Превод в рамките на проект LQW-EU

**Качество на продължаващото обучение**

**ориентирано към обучаемите**

# Тестване на качеството на продължаващото обучение ориентирано към обучаемите

# LQW

**Практическо ръководство**

**Второ коригирано издание**

**Ноември 2008**


**Контакт:**
ArtSet® Forschung, Bildung, Beratung GmbH
Sedanstr. 46, D-30161 Hannover
Tel.: +49 511 3975523, Fax: +49 511 33653430
www.artset.de ♦ kontakt@artset.de

www.qualitaets-portal.de

**Въведение**

Тестването на качеството на обучението, ориентирано към обучаемите (LQW) е най-разпространената система за управление на качеството на обучението в Германия и Австрия. От 2000 до 2005 г. LQW е била подпомагана в рамките на множество проекти на Федералната комисия за планиране на обучението и насърчаване на проучвателката дейност със средствата на Федералното министерство за образование и изследвания в Германия и на Европейския социален фонд, и е често използвана извън границите на Германия.

Развитие на качеството в продължаващото обучение винаги е имало. Всеки мотивиран служител се стреми да подобри качеството си на работа, когато резултатите са незадоволителни. Той прави това и в свой интерес - за да облекчи работата си и да продължи да бъде мотивиран и в бъдеще. Всеки обучаващ обмисля как да структурира следващия семинар, в случай, че настоящият не е бил много успешен. Управлението на качеството е неразривна част от всекидневната работа на всеки обучител на възрастни.

Въвеждането на систематизирани системи за управление на качеството днес принадлежи към стандарта на организациите за продължаващо обучение. Има достатъчно причини за това систематизирано развитие на качеството:

- Обществените условия се променят много бързо.
    - Организации, които се нагаждат към тези промени чрез собствени действия, могат лесно да обосноват собствена среда и пазар.
- Учебната среда и мотивациите за обучение се диференцират и специализират.
    - Организации, които оптимизират предложенията си в интерес на клиентите си, запазват тяхното доверие и печелят нови.
- Финансовите ресурси стават все по-ограничени.
    - Организации, които обезпечават своите стопански връзки с инвестирани средства, си осигуряват лигитимност пред своите възложители или насърчители.
- Изискванията към работата се повишават.
    - Организации, чиито процеси и работни принципи са по-енергоспестяващи по отношение на работната сила, запазват мотивацията у своите служители.

В днешно време е особено важно да си припомним, че развитието на качеството е било винаги оригинална и неразривна част от работата на всеки, занимаващ се с продължаващо обучение. Модерната практика да се сертифицира всичко и всеки за да се регулира разпределението на публичните средства, тук няма нищо общо и в голяма степен дори е контрапродуктивна. Развитието на качеството е вътрешна и мотивираща стратегия за повече

професионализъм в продължаващото обучение и не е инструмент на регулационна политиката на правителството на дадена държава.

Качество при обучението не може да се постигне чрез административен контрол или чрез бюрократични формалности. Качество при обучението означава предлагащите обучителната услуга и обучаващите се да правят обмислено и обосновано това, което правят.

Чрез LQW се осъществява една практична и действаща система за управление на качеството, която е следствие от процеса на обучение с фокус към обучаващите се, защото те са в карайна сметка последната инстанция. Всички други видове мотивация са важни, но сравнени със стремежа да се подпомогне по най-добрия начин ученето през целия живот, са второстепенни.

Държите в ръцете си третата моделна версия на LQW, която е резултат от множество отзиви на оценители и организации, предлагащи продължаващо обучение, какти и от репрезентативен анализ на отчетените промени в практиката. Промяната в изискванията за областите на качеството е на първо време прецизиране. Нашето желание беше, на първо място да създадем по-разбираеми формулировки и да представим на потребителите по-достъпно описание на практическите процедурите за развитието на качеството.
Трите екскурса спомагат за по-задълбочено разбиране от страна на заинтересованите читатели. Ръководството е разбираемо и без екскурс.

Постарали сме се да спазим принципите за езиково равнопоставяне по пол, където беше възможно, без да се затруднява разбирането на текста.

Това второ коригирано издание е в цялостта си непроменено. Поправени са единствено грешки и са изгладени някои езикови неточности.

Проф. Д-р Райнер Цех
Хановер, октомври 2008

## Част А: Модлът за развитие и тестване на качеството LQW

### 1. Какво означава качество при продължаващото обучение?

Качеството се дефинира най-общо със състоянието или стойността на даден продукт или процес. Качеството е признак на съществуването, всъщност представлява една неутрална характеристика, въпреки че самото понятие „качество" често се отъждествява с високо качество. При неговото споменаване човек си прави асоциации с нещо ценно, полезно и използваемо.
При продължаващото обучение въпросът е по-особен. В този случай качеството на обучението е свързано с ползите, защото един обучаващ се всъщност повишава качеството си на живот като в процеса на подобряване на работоспособността си успява да да изпълни задачите си, да задоволи потребностите и да реализира желанията си. Качеството на обучението се измарва в последна сметка с успеха в живота.

То се състои от обективно измерими фактори, интерсубективни споразумения и субективни предпочитания наведнъж. Например: колко знания е усвоил човек, как е подходил в процеса и в кой „коловоз" се чувства най-добре. Крайното качество на резултатите от обучението – стойност, полза, значение и умения – може да бъде оценено единствено от обучаващия се, само той може да прецени дали наученото би му било от полза в работната му практика.

Обучаващият се подобрява не само своите знания умения и способности, но и се доизгражда като личност по време на обучението. В крайна сметка, едно сполучливо обучение води до по-лесното приспособяване на индивида в социалната му среда. Това е една много обширна дефиниция на обучението. Разбира се, на практика невинаги е възможно стопроцентово изпълнение на горепосоченото, възможни са и множество степенувания. Едно обаче е сигурно – обучението е възвращаема „стока". То не се създава по начина по който една творба, например, се създава, а така че обучаващият се да може да подобри качеството на работата си и да промени усещането си за света като прилага наученото в създалите се пред него ситуации.

В сферата на продължаващото обучение се въвежда едно разграничение: понятията „качество на обучението" и „качество на условията за обучение" се различават, защото организациите, занимаващи се с продължаващо обучение, само създават условията, такива, че обучаващите се да могат да учат. Дали те ще успеят, зависи единствено от самите обучаващи се.

Затова е наложително, развитието на качеството в една организация да се обосновава през фокуса на дефиницията за успешно учене. Само такова управление на качеството, което осигурява това, може да се смята за съобразено с обучението. В този смисъл развитието на качеството е всъщност развитие на организацията; при натрупването на опит от страна на организацията се подобряват и условията за обучаващите се.

➔ Допълнителни уточнения можете да намерите в глава 8. и в съответното приложение за успешно учене.

Качеството на обучението има и етично измерение. Когато обучаващите се са поставени в центъра по отношение развитието на качеството, трябва да се вземе предвид, че става дума за хора, които са били длъжни да преработят някои проблеми и противоречия в своите биографии. Когато става въпрос за професионални и служебни взаимоотношения, качеството на обучение не е етично неутрално. В този случай е възможно претенциите на институциите – възложителки да влязат в конфликт с личните интереси на обучаващите се. Развитието на качеството в продължаващото обучение трябва да се отрази и на тези аспекти; формалният подход може да окаже контрапродуктивно въздействие, защото той ограничава възможността за използване на уникалността и индивидуалността на всеки човек или ситуация.

Когато дадена организация за продлжаващо обучение се кани да подобри своите условия за предоставяне на възможности чрез продлжаващо обучение, това трябва да е единствената цел на управлението на качеството, защото това може да бъде постигнато само чрез повишаване на възвращаемостта. Формалният подход при дадени процеси и процедури невинаги повишава качеството; той дори може да попречи. Формалният подход, който е в центъра на други системи за управление на качеството е полезен само когато може да се даде обяснение защо това се урежда формално по точно този начин. Технократското обработване на списъци или схеми е контрапродуктивно за развитието на качеството.

Затова LQW държи на гъвкавостта, а  не на формалностите. Важно е една организация да осъзнае защо и как даден процес за ефективно обучение е от полза на участниците. Затова е необходимо да се осмислят целите на обучението. Когато това се изясни, вече може да се вземе решение дали формалните решения са от полза за качеството или напротив. По принцип е грешна практика да се повишава нивото на качество чрез мерки, които се отнасят до формалната страна на нещата.

**Качественото ниво на една организация, занимаваща се с продължаващо обучение, се изразява в това, че тя:**

- използва подходящи методи за управление на работния процес
- постига по този начин задоволителни резултати
- умее да си направи изводите
- действа така, че интересите на обучаващите се са приоритет

## 2. Какво е различното при LQW?

Обучението е един особен вид „продукт”, който не може да се купи или продаде. Всеки човек може да се обучи единствено сам. Организациите, занимаващи се с обучение, могат да подпомогнат и да ускорят процеса. Всеки обаче сам е отговорен лично за резултата от обучението и за това доколко то е било успешно; организациите предоставят възможностите пред обчаващите се

- Затова те самите имат нужда от собствана система за управление на качеството, която да се основава на самия процес на обучение.

**LQW представлява:**

1. Методи за развитие на качеството, които са създадени от и за продължаващото обучение, при които обучемият има централна роля.
   - Това означава: Цялото качество на организацията е съсредоточено върху обучаващите се.
2. Една призната система за управление на качеството с външно тестиране.
   - Това означава: Качеството на организацията се изпитва по признат модел и се оценява независимо
3. Една достъпна система за управление на качеството с множество практични съвети за работа.
   - Това означава: Всички потребители получават безплатен инструментариум за качество, който може да се използва в практическата работа, дори и без да са се записали за тестиране.

**4.** Качествено общество в сферата на обучението.

- Това означава: Вие сте участници в мрежа, в която всички сте равнопоставени и имате възможността да си оказвате колегиална помощ.

Това **разширено предложение за работа в сферата на развитието на качеството** е уникално по рода си, що се отнася до продължавашото образование.

LQW може да се използва от всяка организация, предлагаща обучение за възрастни или продължаващо обучение, независимо колко голяма е тя и дали то е общо, професиионално, вътрешно, културно, политическо, занаятчийско, екологично или религиозно.

Важно за всички организации, които възнамеряват да работят съвместно с Федералната агенция за работа е, че LQW е една призната система за управление на качеството. LQW е „подходящ, систематичен инструмент за осигуряване и развитие на качество, който отговаря на техническите изисквания” според SGB III.

➔ Организации, които биха искали да намерят потвърждение на това, че LQW е призната система съгласно AZWV, могат да посетят страницата на LQW (www. artset-lqw.de) в рубриката „LQW и AZWV”.

## 3. Каква е ползата от LQW?

Чрез въвеждането на непрекъснат кръговрат на качеството и чрез полагането на стратегически цели за развитие, LQW води до създаването на една учеща се организация.

При организации, които са преминали през процеса на развитие на качеството, след многократни представителни анкети, се установяват следните резултати:

- Разработването на стратегически цели засилва усещането за идентичност на организацията и на нейните служители.
  - Това означава: Чувството за принадлежност се засилва.

- Заниманието с дефиниция „сполучливо обучение" води до повишаване на педагогическия професионализъм
  - Това означава: Педагогическото самосъзнание на организацията се засилва и задълбочава.

- Обучителната работа на организацията се ориентира към нуждите на обучаващите се.
  - Това означава: Успехът в обучението на участниците се подобрява.

- Оценката води до разпознаване на потенциала за развитие и до нови шансове.
  - Това означава: Иновациите и промените се улесняват.

- Точната дефиниция на процесите и методите подобрява и систематизира тяхната организация.
  - Това означава: Работата върви безпрепятствено; не се налага да се работи двойно.

- Изясняването и дефиницията на пресечните точки и отговорностите в организацията води до прозрачност и улеснява работата.
  - Това означава: Всеки знае за какво са отговорни колегите му и той самият.

- Общият поглед върху различните работни области систематизира и подобрява съвместната работа.
  - Това означава: Взаимното разбиране за работата на колегите се повишава.

- Чрез общи цели организацията може да бъде регулирана по-лесно и сигурно. Стъпките към постигането на целите могат да бъдат контролирани и резултатите могат да се оценяват.
  - Това означава: Ясното планиране на собственото бъдеще е възможно.

- Чрез ясен маркетинг на качеството се подобрява имиджа на организацията.
  - Това означава: Признанието сред обществеността се повишава.

- Ръководството на организацията се ориентира към общите принципи.

- ➢ Това означава: Решенията стават по-прозрачни за всички.

- Участието на сътрудниците в развитието на качеството насърчава саморефлексията и дава възможност да се да се осъзнае стойността и смисъла на собствения принос.
  - ➢ Това означава: Мотивацията за работа се повишава.

- Цялата организация подчинява дейността си на интересите на клиентите.
  - ➢ Това означава: Доверието на клиентите се повишава.

## 4. Как е устроена системата LQW?

Обучението като „бранш" и ученето като „продукт"се различават от другите браншове и продукти. Това е следствие на факта, че „крайният продукт", т.е. успеха от обучението, не се създава от организациите, занимаващи се с продължаващо обучение, а от потребителите – в този случай обучаващите се и зависи от собствената им активност и ангажираност. Организациите, предлагащи продължаващо обучение предоставят единствено възможности за обучение. Те не са отговорни затова дали „научаването" ще се състои въобще. Този особен статут на този бранш изисква собствено управление на качеството и стеснява възможностите за трансфериране на методи за управление на качеството от други браншове.

Паради това LQW, като система, адекватна на управлението на качеството, има следните предпоставки:

1. Учащият се като „компетентен продуцент" на обучението стои в центъра на всички усилия. Натам е насочено и развитието на качеството на организацията, както и методите за тестиране.

2. Не става въпрос само за *осигуряване* на качеството, качеството на организацията се *надгражда* чрез продължителен процес съобразно променящите се обществени изисквания. Обучението на организацията е базата за подобряването на обучението на участниците.

3. Обучението е гъвкава „стока"; подобряването на организационните условия за обучение трябва също да бъде гъвкав процес. Подобрението на качеството в обучителния бранш не може да бъде постигнато чрез технократски формални действия.

4. При LQW става въпрос не само за вътрешни оценителни процеси, много повече се съблюдават и се насърчава потенциала за развитие на организацията. LQW подпомага процесите на обучение на институциите за продължаващо обучение, а не оценява стандарти, наложени отвън.

5. Моделът е еднакъв за всички видове организации и е приложим както за малки, така и за големи организации, това означава, че LQW може да се пригоди към особеностите на всяка организация. Моделът е лесно усвоим и гъвкав по отношение на приложението му.

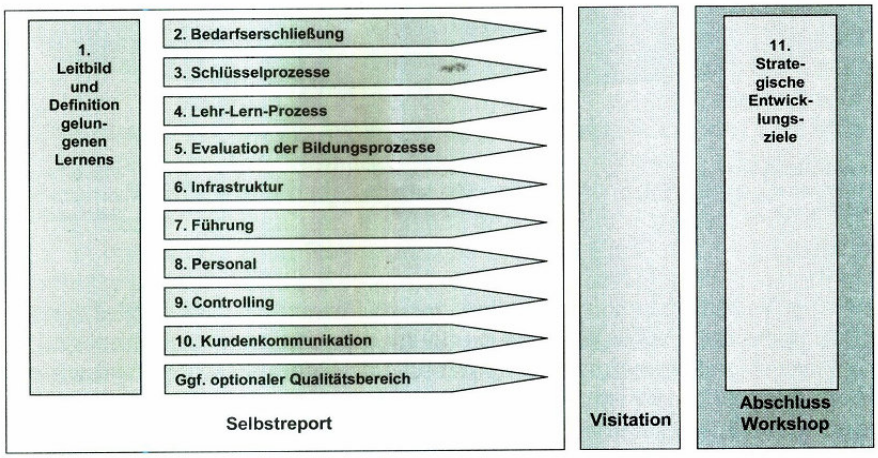
6. В мрежата на LQW съществува възможността организациите, занимаващи се с продължаващо обучение, да сравняват моделите си за качество; по този начин се насърчава обучението чрез разностранно съдействие.

Описаният по-долу процес на развитие на качеството и тестирането дефинира конкретните изисквания в следните сфери на качеството:

1. Идеал,
2. Удовлетворяване на потребностите,
3. Ключови процеси,
4. Процесът обучение-учене,
5. Оценка на обучителните процеси,
6. Инфраструктура,
7. Управление,
8. Персонал,
9. Контролиране,
10. Комуникация с клиентите,
11. Стратегически цели за развитие,

Изпълнението на тези дефинирани изисквания в съответните сфери на качеството трябва да бъде доказано чрез доклад и потвърдено при инспекция. В самостоятелно определените сфери на развитие на качеството организациите могат да укажат своите специфики или силните си страни. При инспекцията оценителите съдят за организацията по впечатленията си. По време на заключителния уъркшоп се споразумяват стратегическите цели за развитие за следващия период за развитие на качеството като различните направления на организацията дават отзиви за постиженията си в работата с процесите за качество, които ще се използват за по-нататъчни ревизии на модела. Процесите за качество се усъвършенстват в практиката.

**Фиг. 1: Моделът за развитие и тестване на качеството**

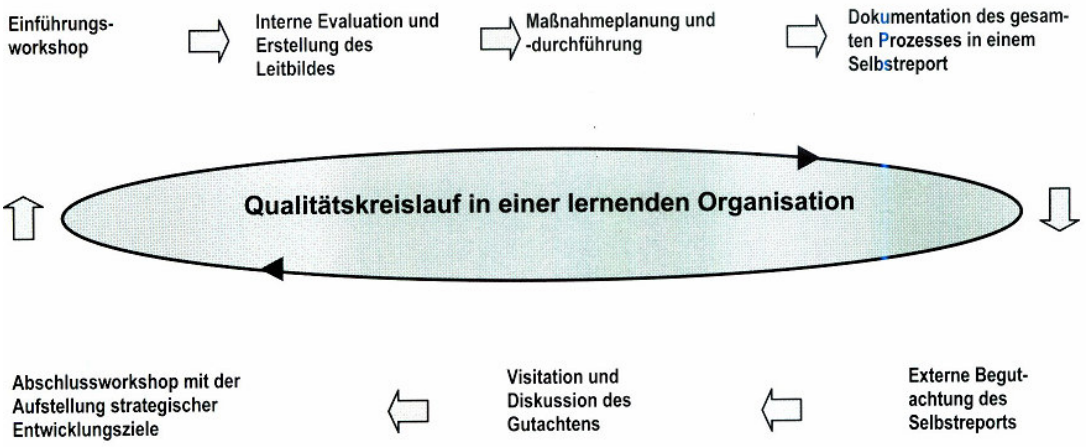


## 5. През какви стъпки минава качественият процес?

LQW представлява **кръговрат на качеството.** Развитието на качеството показва фазата на работа на организациите, занимаващи се с продължаващо обучение, а тестирането на качеството – фазата на външното оценяване на постигнатите резултати при подобряване на качеството. За разлика от традиционната сертифициране, което изпитва наложени отвън норми, тестирането набляга повече на критериите за качество, заявени от самата организация.

Процесът на развитие на качеството започва с вътрешна оценка, например със анализ на силните и слабите страни. След изготвянето на идеален модел, който съдържа разбирането на организацията за сполучливо обучение, започва планирането и изпълнението на необходимите мерки за повишаване на качеството. Този процес трябва да бъде документиран и представен под формата на доклад. Докладът трябва да бъде предмета на дискусия за външното оценяване, извършено от запознати с LQW – модела оценители. Оценяване се извършва на място. Ако то е успешно, кръговратът на качеството на организацията свършва с работен семинар и със изготвянето на стратегически цели за следващия период на развитие на качеството.

**Фиг. 2: Кръговрат на качеството**



Когато организациите за продължаващо обучение са се регистрирали за развитие и тестиране на качеството чрез LQW, започва процеса за вътрешно управление на качеството под формата на въвеждащ семинар, на който се представят и обясняват методите на LQW. На него се извършва първата самооценка на базата на изискванията на сферите на качество. Тя показва в кои звена на организацията най-вече е нужно подобряване на качеството всичко. От полза би било, ако колкото се може повече сътрудници на организацията присъстват на този семинар, за да се повиши прозрачността, доверието и мотивацията за по-нанатъчното развитие на качеството. В зависимост от големината на организацията, е разумно този семинар да се проведе на чести. В първата, по-обща част, трябва да се обяснат процесите на всички сътрудници, а във втората част, заедно с ръководството се прави анализ на състоянието на нещата към момента. При добри познания на методите на LQW, въвеждащият семинар може да има и алтернативната тема „Как се пише доклад-самооценка?" При повторно тестиране въвеждащият семинар се заменя с **повторен семинар**, който се синхронизира с нуждите на дадената организация.

➔ Повече информация за въвеждащия/повторния семинар можете да намерите в глава 7.

Организациите започват развитието си. На принципа на вътрешното оценяване се обособяват целите на организацията и се решава какво да се разбира под сполучливо обучение. След това организацията подсигурява и систематизира досегашната си работа и планира по-натантъчни **процеси за развитие на качеството,** поставя свои вътрешни цели и подцели, обсъжда мерките, които ще предприеме, разпределя времето си, установява ресурсите и отговорностите си. Доброто управление на проекта е една от най-важните предпоставки за успешно развитие на качеството. В този период на развитие организациите могат да използват помощта, предоставена от ArtSet, да задават своите въпроси по емейл, за ползват горещата телефонна линия, или да си помагат взаимно с други организации, ползващи LQW. Регионалните служби за подпомагане координират и сближават организациите чрез различни конференции в зависимост от местоположението.

➔ Повече информация за управление на процеси за развитие можете да намерите в глава 9.

Във фазата на развитие на качеството членовете на организацията се срещат редовно, за да обсъдят, оценят и планират по-нататъшния процес. Писменият документ, описващ тази самооценка се нарича **доклад**, в който организациите, занимаващи се с продължаващо обучение, описват процеса на развитие на качеството и отбелязват изпълнението на поставените изисквания. Писането на доклади за самооценка трябва да съпътства процеса за развитие на качеството, а не да се изготва някрая. По време на процеса докладът за самооценка помага за моментната оценка, а в края на процеса, той играе ролята на заключителна оценка на резултатите. Паралелно с изготвянето на докладите, се води документация, в която се описват приложените мерки за подобряване на качеството, например в дневника на организацията. Документацията може да се води и по електронен път.

➔ Повече информация за доклада за самооценка можете да намерите в глава 10.

След предаването и оценяването на доклада, **инспекцията** е една от най-важните стъпки в процеса на обучение на организацията. На нея се обсъжда оценката, която оценителите са дали на доклада със сътрудниците на организацията. Оценката, която организацията сама си дава, се сравнява с преценката на експерт, външен за организацията. При подобни процеси на обратна връзка се създават най-добрите възможности за обучение. Може да се разбере и обсъди защо обществеността гледа на организацията по даден начин, а дори и защо може да има разминаване в представата на организацията за себе си и публичните представи за нея. Но дори и тези противаречия са възможности за организацията да се поучи, защото се предоставя информация за това как точно стоят нещата и за това как подобни грешки да се избягват в бъдеще. Дуга част на инспекцията е анализът на оценката, дадена от оценителите.

➔ Повече информация за инспекциите можете да намерите в глава 11.

По време на **залкючителния семинар** се гледа както назад, така и напред. Сътрудниците на организацията разглеждат току-що приключилия процес на развитие на качеството, оценяват позитивните и негативните аспекти и правят заключения за следващия период за развитие. За да се планира бъдещото развитие на организацията се **поставят стратегически цели за развитие.** На тези цели ще се осланя развитието на цялата организация, както и развитието на качеството през следващите четири години. По този начин организацията се подсигурява и не само ще може да реагира на обществените изисквания, а дори ще съумее да ги създава. Чрез заплануваното развитие на качеството, институцията за продължаващо обучение се превръща в една учаща се организация.

➔ Повече информация за заключителния семинар и за стратегическите цели за развитие може да намерите в глава 12.

## 6. Как изглежда административният процес?

LQW е отворена за всички организации, занимаващи се с продължаващо обучение. Всички организации, които желаят да се тестират, са поместени на интернет страницата в рубриката „Организации”, заедно с линкове към техните отделни страници. Така се създава възможността, организации, които са заинтересовани от тестиране да се свържат предварително с организации, които вече са били тестирани.

Условията са оповестени на страницата на LQW (www.artset-lqw.de) и могат да бъдат принтирани.

Записването за тестиране на качеството се извършва чрез формуляр за заявлвние, който се намира на интернет страницата в рубриката “Записване” под формата на PDF – документ, който може да бъде свален. След записването за тестиране и одобряването на заявлението от страна на ArtSet, организациите попълват договор.

Заявлението може да бъде подадено единствено писмено чрез писмо или факс. Неофициални заявления или заявления по емейл няма да бъдат разглеждани. След подаването на заявлението всяка организация получава в рамките на една седмица потвърждение за участие, заедно с информация за условията за тестиране и „LQW практическо ръководство" с 11-те сфери на качество и техните (минимални) изисквания.

Актуалните цени за тестирането се намират на страницата на ArtSet заедно с условията. Всяка записала се организация получва и сметка за половината от цената за тестирането заедно с потвърждението; втората половина се изплаща при предаването на доклада за самооценка.
Резултатите на ArtSet могат да бъдат изискани когато е платена първата половина на цената за тестиране.
В цената за тестиране се съдържа:

- „LQW практическо ръководство",
- Въвеждащия и повторния семинар, които се провеждат в организацията,
- Оценяването на доклада за самооценка, под формата на обширна писмена експертиза , извършено от двама избрани от ArtSet независими оценителя,
- Инспекцията, извършена от посочените по-горе оценители,
- Заключителния семинар, който се провежда задължително в организацията,
- Сертификат, предоставен от ArtSet, който доказва, че организацията е прминала тестирането успешно и я упълномощава да ползава печата за качество в рамките на четири години,
- Лого на LQW за маркетинга.

Допълнително на разположение са следните продукти:

- при първото тестиране – един уникален сегмент от картината на мрежата на LQW, дело на художника Гуидо Крац,
- ръчноподписана репродукция на картината на LQW мрежата,
- интернетстраница с информации за LQW, за процедурите за тестиране и за помощни структури, както и помощни материали относно развитието на качеството, които могат да се изтеглят,
- гореща телефонна линия за мигновено изясняване на въпроси, изникващи по време на процеса (телефон и емейл),
- списък с емейл адреси за подпомагане и колегиална помощ

Възможено е организацията **да се откаже** от заявеното тестиране в рамките на 4 седмици от датата на подаване на заявлението без да заплаща, ако дотогава не са били предоставени никакви услуги. При по-късно отказване или ако вече са предоставени услуги се взема първата половина от сумата; втората половина не се изплаща.

Предадените по времето на тестирането докладите за самооценка подлежат на **зщита на личните данни** и не се предоставят на трети лица, с изключение на оценителите, които са извършили оценката. Всички оценители спазват изискванията за защита на личните данни.

Оценяването се извършва от **специално обучени и независими оценители.** Акредитирането на оценителите се извършва от ArtSet. Организацията има

правото да отхвърли даден оценител в рамките на една седмица от запознаването, ако се обоснове защо.

В случай, че посочените в оценката  и необходимите за тестирането задължения не могат да бъдат направени в рамките на инспекцията, може да се предаде в нов, **преработен доклад за самооценка** в рамките на шест месеца, който да изисква ново оценяване. За новото оценяване се заплаща допълнително и се извършва от първоначалните оценители.

Може да се появят **възражения** срещу резултатите от тестирането. За започване на процедура по възражение е необходимо писмено обяснение от страна на организацията.  В него организацията описва проблема. Ако не се стигне до споразумение, има възможност доклада за самооценка на организацията да се оцени от нови независими оценители. Ако се достигне до резултат, различен от първия, средствата се поемат от LQW, ако пък се стигне до същите резултати, цената се изплаща от организацията.

С **потвърждението**, че заявлението е било успешно, организациите получават и допълнителни сведения как да се възползват от различните възможности за подпомагане, които са на разположение за изтегляне на интернет страницата на LQW. Представени са продуктите, необходими за тестирането. Помощните материали и упътванията са ясно указани според сферата на качество.

Датата на потвърждението играе ролята и за **начало** на 13 месечния период на работа, който е предвиден до предаването на доклада за самооценка. В рамките на първите четири седмици се осъществява изплащането на първата вноска на организацията. Паралелно с това може да се избере **датата на един четиричасов въвеждащ семинар.** В този случай би било от полза ако се предоставят две или три алтернативни дати. По принцип LQW успява да предостави оценители за организирането на въвеждащ семинар на предоставените дати, в редките случаи, когато това не стане, трябва да се насрочи нова дата. Този метод гарантира, че въвеждащият семинар се интегрира по най-добър начин в организацията. Организаторите на въвеждащия семинар са винаги акредитирани оценители.

В периода до предаването на доклада за самооценка, LQW се свързва три пъти писмено с организациите. В първата третина на този период от време се изпращат съвети, за това как да се изготви докладът за самооценка. Три месеца преди получаването на доклада за самооценка се изпраща информация за формалностите по изпращането и за протичането на оценяването. Един месец преди получаването се изпраща сметка с втората вноска за тестирането и едновременно с това се определя още веднъж датата не получаване на доклада за самооценка.

От заявлението за тестиране на организацията до предаването на нейния доклад са предвидени най-много 13 месеца. Случва се обаче, този период да се оказже кратък за завършването на процеса. В тези случаи организациите подлежат на допълнително таксуване. При предаване в срок е достатъчно документът с доклада да се изпрти в деня за предаване по имейла. Предаването на двете разпечатки може да се извърши паралелно в деня на

предаването. Ако е нужно да се изпратят допълнително материали по пощата, организацията е длъжна да подсигури тяхното пристигане в деня на крайния срок.

Получаването на доклада бива потвърдено писмено от страна на тестващите. В това потвърждение фигурират също и **имената на двамата оценители**. Организациите имат правото да поискат обосновано тяхното отхвърляне в рамките на една седмица.

**Оценяването** протича в период от време, не по-голям от шестнадесет седмици от предаването на доклада за самооценка и изплащането на втората вноска за тестирането. Всеки доклад за самооценка се оценява от двама души. И двамата поставят своята оценка независимо един от друг, като първият оценител поема отговорността да формулира и напише цялата оценка. Вторият оценител има функцията на „различната перспектива" върху доклада за самооценка. Двамата оценители са длъжни да изготвят една обща оценка, да постигнат консенсус при оценяването. Основата на оценяването е докладът за самооценка. В случая, когато изпълнението на необходимите за тестирането изисквания не е описано в доклада, се формулират задължения и се изпращат заедно с оценката. Изпълнението на тези поставени условия се проверява по време на инспекцията.

Всяка оценка се подлага на контрол на качеството от страна на тестващите. Оценките трябва да са формулирани вярно, но и с нужното уважение. При контрола на качеството се разглеждат директно и докладите за самооценка. Евентуалните наблюдения на тестващите се изпращат писмено до оценителите. На обширна дискусия се разглеждат и обсъждат различните гледни точки. Преработената от двамата първоначални оценители оценка бива оотново разгледана накрая и контролирана от тестващите. Чак тогава оценката се изпраща на организацията.

Оценките имат обем 25-30 страници и се разделят на три части.
Първата част съдържа резюме на оценката. То започва с това, дали изискванията са били изпълнени. Следва разпределение на резултатите по отделните сфери на качество. Първата част завършва с описание на общото впечатление на оценителите от доклада за самооценка, силните страни на организацията и нейните възможности и потенциал за развитие, както и в кои области организацията се нуждае от развитие. Тук е и мястото за рецензии на доклада за самооценка като такъв, а също и на процесите на развитие на качеството. Тук се реформулира и коментира приложената дефиниция за сполучливо обучение.
Втората част съдържа оценката по сфери на качество. Рецензията на организацията се състои от два раздела – оценка и препоръки. В оценителната част се прави преглед на това дали минималните изисквания са били изпълнени или не. Накрая идва обосновката. За всяко минимално изпълнено изискване се прави отделна оценка. В частта за препоръки фигурират предложенията и коментарите на оценителите относно организацията. Тези части на оценката трябва да служат на организацията като база за нейното по-нанатъшно развитие на качеството.

Третата част дава информация относно бъдещите процедури по инспекция и заключителния семинар.

Оценяването на доклада за самооценка може да доведе до два различни изхода за организацията:

1. Организацията изпълнява чрез своя доклад за самооценка всички изисквания, които са необходими за тестирането. Въз основа на това се разрешасва тестирането. В този случай инспекцията и заключителния семинар се провеждат в един или в два последователни дни.
2. От оценката на доклада за самооценка може да не стане ясно дали организацията е покрила всички изисквания, които са нужни за тестирането.В такъв случай се отбелязва в кои сфери на качеството изискванията са изпълнени и в кои се налага да се изпратят допълнителни изисквания от страна на оценителите. В този случай инспекцията се провежда най-късно шест седмици след изпращането на оценката. Заключителният семинар се провежда тогава, когато инспекцията установи, че всички изисквания са изпълнени.

Инспекцията трябва да се проведе в организацията в рамките на шест седмици след изпращането на оценката. Датата на инспекцията ссе определя от организацията и оценителите. Оценителите предават информацията с датата на инспекцията на тестуващите. Инспекцията продължава приблизително четири часа.
В края на инспекцията се изготвя протокол, който показва дали изискванията са изпълнени и се предоставят доказателства затова. Изготвянето на протокола става в рамките на една седмица от превеждането на инспекцията и завършва с вот дали може да бъде предоставен сертификат или не. Крайното решение на този въпрос се взима от тестуващите. След оценката на протокола от инспекцията, се изпраща уведомение до организацията.
Ако всички изисквания са изпълнени, може да се насрочи заключителния семинар.

Когато **изискванията не са изпълнени**, организацията разполага с до шест месеца да изпрати преработен доклад за самооценка за **нова оценка**. С това са свързани допълбителни разходи; нова инспекция се провежда само ако са формулирани отново допълнителни изисквания. Заключителният семинар се провежда според новата оценка.

При позитивни резултати от оценката и една успешна инспекция, може да се премине към **заключителния семинар**. Този семинар е спродължителност около четири часа и се провежда в организацията. Датата за него се насрочва съвместно от организацията и от оценителите. След това те информират тестуващите за датата. От този ден нататък, заключителният ссеминат може да се проведе най-рано две седмиби по-късно. Този период от време се използва от тестиращите, за да се изготви плочка от мрежата на LQW, изработена от Гуидо Крац, предназначена за дадената организация, тази плочка да се подготви, да се изпрати на оценителя и да се подготви сертификата с логото на LQW.

Накрая на заключителния семинар се постига споразумение между организацията, оценителя и тестуващите относно стратегическите цели за развитие. Това споразумение е част от минималните изисквания при по-нататъчно тестиране. Затова е препоръчително, резултатите от заключителния семинар – протокол със стратегическите цели за развитие – да се изпрати на тестиращите под формата на Word-документ. Стратегическите цели за развитие се определят съвместно с оценителите се протоколират. Накрая, след провека от тестуващите се опълномощават официално от тестуващите. Тази проверка има за цел да подсигури, че след четири години при повторното тестиране няма да се стигне до погрешни интерпретации, които да затруднат изпълнението на поставените минимални цели.
Стратегическите цели за развитие, след проверка от страна на тестуващите, се отпечатват във формуляр, подписан от тестуващите и се изпращат на организацията в два екземпляра. Тя подписва формуляра от своя страна и го изпраща обратно.

Щом единият екземпляр на стратегическите цели за развитие  е получен от тестващите, организацията получава удостоверението за успещно преминаване на тестирането. Датата на тестирането и на удостоверението е датата на заключителния семинар. Заедно с удостоверението, организацията получава и логото на LQW, както и картина на мрежата на LQW.
Около една седмица след получаването на удостоверението се прибавя и плочката на съответната организация към картината на мрежата на LQW. Заедно с това тя се прикрепя и до името на организацията в рубриката „организации” в интернет страницата на LQW като доказателство, че удостоверението е валидно.

**1. Лого на LQW**

Като край на процедурата ArtSet предлага на организацията да попълни анкета за оценка и да я изпрати обратно на ArtSet.
Резултатите от тази анкета служат за подобряване и развитие на LQW модела.

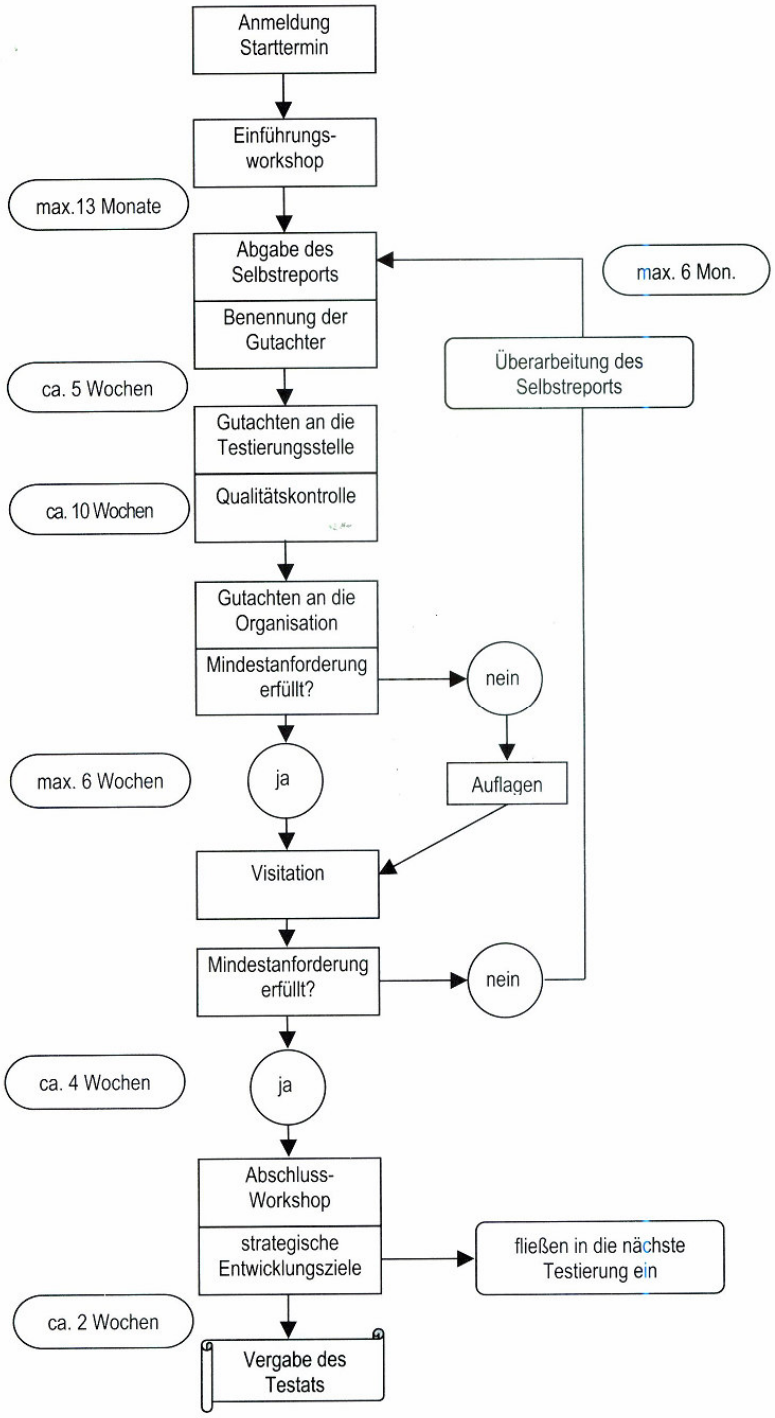
**Сертификатът LQW важи** за четири години. LQW не провежда годишни оценявания, защото дефинираните на заключителния семинар стратегически цели за развитие предопределят понататъшното развитие на организацията.

За LQW е важно организацията да прояви собствена активност и отговорност, за да може да изпълни започнатите процеси на развитие.

За да си подсигури безпроблемно **повторно тестиране,** организацията трябва да подаде заявление за повторно тестиране най-късно девет месеца преди изтичането на четиригодишния срок на валидност на удостоверението и поне шест месеца преди изтичането на този срок трябва да се изпрати актуализиран доклад за самооценка на тетсуващите. На организациите е разрешено да подават документи и по-рано. За подаването на заявление за повторно тестиране може да се свали нужния формуляр от интернет страницата. Само с него организациите могат да се запишат с писмо или факс. Със заявлението се посочва и времето, когато ще се проведе повторното тестиране. То се провежда на същия принцип като обикновеното тестиране.

**Фиг.3: Процес на администриране**

**Grafik 3: Der administrative Ablauf des Verfahrens**



**Екскурс: Щипка системетично мислене за развитието на качеството**

Системите са комплексни цялости, които се състоят от единични елементи, техните взаимоотношения и от граница със заобикалящата ги среда. Съществуват психически или социални системи, например. Организациите принадлежат към вторите; те са *формализирани* социални групи. Систематичната теория се базира на факта, че системите са образувания, които са резделени от заобикалящата ги среда и влияят на първо време върху себе си. Системите функционират по своя собствена логика, имат собствен език, собствена граматика. Те „тиктакат" по определен начин. Заобикалящата за системите среда им поставя изисквания, оказва им дразнения. Но средата не може да оправлява системите. Системите се управляват най-вече сами. Това се отнася за психическите системи при ученето и за организациите при тяхното развитие на качеството. Предпоставката за учене при индивиди и организации е на първо място наблюдението: Наблюдението на себе си и на средата. Това наблюдение обаче има слепи петна. Много неща от заобикалящата ги среда остават прости шум. Правят и систематични пропуски и не виждат много неща и у себе си.

Системите се развиват и  образуват на принципа на фундаменталното разделение; при организациите, занимаващи се с продължаващо обучение това разделение е между ученето и липсата на учене. (Църквите, например, разхграничават вярващите от невярващите.) С помощта на това разделение обучаващите организации „сканират" средата си, намират поводи и мотивация за обучение, също така и обществени групи, към които да се ориентират, и теми на обучението. Системите подминават всичко останало, което не минава през филтъра на фундаменталното разделение (също наричано и код). Това, което дадена система възприема трябва да може да премине през кода. Това означава, че при системите за обучение всичко бива разглеждано на принципа дали може да стане част от обучителния процес или не.
Затова системите не могат да оценят различното, а в чести случаи и новото, защото при тях се наблюдава силна тенденция към консервативното; ако е възможно предпочитат минимален жрой вътешни промени. Те се „крият" от заобикалящата ги среда и обръщат внимание само на познатото. Когато организациите остаряват, този процес на предпазване се задълбочава. Системите могат да станат дори невъзможни за обучение.

Наблюдатели, които наблюдават системите отвън, виждат в заобикалящата среда на системите неща, които самите сиситеми не могат. За наблюдателите, които също са системи важи същото правило и за тяхната среда: там те виждат неща, които сами си налагат да видят, а пропускат други.

Когато системите се срещнат, те могат да се поощряват, да се обогатяват взаимно, да се снабдяват една друга с новости, като играят любимата си игра: „Аз виждам това, което ти не виждаш!" Срещата на системи, които предоставят наблюденията си една на друга, може да бъде изключително продуктивна, ако системите допуснат това.

При LQW се срещат системите обучаваща организация и оценители. Организациите описват наблюденията си относно себе си, заобикалящата ги

среда и собственоръчно дефинираните изисквания в доклад за самооценка. Точно в този случай организациите трябва да се наблюдават от перспективата на заобикалящото ги. Оценителите наблюдават личностния долкад, а също и самата организация директно по време на инспекцията. Наблюденията им се излагат в оценката им, която освен от потвърждение за изпълнението на поставените изисквания се състои и от много коментари и насоки. По този начин тези полезни наблюдения се отразяват обратно в организацията, която от своя страна трябва да ги превърне в предпоставки за по-сполучливо обучение.
Разбира се, организациите също наблюдават оценителите и техните оценки и си вадят съответните заключения.

Когато двете системи – организация и оценители се срещнат по време на инспекцията и диксутират поставената оценка, се осъществява обратна връзка и обмяна на информация, която може да е от изключителна полза за обучителните процеси и на двете страни. Обучаващите организации подобряват своето развитие на качеството, а оценителите – свота практика на оценяване. Оценяването по време на LQW – процеса е едно насърчаване на развитието, защото то помага ба оценената система да се рзвива сампостоятелно; то предоставя на обучаващата организация възможности за развитие. Организацията обаче, сама е отговорна за развитието си.

Важно е да се разбере, че развитието на качеството посредством оценители не дава толкова инструкции; това означава, че обучението на учащите се напътства от самите тях. В това се състои и парадоксът на процеса на обучението: Никой не може да направи една система рзавиваща се! Всяка система трябва да се обучава сама, оценителите дава само изискванията в конкретния случай.

➔ Повече пояснения относно връзката между оценяването и насърчаването на развитиети можете да намерите в Глава 15 и в приложеното там Пояснение.

## Част Б: Напътствия за успешно приложение

### 7. Какво се случва по време на въвеждащия, съответно по време на повторния семинар?

Въвеждащият семинар, съответно повторният при ново тестиране, поставя базата за по нататъшното развитие на качеството в организацията. На него се обособяват разбирането за примерен модел на компанията, изискванията пред нея, както и начините за тяхното постигане. По принцип семинарът продължава четири часа и затова е от значение добрата подготовка за него. Още тук трябва да започне съвместната работа между назначените оценители и организацията. Нужни са ясни уговорки, за да може да се осъществи важната работа в началото на процеса. За семинара се назначават само опитни и акредитирани оценители. Те предварително са се информирали за характерните условия в организацията, за нейното ниво на познаване на LQW и специфичните й нужди, относно семинара в обширен телефонен разговор с ръководството или със служителя, отговорен за управлението на качеството.

Компанията поема отговорността за организационната подготовка на семинара (подредбата на помещението – групово разпределение, служители, флип-чарт, коркови стени, материали и др.). Препоръчително е да присъстват колкото се може повече служители на организацията, в това число и преподаватели на свободна практика, защото по време на семинара се полагат основите на разбирането на модела, който тя ще се стреми да следва през следващите месеци. Когато групата е толкова голяма, е логично семинара да се раздели на части. В първата част бива разяснена логиката на модела, а по време на втората с по-малка група, която в последствие ще определя процеса, или той ще се проведе в тази работна група, се анализира ситуацията до момента. Във всеки случай е от полза колкото се може повече участници да са прочели ръководството на LQW и са се запознали със сферите на качеството и техните изисквания. Също е полезно да се прегледа и досегашната работа по развитието на качеството. Оценителите са отговорни за съдържанието на семинара.

При първия въвеждащ семинар, когато организацията още няма практически опит с LQW е много важно да се разясни принципа на **ориентирането към обучение** и функцията на **дефиницията за сполучливо обучение.** Ако организацията не придобие ясни впечатления по тези теми, цялото следващо развитие на качеството може да поеме в грешна посока, тоест да не съумее да изгради модел за подражание. Тази задача изисква и от оценителите обширни знания за модела и добри умения да представят един теоретично не толкова лесно разбираем материал и да могат да го свържат практически с проблематиката при конкретната обучителна организация. По време на втората част от мероприятието биват разгледани сферите на качеството поотделно и посредством изискванията се работи съвместно с организацията, за да се определи какви са постиженията й, какво е постигнато на практика, но предстои да се документира и какво не достига, за да се изпълнят изискванията за тестирането. По този начин се подготвя и бъдещата работа по развитието на качеството  в организацията, и отговорника за качеството получава помощ при

структурирането на процеса. Затова е наложително също и оценителите да бъдат информирани относно особеностите на управлението на проекта, защото винаги се задават въпроси от страна на организациите, които трябва да получат компетентен отговор. Назначеният оценител е модератор на мероприятието и има консултантски и насърчаващи развитието функции.

**Повторният семинар** за организации, които са се записали за повторно тестиране има различни функции. Може да се случи така, че организацията е предприела промени в модела си и трябва да и на организацията трябва да се разяснят променените условия за тестиране. Разбираемо е, че се разглеждат резултатите от предходното тестиране и съответно неговото оценяване и че той трябва да бъде подпомогнат чрез консултантска дейност. Организациите имат възможността да използват този повторен семинар, за да представят тема по техен избор, при която са открили нужда от помощ. Това означава, че повторният семинар има много по-високи консултантски функции от въвеждащия семинар; организацията трябва все повече да участва в изготвянето на семинара. При това организациите имат възможността сами да определят оценителите си, при условие, че те са акредитирани като LQW-оценители. Тук би било уместно да се изберат оценителите от предходното оценяване, защото те вече имат по-задълбочени знания за организацията. Техническо-организационната отговорност лежи – както и на въвеждащия семинар – отново на организацията, а също и на експертното мнение на оценителите.

## 8. Защо образецът и дефиницията за сполучливо обучение са толкова важни?

При LQW – тестирането, центърът на всички усилия за повишаване на качеството е успешното обучение на участниците в него. Целта е да се подобрят условията за обучение на служителите като се оптимизира обучението на самата организация.  Процесът за повишаване на качеството започва, посредством силен/слаб анализ, с дефинирането на **образец**, който да служи като описание, което организацията прави на себе си. То има за цел да изрази представата, която организацията има за себе си. С обособяването на този образец тя комуникира сама със себе си. Това означава, че тя развива своята идентичност и идеала си, които ще ръководят бъдещите й практики. Образецът може да бъде такъв само тогава, когато наистина ръководи дейностите на участниците в обучението. Желателно е всички служители на организацията да участват в дефинирането на този образец, защото само онзи, който този който участва, може да се идентифицира с него. Част от образеца е специфичната за всяка организация дефиниция за сполучливо обучение. Без цел, към която организацията се стреми, всички нейни действия биха били случайни и несистематични.

**Успешното обучение** се уповава в основата си на разгръщането на нормите, които участниците си поставят в живота си, тоест на разгръщането на продуктивността им. Обучението винаги се занимава в последна сметка с всекидневните действия на индивида, които чрез задълбочаването на знанията и уменията му, могат да се подобрят. Затова обучението има за цел да подобри индивидуалните умения, за да могат те да се приложат в последствие в по-

голям мащаб. Обучението може да бъде успешно само тогава, когато обучаващите се могат да си представят как удовлетворяват обществените изисквания като постигнат това чрез повишено качество на живот.

Изработването на **дефиницията за сполучливо обучение** представлява една промяна на перспективата на обучаващите се. Още в самото начало всяка организация обособява своя специфична дефиниция на това, което може да се постигне в най-добрия възможен случай, посредством обучението. Трябва да се отбележи, че тази дефиниция е всъщност една идеализирана представа на организацията, на която тя трябва да подчинява дейностите си за в бъдеще. Дефиницията играе ролята на „крайъгълен камък" в развитието на качеството на организацията.
При дефинирането на сполучливо обучение **не** става въпрос за педагогически или професионални цели на преподавателите или пък за целите на реалните участници, а дефиницията всъщност е обединяващо понятие, на което трябва да се уповават практическите цели за обучение на отделните предложения за обучение.

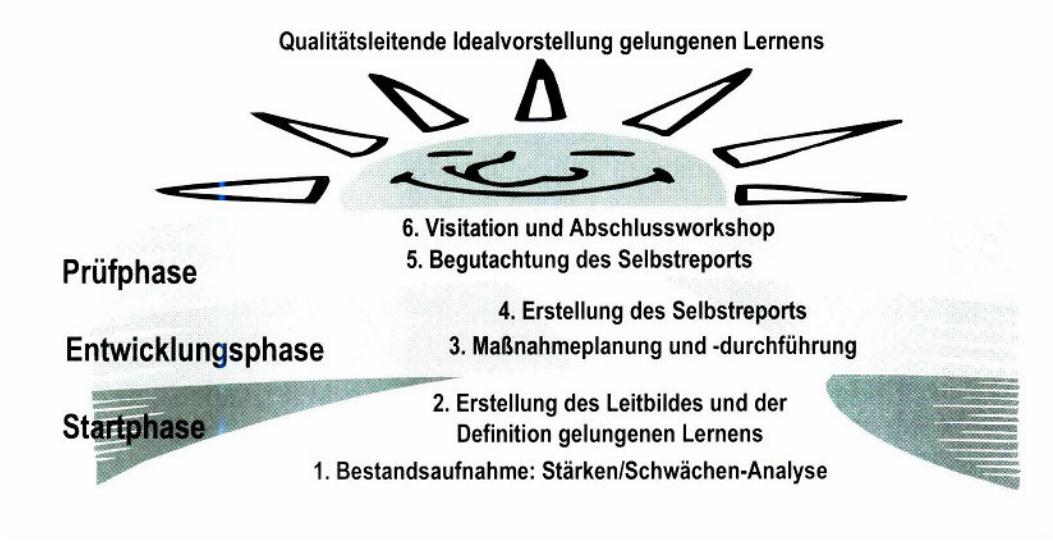
LQW има за цел да предоставя браншово специализирано развитие на качеството, и съответно адекватно тестиране. Трябва да се зачита основата на обучението, а именно факта, че то представлява всъщност действия на обучаващите се, които биват само контекстно насочени и подпомагани. Това се случва по следния начин:

- Първо се обръща внимание на обучаващите се за особеностите на сферите на качество образец, удовлетворяване на потребностите, процесите учител – ученик, оценка на процесите на развитие, инфраструктура и комуникация с клиентите.
- Централна и уникална фигура в разработения модел е задължителната дефиниция за сполучливо обучение в самото начало на процеса на развитие на качеството. Необходимо е с нея да е свържат всички предприети мерки за развитие на качеството в различните сфери на качеството. Например, организацията за продължаващо обучение решава кои процеси от работата си да определи като ключови; изборът тези процеси трябва да е подчинен на интересите на организацията, свързани с обучението й. Перспективите пред обучаващите се, се определят посредством обвързаността им с модела на обучение, възприет от организацията.
- Накрая, по време на процеса на оценяване, също се прави връзка с дефиницията за сполучливо обучение, при който оценителите я преработват и коментират доколко организацията е съумяла да отговори на собствените си изисквания посредством мерки, които да повишат качеството. Тя е основна тема и в дискусиите около доклада за самооценка и по време на инспекцията.

Всеки човек трябва сам да се обучава, това означава, че обучението не може да дойде отвън. Обучението винаги е процес, който изисква самоконтрол от обучаващия се. Той обаче може да бъде значително повлиян от регулирането на конкретните стъпки в процеса на обучаващия се. Не е без значение дали обучението се провежда в подходяща среда и дали е придружено с професионален персонал или не. За да могат оценителите да дефинират

изисквания за организацията, е нужно те да разполагат добра представа за това, кога да започнат да възприемат обучението като успешно. Тази специфична за всяка организация идеализирана представа на успешното обучение трябва да се определи в началото на процеса за развитие на качеството точно поради тези причини. Тя е нещото, на което организацията трябва да подчини всички свои усилия за подобряване на качеството.

**Фиг. 4: Ориентиране към обучението – фокус на всички процеси на качеството**




Чрез този подход организацията печели отвътре навън една добра основа, посредством която да можа да определи кои процеси по какъв начин да регулира – най-вече процесите, които засягат обучението й. Отвън навътре тя сигнализира за това, какво тя разглежда като сполучливо обучение и един вид обещава подобрени условия на клиентите си, които могат да решат дали това предложение съвпада със собствените им представи. Също така по време на процеса на оценяване, оценителите винаги обръщат внимание на дефиницията за сполучливо обучение, тя играе ролята на ориентир при външното оценяване на развитието на качеството.

**Екскурс: Принципът на сполучливото обучение като водещ принцип на цялото развитие на качество**

Какво означава сполучливо обучение? И защо не използваме словосъчетанието успешно обучение? Когато разгледаме значението на двете думи, въпросът вече започва да се изяснява:
Думата **успех** означава изхода, въздействието, последствието от нещо. Успехът е резултат, следствие – следствието от спазването на дадена процедура – нещо, което не е толкова рядко в педагогиката. Глаголът „успявам” означава постигам, достигам. Човек го е направил!
**Сполуката,** от друга страна означава това, нещо да ти се удаде, също така нещо да протече лесно, нещо да се носи „по течението”. Човекът, който е

сполучил е постигнал целта си, той се чувства пълноценно. Той е удовлетворен!
Също и употребата на думите е различна:
**Успешен живот** – човек е станал генерален директор, човек с влияние и власт, богат и успешен. Той разполага с много външни неща - статут, пари, репутация.
**Сполучлив живот** – човек е намерил щастието, чувства се удобно и в свои води, в синхрон със собствения си свят. Така той е постигнал и целта си, но преобладават вътрешните фактори - задоволство , щастие, пълноценност. Разликата е осезаема.

Когато някой издържи даден изпит успешно това е добре за него. Но дали ученето е било сполучливо? Категорията „успешен" се фокусира върху следствието, при което в повечето случаи доминират външните фактори. Категорията „сполучлив" включва както крайния продукт, така и работата, положена, за да се достигне до него (процеса); тя изразява усещанията на този, който е сполучил в даден аспект, но задължително от неговата перспектива. Този, който търси успеха е готов на жертви, той отлага, той оставя някои неща на по-заден план. Това може да си струва, и често води до търсения успех. Този, който се стреми към сполуката, остава едно цяло със себе си, той не се отрича, той търси себе си. Не е важно дали си е струвало. Възвращаемостта се крие в самия процес, в търсенето.
Успешното обучение има за цел да се покрият наложените отвън цели на педагога. **Сполучливото обучение, е обучение, което обучаващият се сам оценява като успешно, което му е било от полза!** То е качествено обучение с висока стойност.

Категорията на сполучливото се среща във всички дейности от човешкия живот. Ние участваме в множество неща – мероприятия, учреждения, бизнес, специализации и др. и след не много време осъзнаваме дали ситуацията е изгодна за нас. (качеството значи още, например, тембъра на даден тон или вокал. Всеки човек има вграден „сеизмограф", който сигнализира дали това, което се случва е добре за него или не е, на който ние можем да се доверим. Нови проучвания в областта на интуицията сочат, че това усещане наистина е точно, често по-точно от разсъдъка, който може да бъде малко или много подвеждащ. Чувството за сполука (или несполука) може много трудно да бъде подвеждащо. Въпреки това то не е просто едно чувство, то оценява обективно външните показатели и ни предоставя информация.

Защото това е така, принципът на сполуката може да бъде приложен от LQW при процеса на развитие на качеството при обучението на дадена организация когато е нужно да се оцени качеството на цялата организация. Следните могат да бъдат примерни въпроси в този случай:

- Процесът за създаване на образец сполучлив ли е, т.е. всички служители ли са били включени при изготвянето му? (СнК 1 образец)
- Удало ли ни се е да оценим адекватно обществените течения? (СнК 2 Удовлетворяване на потребностите)
- Сполучливи ли са екипите ни, т.е. добре ли са дефинирани процесите ни (СнК 3 Ключови процеси)

- Изискваме ли сполучливо обучение от нашите обучаващи се от нашите преподаватели? (СнК 4 Процеси учител – ученик)
- Можем ли да кажем, че обучението на участниците е сполучливо? (СнК 5 оценка на процесите на развитие)
- Допринасят ли помещенията ни за сполучливото обучение (СнК 6 инфраструктура)
- Удава ли се на ръководството ни да поддържа благоприятен за организацията курс? (СнК 7 Ръководство)
- Повишаването на квалификацията на служителите сполучливо ли е? (СнК 8 персонал)
- Удава ли се на организацията ни да прецени какво считаме за успех? (СнК 9 Контролни органи)
- Чувстват ли се нашите клиенти достатъчно информирани, подпомогнати, т.е. сполучлива ли е комуникацията с тях? (СнК 10 Комуникация с клиентите)
- Сполучлива ли е представата за бъдещето на организацията, т.е. стратегическите цели мотивиращи ли са? (СнК 11 Стратегическо развите)

Развитието на качеството като търсене на прости отговори на тези въпроси от този тип е рефлексивен процес. Когато организацията си задава тези или подобни въпроси в процеса на развитие на качеството и когато те се обсъждат в кръга на служителите, може да се повиши нивото на качество на цялата организация и нейната педагогика да се подобри.
Принципът на сполучливото може да бъде водещ принцип за цялата организация, може да служи за подход за оценка на всички постижения и процеси, който да е от полза за сполучливото обучение на всички участници.

## 9. Как се управлява процеса за развитие на качеството?

Да се направи работата добра и да се подобри работата са две различни страни на медала. Развитието на качеството в днешно време е продължителна задача за организациите, занимаващи се с продължаващо обучение, която изисква дълготраен ангажимент.
За процеса на развитие на качеството могат да се приложат няколко подхода:

- Задължително е ръководството на организацията да има неограничен контрол над процеса и да носи отговорността на последна инстанция.
- На някого от отговорниците за качеството, който се е доказал в организацията, може да се даде задача да отговаря за оперативната регулация на процеса.
- Редовни събрания (на всеки 4 – 6 седмици), на които да присъстват всички служители (за по-малки организации) или представителна група (за по-големи организации) подсигурява успешното развитие. На тези събрания биват обсъждани мерки за повишаване на качеството; нужните решения се подготвят и предприемат.
- В различните групи за развитие на качеството се разработват различни модели. Те предоставят резултатите си на отговорниците за качеството. Тези групи могат да участват паралелно и в работата по изпълнението на изискванията на сферите за качество.

- Препоръчително е писането на доклада за самооценка да започне паралелно със записването за тестиране, за да може този доклад да проследи развитието на качеството в организацията от началото до края. По този начин организацията разполага с един перманентно изменящ се продукт, в чието развитие са участвали всички нейни служители.
- Писането на този доклад може да се раздели помежду няколко служители или може да се извърши само от един човек. Важното е всички стъпки в развитието на доклада за самооценка да бъдат колективни решения. Така с нарастването на доклада за самооценка расте и информираността по отношение на развитието на качеството на служителите.
- Голямо улеснение е да се организира процеса за развитие на качеството посредством методите на проектмениджмънта, да се поставят ясни цели, да се планират добре ресурсите и времето и преди всичко да се организират контролни срещи. Трябва да се планира само 60% от цялото време; останалите 40% се оставя за преодоляването на непланирани проблеми.

Когато става въпрос за ръководството на организацията и мениджърите, занимаващи се с развитието на качеството, от голямо значение е факторът „успех”. Ползотворно е тези роли да се разделят, но те да бъдат тясно свързани. Опасно е когато ръководството е слабо и мениджърите се опитват да запълнят получилата се ниша, или когато мениджърът не получава подкрепа от колегите си и е оставен сам. Затова всеки мениджър по качеството се нуждае от подкрепа от страна на ръководството и от разбиране от страна на колегите си. Всеки мениджър по качеството трябва да има общи впечатления за организацията, да притежава необходимите практически умения да използва технически и електронни устройства. Разбираемо е, че той също трябва да се чувства „като у дома си” с логиката на LQW – модела. От полза е, когато мениджърът по качеството е комуникативен човек, отворен към новото.

Функциите на ръководството и на мениджърите по качеството по време на процеса за развитие на качеството са разделени таблично по-долу.

**Таблица 1: задачи на ръководството и на мениджърите по качеството**

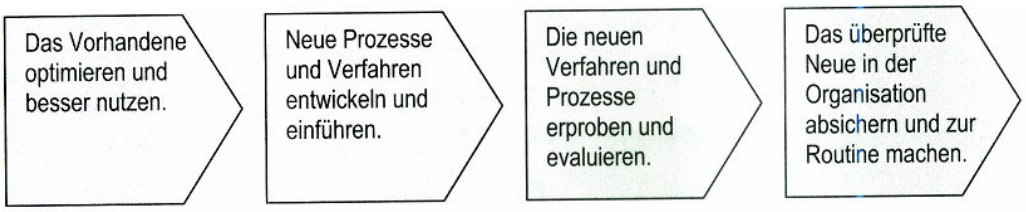
| **Задачи на ръководството** | **Задачи на мениджърите по качеството** |
|---|---|
| • Да инициира процеса по развитие на качеството и да бъде отговорно за него<br>• Да взема общи решения<br>• Да формулира модели и цели<br>• Да предоставя времеви, човешки и финансови ресурси<br>• Да предоставя свободни | • Да ръководи, регулира и модерира процеса по развитие на качеството<br>• Да взема конкретни решения<br>• Да посредничи при дефинирането на модела и да преследва целите<br>• Да планира времевите, човешките и финансовите ресурси<br>• Да изпълнява задачите и да |

| | |
|---|---|
| помещения и нови структури<br>• Да предоставя възможности за комуникация и информация<br>• Да създава предпоставките са мотивиращо развитие<br>• Да дефинира и контролира междинните цели<br>• Да организира външния свят<br>• Да решава конфликти<br>• Да показва и изисква гъвкавост | документира резултатите<br>• Да организира и координира комуникацията и информацията<br>• Да мотивира и вдъхновява колегите си<br>• Да дефинира и делегира поставените задачи и изпълнението им<br>• Да организира комуникацията с външни експерти<br>• Да показва и изисква гъвкавост |

Процесът за развитие на качеството като цяло като цяло, но също и като сума от подпроекти може да се раздели систематично на четири фази:

1. Да се оптимизира и да се използва по-добре наличното.
2. Да се въвеждат и развиват нови процеси и методи на работа.
3. Новите процеси и методи да се изпробват и оценят
4. Изпитаните нововъведения да се наложат като нова рутинна практика в организацията

**Фиг. 5: Четирите фази на процеса на развитие на качеството**




## 10. Как се пише доклад за самооценка?

В **доклада** организацията отчита дейностите, които е предприела за развитие на качеството и изготвя едно **собствено описание**. Той служи като **отражение, насочено навътре**, но освен това е и доказателство **за развитието на качеството** и може да служи като маркетингов инструмент, **насочен навън**. При процеса на разработката му, участниците разясняват на себе си и на другите какво са направили, какво правят и защо го правят. Докладът за самооценка трябва да бъде под формата на самооценка, съдържаща описание на постигнатите резултати и на използваните методи, както и на взетите мерки за повишаване на качеството. Описанието, което организацията сама си прави е от полза за нея, защото по този начин тя се оценява обективно. Затова докладът за самооценка не е просто един доклад, а предоставя възможността да отчет върху осъществения напредък, но също и върху необходимите подобрения и цели за развитие.Важна част от доклада за самооценка са стъпките за развитие, предприети от организацията; той отбелязва какво е било

предприето и в този смисъл не е само средство за самооценка, а и помага на организацията при бъдещите й планове и решения. В процеса на оценяването доклада за самооценка се допълва и разширява все повече и документира пътя на обучаващата се организация. Едновременно с това той е полезен и като дневник, описващ продължителното развитие на качеството в организацията.

**Докладът прави описание на методите и резултатите на развитието на качеството** на организацията и е формулиран по начин, по който хора, които не принадлежат към нея да разберат какво точно се е случило. Докладът за самооценка трябва да е на първо място разбираем. Формулировки като „редовен", „подходящ" или „бъдещ" не описват конкретни действия или времеви отрязъци и затова е желателно д се избягват при писането на доклада. Вместо „редовен" е добре да се опише точния ритъм на процеса, вместо „бъдещ" е подходящо да се напише точния момент, в който е била взета дадена мярка или е била постигната дадена цел. Докладът не трябва да съдържа формулировки, които представляват прости становища. В основната си част докладът трябва да съдържа описание на изпълнението на минималните изисквания и да го доказва. Той става по-правдоподобен, когато изпълнението на предприетите мерки за повишаване на качеството са документирани с примери. Описанието на тези мерки трябва да съдържа също и оценки и изводи. Затова не е достатъчно, например, да се вмъкват само сухи цифри, без те да се оценят и да се извадят съответните изводи. Идеята е всъщност да се отговаря на въпроси като: Докъде водят взетите мерки? Или: Как точно сме реагирали – например на препоръките на клиентите?

Всяка организация е задължена да си постави собствени мащаби и цели и да описва работата по тях. Възможно е, разбира се, организацията да разполага с материали, които не са включени в доклада за самооценка. Доказателствата, които са споменати или фигурират в доклада за самооценка, трябва да бъдат разпределени по сфери на качеството и трябва да се предоставят по време на инспекцията. За доказателства се считат документи и примери (например програми, анкети, резултати от оценките по съвместната работа, документи, показващи назначаването на персонал, информации от медиите, документи от конференции и протоколи). Докладът за самооценка и съответно части от него могат да се считат като доказателства, когато описанието на дадения аспект фигурира изцяло в доклада, например образеца или описание на органите в организацията. При положение, че той само е споменат или е даден като пример, е нужно да се предоставят допълнителни доказателства.

Всяка **сфера на качеството** разполага със собствени спецификации, изисквания и възможности за доказателство. Спецификациите не са основа на оценяването. Те представляват само примери и идеи, които спомагат за разбирането на изискванията и имат за цел да задълбочат познанията за сферите на качество чрез конкретизации. **Изискванията са единствените елементи на оценяването по време на тестирането и е нужно да са изпълнени поне на поставения минимален стандарт**. Разбира се, организацията има възможността, освен формулираните в сферите на качество изисквания, да си поставя свои допълнителни такива за своята практика или да взема под внимание спецификациите за работа по развитието на качеството, да ги използва като стимули, да ги променя или допълва. Евентуалното

преизпълнение на изискванията е отличен белег за качество и трябва да бъде цел за организацията.

**Докладът се основава на структурата и практиката на организацията и по професионален начин дава заявка за това, какво организацията разбира под сполучливо обучение.** В различните сфери на качеството се въвеждат собствени мащаби и се доказва изпълнението на поставените изисквания.

Докладът се явява автопортрет на организацията. Затова собственото взаимодействие със сферите на качество е от значение. Когато е необходима, например, дефиницията за сполучливо обучение, е нужно да се посочи представата на организацията, изградена върху конкретните адресати, а не някаква теоретична или обща дефиниция. Защото тази цялостна представа за сполучливо обучение формира фокуса, към който организацията е насочила своите мерки за развитие на качеството.

**Докладът за самооценка се състои винаги от три части:**

**Първата е административната част**. Тя представя структурното устройство на организацията, нейните общи функции, както и правното и персоналното й състояние; тук може да се вмъкне и диаграма, представяща органите в учреждението. Освен това тази част съдържа и описание на обвързването на организацията с продължителния процес по развитието на качеството. Логично е тук да се включи и нещо за историята на организацията.

**Втората част** е **описание на целия процес,** в което се посочва как е протекъл и как е бил оптимизиран този процес по време на тестирането, съответно в периода от края на първоначалното тестиране до повторното тестиране. В тази част трябва да е оценен и отразен целия процес.

Следните **въпроси** могат да са от полза:

- По кои пътища се е минало, за да се осъществи развитието на качеството?
- С какво са се занимавали отделните инстанции, групи и отдели?
- Било ли е развитието на качеството неизменна част от програмата на разговорите и конференциите?
- Работели ли са добре отговорниците по качеството?
- Как се е представило управлението на проекта?
- Как са били оценени въвеждащите и заключителните семинари?
- Бил ли е ритъмът на работните срещи подходящ?
- Кои са били силните и слабите страни на процеса на развитие на качеството?
- Кое е било от полза?
- Кое е вредило?
- Какво може да се направи по-добре следващия път?

**Третата част** на доклада е **съдържателната част** и тя е насочена към сферите на качество и техните изисквания. Могат да бъдат вмъквани допълнителни сфери на качеството. Образецът трябва да е включен в сфера на качеството 1 в доклада за самооценка.

За всяка сфера на качеството **трябва да се дадат сведения по три въпроса:**
1. По какъв начин са изпълнени (минималните) изисквания? Какво е направено по този въпрос? (сведения за методите и резултатите)
2. Как се оценяват приложените подходи и какви изводи са направени?(сведения за оценките и изводите)
3. Как и къде са документирани приложените методи и описаните изводи и как може да се установи наличието им?(сведения за доказателствата)

Всички сведения трябва да бъдат **описани подробно** (поне резюмирани или представени като примери), **правдоподобно, доказуемо и разбираемо.** Осигуряващите качеството подходи трябва да са **въведени** (т.е. всички служители са запознати с тях и тяхното изпълнение се е извършвало отвън навътре), **обосновани** (подчинени на образеца и на дефиницията за сполучливо обучение) и **систематизирани** (т.е. да се докаже, че те не са прецедентни или случайни).

Препоръчително е да се спазва точно структурата с рубриките „методи и резултати", „оценки и изводи" и „доказателства" в оформлението на доклада. За да не се „изгуби" някое от изпълнените минимални условия, е разумно изискванията да се приложат при сферите на качество под формата на междинни заглавия.

Доказателствата, на които е обърнато внимание в доклада за самооценка е добре да бъдат индексирани, като по този начин може да се види мястото, където това доказателство е било документирано в организацията. Желателно е да присъства и списък с всички приложени доказателства накрая на доклада.

В глава 11 на доклада **„Стратегически цели за развитие"** се предлагат целите за следващия период за развитие на качеството. Стратегическите цели за развитие са дългосрочните и изчерпателните цели на организацията, които определят къде ще се намира организацията след един определен период от време. Тези цели се базират както на образеца, така и на вътрешното и външното оценяване на организацията. Препоръчително е изготвянето не тези цели да се извършва по време на целия процес на развитие на качеството всички мерки за развити, предприети, за да се покрият минималните изисквания се събират на едно място. Тази сбирка се използва, за да се състави каталог на целите за развитие на качеството в организацията. (СнК 11) Това предложение се обсъжда с оценителя на въвеждащия семинар и информацията се преработва описваща покриването на изискванията формулировка. Стратегическите цели за развитие се обменят формално между организацията и оценителите и се запазват, за да могат да послужат в последствие за формулирането на изисквания при повторно тестиране.

**Формални изисквания за доклада за самооценка:**

1. Доклад трябва да се разглежда като **свободен текст.**
2. На **отделна страница** се записва пълния адрес на организацията, телефон, факс, електронна поща, и се предоставя контакт с човек, който да отговаря

на евентуални въпроси.
3. За по-доброто ориентиране на оценителите на втората страница се прилага **съдържание** с номер на страниците
4. **Списък на доказателствата, разпределени по сфери на качеството** накрая на доклада. Самите доказателства не са част от доклада за самооценка;те се предоставят допълнително от страна на организацията.
5. Доклад има **обем** от минимум 80 А4 страници като се печата само от едната страна на листа. Целият му обем не трябва да надвишава 90 А4 страници при първоначалното и 100 А4 страници при повторното тестиране
6. Доклад трябва да е **1,5 редово** форматиран и заради оценяването трябва да разполага с **поле** от 7 см от дясната страна, в което да се вписват коментари. Лявото, горното и долното поле трябва да са с размери от 2,5 см; шрифтът и **големината на текста** са Arial 12.
7. Предаването на доклада в центъра за тестиране се извършва в **два екземпляра.** Доказателствата не се предават. Предаването на документацията се извършва чрез изпращане на уърдов файл по електронната поща или се дава на CD, заедно с доклада.

## 11. Какво се случва по време на инспекцията?

**Инспекцията** представлява посещението на оценителя в организацията. Развеждането му из организацията е нейната първа и фиксирана част. Преди всичко обаче тя служи за оценка на изпратените доказателства за описаните в доклада за самооценка действия - и в основната си част – дискусия на тема оценяването със всички служители на организацията и съответно с нейното ръководство. **Целта на инспекцията е да се предизвикат задълбочени процеси на обучение у организацията, които да служат като база за следващи процеси за развитие на качеството**. Затова е нужно да се отговори на всички въпроси на организацията и да се обясни в кои аспекти е необходима допълнителна работа, заради неизпълнението на изискванията

Инспекцията се организира и подготвя от организацията и се изпълнява и регулира от оценителя.

На оценяването е нужно да присъстват ръководството на организацията, мениджъра по качеството, както и служителите,които са работили по доклада за самооценка. Кои други служители присъстват на оценяването, решава организацията.

**Оценяването обхваща следните части:**

1. Обхождане на организацията
2. Проверка на това дали приложените доказателства отговарят на истината и дали са покрити изискванията
3. Дискусия на оценката

Оценяването продължава около четири часа.

**Дискусията на оценката** е от голямо значение, защото обучението на организацията винаги е свързано с отражения от заобикалящата я среда. Поради тази причина организацията може да получи много полезна

информация когато самооценката й (в този случай докладът за самооценка на организацията за продължаващо обучение) се сблъска с външни наблюдения (в този случай оценката на оценителите). Дискутира се също как е преминало оценяването, защото процесът за наблюдение е многостранен. Редом с поставянето на оценката, централен е и процесът на развитие с помощта на експертно мнение отвън. В рамките на тази дискусия се обсъжда и как оценителите са преценили дефиницията за сполучливо обучение и как са приели работата по различните сфери на качество. Сполучливо ли е било обучението, погледнато през очите на оценителите на доклада за самооценка? Видима и разпознаваема ли е връзката с образеца и дефиницията за сполучливо обучение като „крайъгълен камък" за развитието на качеството? Как и на кои места са необходими евентуални промени или допълнения?

Оценяването в първата си част с право се възприема от организацията като **изпит.** Затова е от голямо значение оценителите да подходят чувствително и разумно. Фазата на обхождането на организацията може да се използва като „подгрявка", като неформално запознаване между организацията о оценителите. По този начин организацията се подготвя за фазата на проверката, доказателствата се подготвят и систематизират. След това вече нищо не стои на пътя на оценителите и може да се премине към най-важната част на оценяването, а именно **обсъждането на оценката** .

Твърденията, които фигурират в доклада за самооценка трябва да могат да бъдат доказани. **Доказателствата**, които са споменати там, трябва да са изложени и подредени по сфери на качеството по време на оценяването. Оценителите имат правото да проверяват всички доказателства. Тези твърдения са основата на оценяването.

## 12. Защо заключителният семинар всъщност не е краят?

Процесът за развитие на качеството завършва със **заключителния семинар**, на който заедно с оценителите се дискутират, евентуално преформулират и обособяват **стратегическите цели за развитие** на организацията за в бъдеще. Отговорността за постигането на тези цели лежи единствено на организацията. Съдържанието на заключителния семинар се подготвя от организацията, а оценителите имат модераторски функции.

Основата на този четиричасов семинар е каталогът от цели и/или мерки за развитие на качеството, както и стратегическите цели за развитие на цялата организация, които са били формулирани в глава 11. от доклада за самооценка. По време на семинара оценителите имат консултантски функции и се стремят да съблюдават адекватността на поставените цели и тяхната разбираема и лесна за проверка формулировка. Целите не се оценяват като верни или грешни. В този случай организациите могат свободно да дефинират целите за бъдещето си и не се влияят от оценителите. Оценителите се грижат само затова, дали поставените стратегически цели са подходящо формулирани, с оглед евентуално повторно тестиране. Изготвените цели, както и минималните изисквания по задължителните сфери на качеството се включват в повторното

тестиране, т.е. при евентуално непокриване на тези цели, например поради промяна на необходимите условия, се нуждае от добра обосновка.

**Стратегическите цели за развитие** са най-дългосрочните и обширни цели на организацията. Те определят къде би се намирала тя след определен времеви период при една очаквана обществена среда. Тези цели се базират на образеца, както и на получените външни и вътрешни оценки на процеса на тестиране. Те служат за пътеводител на дългосрочното развитие на организацията.

За **обособяването на собствени стратегически цели за развитие** на дадена организация могат да послужат следните **въпроси**:

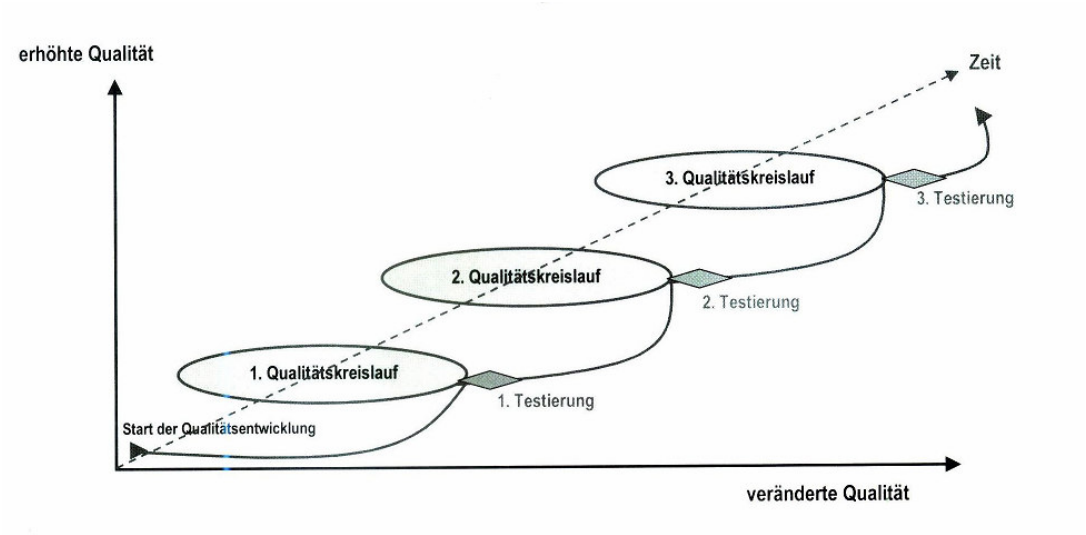
- Как би се развила обществената среда, в която нашата организация се намира?
- Как биха се развили интересите и нуждите на нашите клиенти?
- Как биха се развили условията на конкуренцията?
- Какви са нашите собствени изгледи за бъдещето на организацията?
- Към кои идеали бихме се ориентирали?
- Как трябва да продължаваме да се развиваме, за да съумеем да отговорим на бъдещите изисквания

Като стратегически цели не бива да се обособяват прости цели за качество, защото тази стратегия се базира винаги на **позиционирането на цялата организация**. Също така тук не трябва да се включват и еднократни събития (например, получени са три нови предложения), а се имат предвид глобални цели (например, организацията да се превърне във лидер на пазара) или цели, свързани със структурни подобрения в организацията (например, да се намери начин за постоянно развитие на продукта).

По време на процеса за развитие на качеството е нужно да се събират мерките, предприети за покриване на поставените минимални изисквания. Те трябва да бъдат подготвени и приложени като **план за мерките за развитие** по време на заключителния семинар, който може и да съпътства стратегическите цели за развитие. Направеното от организацията предложение за изготвяне на стратегически цели за развитие се обсъжда с оценителите на семинара. При условие, че организацията е обособила своите цели, с помощта на оценителите те се подреждат и формулират аналогично на сферите на качество. Накрая **стратегическите цели за развитие** биват формално изпратени на центъра за тестиране, за да послужат за евентуалното повторно тестиране.

По този начин се дава гаранция, че развитието на качеството по модела на LQW не представлява само повтарящо се оценяване на качеството. Накрая на периода за тестиране се определя къде организацията ще бъде след четири години – когато може да започне повторното тестиране. Не става въпрос само да се повиши качеството на организацията, а целта е преди всичко качеството на организацията да се промени така, че да отговаря на бъдещите променени изисквания на обществото. По този начин от първоначалните стремежи за подобрение се преминава към **продължаващо развитие на качеството.**

**Фиг. 6: Продължаващо развитие на качеството**




Заключителният семинар играе ролята и на отражение на **завършената вече фаза по развитие на качеството**, за да може тя да даде тласъка, необходим за бъдещата работа по развитие на качеството. На него се отговаря на въпроси за това, какво е било успешно, какво е било проблемно и вече непрепоръчително, и какво може да се измени, съответно подобри в бъдеще. За тази фаза на сайта на LQW (www.artset-lqw.de) са поместени помощни материали, които могат да бъдат използвани от организациите при подготовката на семинара. В тази фаза организациите запознават оценителите и с впечатленията от опита си с LQW – модела, което осигурява непрекъснатото му развитие.

Заключителният семинар бива подготвен от организацията и модериран ор оценителите. **Качеството на заключителния семинар зависи от подготовката на съдържанието му, извършена от организацията.**
В края на заключителния семинар оценителите връчват на организацията една **от плочките от картината на LQW и нейната мрежа от организации** като знак на признание. Тази плочка е уникат и остава в организацията.

## 13. Какво е различно при повторното тестиране?

Придобитият от LQW сертификат за качество важи за период от четири години; през този период може да се използва и предоставеното лого. За необходимото след този период **повторно тестиране** важат по принцип същите условия като при първоначалното тестиране. Повторното тестиране протича по актуалният за времето на записване метод за развитие на качеството и тестиране. Оценяването се извършва от нов тандем оценители.

Целите на повторното тестиране могат да бъдат разяснени и допълнени на **повторен семинар**. Този семинар трябва да има консултантски и помощен характер; неговото съдържание се съгласува съвместно с организацията. Възможни теми могат да бъдат:

- Промяната в модела (ако оценяването се извършва по нов, променен модел)
- Доклада за самооценка за повторното тестиране
- Изводите, които организацията е си е извадила от оценяването на предходното тестиране
- Поглед към работата по развитие на качеството по време на предходното тестиране
- Други

Организациите имат свободата да избират с кого ще организират повторния семинар. Единственото условие е, избраният човек да е измежду акредитираните оценители. Повторният семинар не е задължителен. Ако бъде избран, би се повишила цената на тестирането.

Логиката на LQW е, че работата по развитие на качеството е фиксирана за даден период от време и изработването на доклада за самооценка се извършва постепенно. Докладът за самооценка трябва да следва актуалния модел за тестиране. **Докладът** за повторното тестиране трябва да представлява допълнение, т.е. **актуализирано и преработено издание на предходния доклад**. Той също е разделен на три части и за него важат същите условия за изпълнение на изискванията.
Допълненията и забележките, записани в частта за коментари на предходния доклад, които по възможност са впрегнати в работата по повишаване на качеството през изминалите четири години, се вмъкват в настоящия доклад. Ако в следствие на дискусията на оценяването или поради други причини са се наложили изменения,то тези се вписват „автоматично” в доклада за самооценка.

Докладът за повторното тестиране трябва също да бъде написан ясно и разбираемо, но също така трябва да отговаря на новопоставените изисквания на организацията. Това означава, че **ако има промени в методите и процесите, то тези трябва да се впишат в доклада**, Когато споменатите методи, подходи и процеси се изпълнят те трябва да се опишат по начин, разбираем за новия тандем оценители (защото те познават само актуалния доклад за самооценка**!). Съдържанието на доклада за повторното тестиране трябва при всички случаи да бъде актуално**, т.е да обхваща периода след края на предходното тестиране и **задължително да е написан логически точно**. Това означава, че не само трябва да се споменат подходите, методите и процесите, а и да се опишат и техните резултати (поне в резюмиран вид или като примери).
Много е важно преработеният доклад за самооценка да съдържа и препратки към **актуални доказателства**, и то такива, **които датират от периода между края на предходното тестиране и началото на повторното**. Тези доказателства биват подробно документирани, за да могат да бъдат предоставяни от организацията по време на инспекцияра.

**Сферата на качество 11 (Стратегически цели за развитие подлежи на промяна.**
Докладът за самооценка трябва да съдържа нова глава (глава 11а), в която е описано изпълнението на стратегическите цели за развитие от заключителния

семинар на предходното тестиране. Едно евентуално недостигане на тези цели, поради факта, че изискванията са се променили, изисква едно подробно обяснение. Главата 11б тогава трябва да съдържа новите стратегически цели за развитие за осъществяване на изискванията от СнК 11.

➔ Допълнителни разяснения около доклада за самооценка можете да намерите в глава 10.

## 14. Каква помощ можете да получите и къде?

С официалното записване за LQW – тестиране, организацията получва множество възможности за подпомагане.

**Системата за подпомагане включва:**

1. Интернет страница с актуална информация
2. Практическа помощ по работата по развитието на качеството
3. Гореща телефонна линия за съвети
4. Редовна информационна служба
5. Списък с Е-мейл адреси
6. Регионално бюро за подпомагане
7. Редовни конференции
8. Работата с оценителите
9. Допълнителна литература

Целта на **работата в мрежата на LQW** е да се насърчава позитивното, да се засилва потенциала, и да се направи възможно взаимното обучение. Това важи както за подпомагането на отделните организации при тяхното развитие на качеството посредством LQW, но също така и развитието на системата на продължаващото обучение като цяло.

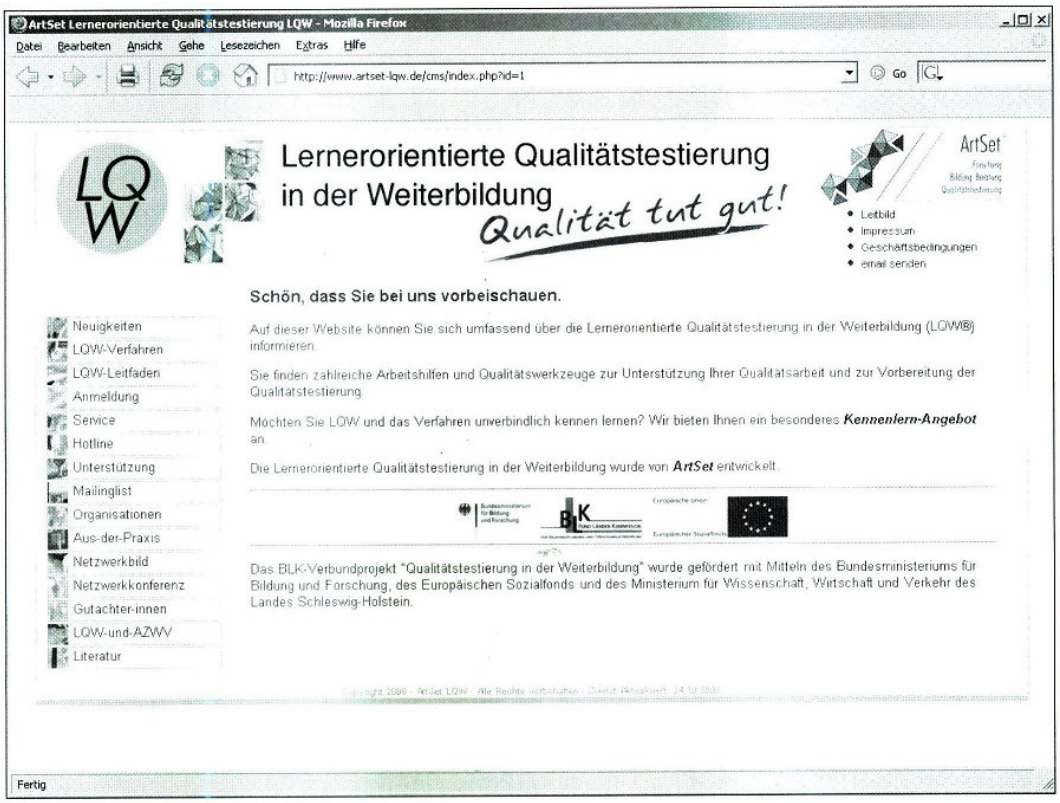
**Интернет страницата на LQW**

Интернет страницата на LQW (www.artset-lqw.de) представлява основният информационен портал, който се използва едновременно от организации, оценяващи и заинтересовани. На страницата присъстват различни рубрики с важна информация относно LQW. В направленията „Новости", „Методи", „Записване", „Наръчник" и „Литература" посетителите на сайта получават основната информация относно развитието на качеството по модела на LQW и начина, по който то е организирано. Най-обширните помощни материали се намират в рубриката „Приложение". В рубриките „Организации" и „Картина на мрежата на LQW" можете да видите организациите, които вече са преминали през процеса на LQW. Изредени по азбучен ред са всички организации, които са част от мрежата на LQW. Освен това там фигурират и тестирани организации с техните собствени мрежи. За всички организации може да бъде намерена информация, за да се улеснят контактите с тях. В рубриката „Конференции" се дава отчет на миналите конференции на мрежата от организации на LQW, или се информира за провеждането на следващата конференция.

В рубриките „Оценители" и „Подпомагане" присъства информация за оценителите и възможностите за подпомагане. Това спомага за прозрачността при оценяването, освен това се улесняват организациите, които работят с LQW,

при получаването на помощ при нужда. Тук на разположение са оценителите, а също в огромна част и регионалните центрове за подпомагане.

**Фиг.2: Интернет страницата на LQW**




**LQW – помощ при работа**

ArtSet предлага помагала, свързани с инструментите за повишаване на качеството, предназначени за процеса на LQW; те могат да бъдат намерени в рубриката „Услуги” и са достъпни за изтегляне. По този начин Art-set предоставя „ноухау” за организациите от своята мрежа. Вдигнати са помощни материали за всички сфери на качеството и за протичането на тестирането. Те са концептирани специално за контекста на развитието на качеството по модела на LQW и трябва да мотивират и подпомагат управлението на качеството на организациите, занимаващи се с продължаващо обучение. Помощните материали са разпределени по подобна схема. Първоначално е представена и разяснена темата за сферите на качество и са обяснени някои термини. Някои помощни материали съдържат примери от практиката, също така и примерни дефиниции за сполучливо обучение или съвети за ръководството. Основна част от помощните материали обаче са практическите съвети и инструментите, които служат за улесняване работата по сферите на качеството, в случаи че изникнат въпроси по това как да се организира дефиницията за сполучливо обучение, какви методи за повишаване на качеството съществуват, по какъв начин трябва да се подходи към изготвянето на стратегическите цели за развитие и др. Според замисъла на LQW не съществуват задължителни правила, по които организациите трябва да

работят. LQW се стреми много повече към това, да насърчат организациите да намират свои индивидуални решения.
Помощните материали се допълват и развиват постоянно. Освен това виват проследявано тестирането на различните организации, участващи в LQW-процеса, като то се предоставя като помощен материал за следващи организации.

**Горещата телефонна линия на LQW**

Горещата телефонна линия се предоставя от центъра за тестиране като отговор на актуални въпроси на ползващите модела на LQW организации относно техния процес за развитие на качеството. Организациите могат да се възползват от тази възможност на интернет страницата в рубриката „Гореща телефонна линия" посредством Е-Мейл или директно по телефона. Много проблеми и забавяния могат да бъдат избегнати чрез тази възможност. Доказано е, че съществува зависимост между използването на горещата телефонна линия и качеството на доклада за самооценка на организацията.

**Информационната служба на LQW**

Информационната служба на LQW е високоговорителя на центъра за тестиране, който има за цел да държи в течение всички участници за всички новости и развития. Новостите, организаторските промени и важната информация за LQW и заобикалящата я среда се изпраща по Е-Мейл. Информация се изпраща на няколко хиляди заинтересовани , средно 12 пъти на година.

**Списъкът с Е-Мейл адреси на LQW**

Всички организации, които са се записали за тестиране по LQW-модела или вече са преминали през тестирането имат ексклузивен достъп до списъка с Е-Мейл адресите на LQW. Е-Мейли могат да се изпращат по всяко време, които достигат всички други ангажирани организации. Ползвайки тази възможност се създават кратки пътища за обмен на информация и за създаването на дискусии. Колегиалното консултиране, извършено чрез различни запитвания, има търсения ефект, например документи, които допринасят за развитието на качеството (анкети, профили, описващи компетентността на служителите и др.). Комуникацията чрез този списък е създадена с цел прозрачност и взаимопомощ. Мрежата от организации по принцип дава бърз отговор на изпратено запитване. Предоставят се материали, дават се насоки за полезни подходи, които са били част от развитието на качеството на организацията, която отговаря на въпроса. Тези отговори достигат всички организации в мрежата на LQW, за да може и страни, които не взимат участие в дискусиите да могат да бъдат облагодетелствани. По този начин се изготвят множество помощни материали, и този вид комуникация е изключително полезен, защото така става възможно обучително заведение от Виена да обмени опит по въпроси от развитието на качеството с организация от северна Германия.

**Регионалните бюра за подпомагане**

LQW е взискателен процес, който може да бъде подпомогнат чрез обмен на опит, извършван от експерти и организации, работещи с LQW. При постоянното географско разширение на организациите – клиенти на цялата територия на Германия и извън нея, този обмен не може да бъде осигурен само от Art-Set и от провеждащите се конференции на нейната мрежа от организации. Като допълнение работят и много регионални бюра за подпомагане.
Регионалните бюра за подпомагане се ръководят от акредитирани от LQW експерти и предлагат на регионално ниво възможности за обмен и контакт между организациите – клиенти, а също така и за избор на оценители. Бюрата за подпомагане организират информативни и помощни мероприятия в дадения регион, предоставят нужните контакти и помощни материали и предлагат квалификации за записалите се за тестиране организации. Организациите могат свободно да избират предпочитаните от тях бюра за подпомагане.

➔ Адресите на регионалните бюра за подпомагане можете да откриете от вътрешната страна на корицата.

**Конференции на мрежата от организации на LQW**

Редовните конференции на територията на Германия са централното място, където е възможен личния обмен на идеи относно работата по модела на LQW. На тях идват хора, принадлежащи към различни организации, за които процесът за развитие на качеството вече е бил успешен, или такива, които все още се не са приключили този процес. При планирането и оформлението на тези конференции присъства основната цел да се създаде прозрачна и мотивираща атмосфера, която е необходима, за да се създаде плодовит обмен. Конференциите се подчинени на принципа, че най-успешната съвместна работа се извършва там, където отворени към бъдещето хора се срещат в позитивна атмосфера и техния свободен поток на мисли създава ефективен обмен. Конференциите на мрежата от организации е централното място за съвместно обучение в обществото на LQW.

**Мрежата от оценители**

Самостоятелна част от мрежата на LQW е мрежата от оценители. Това е една експертна група, в която организациите могат да намерят при нужда компетентни консултанти. Имена и контакти можете да намерите на интернет адреса в рубриката „Подпомагане”.
Контактите между оценителите подобряват развитието на качеството и предоставят сигурност при оценяването. Поставянето на оценка на даден доклад за самооценка, както и провеждането на въвеждащи и заключителни семинари и инспекции поставя високи изисквания за квалификацията на оценителите. За да се продължи професионалното израстване на оценителите след края на образованието им и след акредитирането им, и за да им се помогне при работата им, Art-Set организира два пъти годишно срещи между оценителите, на които се обсъждат важни аспекти от тяхната практика. Присъствието на оценителите на поне една от тези срещи е задължително, за да могат да запазят своята акредитация. Освен тези събрания, на всички оценители се предоставят оказания по Е-Мейл. Те са инструмент на центъра за тестиране, който подпомага и инструктира оценителите, и запазва един общ стандарт на качествено оценяване.

**Допълнителна литература**

Допълнителна литература относно LQW можете да намерите на уеб страницата в рубриката „Литература”. Тя се актуализира редовно. Организации и лица, които искат да задълбочат познанията си по LQW могат да намерят тук важна информация. Избраните материали могат да бъдат свалени или поръчани директно онлайн.

## 15. Каква е връзката между оценяване и насърчаване на развитието?

Моделът на LQW е система за развитие на качеството, която помага на организациите да достигнат исканото ниво на качество чрез постоянно взимане на мерки за неговото повишаване. **Основата на модела е единството между оценяване и насърчаване на развитието** – заради тази си особеност той се различава от други модели! Центъра за оценяване и оценителите са едновременно „изпитващи” и „помощници за осъществяване на развитие”.

За да се запазят сигурността на процеса и разделението на ролите в модела, се осъществява систематично извършване на процеса на оценяване. Подсигурява се, разбира се да няма назначени оценители, които вече са работили с дадена организация през предходните години.

Оценителите, като изпитващи, имат задачата да контролират дали организацията е изпълнила всички изисквания по модела на LQW. Пропорционално, това прави около една трета от дейността на оценителите. Тази част от процеса е най-точната.
По-голямата част от оценяването обхваща коментари и забележки относно доклада за самооценка и процеса за развитие на качеството на организацията. В тази си част оценяването съдържа множество коментари, предложения и идеи за бъдещото развитие на качеството и на организацията като цяло. Кои от тях организацията ще предприеме, избира тя.

**Подпомагането на развитието от LQW се** състои от следните елементи:

- Въвеждащият, съответно повторният семинар не се провежда схематично, а взема под внимание ситуацията, в която организацията се намира и нейната досегашна работа по развитието на качеството. Възприемането на това досегашно развитие, погледнато през призмата на изискванията на модела на LQW е част от въвеждащия семинар. За провеждането на повторния семинар организацията избира тема от контекста на предстоящото повторно тестиране.
- Таблиците, разясняващи сферите на качество (виж глава 16.), заедно с техните характерни изисквания могат да се използват като план на развитието на качеството в организацията и нейното вътрешно оценяване.
- На уеб страницата са предоставени помощни материали относно развитието на качеството, които биват постоянно актуализирани и допълвани.

- В процеса на създаването на доклада за самооценка се споделя информация, която помага за сигурността на процесите на развитие на качеството. Докладът за самооценка е също така и дневник, описващ структурата на всекидневната дейност, който е полезен за работата по повишаване на качеството на всички членове на организацията. Освен това е и инструмент за самооценка на собствената практика.
- Оценяването на доклада за самооценка се състои от по-малка част, съдържаща отчети за изпълнението на поставените минимални изисквания и от по-голяма, препоръчителна част, посочваща видените силни страни, потенциали за развитие и възможности за подобрение.
- Оценяването на организацията е частта от тестирането, при която се отговаря на въпросите на оценителите, преглеждат се приложените доказателства, водят се разговори с ръководството и със служителите. То няма само контролни функции, а наред с тях се дискутират и дадените от оценяващите разширени коментари и мнения, а също и препоръките за допълнителна работа, в случаите, когато сертификат не може да бъде предоставен.
- На заключителния семинар се конкретизират потенциалите за развитие и се дефинират стратегическите цели за развитие. Организациите обобщават изминалия процес за повишаване на качеството и дават оценка за опита си с модела на LQW. Оттам те правят заключения за бъдещото си развитие на качеството. Заключителният семинар има по тази логика консултантски функции.
- Стратегическите цели за развитие имат функцията да подсигурят, че организацията ще продължи работата по развитие на качеството и след края на тестирането (до евентуалното започване на повторно тестиране).
- Съществува гореща линия в центъра за тестиране – телефонна и по електронната поща, посредством която организациите могат да задават неограничен брой въпроси  по развитието на качеството. На въпросите се отговаря индивидуално и възможно най-бързо.
- На интернет страницата в рубриката „Подпомагане” организацията може да се консултира с оценители, които са запознати със същността на оценяването по LQW.
- Списъкът с Е-Мейлите улеснява организациите да влязат в контакт помежду си. Тук организациите за продължаващо обучение могат да участват успешно в нови проекти, да се съветват взаимно и да заформят нови познанства.
- Регионалните бюра за подпомагане предлагат на организациите множество възможности за улеснение в различните географски области.
- Редовните конференции на мрежата от организации на LQW дава на организациите шанса да работят заедно по зададена тема . Характера на тези мероприятия насърчава развитието на обща култура в бранша.

**Екскурс: Оценяването като херменевтично разбиране**

Докладът е описание, което организацията сама си съставя и характеризира собствената си идентичност. Докладът има ролята на отражение, и е портрет, насочен едновременно навън и навътре.

Оценяването е опит за херменевтическо разбиране, т.е откривателския процес на разбиране на собствения си доклад посредством оценителите. Това разбиране е предпоставка за създаването на комуникативно логическо разбиране. Разбраното трябва да се представи отново под формата на описание. Затова казваме, че оценяването е преработката на описанието, което организацията си прави. Тази преработка коментира доклада за самооценка, показва как той е бил разбран и дава разнообразни стимули за бъдеща комуникация.

Такива преработки на описанието не може да бъдат съдържателни оценки , давайки позитивна или негативна оценка на описаната в доклада за самооценка организация, защото те представляват позицията на единствения съществуващ наблюдател, който може да претендира, че е прав, а именно външния наблюдател, който знае какво става „наистина". По-важното в случая е организацията да съумее по този начин да разбере как е възприемана от външни лица.

Наблюдението не е неутрален процес. От една страна той е – както видяхме в приложението за систематичното мислене – зависимо от разбиранията на наблюдателя, от друга то има обратно действие за наблюдавания обект. Психическите и социалните системи показват чувствителност, когато установят, че са наблюдавани; хората и организациите се влияят от този факт. Споделянето на наблюденията предизвиква процеси на промяна; преработките на описанието действат обратно върху самото описание.

Този принцип на свързване на описание и неговата преработка е от полза за процеса на развитие на качеството и на процеса на оценяване, защото по този начин се провокира комуникацията, която се провежда по време на дискусиите около доклада за самооценка и по време на инспекцията. Оценяването изхожда от предварително дефинираното описание на организацията, и има за цел да го реконструира и коментира.

Организацията наблюдава себе си и заобикалящата я среда и прави съответните изводи, които включва в доклада за самооценка. Оценителите наблюдават организацията и правят собствени изводи, които представляват базата на техните предложения за бъдещо развитие. Подобно на систематична консултация, оценяването по системата на LQW представлява едно наблюдение на втора степен. Наблюдението на втора степен „наблюдава наблюдаващия". При това то се грижи не само за това, дали *какво* наблюдава първият наблюдател, а *как,* т.е. какви разлики вижда и какви последици има това за него. Наблюдателят на наблюдателя в никой случай не е „по-добрият" от двамата, просто е друг. Той не вижда по-обективно, но по принцип вижда нещо друго, в сравнение с първия наблюдател.
Този процес на наблюдение функционира и в обратен ред. Организацията наблюдава оценителите докато те наблюдават организацията. При оценяването оценителите описват винаги себе си. Организацията си съставя представа за оценителите по същия начин, по който те са си създали представа за организацията посредством доклада за самооценка. Тук става въпрос за многостранни наблюдения, които водят до двустранен процес на обучение.

Организациите са кодирани системи; те говорят на определен език, функционират по определена граматика, имат определено качество, т.е една уникална тоналност или мелодия. Тази различна функционална логика спомага за разбирането за това, как тя може да се стимулира към обучение. Промените в системата се привеждат в действие когато те се разпознаят отражението си, идващо отвън, а също така и когато се чувстват раздразнени.

Обучението на организации се насърчава чрез специфични фийдбек процеси . Това предоставя на оценителите възможността да се нагодят към езика на организацията, като обаче едновременно с това съумеят да подбудят организацията да се вгледа в себе си. Не става въпрос да се удвоят гледните точки на организацията, нито тя да се стресне с чуждите виждания на оценителите. Като цяло се развиват потенциали, а не се диагностицират проблеми.

Херменевтичното разбиране не се цели в зависимата от наблюдения обективност, която така или иначе не може да съществува в човешкото общество. Това, което се изисква е обективност на процеса. Обективността на описанията и преработените описания не се появява от само себе си, а отначало е под въпрос, а чак след това подлежи на комуникативно валидиране. Дискусията на оценката по време на инспекцията определя нейната истинност и ползите, които тя носи.

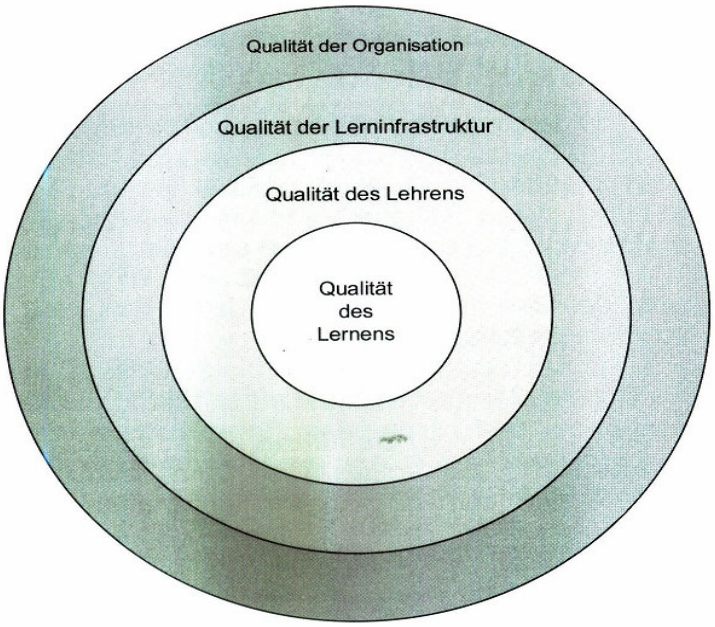
Дали докладът на организацията, занимаваща се с продължаващо обучение съдържа точно описание не решават ръководните нива, нито най-висшето ръководство. Докладът за самооценка е дело на колективната работа на цялата организация, и не е *личностен*, защото не отразява собственото мнение на личностите, съставящи организацията.
Оценката подлежи на комуникативно валидиране, защото трябва да се постигне съгласие както между двамата оценители, така и между тях и центъра за тестиране. На следващата ос се срещат описание и преработено описание по време на дискусията на инспекцията – и тук обективността е под въпрос. Обучението се постига чрез отражения.

## Част B: Сферите на качество и техните изисквания

### 16. Общи разяснения относно сферите на качество и изискванията

По своята логика LQW не е линейно устроена, а представлява концентрични окръжности. Ядрото на управлението на качеството е образеца, заедно с дефиницията за сполучливо обучение. Около него са подредени в последователност отвътре навън качеството на обучението, качеството на инфраструктурата и качеството на организационните процеси.

**Фиг. 7: Аспектите на ученето**




Четирите логически „пръстена на качеството" са записани в списъка на сферите на качество, като на един пръстен съответстват  една или повече сфери на качеството. Всички разяснения в доклада за самооценка за изпълнение на изискванията на сферите на качество 2-11 трябва да са базирани на дефиницията за сполучливо обучение. Тази зависимост трябва да е обоснована. Така се подсигурява, че образецът с дефиницията за сполучливо обучение е „крайъгълният камък" в практиката на развитието на качеството.

Сферите на качество на модела на LQW следват принципа на педагогическата последователност. Те започват от самооценката на организацията (СнК 1 Образец). Следва анализът на нуждите й (СнК 2 Потребности на целевите

групи), организацията на обучението (СнК 3 Ключови процеси), провеждането на мероприятията по програмата (СнК 4 процеси учител – ученик) и тяхната оценка (СнК 5  Оценка на процесите на развитие). Тук идват организаторските условия (СнК 6 Инфраструктура) и генералното управление (СнК 7 Ръководство, СнК 8 Персонал, СнК 9 Контролни органи). От основна важност е и комуникацията с клиентите (СнК 10 Комуникация с клиентите). Процесът завършва с поглед към бъдещето (СнК 10 Стратегически цели за развитие).

Развитието на качеството се цели към оптималното предоставяне на възможности за обучение. Организацията се явява условието за обучение; тя формира контекстите, които осъществяват сполучливото обучение. Развитието на качеството на организации, занимаващи се с продължаващо обучение се стреми към регулиране на контекстните условия, на това как те систематизирани по сфери на качество.

В следващите страници (глава 17.) са разяснени горепосочените сфери на качество, които задължително подлежат на преработка от страна на организацията. Задължителните 11 сфери на качеството могат да е допълнят с още свободноизбираеми такива. Те могат да отговарят на различните особености на даденото учреждение, да фигурират в рамките на дефинираните за повторно тестиране стратегически цели за развитие или да съдържат необходимост, характерна за организацията.

Всяка страница е написана по следната схема:

- В горната част на таблицата е написана **дефиниция** на съответната сфера на качество. По този начин се дават съдържателните основи за **общо разбиране на качеството** в процеса на работа и оценяване. Дефинициите имат за цел да ориентират всекидневната работа като цяло и развитието на качеството в общ смисъл към това общо разбиране.
- Съответната дефиниция бива разяснена и конкретизирана в първата колона чрез **спецификации.** Това са примерни елементи на сферата на качество, които могат да са полезни при обособяването на структури или да имат ръководна за всекидневната практика функция. В по-голямата част става въпрос за работни полета, които при повишаването на качеството трябва д бъдат подобрени. Спецификациите имат **разяснителна функция** за сферите на качество. Списъкът от спецификации не е завършен; той може и трябва да бъде допълван. Спецификациите са помощни средства, които представляват в голямата си част задачи за анализиране на нужния подход към дефиницията. Те не са минимални изисквания и затова не са **изпитен материал**. Изключение са спецификациите от сфера на качеството 1, защото там те трябва да бъдат разбирани като изисквания.
- Втората колона е решаващата за изпитната част на тестирането, защото в нея са изложени изискванията за качество, които в последствие трябва да бъдат доказани. Това са минималните изисквания; тяхното покриване в процеса на тестиране задължително трябва да се докаже от организацията. Изискванията са основна част от доклада за самооценка и от външното оценяване. Те не подлежат на преговори; **те трябва да бъдат изпълнени**. Изпълнението на изискванията е предпоставка за успешно обучение.
- В третата колона са представени под формата на примери **възможностите за доказване**, как са изпълнени поставените изисквания. Задължително е

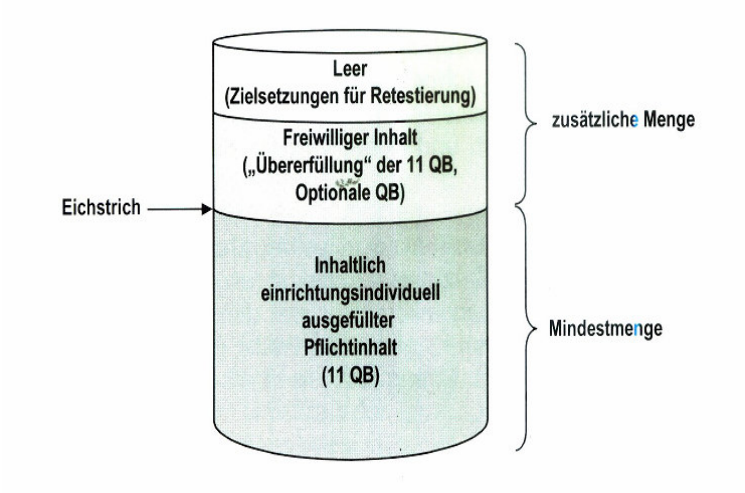
да се води документация по описаните в доклада за самооценка процеси за развитие на качеството. В описаните възможности за доказване става въпрос само за примери. Доказателствата трябва да отговарят на съответните дейности, описани в доклада за самооценка и да могат да бъдат предоставени от организацията.

Идеалът със специфичната за организацията дефиниция за сполучливо обучение са основна част от всички изисквания за качество и трябва да дават насока за конкретната работа по тях. Тук се взема предвид реализирането на всички изисквания на всички сфери на качеството. Дефиницията за сполучливо обучение може да се вземе под внимание например при оценката на процесите на развитие (Сфера на качеството 5).

**„Присъства обосновка на предприетите мерки за повишаване на качеството по отношение на образеца и дефиницията за сполучливо обучение".** Това изискване, характерно за почти всички сфери на качеството не значи, че всяка единична предприета мярка трябва да бъде подчинена н а образеца, а че усилията и резултатите от повишаването на качеството, описани в доклада като цяло трябва да са насочени подчинени на образеца и дефиницията за сполучливо обучение.Това означава, че трябва да има зависимост между развитието на качеството дадената сфера на качество и образеца с дефиницията за сполучливо обучение.Трябва да бъде лесно разпознаваемо, че образецът е представлявал „крайъгълният камък" на процеса за развитие.

Изискванията на модела на LQW притежават една особеност. Дават се формални изисквания, без да се задава дадена задължителна формулировка. Това е и причината да се избягват твърдения, свързани с насочеността на организацията. Този модел за качество е един „технически" инструмент, който може да се използва независимо от насочеността на организацията. На организацията е предоставена свободата да реализира своята желана дейност според модела. Така например в сферата на качеството 1 се определя кои теми ще обхваща образецът, какво ще е съдържанието на самооценката. Тук по изключение се изискват от организацията становища за нейната специфична насоченост. По този начин се създава възможността да се комбинират задължителния характер на изискванията и индивидуалната свобода на всяка организация, относно нейната обществена насоченост. Изискванията в този случай представляват „съдовете", които организацията трябва да напълни, като те могат да имат различни съдържания, а също така и минимално количество, което трябва да се напълни. Това отговаря на непоставящото нормативи по отношение на насочеността на организацията тестиране. Нормативите биват поставяно по отношение на валидността и обосновката на предприетите мерки, както и на въведената систематика за постигане на това, което организацията си е самоопределила.

Фиг. 8: Принципът на изискванията за качество:




Тук се поставят задължителни рамки, които трябва да се запълнят със специфичните за всяка организация дейности и мерки и постиженията в областта на развитието на качеството трябва да могат да бъдат доказани. Важно е докладът за самооценка да съдържа резултатите на процеса за развитие на качеството (поне в обобщен вид), а не само да посочва предприетите мерки..

Задължителните 11 сфери на качеството могат да се допълват с още, **които са по избор за организацията**, например Маркетинг. Те могат да бъдат дефинирани, например, в рамките на стратегическите цели за развитие от самата организация.

# Das LQW-Modell

## Systematisch die Qualität von Weiterbildung entwickeln

LQW ist ein Verfahren zur Qualitätsentwicklung und -testierung aus der Weiterbildung für die Weiterbildung. Im Fokus stehen die Lernenden und die Prozesse gelungenen Lernens. Das Handbuch stellt die Grundlagen dieses Modells vor und beschreibt die Anwendung, die Begutachtungsprozesse sowie die Gutachterausbildung. Darüber hinaus wird die Wirkung der Qualitätsentwicklung in der Praxis der Weiterbildung untersucht.
Machen Sie Ihre Weiterbildungseinrichtung zukunftsfähig!

*Fazit: Ein gelungenes Handbuch zu einem beeindruckenden Modell. Das Buch hilft, Qualität von Weiterbildung systematisch zu entwickeln.*
HUBERT R. KUHN, TRAINING AKTUELL

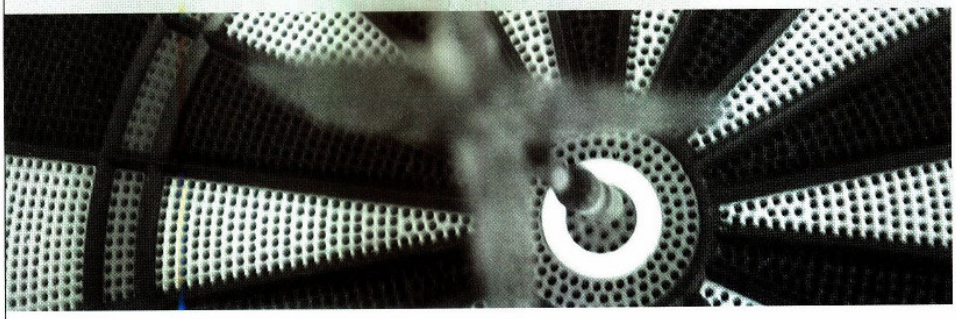
Rainer Zech

**Handbuch Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung (LQW)**

Grundlegung – Anwendung – Wirkung

**2006, geb., 243 S., 34,90 € (D)/59,– SFr**
**ISBN 978-3-7639-3482-9**
**Best.-Nr. 6001767**

**www.wbv.de**



W. Bertelsmann Verlag
Bestellung per Telefon **0521 91101-11** per E-Mail **service@wbv.de**

wbv

## 17. Таблици, характеризиращи сферите на качество

<table>
<tr><td colspan="3">Сфера на качеството 1:<br><u>Идеал</u><br>Идеалът като образец, който стратегически се стреми да постигне организацията, е изготвеното вътре в организацията описание на самата нея, когато тя вече е изучила операциите от системата. Образецът трябва да е лесно разпознаваем отвън като профил на организацията, и да е постижим вътре в нея. Образецът съдържа и дефиниция за сполучливо обучение като знак на разбиране спрямо клиентите си.</td></tr>
<tr><td>Спецификации</td><td>Изисквания</td><td>Възможности за доказване</td></tr>
<tr><td>Идентичност дейност<br><br>Идеали<br><br>Клиенти: поръчители и участници, адресати/групи, към които е насочена организацията<br><br>Общи цели на организацията<br><br>Способности<br><br>Постижения<br><br>Ресурси<br><br>Дефиниция за сполучливо обучение</td><td>Образецът съдържа становища по всички осем спецификации.<br><br>Той е писмено фиксиран.<br><br>Той е обсъден вътре в организацията и е публикуван навън.<br><br>Образецът се формулира причастно.</td><td>Протоколи<br><br>Документи<br><br>Публикации<br><br>Сполучливи методи на действие<br><br>Други</td></tr>
</table>

**Определение на сферата на качество**

В **образеца** се реализира идентичността на организацията за продължаващо обучение; той съдържа становища относно нейната дейност, идеали, клиенти, способности, цели, постижения и ресурси. Образецът представлява рамката, в която се извършва дейността на организацията и затова е първата стъпка на развитието на качеството. В образеца е заложено педагогическото самооценяване като дефиниция за сполучливо обучение. Без тази самооценка на това, какво би представлявало сполучливото обучение, не може да има „крайъгълен камък" при развитието на качеството по модела на LQW.

**Обяснения за спецификациите**

**„Идентичност и дейност**": Кои сме ние? Каква е нашата дейност?
**„Идеали":** За какво се борим ние? Кои идеали обуславят нашата дейност?
**„Клиенти: поръчители и участници, адресати/групи, към които е насочена организацията"**: За кои организации и институции работим ние всъщност? Кои всъщност идва на семинарите ни? Към кого сме се насочили?
**„Общи цели на организацията"**: Тук може да се дадат отговори в две насоки: кои общи цели искаме да постигнем с организацията и какво се стремим да направим за организацията (например да станем лидери на пазара)
**„Способности":** Какво можем? С какви компетенции, с какъв „ноу-хау" разполагаме?
„**Постижения**": Какво, какви продукти и дейности предлагаме?
„**Ресурси**": С какво разполагаме? В кои аспекти е възможно да изостанем? Тази позиция се явява „жокер", тук организацията трябва да се спре на собствените си възможности, които да подхранват работата.
„**Дефиниция за сполучливо обучение**": Кога според дейността ни, убежденията ни и целевите ни групи можем да очакваме сполучливо обучение? Какво могат служителите ни, които са участвали успешно в семинари, курсове и в предприетите от организацията мерки за повишаване на качеството? Какви могат да са резултатите от обучението в най-добрия възможен случай? Дефиницията за сполучливо обучение е една регулативна идея, един идеал, който организацията си поставя, за да ориентира практиката си в тази посока.

**Обяснения за изискванията**

**Внимание**: В тази сфера на качеството, по изключение, спецификациите трябва да се разбират като изисквания!

„**Образецът се формулира причастно"** е изискване, относно процеса и се се грижи за участието на всички служители в създаването на образеца, защото само лица, които са участвали в неговото изготвяне могат да се идентифицират с него.

➔ Помощни материали с инструменти за качество за тази сфера на качество можете да намерите на уеб страницата на LQW в рубриката „Подпомагане" и са свободни за сваляне.

Сфера на качеството 2:
**<u>Установяване на потребностите</u>**
Установяването на потребностите означава използването на подходящи инструменти за систематични наблюдения на пазара, както и на развитието на обществените изисквания и на нуждите от обучение на адресатите на организацията. Тези нужди, както и собствената институционална дейност играят основна роля за развитието на програмата и предложенията на организацията.

| Спецификации | **Изисквания** | Възможности за доказване |
|---|---|---|
| Информация за персоналните нужди на адресатите/цевите групи<br><br>Информация за нужди на потенциалните организации – клиенти<br><br>Информация за обществените развития и моди<br><br>Отговаряне на нуждите чрез маркетингова нагласа<br><br>Иновативна програма – развития като следствие от наблюденията на пазара | • **Теми**<br>• **Процеси**<br>• **Ритъм и**<br>• **Обхват**<br>**на установяването на потребностите се описват и се прави връзка с образеца и с дефиницията за сполучливо обучение.**<br><br>**Анализите се оценяват, правят се изводи от установяването на потребностите.** | Отчети<br><br>Проучвания<br><br>Документации<br><br>други |

**Определение на сферата на качество**

В сферата за качество „**Установяване на потребностите**" става въпрос за прилагането на подходящи методи и инструменти, за да могат да се задоволят обществените изисквания (например на региона), както и индивидуалните изисквания за обучение. Само на базата на поставеното като цел установяване на потребностите при индивидуалните и институционалните клиенти, организацията може да устои продължително време на променящата се клиентела и на непостоянната обществена среда. Анализът на модите в обществото принадлежи на установяването на потребностите.

**Обяснения за спецификациите**

**„Информация за персоналните нужди**": Има се предвид информация относно индивидуалните потребности на лица, адресати, участници и потенциални индивидуални клиенти.
„Информация за нужди на потенциалните организации – клиенти": Има се предвид информация относно потребности не на индивиди, а нужди на учреждения и организации, т.е. на институционални клиенти

**Обяснения за изискванията**

**Темите, Процесите, Ритъмът и Обхватът на установяването на потребностите се описват и се прави връзка с образеца и с дефиницията за сполучливо обучение.**

Това изискване е насочено към подсигуряването, че всяка организация може да определи и обясни важните за нея проблематики, подходящите методики на установяването на потребностите.

Възможните полета за установяване на потребностите са описани в спецификаторите. Според интересите и целевите групи ( подрастващи, хора на ръководни постове и др.) или според изискванията откъм съдържание (езици, професионално обучение, изкуство и др.) може да са от полза различни методи и различен ритъм.

Не е задължително да се провеждат само анализи, ръководени от организацията; могат да бъдат подходящи и второстепенни анализи, извършени от трета страна.

В тази сфера на качество си спомняме, че докладът за самооценка не трябва да съдържа информации за дейността на организацията и не трябва да описва само методите й. Това означава, че трябва да се отчетат и резултатите от установяването на потребностите (поне в обобщен вид или чрез примери).

➔ Помощни материали с инструменти за качество за тази сфера на качество можете да намерите на уеб страницата на LQW в рубриката „Подпомагане" и са свободни за сваляне.

Сфера на качеството 3:
**<u>Ключови процеси</u>**
Ключови процеси наричаме тези централни процеси, които водят до усвояване на специфичните за всяка организация предложения за обучение. Те са разположени „перпендикулярно" на съответните функции и действия и на тях са подчинени процесите на цялата организация. Изясняването на ключовите процеси води до прозрачност, еднозначност, както и до сигурност на извършваните процеси. По този начин се подсигурява вътрешно замислените съвместни дейности в организацията.

| Спецификации | **Изисквания** | Възможности за доказване |
|---|---|---|
| Създаване на програми за обучение, съответно на предложения за обучение<br><br>Развитие на продукта<br><br>Маркетинг, разпространение<br><br>Планиране, провеждане и оценяване на въведените мерки<br><br>Избор, и обучение на клиентите | **Специфичните ключови процеси за организацията се дефинират и документират.**<br><br>**Решава се кой носи отговорността за тези процеси.**<br><br>**Пресечните точки между ключовите процеси се описват.**<br><br>**Трябва да присъства подчиняване на ключовите процеси на образеца и дефиницията за сполучливо обучение.** | Планове за протичането на дейностите и диаграми<br><br>Списъци, таблици<br><br>Дневници<br><br>Диаграми, представящи органите на организацията<br><br>Формуляри<br><br>други |

**Определение на сферата на качество**

Като ключови биват дефинирани онези процеси, които водят до постигането на важните за съответната организация постижения. Тук трябва да се подобри взаимната дейност вътре в организацията, тоест да се диагностицират подобрят процесите, по които работят много служители с различни функции. Важно е не само стандартизирането на централни процеси, а преди всичко обосновката за това, кои изобщо са ключовите процеси за съответната организация.
Наред с ключовите процеси, които водят до покриването на търсените преки цели, може да се обособят и помощни процеси; класически пример е счетоводството, което е необходимо, но не води до изпълнение на целите на организацията.

**Обяснения за изискванията**

**„Специфични за дадената организация ключови процеси"** означава, че всяка организация решава сама кои са най-значимите за нея централни процеси. Спецификациите предоставят в този случай възможността за избор, а не установена цялостна програма за ключовите процеси. Освен тях, съответно на тяхно място, могат да се дефинират и обособяват други ключови процеси.
В някои случаи е достатъчен само един ключов процес, при условие, че организацията е много малка, или когато той е много обширен и добре разграфен.
Документацията може да бъде изготвена под формата на доклади, таблици или диаграми.
Задължително е да се представи подробно поне един ключов процес в доклада за самооценка; останалите могат да бъдат документирани на място в организацията. За тях е необходимо да се приложи в доклада за самооценка само доказателство за тяхното изпълнение.

**„Решава се кой носи отговорността за тези процеси."** Означава, че за всеки зададен ключов процес трябва да се определи един или повече служители, които да носят отговорността за него.
**„Пресечни точки"** са области, в които извършват дейност няколко сфери на изпълнението на задачи, като Педагогика и Администрация, няколко отдела или такива, в които се извършва контакт с външни структури (например печатница). В пресечните точки се събират различни, но взаимно свързани сфери на изпълнението на задачи, и те трябва да бъдат координирани по такъв начин, че да може да се постигат оптимални резултати. Споразуменията, отнасящи се до координацията на процесите може да обхващат както структурни, така и времеви аспекти.
**„Трябва да присъства подчиняване на ключовите процеси на образеца и дефиницията за сполучливо обучение."** означава, че организацията трябва да обясни избора на ключовите си процеси. Защо са създадени различните ключови процеси. В каква зависимост са ключовите процеси спрямо образеца и неговата дефиниция за сполучливо обучение?

➔ Помощни материали с инструменти за качество за тази сфера на качество можете да намерите на уеб страницата на LQW в рубриката „Подпомагане" и са свободни за сваляне.

Сфера на качеството 4:
**<u>Процес „Учител – ученик”</u>**
Качеството на процеса „Учител – ученик” се основава на компетентността на обучаващия, на интерактивните взаимодействия между него и обучаващия се и на елементи, свързани с обучителните процеси, които изискват специално отношение. Консултациите, свързани с процеса на обучение са основна част от компетентността в сферата на обучението на възрастни

| Спецификации | Изисквания | Възможности за доказване |
|---|---|---|
| Квалификации на обучаващите:<br>• Компетентност в дадената сфера<br>• Дидактично – методическа компетентност<br>• Социална компетентност<br>• Персонална компетентност<br>• Консултативна компетентност<br>Качество на обучителните процеси:<br>• Прозрачност по отношение на цели, съдържание и форми на обучение<br>• Обучаващите трябва да обръщат внимание на обучаващите се върху съдържание, цели и форми на обучение<br>• Постоянно да се показва на обучаващите се резултатите от процеса на обучение<br>• Време, място и техника за практически упражнения<br>• Предоставяне на възможност за самоинициатива в обучението | **Клиентите биват информирани относно съдържанието, целите и формите на обучение, нивото на квалификация на обучаващите, както и относно изискванията за участие.**<br><br>**Дефинират се профила, причините за избора и назначаването на обучаващия.**<br><br>**Квалификациите и компетентностите на обучаващите се документират.**<br><br>**Описват се формите на обучение и методите за насърчаване на индивидуално обучение.**<br><br>**Организацията описва на какво основание твърди, че обучението е били сполучливо.**<br><br>**Обучаващите биват насърчавани и консултирани от педагогическия персонал.**<br><br>**Предприетите мерки за** | Концепции<br><br>Данни<br><br>Протоколи<br><br>Документи, описващи извършените действия<br><br>Програми, предложения |

| | | |
|---|---|---|
| • Насърчаване и подпомагане на обучението<br>Индикатори за сполучливо обучение, например<br>• Обучаващите се могат да приложат наученото в практически условия<br>• Участниците активно демонстрират своите потребности | **повишаване на качеството трябва да бъдат подчинени на Образеца и дефиницията за сполучливо обучение.** | |

**Определение на сферата на качество**

Сферата на качество „Процеси Учител – ученик” обуславя теоретичните, дидактично – методическите, социалните, персоналните и консултативните компетенции на педагогическия персонал, както и съдържанието, целите и формите на обучение. Систематичното планиране на продължаващото обучение за участниците в него е част от тази сфера на качество. Единствено добре квалифицираните обучаващи могат да подпомагат оптимално обучението и да създадат подходящи за него условия и мотивация.

**Обяснения за спецификациите**

В графата на компетенциите се прави разлика между социална и персонална компетентност**. „Социалната компетентност”** е насочена към взаимодействието (например комуникативните умения или уменията да се оказва конструктивна критика); **„персоналната компетентност”** е насочена към отделната личност (например гъвкавост или умението за справяне с критика, оказана от друг, а също така и да се извадят поуки от нея.

„**Идентификатори**” са наблюдаваните отвън знаци и начини на поведение, които са видим белег на сполучливото обучение или на постигането на целите.

**Обяснения за изискванията**

**“Клиентите биват информирани относно нивото на квалификация на обучаващите”** не означава задължително, че се назовават квалификациите на всеки обучаващ, а се предоставя информация относно общото ниво на компетентност на педагогическия персонал.

**„Дефинират се профила, причините за избора и назначаването на обучаващия”**
Профила на обучаващия дава информация какво той трябва да може, съответно какво се изисква от него от страна на организацията. Изискванията по принцип идват от външни източници. Причините за избора и назначаването на съответния обучаващ представят различните критерии и процедури, т.е. според какви гледни точки и по какви начини се назначават обучаващите. В този смисъл може да се формулират и причините за освобождаването на обучаващия, организацията сметне това за важно.
За разлика от изискванията, „**квалификациите и компетентностите”** представляват ресурсите, които обучаващите притежават. Квалификациите са формално доказуеми умения и познания в съответната област.
Компетентностите са израз на практически способности, умения за действие, силни страни и потенциали, с които обучаващият разполага, извън сферата на формалните квалификации.
Описанието, по което се съди, **„че обучението е били сполучливо”** се състои от индикатори, т.е. белези, които организацията формулира с тази цел. Това описание/тези индикатори не могат да бъдат обозначени за всяко предложение за обучение в доклада за самооценка, а трябва да бъдат представени в по-общ план, в синхрон с дефиницията за успешно обучение.

**„Обучаващите се биват насърчавани и консултирани от педагогическия персонал.”** означава, че обучаващите могат да бъдат подпомагани от трети лица, например обучаващите на свободна практика от педагози, които са на щат или щатните обучаващи от завеждащи отдели.

| | | |
|---|---|---|
| ➔ Помощни материали с инструменти за качество за тази сфера на качество можете да намерите на уеб страницата на LQW в рубриката „Подпомагане” и са свободни за сваляне. | | |
| Сфера на качеството 5:<br>**„Оценка на процесите на обучение”**<br>Оценката на процесите на обучение означава извършваната обучителна дейност се подлага на тест и се оценява редовно с подходящите за целта „инструменти”. Основни за това оценяване са успехът в обучението, задоволството на участниците и на поръчителите, както и собствените институционални изисквания. Оценяването на обучаващите също е част от тази сфера на качество. | | |
| Спецификации | **Изисквания** | Възможности за доказване |

| | | |
|---|---|---|
| Мнението на обучаващите се относно:<br>• Успехите в обучението,<br>• Задоволството им,<br>• Процесът „Учител – ученик”,<br>• Инфраструктурата и<br>• Работата на обучаващите<br><br>Мнението на обучаващите<br><br>Мнението на поръчителите на обучението | • **Предметите на дискусия,**<br>• **Методите,**<br>• **Ритъмът и**<br>• **Обхватът**<br>**на оценката се описват и се подчиняват на Образеца и на дефиницията за сполучливо обучение.**<br><br>**Анализите биват оценени, последствията от резултатите на тази оценка биват поети.**<br><br>**Обучаващите биват информирани за резултатите от оценката**. | Инструменти за оценка<br><br>документирани резултати от оценката<br><br>Протоколи от конференции, свързани с тази оценка<br><br>Др. |

**Определение на сферата на качество**

Без наличието на обратна връзка никоя организация не може да получи данни за успеха на положената работа. **Оценката на процесите на обучение** означава, че извършваната обучителна дейност се подлага на тест и се оценява от организацията с помощта на подходящите средства. Тук се извършва обратна връзка в областта на успеха на обучението, процеса на обучение, задоволството на участниците в него, както и на неговите поръчители, а освен това и реализацията на собствените институционални изисквания. Контрола на резултатите на обучаващите също се числи към систематичната оценка, за да може да бъдат взети предвид аспекти като подпомагане, консултиране и др.

**Обяснения за изискванията**

**„Предметите на дискусия, методите, ритъмът и обхватът на оценката се описват и се подчиняват на Образеца и на дефиницията за сполучливо обучение”**

Това изискване показва, че всяка организация трябва сама да определя и подчинява важните за нея въпроси, подходящите методи, разумните срокове и обхвата на самооценката. Може да бъде от полза на организацията да се ограничи само върху един метод на оценяване, за да може да сравни резултатите от различни сфери на обучителния процес. Според зададеното в Образеца, могат да бъдат от полза и множество такива методи, например при много различаващи се една от друга целеви групи.

Оценката на процесите на обучение не е задължително да обхваща всички мероприятия на организацията, а може да взема под внимание само примерни такива. В доклада за самооценка организацията трябва на всяка цена да опише и обоснове какво прави и защо.

Особено при тази сфера на качеството си спомняме, че докладът за самооценка трябва да съдържа съдържателни твърдения, а не само да описва предприети действия. Това означава, че трябва да се докладва за резултатите от оценката (поне в резюмиран вид или под формата на примери).

Като базисна величина за оценката могат да бъдат отнесени и индикаторите за сполучливо обучение, но също и други цели на обучението, за да не се отчита единствено задоволството на участниците.

| | | |
|---|---|---|
| ➔ Помощни материали с инструменти за качество за тази сфера на качество можете да намерите на уеб страницата на LQW в рубриката „Подпомагане” и са свободни за сваляне. | | |
| Сфера на качеството 6:<br>**„Инфраструктура”**<br>Инфраструктурата обхваща от една страна пространствените, техническите, времевите, материалните и медийните характеристики на обучителната дейност. От друга страна тук попадат също и работните условия на участниците в обучението. В случаи, че обучението се извършва с преспиване, тук се числят и условията за снабдяване, настаняване и свободно време. | | |
| Спецификации | **Изисквания** | Възможности за доказване |

| | | |
|---|---|---|
| Място на обучението и обзавеждане<br><br>Работно място и обзавеждане<br><br>Теми, адресати и тяхната адекватност в ситуацията<br><br>Материали за обучение<br><br>Техника, машини и инструменти<br><br><u>за обучение, включващо квартира и обслужване</u>:<br>Място за живеене и обзавеждане | **Дефинират се критериите за качество на местата за обучение е тяхното обзавеждане.**<br><br>**Организацията контролира местата за обучение и тяхното обзавеждане съгласно тези критерии.**<br><br>**Дефинират се критерии за работните условия на участниците.**<br><br>**Организацията контролира работните условия на участниците съгласно тези критерии.**<br><br>**Организацията описва какви подобрения са били извършени.**<br><br>**Изправността и достъпността на техниката (машини, инструменти и др.) се осигурява и контролира редовно. Организацията предоставя мерките за повишаване на качеството, отнесени към Образеца и дефиницията за сполучливо обучение.**<br><br>**<u>за обучение, включващо квартира и обслужване</u>: Организацията контролира редовно дали местата за живеене и обзавеждането отговарят на нуждите.** | Отчети от проведени оценки<br><br>Времеви графици<br><br>Жилищни планове<br><br>Описи на техниката<br><br>Инвентарни списъци |

**Определение на сферата на качество**

Цялата среда на обучението оказва влияние върху подобряването или ощетяването на процесите на обучение и затова се отделя внимание и на **инфраструктурата**. Пространствените, работните условия, съответно условията за обучение оказват значително влияние върху желаните резултати. Обучителната инфраструктура обхваща от пространствените, времевите, техническите, материалните и медийните условия за обучение на средата на обучение до условията за настаняване и обслужване в дадените форми на обучение. Работната инфраструктура обхваща всички условия за работа за участниците в обучението.

**Обяснения за изискванията**

Организациите трябва да определят свои собствени **„критерии за качество на местата за обучение и тяхното обзавеждане",** тоест за условията на работа в тяхната инфраструктура и да ги опишат в доклада за самооценка.

Контрола на „**местата за обучение и тяхното обзавеждане"** обхваща както собствени, така и наети под наем площи. Инвентаризирането е предпоставка за този контрол.

**„Качеството на работните условия на участниците в обучението"** е важна предпоставка за качеството на постигнатите от организацията резултати. Тук трябва да се подходи по подобие на инфраструктурата, свързана с обучението.

Важно е да са били „**взети мерки за повишаване на качеството",** ако при оценката е установена някаква липса. Тук това изискване се счита за изпълнено, и когато не всички опити за повишаване на качеството са били успешни.

Под „**Техника**" се има предвид цялото техническо оборудване, т.е освен всички електронни устройства се вземат под внимание и дъски за писане, коркови дъски, гумени матраци във фитнес помещенията, подходящи печки при курсовете по керамика, както и машини и апарати в работилниците.

**„Достъпността на техниката се осигурява"** означават нейната наличност и възможност за ползване.

**„Изправността на техниката”** обозначава функционалността й, т.е. проверява се и се контролира дали тя функционира.

| |
|---|
| ➔ Помощни материали с инструменти за качество за тази сфера на качество можете да намерите на уеб страницата на LQW в рубриката „Подпомагане” и са свободни за сваляне. |

| | | |
|---|---|---|
| Сфера на качеството 7:<br>**<u>„Ръководство”</u>**<br>Ръководството обхваща всички видове управление на процеси и е функция за координация на действията на организацията. Ръководството в организацията представлява висшестояща позиция, която е свързана с особена ръководна отговорност. В тази отговорност се включват въвеждането и развитието на дадена мениджмънт – система, а също така и развитието на качеството. Действията и резултатите на ръководството се изразяват в инициаторска дейност, вземане и контрол над решенията. Решенията придават форма на действията на организацията и по този начин предоставят сигурност на работата. | | |
| Спецификации | **Изисквания** | Възможности за доказване |

| | | |
|---|---|---|
| Поемането на цялостна отговорност<br><br>Управление на финанси, персонал и ресурси<br><br>Управление на процеси и кооперации<br><br>Създаване на комуникационни структури<br><br>Управление на информация и данни<br><br>Вземане на решения<br><br>Съгласуване на цели и контрол на резултатите.<br><br>Отговорност за развитието на качеството и продължителните подобрения<br><br>Стратегическо планиране и обособяване на промени | **Представя се организацията на учреждението**<br><br>**Изготвят и се документират основни модели на управление.**<br><br>**Методите, по които се вземат решения в организацията се дефинират и документират.**<br><br>**Инструментите и начините за вътрешна комуникация се описват и въвеждат.**<br><br>**Споразумения относно целите на организацията се извършват редовно, контролират се и се документират.**<br><br>**Управлява се целостта на развитието на качеството.**<br><br>**Организацията предоставя мерките за повишаване на качеството, отнесени към Образеца и дефиницията за сполучливо обучение.** | Диаграми, представящи органите на организацията<br><br>Писмено представени принципи и споразумения<br><br>Доклади за конференции<br><br>Работни директиви<br><br>Дневник на организацията<br><br>Протоколна книга<br><br>Икономически план<br><br>Стопанствени споразумения |

**Определение на сферата на качество**

Всяка организация се нуждае от **ръководство**, особено във времена, които изискват гъвкави и бързи реакции. Ръководството е този елемент в организацията, който подсигурява функционалните й способности. В тази сфера на качеството обръщаме внимание на това как ръководството насърчава съвместната работа по пътя на изпълнението на целите на организацията. Ръководството не се ограничава само с началнически постове, макар че носят огромна част от отговорността.

**Обяснения за изискванията**

**„Представя се организацията на учреждението” -** отнася се до структурата на организацията. Това може да се представи посредством Диаграми, представящи органите на организацията.
**„Основни модели на управление”** са принципите, по които дадената организация бива ръководена.
**„Инструментите и начините за вътрешна комуникация”** спомагат за обмена на важна информация между участниците в обучението, както и подсигуряването на това, че взетите решения и споразумения са разпространени в организацията и могат да бъдат спазвани.
Редовните „**споразумения относно целите на организацията”** спомагат за обособяването на работни цели за различните функционални области в организацията. Тези споразумения относно целите на организацията изразяват помощта, която дадената позиция допринася за постигането на задачите на цялата организация, съответно за изпълнението на целите й. Споразуменията могат да протичат под формата на разговори „на четири очи” между ръководители и отделни служители; разумно е обаче също да се провеждат разговори, в които участва даден екип от служители.
Когато целите не бъдат обсъдени с всички служители, а само с определени групи, то това трябва да бъде обяснено.

**Обяснения за възможностите за доказване**

Под „дневник на организацията” се разбира сбирка на документи, описващи извършените процеси в организацията, методите и наредбите, по избран от организацията принцип. Организационните дневници не трябва да се изготвят по предопределена формула, а всяка организация трябва сама да реши коя форма счита за нужна в съответния случай. Изборът на документи може да се подчини например на въпроса: Какво трябва да знае един служител, за да може да извършва правилно работата си. Дневникът на организацията може да бъде изготвен на хартиен носител или да бъде воден по електронен път. Важното е всички служители да могат да имат достъп до него по всяко време, за да може той да служи като работен инструмент.
Полезно би било ако документите разполагат с някаква маркировка, за да бъдат лесно разпознаваеми при бъдеща преработка.

➔ Помощни материали с инструменти за качество за тази сфера на качество можете да намерите на уеб страницата на LQW в рубриката „Подпомагане” и са свободни за сваляне.

| Сфера на качеството 8:<br>**<u>„Персонал”</u>**<br>Сферата на качество персонал обхваща всички предприети мерки в областите на планиране, назначаване и развитие на персонала. Тук отправните точки трябва да са изпълнението на образеца, постигането на поставените цели за развитие, както и изпълнението на функционални задачи. Развитието на персонала означава професионалното, личното и социалното развитие на щатния персонал. То се отразява от своя страна на интеграцията на служителите, както и на насърчаването на съвместната работа. Към развитието на персонала се числи и продължаващото обучение на служители на свободна практика, чиито услуги организацията изпозлва. | | |
|---|---|---|
| Спецификации | **Изисквания** | Възможности за доказване |

| | | |
|---|---|---|
| Планиране на персонала<br><br>Назначаване на персонал<br><br>Развитие на персонала<br><br>Развитие на работата в екип<br><br>Удовлетвореност на служителите | **Обособяват се и се описват профили за всяко работно място**<br><br>**Обособяват се и се актуализират профили, описващи компетентността на служителите.**<br><br>**Систематично се въвеждат нови изисквания за компетентност.**<br><br>**Редовно се водят разговори със служителите относно развитието на организацията.**<br><br>**Трябва да съществува план за продължаващо обучение за всички работни групи.**<br><br>**Това обучение се документира и оценява.**<br><br>**Трябва да съществуват редовно актуализирани данни за служителите на свободна практика.**<br><br>**Организацията предоставя мерките за повишаване на качеството, отнесени към Образеца и дефиницията за сполучливо обучение.** | Данни за персонала<br><br>Статистики, описващи продължаващото обучение<br><br>Протоколи на разговорите<br><br>Други |

**Определение на сферата на качество**

Сферата на качество **Персонал** се занимава с взимането на мерки при планирането, наемането и развитието на персонала, защото продължителната висококачествена работа може да бъде извършвана само от доволни и удовлетворени служители. Тук трябва да се създадат профили на различните позиции; възможностите на служителите трябва да се развият съгласно целите на организацията, т.е. развитието на персонала трябва да следва потребностите на стратегическото развитие на цялата организация.

**Обяснения за изискванията**

**„Профилите"** важат за **всички** работни места или функционални позиции – ръководство, управление на отдели, педагогически персонал, документация, записване и др. Тук става въпрос за функции, а не за конкретни хора. Профилите обобщават какво трябва да се прави на тази позиция, но също и описват техните сфери на компетентност и възможността да се вземат решения.

**„Профилите, описващи компетентността на служителите"** описват практическите възможности, индивидуалните умения, силните страни и потенциалите, с които разполагат отделните служители – извън сферата на формалните квалификации. Категорията „служители" обхваща всички, назначени в организацията – ръководители и персонал.
Ако се изготвят такива профили не за всички служители, а само за определени групи, то това трябва да бъде обяснено.

**„Изискванията за компетентност"** се отнасят към актуални или очаквани в близкото бъдеще възможности, свързани с осъществяването на целите, съответно с изпълнението на поставените задачи. Тези изисквания са взаимно свързани с новите, съответно променените задачи и цели на организацията, както и със стратегическите нужди за развитие на организацията, които се дължат на променени условия в заобикалящата я среда. Изискванията за компетентност дефинират разликата между настоящите и изискваните за в бъдеще умения.

**„Разговорите със служителите относно развитието на организацията"** допринасят за личното развитие на отделните служители на фона на нуждите за развитие на цялата организация. Не трябва да се оказва критика по време на разговорите между ръководители и служители. Обратната връзка, която висшестоящите получават от служителите си е основна част от разговорите, насочени към развитието на съвместната работа.

**„Планът за продължаващо обучение за всички работни групи"** е от полза за (новото) управление и (продължаващото) развитие на цялата организация чрез развитието на отделните личности. Това тяхно усъвършенстване се извършва с целта да се подобрят резултатите на цялата компания. То може да бъде извършвано както външно, така и „in house", също така и обучение „on the job", тоест в процеса на работа са част от него.

| |
|---|
| ➔ Помощни материали с инструменти за качество за тази сфера на качество можете да намерите на уеб страницата на LQW в рубриката „Подпомагане” и са свободни за сваляне. |

| Сфера на качеството 9:<br>**„Контролиране”**<br>Контролирането обхваща всички мерки, които се взимат, за да се подсигури постигането на целите на дадената организация и по този начин да се преработят управленските й решения. Въвеждат се, дефинират се и се обясняват индекси и отличителни знаци, чрез които да може да се анализира и оцени изпълнението на целите на цялата организация, както и на отделните програмни и работни сфери, така че да може да се вземе поука. | | |
|---|---|---|
| Спецификации | **Изисквания** | Възможности за доказване |

| | | |
|---|---|---|
| Постигане на целите<br><br>Икономически ресурси<br><br>Клиенти: поръчители и участници в обучението, адресати/целеви групи<br><br>Програма/предложение за развитие<br><br>Служители | **Въвежда се документиран модел за отчети по важните спецификации.**<br><br>**Дефинират се и се обясняват индекси, отличителни знаци и качествени идентификатори за успех.**<br><br>**Наложените методи за финансово управление на организацията се описват и обосновават. Различните гледни точки относно рентабилността на организацията се вземат под внимание.**<br><br>**Вътрешно оценяване за установяване на функционалността на учреждението се провеждат редовно. Вземат се съответните мерки съгласно резултатите от оценяването.**<br><br>**Организацията предоставя мерките за повишаване на качеството, отнесени към Образеца и дефиницията за сполучливо обучение.** | Планове, отнасящи се до разходи и бюджет.<br><br>Статистики<br><br>Изследвания<br><br>Бизнес отчети |

**Определение на сферата на качество**

Постигането на резултати за организацията и нейното развитие не трябва да са оставени на случайността – това, което съпътства изразходването на пари, време и работна сила – е абсолютно необходимо за управлението на организацията. **Контролирането** обхваща всички мерки, които допринасят за

контрола над това, дали организацията изпълнява целите, които сама си е поставила и по този начин й помага да взема управленски решения. Тук трябва редовно да се проверява и рентабилността на работата. Контролирането означава не само контрол над свършената работа, а и управленски намеси в процеса на работата.

**Обяснения за изискванията**

**„Отчетът”** документира резултатите от работата, ресурсите, ефективността и продуктивността на различните части на организацията посредством самостоятелно избрани гледни точки. Може да съществува както на хартия така и електронно. Дали става въпрос за един голям отчет или за по-малки такива, характеризиращи отделни аспекти или позиции, и в какъв ритъм се води той, това решава и обосновава всяка организация.

**„Отличителните знаци”**, за разлика от индексите, които дават изолирани сведения (например броя на учебните часове или броя на участниците в обучението), са числа, които изразяват отношението на две величини (например дела на нововъведенията: нововъведенията в отношение със старите елементи)

**„Качествени идентификатори за успех”** са съдържателни индикатори за резултатите на организацията, изхождащи от задачите и целите, които тя сама си е поставила. Тук въпросът е: С кои белези и критерии се обхваща и оценява успеха на организацията. Качествените индикатори за успех не могат винаги да бъдат обективни; трябва обаче да се постигне консенсус между участниците в развитието на организацията.
Качествен индикатор за успех по време на „ден на отворените врати” може да бъде присъствието на „важни личности”. Кои личности са от значение за организацията, е различно за всяка организация. Тяхното присъствие обаче показва какво е, например, името, с което организацията се ползва.

**„Различните гледни точки относно рентабилността на организацията се вземат под внимание”.** Организациите трябва сами да обосноват решението си, кои модели на поведение са подходящи за тях.

**„Вътрешно оценяване за установяване на функционалността на учреждението”** представляват провеждани от организацията проверки на качеството, самооценки на устройството и практиките, вътрешен контрол на функционалността на дефинирани процеси и наредби.

| |
|---|
| ➔ Помощни материали с инструменти за качество за тази сфера на качество можете да намерите на уеб страницата на LQW в рубриката „Подпомагане” и са свободни за сваляне. |

Сфера на качеството 10:
**„Комуникация с клиентите”**
Връзката с клиентите е ядрото на постигането на резултати за организацията. Комуникацията между организацията и клиентите обхваща както печеленето на нови клиенти, така и запазването на старите. Следните методи за действие с оглед на нуждите на клиентите трябва да бъдаъ съблюдавани

| Спецификации | **Изисквания** | Възможности за доказване |
|---|---|---|

| | | |
|---|---|---|
| Печелене на клиенти, консултиране на клиенти, запазване на клиенти<br><br>Бизнес условия, защита на потребителите, защита на информацията<br><br>Работа с оплаквания<br><br>Информация за клиентите за:<br>• Възможности за обучение<br>• Процедури по записване<br>• Провеждане на обучението<br>• Възможности за консултиране<br>• Възможности за рекламация<br>• Обучаващи и персонал<br>• Изпитни форми<br>• Места, на които се извършва обучението<br>• Чертежи на помещенията<br>• Отговорност и правни въпроси | **Най-важните модели за комуникация с клиентите се обясняват и описват.**<br><br>**Бизнес условията, включително и мерките, взети за защита на потребителите, се оповестяват.**<br><br>**Задължителните процедури по записване се дефинират и спазват.**<br><br>**Оценяват се препоръките и оплакванията. Вземат се мерки.**<br><br>**Обясняват се съдържанието и формите на информирането на клиенти.** | Вътрешни писмени регулации<br><br>Програма на обучението<br><br>Флайъри, информационен материал<br><br>Осведомителни писма<br><br>Уебстраници<br><br>Чертежи на помещенията |

**Определение на сферата на качество**

Организациите, занимаващи се с продължаващо обучение биват възприемани и оценявани отвън, от техните клиенти. Сферата на качество **Комуникация с клиентите** се занимава с това как организацията да организира своите бизнес условия, с оглед на клиентите си и как да организира действията си, така че те да отговарят на нуждите на клиентите.

**Обяснения за изискванията**

**„Най-важните модели за комуникация с клиентите се обясняват и описват.”** Комуникацията с клиентите означава вземането на всички мерки, свързани с печеленето на нови клиенти, тяхното обслужване и връзката с тях. Методите на комуникацията с клиенти обхваща всички похвати, инструменти и пътища, чрез които организацията установява контакт с клиентите си, а и те влизат в контакт с нея. Кои са най-важните такива похват решава, описва и обосновава всяка организация поотделно. Тук се имат предвид не технически устройства като телефон, факс и др., а дефинирани процеси за общуване с клиентите.

**„Мерките, взети за защита на потребителите”** служат като доказателство за сериозността на организацията и предоставят права на клиентите, например възможност за прекратяване на договора и оттегляне. Те са част от бизнес условията.

**„Обясняват се съдържанието и формите на информирането на клиенти.”** се определя от интересите и нуждите на клиентите, тоест от това какво клиентите трябва да знаят, за да могат да са компетентни относно продуктите и услугите на организацията. Предложения за начините, по които организацията може да предоставя информация ще намерите в списъка на специдикациите.

| | | |
|---|---|---|
| ➔ Помощни материали с инструменти за качество за тази сфера на качество можете да намерите на уеб страницата на LQW в рубриката „Подпомагане” и са свободни за сваляне. | | |
| Сфера на качеството 11:<br>**<u>„Стратегически цели за развитие”</u>**<br>Стратегическите цели за развитие са дългосрочните цели на организацията, които определят това, къде тя ще се намира в едно дефинирано времево пространство спрямо очакваните измерения на заобикалящата я среда. Тези цели се базират на Образеца и на външното оценяване на организацията. | | |
| Спецификации | **Изисквания** | Възможности за доказване |

| | | |
|---|---|---|
| Позициониране на организацията спрямо заобикалящата я среда<br><br>Развитие на визия и дългосрочни цели<br><br>Съдействие в областта на политиката на продължаващо обучение<br><br>Създаване и развитие на пазари<br><br>Печелене на нови клиенти<br><br>Развитие на вътрешните компетенции<br><br>Дългосрочно подсигуряване на ресурсите<br><br>Развитие на структурата на организацията и на обучителната инфраструктура<br><br>Развитие на целите за качество | **Провеждат се редовно семинари за оценка/развитие.**<br><br>**Целите за развитие на качеството и/или мерки за развитието се събират и документират систематично.**<br><br>**Стратегическите цели за развитие на цялата организация се препоръчват в доклада за самооценка** | Протоколи от семинари<br><br>Документации, описващи целите на организацията<br><br>Планове за развитие<br><br>Планове за мерките, които ще се вземат<br><br>Други. |

**Определение на сферата на качество**

Накрая на процеса на развитие на качеството и на тестиране хвърляме поглед към бъдещето: Като учаща се организация, обучаващото дружество трябва да документира волята си за по нататъшно развитие и с формулирането на целите си да поеме в дадена посока. **Стратегическите цели за развитие** не са цели, свързани с качеството, а средно- до дългосрочни цели за развитие.Те се отнасят винаги към цялата организация и нейния пазар, т.е. заобикалящата я

среда. Те се отнасят до политиката и стратегията на цялостната организация, т.е. не са единични цели в дадени сектори, а обединяват отделните цели в дългогодишни проекти за развитие. При LQW те обхващат четиригодишния период до повторното тестиране.

**Обяснения за изискванията**

**„Семинарите за оценка/развитие”** могат да се проведат под формата на „работилници, в които се създава бъдещето”. Важното е колкото се може повече служители да вземат участие в тях. Целта на тези семинари е оценката и продължаващото развитие на организацията.

Събирането на „**цели за развитие на качеството и/или мерки за развитието”** се основават на целите за по нататъшното развитие на организацията, описани по време на изготвянето на доклада за самооценка.

**„Стратегическите цели за развитие”** трябва да бъдат само **„препоръчани”**. Тяхната конкретна формулировка във вид на контролирани изисквания се извършва с помощта на оценителя по време на заключителния семинар. Въпреки това е разумно да се изберат формулировки, които правят постигането на целите измеримо

➔ Помощни материали с инструменти за качество за тази сфера на качество можете да намерите на уеб страницата на LQW в рубриката „Услуги” и са достъпни за изтегляне.