

# ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ КАК УСЛУГА

Импульсы для внедрения

Вебинар 8

## I. Понятие и цели повышения квалификации

- Определение повышения квалификации
- Степень формализации учебных процессов
- Цели профессионального повышения квалификации
- Компетентный подход

## II. Внедрение системы повышения квалификации

- Уровни потребности в повышении квалификации
- Рамочные факторы и области деятельности
- Финансирование повышения квалификации
- Планирование повышения квалификации
- Проведение повышения квалификации
- Оценка повышения квалификации



# I. ПОНЯТИЕ И ЦЕЛИ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ

- Определение повышения квалификации
- Степень формализации учебных процессов
- Цели профессионального повышения квалификации
- Компетентный подход

## Определение Немецкого образовательного совета (1970)

Немецкий образовательный совет дает следующее определение повышению квалификации

**"продолжение или возобновление организованного обучения по окончании начального периода обучения"**

### Проблема:

С сегодняшней точки зрения ранее сформулированное определение не отражает в достаточной степени комплексности предмета повышения квалификации.

# ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ

## Дополнение Конференции министров образования (2001)

В связи с этим Конференция министров образования дополнила определение, сформулированное Немецким образовательным советом:

**«Повышение квалификации [...] также имеет место, если отдельные лица контролируют свое собственное обучение [...] Повышение квалификации может осуществляться в форме очных занятий, дистанционного обучения, обучения с помощью компьютера, самоконтролируемого обучения или в комбинированных формах»**

### Проблема:

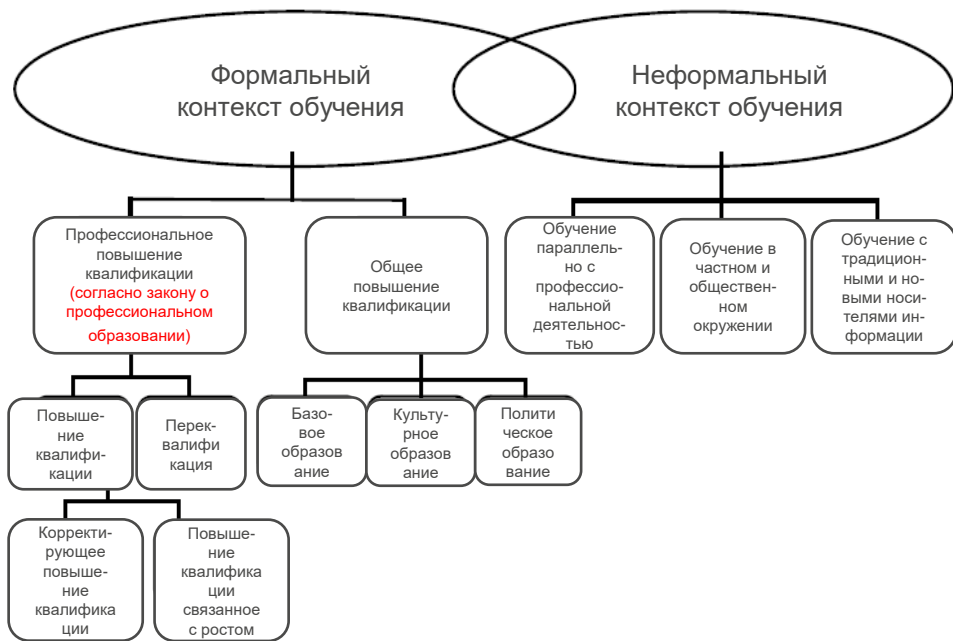
Даже с этой точки зрения, акцент по-прежнему делается на "организованном обучении" и мало внимания уделяется признанию неформального обучения.

## Определение Ширсманна (2007)

Исходя из определения Конференции министров образования предлагается структурная модель, выделяющая профессиональное повышение квалификации.

### Преимущество:

В равной степени учитываются контекст формального и неформального обучения.



## Отправная точка для систематизации профессионального повышения квалификации

### ■ **Производственное повышение квалификации**

- мероприятия, которые организуются и финансируются предприятиями и проходят в контексте компании.

### ■ **Индивидуальное повышение квалификации**

- Индивидуальное решение лиц, как правило, за собственных счет получить повышение квалификации.

### ■ **Повышение квалификации, финансируемое государством**

- Федеральное агентство труда финансирует мероприятия по повышению квалификации на основе Социального кодекса III, чтобы помочь безработным в трудоустройстве или предотвратить грозящую безработицу.

## Разграничение между внутренним и внешним повышением квалификации

### ■ Внутреннее повышение квалификации

- Ответственность за постановку цели, планирование, а также проведение мероприятий по повышению квалификации лежит на предприятии.

### ■ Внешнее повышение квалификации

- Мероприятия по повышению квалификации предлагаются на рынке внешними образовательными учреждениями и посещаются сотрудниками (в основном из различных предприятий).
- Важно детальное согласование между заказчиком и подрядчиком.



## Формальное – неформальное – неофициальное обучение

### Формальное обучение

Осуществляется в образовательных и обучающих учреждениях и завершается признанными сертификатами и квалификацией.

### Неформальное обучение

Осуществляется помимо основной системы общего и профессионального образования (школы, образовательные учреждения) и не обязательно имеет официальное завершение – например, на рабочем месте или в рамках деятельности в организации, объединении, профсоюзе, политической партии и т.д.

### Неофициальное обучение

Возникает как так называемое сопровождающее явление ежедневной жизни и редко является намеренным, таким образом процессы неофициального обучения часто не воспринимаются как процесс расширения знаний, квалификации и компетенции. Однако возможно намеренное обучение.

# ЦЕЛИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ

Цели непрерывного профессионального повышения квалификации могут быть ориентированы на **индивидуума** или связаны с **системой** (т.е. экономическими и/или общественными).

	Система	Индивидуум
Экономические	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Адаптация к экономическим и техническим изменениям</li><li>▪ Сохранение конкурентоспособности и инновационного потенциала экономики</li><li>▪ Обеспечение оптимально квалифицированной рабочей силы</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Гарантия и расширение профессиональных навыков и, таким образом, сохранение и улучшение возможностей для трудоустройства<ul style="list-style-type: none"><li>○ Индивидуальное карьерное продвижение (<b>повышение квалификации</b>)</li><li>○ Переквалификация для другой профессиональной деятельности (<b>переподготовка</b>)</li></ul></li><li>▪ → <b>Профессиональная способность действовать</b></li></ul>
Общественные	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Интеграция в рынок труда</li><li>▪ Участие в жизни общества</li><li>▪ Обеспечение общественной сплоченности</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Профессиональная реинтеграция после безработицы</li><li>▪ Достижение и гарантия социального статуса</li><li>▪ Индивидуальная способность к восстановлению</li><li>▪ Развитие личности</li></ul>

## Квалификация в сравнении с компетенцией

В современном рабочем мире, как никогда ранее, необходимо уметь приспосабливаться, чтобы справляться со сложными и разнообразными требованиями повседневной рабочей жизни. Поэтому уже недостаточно получить формальную квалификацию и просто приобрести знания.

### Компетенции:

Компетенции - это навыки, уметь действовать само организованно и творчески в открытых, необозримых и сложных ситуациях повседневной профессиональной жизни.

### Примечание:

Компетентные сотрудники являются (как правило) квалифицированными и знающими, но не каждый квалифицированный сотрудник также компетентен.



## Квалификация в сравнении с компетенцией

### Квалификация:

Успех обучения рассматривается с точки зрения его применимости.  
(инструментально-технический характер, ориентированный на эффективность)

### Компетентность:

Рассматривает успех обучения с учетом личных предпочтений учащегося.  
(предрасположенность к самоорганизации, сфокусированная на личных способностях и навыках)

## Основные типы компетенций





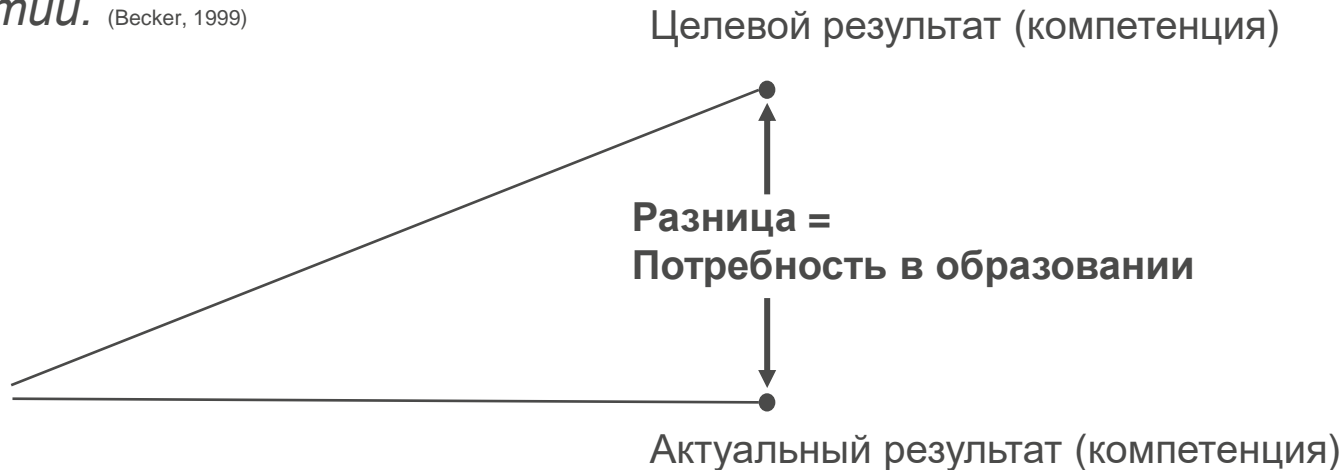
## II. ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ

- Уровни потребности в повышении квалификации
- Рамочные факторы и области деятельности
- Финансирование повышения квалификации
- Планирование повышения квалификации
- Проведение повышения квалификации
- Оценка повышения квалификации

# УРОВНИ ПОТРЕБНОСТИ В ПОВЫШЕНИИ КВАЛИФИКАЦИИ

Потребность в образовании – это ...

*„отклонение между актуальным поведением (актуальным результатом) и целевым поведением (целевым результатом), которое может быть скорректировано с помощью соответствующих образовательных мероприятий. (Becker, 1999)*



# УРОВНИ ПОТРЕБНОСТИ В ПОВЫШЕНИИ КВАЛИФИКАЦИИ...

... на предприятии

## Индивидуальная потребность в развитии сотрудника

- Изменения или новые требования
- Запланированный карьерный рост

## Производственная потребность в развитии

### Обще стратегическая

- Потребность в повышении квалификации вытекает из корпоративной стратегии
- Будущее позиционирование на рынке

### Связанная с продуктом или технологией

- Внедрение нового продукта / технологии
- Улучшение продукта

### Острая, проблемная, ситуативная

- Снижение продаж, рост числа жалоб
- Внутренние и внешние конфликты
- Новые требования законодательства

## Общественная потребность в развитии

- Принятие социальной ответственности
- Укрепление способности к трудоустройству и гарантии занятости



# ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ

## Рамочные факторы и сферы деятельности



# ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ

## Макроуровень на примере «управляющего энергосберегающей санацией»



## Финансирование повышения квалификации

### Финансирование учащимся

Тот, кто желает пройти повышение квалификации, сам финансирует это обучение или получает поддержку от других финансирующих организаций.

#### Примеры:

Взносы участников  
Субсидии работодателя  
Государственные субсидии  
Кредиты с низкой процентной ставкой

01

02

### Финансирование оператором

Образовательные учреждения получают финансовые ресурсы непосредственно от финансирующей организации.

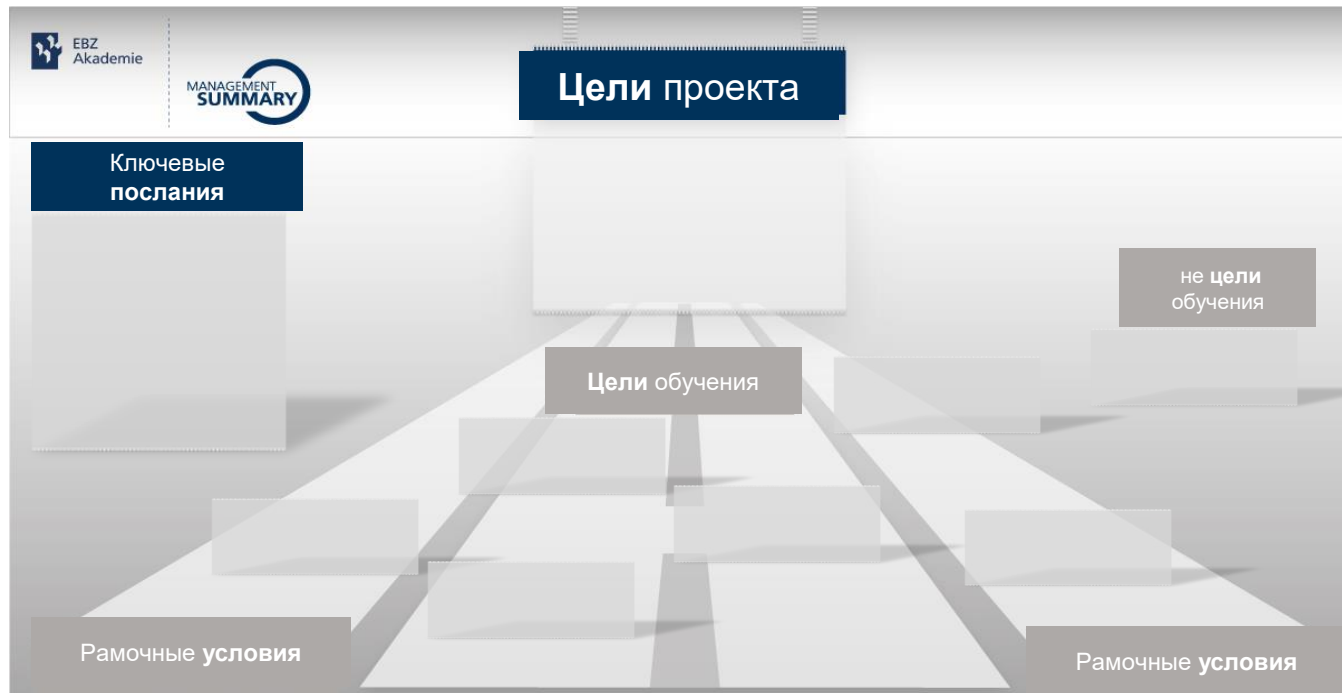
#### Примеры:

Государственные субсидии  
Донорские исследовательские проекты

## Планирование повышения квалификации – инструменты

### Резюме менеджмента

Резюме менеджмента является полезным инструментом, когда речь идет о создании **общего понимания с заинтересованными сторонами**. Оно также служит основой для дальнейшего уточнения задания.

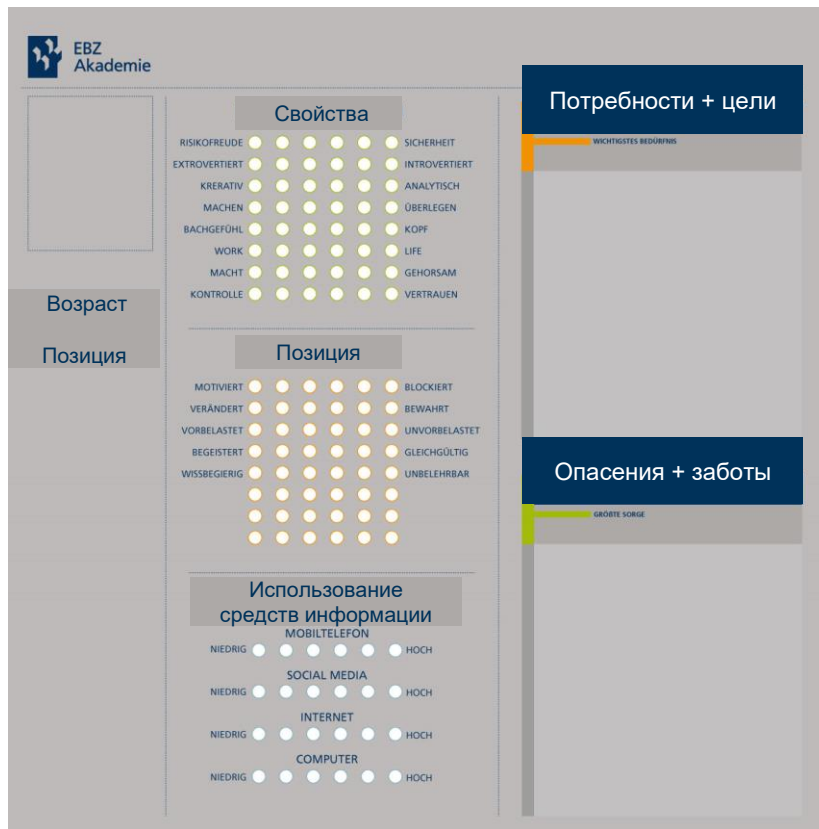


# ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ

## Планирование повышения квалификации – инструменты

### Концепции персонала

Концепции персонала помогут вам более точно **определить целевую группу** для запланированных мероприятий по дальнейшему обучению с помощью конкретных разграничительных критериев. Это позволяет разрабатывать предложения по непрерывному образованию и обучению в соответствии с целевой группой.



The interface is a web-based tool for personnel planning. It features a central grid of criteria with radio buttons for selection. On the left, there are input fields for 'Возраст' (Age) and 'Позиция' (Position). On the right, there are two large sections: 'Потребности + цели' (Needs + goals) and 'Опасения + заботы' (Concerns + worries), each with a progress bar. The top left corner displays the EBZ Akademie logo.

**Свойства**

RISIKOFREUDE						SICHERHEIT					
EXTROVERTIERT						INTROVERTIERT					
KREATIV						ANALYTISCH					
MACHEN						ÜBERLEGEN					
BACHGEFÜHL						KOPF					
WORK						LIFE					
MACHT						GEHORSAM					
KONTROLLE						VERTRAUEN					

**Позиция**

MOTIVIERT						BLOCKIERT					
VERÄNDERT						BEWAHRT					
VORBELASTET						UNVORBELASTET					
BEGISTERT						GLEICHGÜLTIG					
WISSEBEGIERIG						UNBELEHRBAR					

**Использование средств информации**

MOBILTELEFON											
NIEDRIG											HOCH
SOCIAL MEDIA											
NIEDRIG											HOCH
INTERNET											
NIEDRIG											HOCH
COMPUTER											
NIEDRIG											HOCH

**Потребности + цели**

WICHTIGSTES BEDÜRFNIS

**Опасения + заботы**

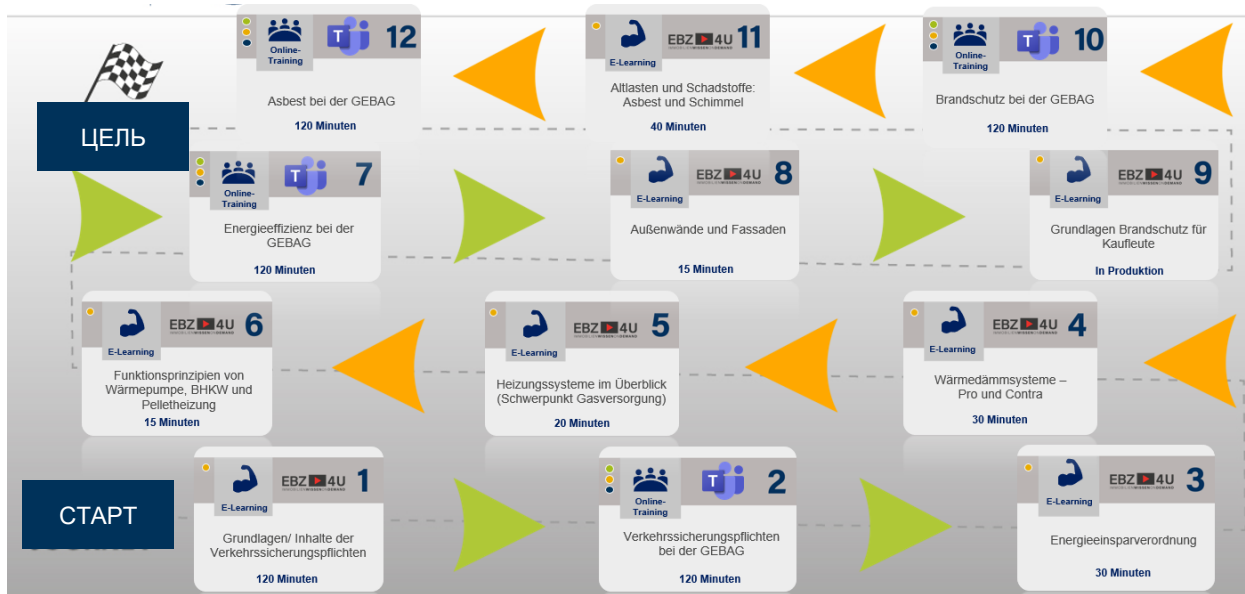
GRÖßTE SORGE

# ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ

## Планирование повышения квалификации – инструменты

### Learner Journey

С помощью Learner Journey (Путешествие ученика) вы можете создавать дизайн обучения шаг за шагом. Программа состоит из нескольких фаз и разработан, чтобы помочь обеспечить устойчивый успех обучения.



## Планирование повышения квалификации – почему необходимо сформулировать цели обучения?

- Цели обучения описывают **целевое состояние** и, следовательно, желаемые **компетенции** в будущем (модели поведения, которые можно наблюдать как можно более конкретно)
- Цели обучения обеспечивают **ориентацию** для планирования тренинга
- Цели обучения включают **критерии оценки** успешности повышения квалификации и облегчают оценку тренинга
- Цели обучения показывают **прогресс в обучении**, что повышает мотивацию

### Важно для практики:

Цели обучения должны быть сформулированы в настоящем времени, позитивно и реалистично с использованием глаголов (например: участники могут использовать [...]).

## Планирование повышения квалификации – виды целей обучения?

Обучение происходит целостно головой, сердцем и руками:



### Когнитивные цели обучения

- Фокус на интеллектуальные способности
- Мышление, знание, решение проблем, запоминание...
- Вещи происходят в голове



### Психомоторные цели обучения

- Фокус на координацию и последовательность движений
- Способность, действие, выполнение
- В основном с использованием материалов и инструментов



### Аффективные цели обучения

- Эмоции, отношения, ценности, интересы
- Также привычки, модели поведения
- Трудно проверить



## Планирование повышения квалификации - Таксономия когнитивных целей обучения

Формулировка целей обучения зависит, в частности, от того, будут ли обучающиеся

- "просто" *приобретать и понимать знания (уровни 1+2)*
- должны *применять* полученные знания в повседневной жизни - с точки зрения способности и готовности действовать **(уровень 3)**
- или должны уметь *анализировать, размышлять и оценивать знания* - в смысле "научиться думать самостоятельно" **(уровни 4-6)**

### Практические советы:

- Цели обучения в смысле ориентации на компетентность должны быть направлены, по крайней мере, на уровень 3.
- Чем выше целевой уровень, тем быстрее должен произойти обмен и "обучение на практике" в рамках тренинга

# ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ

## Планирование повышения квалификации - Таксономия когнитивных целей обучения

Уровень		Сформулировать цели обучения
Решать проблемы	6   Творить	«планирует», «производит», «генерирует» ...
	5 Оценивать	«проверяет», «оценивает», «решает» ...
	4 Анализировать	«дифференцирует», «различает», «находит аналогии» ...
	3 Применять	«использует модель XY / сравнение цены-качества, чтобы решить проблему» ...
	2 Понимать	«разъясняет», «объясняет», «находит примеры», «суммирует», «обобщает» ...
	1 Напоминать	«знает», «называет», «перечисляет» ...

## Планирование повышения квалификации – критерии для хорошей цели обучения

Хорошая цель обучения должна выполнять критерии **S.M.A.R.T.**:

<b>S</b>	→	специфична	максимально точно и конкретно
<b>M</b>	→	измерима	данные индикаторов и масштабов (количество, время и подобное)
<b>A</b>	→	акцептована	приемлемая, целесообразная (привлекательная) цель
<b>R</b>	→	реалистична	цель должна быть достижимой и выполнимой
<b>T</b>	→	терминируема	упоминание времени (если возможно)

# ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ

## Планирование повышения квалификации – чек-лист для сравнения расходов

Возникающие расходы	внешние	внутренние
Расходы на персонал		
Расходы от упущенной выгоды Остановка производства, внеурочное рабочее время, расходы на замещающий персонал и т.д.		
Командировочные расходы		
Подготовительные расходы (логистика, развитие и составление учебных планов, рабочие материалы и т.д.)		
Расходы на проведение - Помещение - Техника - Питание		
Оплата курсов		
Расходы на доцентов		
Общие расходы		

## Проведение повышения квалификации – необходимо учесть менеджмент участников

- Менеджмент участников, как правило, осуществляется по каждому учебному курсу
- Подтверждение регистрации / приглашение
- При необходимости, составление договора
- Выставление счета
- Сертификация
- Этапы подготовительной работы, такие как печать документов о мероприятиях, именных бейджей, бланков оценки и списков участников
- Коммуникация с участниками и модерация учебных групп с помощью учебной платформы
- Поддержка по техническим вопросам
- Заключительное письмо

# ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ

## Проведение повышения квалификации – внедрение системы учебного менеджмента

Geprüfte/r Personalreferent/in (EBZ/AGV) - 2020



### Herzlich Willkommen im EBZ!

Auf dieser Plattform erhalten Sie wichtige Informationen zur Kursorganisation. Hier stellen wir Wissenswerte zu den Präsenzphasen (Stunde etc.), zu Prüfungen (Formalien, Prüfungsergebnisse etc.) und Einsendeaufgaben ein. Außerdem erhalten Sie Zugang zu wichtigen Dokumenten und Selbstlernmaterialien.

#### Allgemeine Kommunikationsforen



Ankündigungen



Diskussionsforum

Ihre Fragen und Diskussionen

Veranstaltungen, die Sie auch interessieren könnten!



EBZ Online-Schulungen für Mitarbeiter (AGG etc.)



Die Ausbildung der Ausbilder | Vorbereitung auf die AEVO-Prüfung



Teilnahme am Kursprogramm

Lernumgebung

#### Informationen & Dokumente



#### Präsenzphasen



#### Selbstlernmaterial



#### Einsendeaufgaben



EBZ



Europäisches  
Bildungszentrum der  
Wohnungs- und  
Immobilienwirtschaft



EBZ

#### Meine Module

Die Ausbildung der Ausbilder - 2020

Die Ausbildung der Ausbilder - 2019

Die Ausbildung der Ausbilder - Seminarreihe zur Vorbereitung auf die  
Ausbildereignungsprüfung (AEVO)

Die Ausbildung der Ausbilder - Vorbereitung auf die Ausbildereignungsprüfung (AEVO)  
2017-1

Die Ausbildung der Ausbilder - Vorbereitung auf die Ausbildereignungsprüfung (AEVO)  
2017-2

Die Ausbildung der Ausbilder - Vorbereitung auf die Ausbildereignungsprüfung (AEVO)  
2018

## Проведение повышения квалификации – возможные показатели для контроллинга обучения

- Количество мероприятий (итого/по теме/в регионе и т.д.)
- Количество участников на мероприятии
- Доля реализации (сколько предлагаемых мероприятий проводится)
- Производимые средства обучения
- Использование учебных материалов (отслеживание поиска, загрузки, успеха)
- Посещаемость сайта (количество, продолжительность пребывания)
- Ключевые показатели оценки (например, выполнение ожиданий, практическая польза, рекомендация)
- Трансфертный опрос (примерно через 2 месяца после завершения комплексного образовательного мероприятия)
- Оценки (проверка успеваемости, итоговая оценка, проходной балл) и т.д.

## Оценка повышения квалификации – критерии оценки

### **а) Эффективность (= степень удовлетворенности)**

Достигнуты ли цели/задачи обучения в рамках мероприятий и программ? В какой степени это удастся?

### **б) Экономичность (= экономическая эффективность достижения целей)**

Является ли использование средств экономически оправданным, существуют ли альтернативные пути достижения целей? Можно ли производить сравнительные расчеты для разных моделей.

### **с) Актуальность (= стратегическое значение)**

Являются ли цели обучения значимыми для компании? Соответствуют ли они стратегическим и оперативным целям?

### **д) Показатели (= экономическое значение)**

В какой степени дальнейшая подготовка способствовала повышению эффективности или конкурентоспособности?



## Оценка повышения квалификации – оценка успеха обучения

4 уровня по Киркпатрику

Наводящие вопросы & примеры методов оценки

**уровень 4 (результаты):**  
Результат для предприятия

Получает ли ваша компания выгоду от дальнейшего обучения?  
**Оценка экономических показателей (оборот, увеличение количества клиентов и т.д.).**

**уровень 3 (поведение):**  
Поведение участников  
(трансферт)

Каковы преимущества обучения?  
Что вы реализовали на практике?  
**Исследование с помощью систем оценки на рабочем месте.**

**уровень 2 (обучение):**  
Успех обучения участниками

Что вы узнали?  
Что вы запомнили?  
**Запись с помощью контроля успешности обучения (например, тест, ролевые игры).**

**уровень 1 (реакция):**  
Удовлетворенность участников

Вы остались довольны?  
Вам понравилось повышение квалификации?  
**Опрос через форму для обратной связи по окончании обучения.**

