разпространява до сътрудниците

4. ПРОЦЕДУРА „ПРЕРАЗГЛЕЖДАНЕ”

а) Преглед на управлението

Прегледите на управлението се осъществяват от ръководството и се основават на вече получените резултати от оценката на дейностите, услугите и/или процесите. От своя страна ръководството следва да анализира тази информация като изведе тенденции, добри практики, места за подобряване и степента на съответствие на дейността на Центъра с нормативните и вътрешно-организационни изисквания.

Ръководството може да проведе при необходимост допълнителни разговори с експертите на Центъра, обучаващи, заинтересовани страни, за да осигури адекватността и актуалността на получената информация.

При осъществяването на прегледа на управлението ръководството следва да се фокусира върху няколко основни момента:

- ефективност на управлението и необходимост от промени за подобряването ѝ;
- общо планиране на последващи мерки за действие за осъществяване на препоръчаните мерки за подобряване;
- формулиране на нови цели и задачи на основата на забелязани тенденции и/или настъпили промени в оперативната среда на Центъра;
- където и когато е възможно директорът следва да използва данни за сравнение с други центрове, за да прецени съотношението качество-цена спрямо конкуренцията;
- обвързване на прегледа с изискванията на методиката за последващ контрол на НАПОО – информацията, получена от оценката за дейностите на Центъра, следва да е достатъчна за ръководството, за да я съотнесе към критериите на НАПОО и да прецени в прегледа съответствието с показателите, следени от Агенцията.

Прегледът на управлението следва да се документира в подходяща за ръководството форма, за да се натрупват данни за проследяване развитието на Центъра и ефективността на управлението и предприеманите мерки.

Целият документ от прегледа, или най-малкото тези моменти, които касаят дейността на сътрудниците, следва да се разпространяват сред експертите, за да се постигне яснота и разбиране за необходимостта от предложените действия. Оповестяването на резултатите от прегледа може да става както по електронен път чрез имейл, така и на нарочно организирани срещи на ръководството и експертите.

Прегледът на управлението е същевременно част и обобщение на необходимото периодично преразглеждане и преценка на качеството на управлението. То обхваща цялата дейност и резултатите на Центъра.

б) Осигуряване на качество чрез периодични прегледи

За да е ефективен процесът на преразглеждане, следва периодично да се осъществяват прегледи на осигуряването на качеството като в подходящи за организацията периоди се преглеждат и проверяват различни аспекти от дейността. По този начин се осъществява непрекъснатост на осигуряването на качеството на дейностите, регулярно се събират и анализират данни и се улеснява прегледът на ръководството. Регулярните прегледи дават също така навременна информация за възникването на възможни критични проблеми, съответно и за ръководството, и за експертите е възможно да предприемат своевременни мерки.

Периодичните прегледи позволяват идентифициране на слаби места в оперативната работа и конкретните обучения, които се осъществяват. На базата на тези прегледи се извеждат коригиращи и/или превантивни действия.

Коригиращите действия се прилагат, когато вече е установен даден проблем и целият предотвратяване на повторна поява на причината за този проблем.

Превантивните действия се прилагат при установяване на потенциални, невъзникнали все още проблеми, за отстраняване на потенциалната причина за възникването им.

Периодичните прегледи освен да включват коригиращи и/или превантивни мерки, трябва да отчитат и техния последващ ефект. Това е от изключително значение за ръководството при определяне на цялостната ефективност на мерките за наблюдение и контрол на дейностите.

За да бъдат ефективни периодичните прегледи, следва да се вземе предвид следното:

- наличие на компетентен персонал за провеждане на прегледа;
- документиране на резултатите от прегледите;
- установяване на ясни роли и отговорности при провеждането на прегледа;
- когато е възможно, осигуряване на независимост на преглеждащия;
- осигуряване на достъп до резултатите от периодичните прегледи.

Важно е да се отбележи, че периодичните прегледи за осигуряване на качеството могат да бъдат както вътрешни – извършвани от самата организация, така и външни – осъществявани от заинтересованите страни. Към външните прегледи спадат дейностите за последващ контрол на НАПОО, проверките, осъществявани от АЗ чрез Дирекциите „Бюра по труда”, проверки от други контролни органи и т.н., които засягат качеството на дейностите и конкретно обученията, осъществявани от Центъра.

в) Непрекъснато подобряване

Част от усилията за постигане на устойчив успех е въвеждането и използването на подхода за непрекъснато подобряване. Не случайно EQAVET е основана именно на този подход.

Непрекъснатото подобряване може най-просто да се опише като „постоянно подобряване и надграждане на продуктите и услугите, предоставени от организацията, осъществявано на базата на обратната връзка от ключовите заинтересовани страни и сравнение с водещите организации в областта на дейност на организацията”.

В контекста на центровете за професионално обучение, непрекъснатото подобряване е свързано с постигането на постоянно съответствие с непрекъснато променящите се очаквания и изисквания на заинтересованите страни.

Всеки Център би следвало да се стреми да бъде по-добър при осъществяването на ключовите си дейности с всяка нова година в сравнение с предишната. Непрекъснатото подобряване е ключова характеристика на успешните организации и неговите основни принципи трябва да намерят отражение в организационната култура. Непрекъснато подобряване може да се осъществи само в среда, където има желание, отдаденост и ангажираност от страна на ръководството и сътрудниците да се развива дейността, да се търсят нови възможности, да се предоставя качествена услуга.

Непрекъснатото подобряване не е и не може да бъде само процес, вървящ вертикално отгоре-надолу. В него трябва да бъдат включени сътрудниците на всички нива на Центъра и ръководството следва да взема предвид предложенията за подобряване, които идват от обучаващите, обучаемите и експертите на Центъра. Това е от значение, тъй като сътрудниците на различните нива често виждат ситуацията от друга перспектива и могат да допринесат с полезни идеи и съвети за подобряване на процесите и процедурите в Центъра.



Както всяка друга дейност и непрекъснатото подобряване трябва да бъде насочвано и подкрепяно от обективна информация и обратна връзка, и трябва да включва:

- показатели за измерване на резултатите, които дават възможност за определяне на напредъка на Центъра, т.е. да дават информация, че Центърът наистина действа по-добре;
- вътрешни механизми, които позволяват на сътрудниците на различни нива да обменят опит, да дискутират и да излизат с общи идеи за подобряване – области, подходи, методи на обучение и т.н.;
- структуриран подход за въвеждане на подобренията и проследяване на резултата от тях.



**ПРАВИЛА ЗА НЕПРЕКЪСНАТО ПОДОБРЯВАНЕ
И КРИТЕРИИ ЗА ОЦЕНЯВАНЕ НА ТЯХНОТО ИЗПЪЛНЕНИЕ**

Изградена е организационна култура, която подкрепя непрекъснатото подобряване

1. Ръководството на Центъра трябва да е проактивно настроено към промените и насърчава и да подкрепя непрекъснатото подобряване

- ✓ Директорът създава организационна култура, фокусирана върху непрекъснатото подобряване
- ✓ Значението на непрекъснатото подобряване е постоянен акцент на срещите със сътрудниците

2. Необходимо е да са налични механизми, които да дават адекватна обратна връзка за текущото състояние и изпълнението на целите, да се предприемат действия за откриване и осъществяване на възможности за подобряване

- ✓ Осигурява се постоянна, структурирана обратна връзка от ключовите заинтересовани страни чрез съществуващите комуникационни канали
- ✓ Съществуват конкретни количествени и качествени показатели, които позволяват да се определят области за подобряване

3. Изисква се ръководството и служителите на Центъра да съдействат за определянето и осъществяването на

подобрения чрез използване на екипен подход

- ✓ Насърчава се предлагането на идеи от страна на сътрудниците
- ✓ Периодично се преглеждат резултатите и целите и при необходимост се предприемат мерки за коригиране или актуализиране
- ✓ Провеждат се регулярни срещи на екипа на Центъра, на които се обсъждат и възможностите за подобряване
- ✓ Мерките за непрекъснато подобряване са обвързани със стандартните оперативни процедури в Центъра, т.е. са неизменна част от дейността

IV. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Общата рамка за осигуряване на качество и постигане на устойчив успех, изградена в представения Наръчник на основата на EQAVET подхода, дава ясна представа за широкия спектър от елементи на дейността, които всеки един център за професионално обучение следва да вземе предвид и да управлява ефективно. Използването на дадените в Наръчника насоки трябва да бъде съобразено, а също така и внедрено в организационната култура на Центъра, за да се постигне целеният устойчив успех.

В усилията по въвеждането и използването на насоките на настоящия документ трябва да бъдат включени всички сътрудници, за да се гарантира приложимост и обхващане на всички дейности.

Използваният модел на EQAVET, както и насоките и правилата, които са представени в Наръчника, акцентират върху постигането на пълно съответствие на дейността на ЦПО с изискванията на всички заинтересовани страни, имащи отношение към дейността му. По този начин Центърът гарантира, от една страна, изпълнението на техните очаквания, а от друга - въвежда практики, които ще спомагат за постигането на иновативност, постоянно развитие и реактивност към променящата се среда – социална, икономическа и т.н.

Наръчникът задава една обща рамка на най-добри практики, които биха подпомогнали и улеснили ръководството и организаторите на обученията при планирането, осъществяването на дейността, оценката и прегледа на постигнатото. Както многократно беше споменато, това е един постоянен процес, който изисква усилия и отговорно управление, за да се постигне подобряване.

Прилагането на Наръчника в дейността на ЦПО е една възможна основа за въвеждане на система за управление на качеството в професионално обучение, която да подпомогне подобряването на предоставените услуги и да осигури ефективността на дейностите на Центъра.

V. ЛИТЕРАТУРА

1. Анализ на актуалното състояние на управленския и педагогически капацитет на екипите в центровете за професионално обучение (ЦПО) и идентифициране на потребностите от развитие на квалификацията на различните категории персонал, с цел подобряване на качеството на предоставеното обучение, от гледна точка на изискванията на пазара на труда и съвременните тенденции в областта на професионалното обучение на възрастни, изготвен за НАПОО, София, декември 2013 г.;

2. Анализ на системата за осигуряване на качество на професионалното образование и обучение в България, МОМН и БИТСП, София, февруари 2011 г.;

3. EQAVET работна програма 2013-2015 г.;

4. Закон за насърчаване на заетостта (Обн. ДВ. бр. 112 от 29 декември 2001 г., ... посл. изм. и доп. ДВ. бр.70 от 9 август 2013 г.);

5. Закон за професионалното образование и обучение (Обн. ДВ. бр. 68 от 30 юли 1999 г., ... посл. изм. ДВ. бр. 70 от 9 август 2013 г.);

6. Заключение на Съвета от 12 май 2009 г. относно стратегическа рамка за европейско сътрудничество в областта на образованието и обучението („ЕСЕТ 2020 г.“);

7. Заповед № РД 09-872/29.06.2012 за утвърждаване на области, критерии и показатели за оценяване качеството на професионалното образование и обучение, МОН;

8. Изграждане на подход за осигуряване на качество в съответствие с рамката EQAVET, Насоки за доставчиците на професионално образование и обучение, Европейска мрежа EQAVET, 2012 г.;

9. Комюнике на министрите от ЕС, отговарящи за професионалното образование и обучение, европейските социални партньори и Европейската комисия от заседание за преразглеждане на стратегическия подход и приоритетите на процеса от Копенхаген за 2011—2020 г., проведено в Брюж на 7 декември 2010 г.;

10. Модел на система за осигуряване на качество на професионалното образование и обучение в България, МОМН и Британски съвет, София, 2011 г.;

11. Наръчник за валидиране на знания, умения и компетентности, придобити чрез неформално и самостоятелно учене, създаден в рамките на Regional Strategies of Learning Validation and Education, 2012;

12. Препоръка на Европейския парламент и на Съвета от 23 април 2008 г. за създаване на Европейска квалификационна рамка за учене през целия живот (2009/С 155/02);

13. Препоръка на Европейския парламент и на Съвета от 18 юни 2009 г. за създаване на Европейска референтна рамка за осигуряване на качество в професионалното

образование и обучение (2009/С 155/01);

14. Препоръка на Европейския парламент и на Съвета от 18 юни 2009 г. за създаване на Европейска система за кредити в професионалното образование и обучение (ECVET);

15. Проект на Наръчник за валидиране на професионална квалификация, придобита чрез неформално и/или самостоятелно учене, май 2013 г., проект на МОН „Нова възможност за моето бъдеще“;

16. Процедура за последващ контрол на центрoвете за професионално обучение, НАПОО, октомври 2013 г.;

17. An European Guide on Self-assessment for VET-providers, CEDEFOP, September 2003;

18. Application of ISO 9000 Standards to Education and training. Interpretation and guidelines in a European perspective, CEDEFOP, October 1997;

19. Cedefop. Terminology of education and training policy: a multilingual glossary, Luxembourg: Publications Office, 2009;

20. ISO 9000, ISO 9001, and ISO 9004 Quality Management Definitions;

21. Policy brief on the EQAVET Peer Learning Activity on self-assessment of VET systems and providers, EQAVET Network, 2013.

VI. ПРИЛОЖЕНИЯ

1. Примерни цели на ЦПО;
2. Примерно описание на процес „Управление на хора” в ЦПО;
3. Примерен списък на документите на сътрудниците на ЦПО;
4. Пример за изготвяне на чек лист с изисквания към сътрудниците на ЦПО;
5. Пример за изготвяне на чек лист за провеждане на обучение в ЦПО;
6. Примерен план за информационни канали на ЦПО;
7. Пример за изготвяне на чек лист за оценка на дейността на ЦПО;
8. Примерна бланка за оценка на представянето на обучаващи;
9. Примерна учебна документация на квалификационен курс. Видове. Попълване. Съхранение;
10. Примерни права и задължения на курсистите;
11. Термини и определения;
12. Полезни сайтове.

Примерни цели на ЦПО за периода ...

№	Общи цели	Конкретна цел	Мерки за постигане	Дата / отговорник (до кога/кой)	Индикатори	Резултат
1.	Увеличаване броя на осъществяваните курсове през годината	от ___ бр. до ___ бр.. до края на 2014 г.	<ul style="list-style-type: none"> - провеждане на активна информационна кампания - участие в мин. 4 проекта през годината - сключаване на дългосрочни договори за фирмени обучения 		<p>Напр.:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1) сключени 3 дългосрочни договора; 2) проведена 1 информационно-рекламна кампания; 3) участие в 4 проекта; 4) 	
2.	Осъществяване на информационно-рекламна кампания бр. до края на 2014 г.	<ul style="list-style-type: none"> - дизайн и отпечатване на рекламни брошури - създаване и поддържане на страници на ЦПО в социалните мрежи - радио и ТВ участия - 		<p>Напр.:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1) брой публикации; 2) брой радио и ТВ участия; 3) брой отпечатани и разпространени брошури; 4) резултати от проучване след края на кампаниите 	

3.	Поддържане на високо ниво на ЗБР	<ul style="list-style-type: none"> - разработване на политика и цели по ЗБР - следене на спазването на нормативните изисквания 	<ul style="list-style-type: none"> - осъществяване на задължителните инструктажи - поддържане на книгите за инструктаж - 		<p>Напр.:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1) проведен и документиран в книгите инструктаж на сътрудниците – 1 бр.; 2) прведено обучение на отговорник ЗБР 3) инструктирани курсисти в началото на всички осъществени обучения 4) 	
4.	Постигане на ефективно управление	<ul style="list-style-type: none"> - разработване/ въвеждане на СОП - мониторинг на данните от дейността - анализ на клиентските оплаквания и удовлетвореност 	<ul style="list-style-type: none"> - обучение на директора за ефективно лидерство - прилагане от всички сътрудници на СОП - 		<p>Напр.:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1) участие на директора в 1 бр. обучение; 2) запознати 10 сътрудника със СОП; 3) намалено време за обработка на запитвания в резултата на въведена СОП; 4) анализ на анкетите от обучаеми 	
5.

Процес: УПРАВЛЕНИЕ НА ХОРА

Цел: Регламентира подбора, назначаването, обучението и развитието, и оценката на компетентностите на сътрудниците

Приложение 2:

отговорни лица	директор ЦПО	директор, методист	директор	директор, методист, експерти	директор, методист	
ПРОЦЕС	основни етапи	<pre> graph LR A((Определяне изисквания към сътрудниците на ЦПО)) --> B((Подбор на персонала)) B --> C{ОК?} C -- ДА --> D((Назначаване на сътрудниците)) C -- НЕ --> A D --> E((Обучение и развитие на сътрудниците)) E --> F((Оценка (атестиране))) </pre>				
	конкретни стъпки	<p>потребност от експерти и обучаващи</p> <p>изисквания към експертите и към обучаващите</p>	<p>I етап – събиране на документи от кандидати</p> <p>II етап – интервю с одобрените по документи кандидати</p>	<p>сключване на договор</p>	<p>проучване на потребностите от обучение на персонала</p> <p>провеждане на обучения за повишаване на компетентността</p>	<p>постигнато ниво на компетентност</p> <p>приложение в работата</p>
документи	обява за работно място, длъжностна характеристика	автобиографии, списък на одобрените кандидати, чеклист за интервю, протокол за избор/класиране	договор – трудов, граждански; длъжностна характеристика	анкета за проучване на потребности, отчет за обучението, удостоверителни документи	протокол от оценка на обучението, чек-лист за атестация, анализ на управлението на персонала	

СПИСЪК (БАЗА ДАННИ)

НАСТОЯЩИ И ПОТЕНЦИАЛНИ СЪТРУДНИЦИ НА ЦПО

№	Име, фамилия	Направление на работа (организатор обучения, преподавател, област на преподаване)	CV	Копия на дипломи	Други удостоверяващи компетентността документи (участия в обучения, удостоверения и т.н.)	Ангажираност във времето / участие в дейността на ЦПО
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
...						

Приложение 4:

ЧЕК-ЛИСТ

ИЗИСКВАНИЯ КЪМ СЪТРУДНИЦИТЕ НА ЦПО

ИЗИСКВАНИЯ	ОРГАНИЗАТОР ОБУЧЕНИЯ		ПРЕПОДАВАТЕЛ	
	Име		Име.....	
	Притежава да/не	Бележки	Притежава да/не	Бележки
Личностни компетентности				
Комуникативни умения				
Умения за мотивация				
Умения за управление на конфликти				
Организираност				
Умения за разпределяне на времето				
Умения за приоритизиране				
Методически компетентности				
Познава спецификите на ПОО				
Познава спецификите на обучение на възрастни				
Познава нормативната база в своята област				
Познава спецификите на разработване на учебни програми и планове				
Познава спецификите на процеса на оценяване на обученията				
Притежава умения за създаване на подходящи учебни материали – презентации, помощни материали и т.н.				
Управленски / бизнес компетентности				
Умее да преценява изискванията на възложителите и да ги обвързва с/в обучението				
Умее да използва и включва в дейността си нови технологии				

Приложение 4:

Ориентиран е към иновации и прилагане на иновативни подходи в работата				
Активно работи за подобряване на уменията си				
Планира и управлява дейностите, за които е отговорен				

Приложение 5:

ЧЕК-ЛИСТ

“ПОДГОТОВКА, ПРОВЕЖДАНЕ И ПРИКЛЮЧВАНЕ НА ОБУЧЕНИЕ”

Отговарящ организатор обучения:

ЕТАП	ЗАДАЧА	ДАТА	НАЛИЧНО	БЕЛЕЖКИ	
ПОДГОТОВКА	Наем на зала				
	Осигуряване на преподавател/и: - договори				
	Закупуване на канцеларски материали - тетрадки - химикалки - хартия за флипчар - други поискани от преподавателя				
	Подготовка на учебните материали - презентации - уч. материали за раздаване				
	Проверка на изрядността на техниката: - лаптоп - мултимедия - разклонител				
	Присъствен списък				
	Разпечатване на програмата за участниците				
	ЕТАП	ЗАДАЧА	ДАТА	НАЛИЧНО	БЕЛЕЖКИ

ПРОВЕЖДАНЕ	Раздаване на учебните материали - списък за получени материали			
	Присъствен списък			
	Документиране на обучението в материалната книга			
	Подготовка на изпитни материали			
	Оценяване на резултатите от обучението - тест - практическа задача - протокол/и от изпит			
	Оценка на лектора – анкетни карти			

ЕТАП	ЗАДАЧА	ДАТА	НАЛИЧНО	БЕЛЕЖКИ
ПРИКЛЮЧВАНЕ И АРХИВИРАНЕ	Изготвяне и връчване на удостоверения / свидетелства за СПК - документиране с подпис в книгите за удостоверения и свидетелства			
	Анализ на анкетните карти			
	Подготовка на отчетните документи - присъствени списъци - форми за отчет на възложители - финансови документи и справки			
	Архивиране на документацията на обучението			

**План за използване на информационните канали
(Рекламен план)**

Цели	Информационни канали	Подходи и мерки за използване на информационните канали	Целеви групи	Периодичност
<p>1. Повишаване разпознаемостта на ЦПО като доставчик на качествени обучителни услуги за различни целеви групи</p>	кореспонденция	<ol style="list-style-type: none"> 1. Информационно-рекламни имейли до настоящите клиенти 2. Създаване на мейлинг листи с желаещи да получават информация за дейността 3. Покани до заинтересованите страни за участие в дейности на ЦПО 		постоянно
	бюлетин	<ol style="list-style-type: none"> 1. Подбиране и синтезиране на информация от областта на ПОО 2. Подбиране на актуални новини от дейността на ЦПО 3. Оформяне на бюлетина 4. Изпращане на регулярни интервали до заинтересованите страни 	институции настоящи клиенти	регулярно на всеки 2 месеца
	уебсайт	<ol style="list-style-type: none"> 1. Атрактивен и удобен за потребителите дизайн 2. Постоянно актуализиране на новините от дейността на ЦПО 3. Възможност за вписване на желаещи за получаване на новини/бюлетин 		регулярно на всеки 2 месеца
		социални мрежи	<ol style="list-style-type: none"> 1. Създаване и поддържане на профили на ЦПО в мрежи като LinkedIn, Facebook 2. Създаване и поддържане на фен-страници 3. Създаване на професионални общности – на сътрудниците на ЦПО, на преподаватели в ПОО за обмяна на опит 	потенциални клиенти – работодатели, работещи безработни лица
<p>2. Повишаване информираността на целевите групи за възможностите за обучение, които ЦПО предоставя</p>	рекламни материали	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработване и дизайн на атрактивни рекламни материали 2. Разработване на стратегия за разпространението им 3. Определяне на подходящи места за разпространение 		според потребностите на ЦПО
	участие в специализирани печатни издания	<ol style="list-style-type: none"> 1. Участие в справочници в областта на ПОО 2. Участие със статии във вестници, списания с подходяща тематика 3. Определяне на подходящи места за разпространение 		мин. веднъж годишно
	подкрепа на обществени / социални каузи и мероприятия (социална отговорност)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Избор на подходящи каузи / мероприятия 2. Определяне възможностите за подкрепа 3. Разпространение на информация 4. 		мин. веднъж годишно

**ЧЕК-ЛИСТ ЗА
ОЦЕНКА НА ЕФЕКТИВНОСТТА НА
ДЕЙНОСТТА НА ЦПО**

Приложение 7:

№	ПРОЦЕДУРА / КРИТЕРИИ EQAVET	ПОКАЗАТЕЛИ ЗА ИЗМЕРВАНЕ	СИЛНИ СТРАНИ	СЛАБИ СТРАНИ	ОЦЕНКА		
					отлично	задоволително	незадоволително
1	1. ПЛАНИРАНЕ	Лидерство, стратегическо управление и планиране					
2		Включване на заинтересованите страни					
3		Организационна структура и подходи за комуникация					
4		Системи за осигуряване на качество					
5		Стандартизирани оперативни процедури					
6		Управление на ресурсите					
7		Финансов мениджмънт и управление на риска					

Приложение 7:

№	ПРОЦЕДУРА / КРИТЕРИИ EQAVET	ПОКАЗАТЕЛИ ЗА ИЗМЕРВАНЕ	СИЛНИ СТРАНИ	СЛАБИ СТРАНИ	ОЦЕНКА		
					отлично	задоволително	незадоволително
1	2. ПРИЛАГАНЕ	Разработване и/или актуализиране на учебни планове и програми. Възможност за валидиране на знания и умения					
2		Планиране и организиране на обучения					
3		Информационни канали и инструменти за набиране на обучаеми. Подбор, записване и подкрепа на обучаемите					
4		Осъществяване на обучения за придобиване на теоретичен и практически опит					
5		Методи, техники и учебни материали за обучението					
6		Осигуряване и разпределяне на ресурсите за обучението					
7		Подкрепяща обучителна среда					
8		Осигуряване на съответствие на МТБ, ЗБР и ПБ за провеждане на обучения					
9		Използване на информационни технологии					
10		Администриране и съхранение на записи					

№	ПРОЦЕДУРА / КРИТЕРИИ EQAVET	ПОКАЗАТЕЛИ ЗА ИЗМЕРВАНЕ	СИЛНИ СТРАНИ	СЛАБИ СТРАНИ	ОЦЕНКА		
					отлично	задоволи-телно	незадово-лително
1	3. ОЦЕНКА	Цялостен процес на оценка на качеството на дейностите					
2		Самооценка					
3		Оценка на професионалните компетенции, управление на изпълнението и професионално развитие на служителите на ЦПО					
4		Обратна връзка от заинтересованите страни					
5		Измерване на резултатите					
6		Ефективност на управлението					
№	ПРОЦЕДУРА / КРИТЕРИИ EQAVET	ПОКАЗАТЕЛИ ЗА ИЗМЕРВАНЕ	СИЛНИ СТРАНИ	СЛАБИ СТРАНИ	ОЦЕНКА		
1	4. ПРЕРАЗГЛЕЖ-ДАНЕ	Преглед на управлението			отлично	задоволи-телно	незадово-лително
2		Осигуряване на качество чрез периодични прегледи					
3		Непрекъснато подобряване					

Приложение 8:

Оценка на представянето на обучаващи (хоспитация)

Курс	Обучаващ	Име, длъжност на оценяващия	Оценка *
Период на провеждане от - до			
Критерии и очаквано представяне спрямо стандартите на ЦПО	Становище и коментар на оценяващия		Оценка *
Подходящи, ясни презентации			
Използва методи за активизиране на обучаемите			
Спазва установеното време			
Разпределя материала съобразно времето			
.....			
Обобщени наблюдения			
Подпис на оценяващия			
Коментар на оценяващия			
Подпис на оценяващия			

* Оценката се определя по скала от 2 до 6, където 2 е най-ниската оценка, 6 е най-високата.

**ПРИМЕРНА УЧЕБНА ДОКУМЕНТАЦИЯ НА КВАЛИФИКАЦИОНЕН КУРС.
ВИДОВЕ. ПОПЪЛВАНЕ. СЪХРАНЕНИЕ.**

1. Съдържание на учебната документация за квалификационен курс:
 - име на квалификационния курс;
 - рамкова програма, по която се провежда квалификационния курс;
 - документ, получаван при успешното завършване на квалификационния курс;
 - форми на обучение;
 - продължителност на обучението и организация на учебния ден;
 - максимален брой на курсистите в една учебна група;
 - изисквания за предварителна квалификация или умения на кандидатите;
 - учебен план и учебни програми на квалификационния курс;
 - ред и начин за признаване на обучение по модули, изучавани в предишни квалификационни курсове за обучение в ЦПО или в други обучаващи институции - за квалификационни курсове, провеждани по рамкови програми Е за придобиване на първа, втора или трета степен на професионална квалификация;
 - използвани учебни материали или учебно-технически средства;
 - начин на завършване на квалификационния курс и оценяване на уменията на курсистите;
 - ред и начин за провеждане на консултации между преподавателите и курсистите, както и размер на таксата за обучение и условията и реда за нейното плащане - за индивидуална, самостоятелна и дистанционна форма на обучение.

2. Видове документация за проведено обучение:
 - дневник за провежданите квалификационни курсове - съдържа данни за присъствието на курсистите и преподавания учебен материал;
 - протоколи от проведените изпити за придобиване на степен на професионална квалификация, срок на съхранение - постоянен;
 - протоколи от проведените изпити за завършен курс за професионално обучение, срок на съхранение - 5 години;
 - протоколи от проведените изпити по модули на курсисти в индивидуална, самостоятелна и дистанционна форма на обучение, срок на съхранение - 2 години;
 - регистрационни книги на издадените Свидетелства за професионална квалификация, Удостоверения за професионално обучение и Удостоверения за участие в квалификационен курс, срок на съхранение - постоянен.

Приложение 9:

2. Обща документация:

- книга за заповедите на директора;
- протоколна книга за заседанията на Експертния съвет;
- дневник за жалбите и възраженията.

3. Изисквания към документацията

- учебните планове и програми се съхраняват най-малко 5 години след тяхното утвърждаване. Дневникът за провежданите квалификационни курсове се попълва от преподавателя, проверява се от директора на ЦПО след приключването на квалификационния курс и се съхранява в информационната система на ЦПО 1 година след датата на приключване на квалификационния курс;
- документацията трябва да съответства на ЗПОО, рамковите програми за придобиване на професионална квалификация, Държавните образователни изисквания за професионално образование и обучение и Националните изпитни програми, както и на Наредба № 4 от 16.04.2003 г. за документите за системата на народната просвета.

ПРИМЕРНИ ПРАВА И ЗАДЪЛЖЕНИЯ НА КУРСИСТИТЕ

1. Курсистите имат право:

- да получават от преподавателите консултации, свързани с квалификационния процес;
- да ползват безплатно учебната база за разработване на практическите задания, свързани с квалификационния курс;
- да получават от ЦПО допълнителна информация по въпросите, свързани с тяхната квалификация и възможностите на бъдещата си професионална реализация;
- при възникване на спорни положения във връзка с организацията на квалификационния курс да обжалват пред директора на ЦПО, който взема решение по молбата на курсиста след консултация с преподавателя.

2. Курсистите нямат право да отсъстват от занятия без уважителни причини; при повече от 15 % неприсъствие на учебните и практически занятия не се допускат до изпит.

3. Курсистите са длъжни да:

- изпълняват задълженията си по участието в квалификационния курс;
- положат предвидените в учебната програма на квалификационния курс изпити;
- заплащат таксите за обучение в размери, посочени в учебната документация на квалификационния курс;
- опазват имуществото на ЦПО.

Приложение 11:

Термини и определения

бенчмаркинг	Извличане на информация чрез най-добрите практики от систематичното сравнение на дейността на дадена обучаваща организация или звено с тези на други организации или единици. Сравнителният анализ може да се използва за сравнение на стратегии, процедури, процеси, показатели и др.
визия	Възприемане на желаното бъдещо състояние на обучаващата организация, което трябва да е оправдано от гледна точка на смисъла на съществуването и ценностите на самата организация
външно оценяване	Интерпретативни анализи на състоянието и операциите, извършвани от лица, външни за обучаващата организация. Оценката може да се съсредоточи върху специфична област или процес, или върху цялата обучаваща организация.
доставчик	Организация, която предлага продукт или услуга на клиент (тук терминът се използва като родово понятие в единствено число).
доставчик на обучителни услуги	Организация, която предоставя услуги в областта на професионално обучение.
ефективност	Степен, до която целите са били постигнати или се очаква да бъдат постигнати, като се има предвид съответната им значимост.
заинтересовани страни	Работодатели, представители на държавни и общински институции, обучаеми, служители.
ISO 9000ff	Серия стандарти, определящи изисквания за системите за управление на качеството, с цел да помага на организациите да предоставят продукти/услуги с качество, което клиентите им изискват.
индикатор за качество	1. Статистически единици, които показват качеството на резултата. Някои индикатори могат също да показват качеството на процес. 2. Формално признати показатели или коефициенти, използвани като критерии за преценяване и оценка на състоянието на качеството.
изпълнение	Степен, до която дейността по професионално обучение или доставчикът на професионално обучение оперира със специфични критерии/ стандарти/ указания или постига резултат съобразно установени цели или планове.
качество	Степента, до която съвкупността изначални характеристики отговаря на изискванията. Качеството на образованието и обучението означава „способността на образованието и обучението да отговаря на определени цели и нужди на клиента.“

качество на работа	Всички дейности, насочени към подобряване на качеството на организационните функции и осигуряване на тяхното качество.
клиент	Физическо лице, организация или група организации, които влизат в споразумение с доставчик на продукти и услуги. В областта на професионалното образование и обучение активните участници също са клиенти, а не само получателите на услуги. Основните клиенти на образователна и обучителна организация включват потребители на обучителните услуги (обучаеми и организации) и органи, заявители на образованието/обучението.
копенхагенски процес	Мярка за подобряване на качеството на професионалното образование и обучение в рамките на страните от ЕС, със следните основни цели: подобряване на качеството на професионалното образование и обучение, повишаване на привлекателността на професионалното образование и обучение, както и насърчаване на мобилността сред обучаеми и обучаващи.
критерий за качество	Критерий, въз основа на който се оценява качеството. Пример за критерий за качеството в областта на професионалното образование и обучение е заетост след участие в обучение.
лисабонска стратегия	Стратегията на промяна, определена за Европейския съюз от Европейския съвет в Лисабон през март 2000 г. Стратегията е за обща визия за посоката, в която страните от ЕС искат да развият своите икономики и общества през следващите десет години. В основата на Лисабонската стратегия е идеята да се засили конкурентоспособността, да се преследва пълна заетост и да се подпомага социалното сближаване.
комюнике от Маастрихт	Прието на неформална среща на министрите, проведена в Маастрихт през декември 2004 година. В комюникето се разглежда напредъка, постигнат в рамките на Копенхагенския процес и постигането на неговите цели. То има за цел да насърчава постигането на европейски пазар на труда и да се изгради една отворена и гъвкава Европейска квалификационна рамка за прозрачност на квалификациите и компетенциите.
комюнике от Брюж	Комюнике на министрите от ЕС, отговарящи за професионалното образование и обучение, европейските социални партньори и Европейската комисия от заседание за преразглеждане на стратегическия подход и приоритетите на процеса от Копенхаген за 2011—2020 г., проведено в Брюж на 7 декември 2010 г. В комюникето се коментират въпросите относно засилването на европейското сътрудничество в областта на професионалното образование и обучение за периода 2011—2020 г.
мисия	Кратка формулировка на това, защо съществува една организация.

Приложение 11:

наръчник за управление на качеството	Документ, определящ системата за управление на качеството на организацията. Наръчникът за управление може да се състои от процедури, описания на процеси, формуляри и има за цел да улесни ежедневната работа, извършена в рамките на образованието и организацията му. Може да се нарича и “оперативен наръчник”.
оперативен план	Документ, изготвен за целите на прилагането на организационната стратегия и подобряването на нейното качество, който обхваща цялостно определените показатели, процедури, тяхното разположение във времето и ресурсите.
оперативна среда	Всичко, което може да повлияе на операциите на организацията. Анализът на работната среда е отправна точка за разработване на организационни операции. Операционната среда обхваща както външната, така и вътрешната операционна среда на организацията.
описание на процеса	Графично или устно представяне, което обхваща различните фази на операциите като хронологично подрежда редица операции. Описанието посочва отговорностите, свързани с работни фази, начален и краен резултат, може да посочва и използваните през различните фази документи.
оценка на ефективността на обучението	Интерпретативен анализ на степента, до която са постигнати целите на обучението. Оценката може да се направи от гледна точка на ефективност, ефикасност и икономичност.
оценка на качеството	Дейност, която включва интерпретативен анализ на степента, в която целта на оценката отговаря на определените изискванията за качество. В областта на професионалното образование и обучение оценката може да се съсредоточи върху аспекти като качество на плановете и програмите, ефикасност на работата, резултати на обучаемите, ефективност на сътрудничество с бизнеса, съотношение между търсенето и предлагането на обучение или организационните операции като цяло.
оценка на качеството - външна	Оценка, която се извършва от оценители, външни за оценяваната организация.
оценка на качеството - вътрешна	Самооценка на организацията, по време на която нейни служители оценяват изпълнението на дейностите по предварително формулирани критерии.
осигуряване на качеството	Частта в управлението на качеството, която се фокусира върху постигането на увереност, че предварително формулираните изисквания ще бъдат изпълнени.
пийр ревю - партньорско посещение/проверка	Външна оценка с цел да се подкрепи осигуряването на качеството и проверяваната организация. Такива прегледи се извършват от екипи - “критични приятели” - лица, които са външни за организацията, но които работят в подобна среда и имат специфичен професионален опит и знания на субекта, който се оценява.
преценка и оценяване	Интерпретативен анализ на дадена цел или действие в процес на преразглеждане.

продукт (вж. също и услуга)	Резултатът от даден процес. При ЦПО продукт е услугата предоставяне на професионално обучение.
професионално обучение	Обучение, чиято цел е да осигури на хората знания, умения, ноу-хау, и/или компетентности, необходими за придобиването на квалификация по професия или по част от професия, както и усъвършенстването ѝ.
процес	Набор от взаимосвързани или взаимодействащи дейности, които преобразуват входящите елементи в изходящи. Процесите могат да бъдат разделени в зависимост от тяхната значимост на основни, поддържащи, партньорски и процеси на доставчици. Основните процеси на ЦПО са свързани с обучението и подкрепата за учене. Поддържащите процеси и процесите на доставчици са операции, представляващи услугите и продуктите, предвидени за дадена организация от нейните доставчици и партньори. Примери за такива процеси в ЦПО включват услуги, свързани с поддръжката на МТБ и ЗБР, сътрудничество с бизнеса, както и сътрудничество с други институции за образование и обучение в области, като например споразумения за обучение. Процес на поддръжка означава процедура, фокусирана върху осигуряване на безпроблемното изпълнение на основните процеси на организацията. Спомагателните процеси в ЦПО включват организационните дейности, свързани с обслужването на обучаемите и други административни услуги.
резултат	Действителна или предвиждана промяна в условията за професионално обучение, която EQAVET подкрепя. Описва промяната в условията след постигането на целите.
самооценка	Интерпретативен анализ на дейността на организацията и на хората, работещи в нея. Самооценката проверява дали оперативните цели са постигнати и дали това се случва по най-разумния начин. Самооценката помага на организацията да установи текущото си състояние, да постави нови цели и да стартира дейностите за развитие, за да се постигнат тези цели.
социални партньори	Организации на работодателите и професионалните съюзи. Формират две от страните на социалния диалог.
система за управление на качеството	Механизъм, който систематично филтрира политиката по качеството и целите, определени от ръководството в цялата организация. Системата е специфична за всяка организация и се състои от елементи, като например правилата и процедурите, които трябва да бъдат наблюдавани в рамките на организацията. Те могат да бъдат документирани в наръчник за управление, но по-важното е системата да е практична и да насърчава систематично действие. Използва се понятието „оперативна система”, когато трябва да се подчертае управлението на качеството като неразделна част от операциите.
система за осигуряване качеството на професионалното обучение	Управленски инструмент за постигане на целите и очакванията на обществото за формиране и развитие на професионално-квалификационния потенциал на човешкия ресурс.

Приложение 11:

стратегия	Средствата, чрез които се преследват цели, като по този начин предоставя насоки за организационни дейности, насочени към постигане на целите. Въз основа на стратегията всяка организация изготвя своите оперативни планове и взема решения относно конкретните средства, прилагани за тяхното изпълнение.
стандартна оперативна процедура	Одобрена документирана процедура или съвкупност от процедури, работни инструкции и инструкции за осъществяване на дейността и контрол.
управление на качеството	Координирани дейности по управление и контрол на дадена организация по отношение на качеството.
услуга	Резултат от дейности, извършвани от доставчика в съответствие с договорен обхват, нива на обслужване и изисквания на клиента.
учене	Процес, при който индивидът усвоява информация, идеи и ценности, и така придобива знания, умения, квалификация и/или компетенции.
учеща се организация	Организация, която се развива и адаптира процедурите си на постоянна основа. Учещата се организация се характеризира с аспекти като непрекъснато обучение, приобщаващо оперативна култура, текуща оценка на операциите, както и ангажимент от страна на персонала за управлението на оперативните цели.
фокусиране върху клиента	Осведоменост и предвиждане на нуждите на клиентите, и непрекъснатото подобряване на операциите въз основа на техните нужди, очаквания, обратна връзка и предложения за подобрение. В допълнение към външните клиенти, организациите също обръщат внимание и на вътрешните си клиенти при разработването на своите функции.
характеристики на върхови постижения	Организационни качества, които като цяло могат да се разглеждат като предпоставка за отлично представяне, тези характеристики са включени в модела на EFQM (основните концепции на Excellence).
ценности	Това, което е важно в дейността на организацията и това, на което са базирани процесите.
човешки ресурси –анализ	Годишен преглед, състоящ се от мониторингови данни за човешките ресурси, който осигурява данни за състоянието и развитието на човешките ресурси на организацията и който се използва в развитието на човешките ресурси.

Полезни сайтове

Национална агенция за професионално образование и обучение:

www.navet.government.bg;

Информация относно ЕС за деца, младежи и учители:

<http://europa.eu/kids-corner>;

Кът на учителя:

http://europa.eu/teachers-corner/index_bg.htm;

Е-образование:

<http://www.e-edu.bg>;

Национален образователен портал:

<http://start.e-edu.bg>;

Българският портал на знанието:

www.znam.bg;

Национална мрежа от виртуални библиотеки:

www.bvu-bg.eu/nm vb;

Информационен портал „Мрежа на учителите новатори”:

www.teacher.bg;

Европейски образователни програми:

www.hrdc.bg;

Институт по публична администрация:

www.ipa.government.bg;

Център за образователна интеграция на децата и учениците от етническите малцинства:

<http://coiduem.mon.bg>;

Център за развитие на човешките ресурси:

www.hrdc.bg;

Национален център за информация и документация (НАЦИД):

www.nacid.bg;

Регулирани професии в Република България:

<http://regprof.nacid.bg>;

Приложение 12:

Център на учебно-тренировъчните фирми в средните професионални училища:
www.buct.org;

Център за контрол и оценка на качеството на училищното образование (ЦКОКУО):
www.ckoko.bg;

Национален институт за обучение и квалификация в системата на образованието:
www.niod.bg;

Национална агенция за оценяване и акредитация:
www.neaa.government.bg;

Държавна агенция за закрила на детето:
www.sacp.government.bg;

Комисия за защита на личните данни:
<http://cpdp.bg>.



Национална агенция за професионално образование и обучение

Адрес: 1113 София, бул. „Цариградско шосе“ № 125, бл. 5, ет.5

e-mail: naroo@navet.government.bg

<http://www.navet.government.bg>

Този документ е създаден в рамките на проект „Подобряване качеството на услугите по професионално обучение на възрастни, предоставяни от централите за професионално обучение“ по договор № Д01-3995/ 08.05.2013 г., който се осъществява с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд. Цялата отговорност за съдържанието му носи НАПОО и при никакви обстоятелства не може да се счита, че отразява официалното становище на Европейския съюз и Управляващия орган на ОПРЧР.