

Profesionalizacija izobraževalcev za razvoj spretnosti v delovnem okolju Profi-Train

Evropski vodnik za deležnike

**Uredil Helmut Kronika
April 2020**

Urednik:

Helmut Kronika / BEST Institut für berufsbezogene Weiterbildung und Personaltraining GmbH, Mariahilferstr. 8, A-1070 Dunaj (www.best.at)

Slike:

Pixabay.com

Koordinator:

Rosemarie Klein, **bbb** Büro für berufliche Bildungsplanung
R. Klein & Partner GbR
Große Heimstr. 50
44139 Dortmund

Telefon: +49 231 58 96 91 – 10

Telefaks: +49 231 58 96 91 – 29

E-pošta: klein@bbbklein.de

Spletno mesto: www.bbb-dortmund.de

Prevod v slovenščino: Prevajalska agencija Julija, d.o.o.

Lektoriranje: Ana Peklenik

Projekt:

Profi-Train: Professionalisierung von Trainern für Arbeitsorientierte Grundbildung

Profi-Train: Profesionalizacija izobraževalcev odraslih za razvoj spretnosti v delovnem okolju

<https://www.profi-train.de>

Evropski projekt strateškega partnerstva za poklicno izobraževanje in usposabljanje

Financirano s programom ERASMUS+

Št. proj. 2017-1-DE02-KA204-004126"

To besedilo izraža le stališča avtorjev. Nacionalna agencija in Komisija nista odgovorni za nobeno uporabo informacij, ki jih vsebuje to besedilo.



Ta priročnik je licenciran z licenco CC BY-SA 4.0 (Creative Commons Priznanje avtorstva – Deljenje pod istimi pogoji 4.0, mednarodno; <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode>). Delo morate navesti, kot določa avtor ali dajalec licence.

Priznanje avtorstva je navedeno na naslednji način: Kronika, Helmut (2020): Profi-Train European Roadmap. Guidelines for stakeholders. Erasmus+ learning materials. Dortmund.

Kazalo

Povzetek	4
1. Komu je namenjen Evropski vodnik?	5
2. Čemu je treba razvijati spretnosti zaposlenih v delovnem okolju in čemu potrebujemo usposobljene izobraževalce?	6
3. Profi-Train: Kakšni so rezultati? Kakšni so produkti? Kaj je pri tem novega?	10
4. Usposobljeni izobraževalci za izvajanje izobraževanja v delovnem okolju: Kdo ima od tega korist? Kakšna je dodana vrednost?	15
5. Iz projekta v prakso: ključne ugotovitve, kazalniki uspešnosti in priporočila	19

Uvodna opomba

Evropski vodnik je bil dokončan v obdobju sedanje krize s koronavirusom, zaradi katere se vsi soočamo z novimi izzivi – ne le v trenutni situaciji, ampak tudi s perspektive prihodnosti.

Izdelek je bil tako ustvarjen v času, za katerega še ne moremo vedeti, v kakšno novo resničnost bo vodil.

Vendar domnevamo, da je naše rezultate in priporočila mogoče prenesti v novi čas, v katerem bodo pogoji morda spremenjeni.

Partnerji projekta Profi-Train

20. april 2020

Povzetek

Demografske spremembe in naraščajoče potrebe, ki sta jih ustvarili digitalizacija in globalizacija, podjetja vedno pogosteje silijo v koriščenje svojih notranjih potencialov in še boljše usposabljanje svojih zaposlenih – tudi tistih, ki so manj usposobljeni.

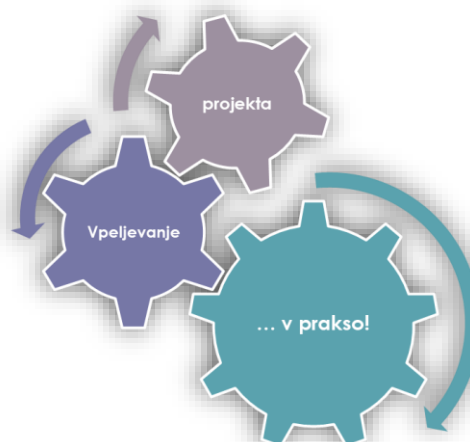
Do zdaj so bili nizkokvalificirani delavci redko v središču pozornosti razvoja človeških virov in organizacijskega razvoja. To se v evropskih državah postopno spreminja, vendar še vedno primanjkuje ustreznih pristopov in primerno usposobljenih strokovnih delavcev za izvajanje usposabljanja v delovnem okolju na način, ki bi bil obetaven in bi zaposlenim omogočal tako ohranitev dela kot razširitev zaposlitvenih možnosti.

Prvi pogoj za to je ustrezna usposobljenost za razvoj spretnosti v delovnem okolju. Učitelji in drugi izobraževalci odraslih, ki izvajajo usposabljanja za razvoj spretnosti v delovnem okolju, vstopajo na novo področje in potrebujejo strokovno podporo.

Partnerji projekta Profi-Train so v več evropskih državah razvili sodoben koncept usposabljanja za profesionalizacijo učiteljev in drugih izobraževalcev odraslih na tak način, da lahko v podjetjih načrtujejo in izvajajo programe za razvoj spretnosti, prilagojene potrebam podjetja.

Koncept profesionalizacije Profi-Train je bil razvit z namenom, da učiteljem in drugim izobraževalcem odraslih pomaga pripraviti in izvajati take programe usposabljanja v podjetjih, ki so koristni za podjetja in zaposlene, prinašajo dodano vrednost ter zaposlenim omogočajo vseživljenjsko učenje.

**ZDAJ JE TREBA KONCEPT
PROFESIONALIZACIJE, KI JE BIL RAZVIT V
PROJEKTU PROFI-TRAIN, UVESTI V PRAKSO!**



1. Komu je namenjen Evropski vodnik?

Za visokokakovostna usposabljanja v delovnem okolju so potrebni profesionalni izobraževalci.

V projektu Profi-Train boste našli vse, kar potrebujete za profesionalizacijo izobraževalcev.

Evropski vodnik za deležnike je eden od rezultatov triletnega (2017–2020) projekta Erasmus+ **Profi-Train – Profesionalizacija izobraževalcev odraslih za razvoj spretnosti v delovnem okolju** (www.profi-train.de), ki ga je koordiniral nemški raziskovalni inštitut bbb Büro für berufliche Bildungsplanung v sodelovanju s partnerji iz petih evropskih držav: BEST (ponudnik usposabljanja, Avstrija), ERUDICIO (nevladna organizacija, Češka republika), Ergani Centre (podpora ženskam in ranljivim skupinam, Grčija), Ministrstvo za izobraževanje in zaposlovanje, Malta, Andragoški center Slovenije (nacionalni razvojno-raziskovalni javni zavod, Slovenija) ter Zveza za izobraževanje odraslih kot pridružena partnerica (Švica).

Tematika – profesionalizacija izobraževalcev odraslih za razvoj spretnosti v delovnem okolju – je precej nova in to področje še ni zelo uveljavljeno, zato bodo **Evropski vodnik Profi-Train lahko s pridom uporabljali različni deležniki**, tj.:

- strokovnjaki, odgovorni za programe izobraževanja in usposabljanja v delovnem okolju, snovalci programov;
- delodajalci (njihova združenja), sindikati;
- ustanove za izobraževanje odraslih, njihove krovne organizacije in mreže;
- resorji, skladi in ustanove, ki financirajo izobraževanje in usposabljanje v delovnem okolju;
- oblikovalci političnih odločitev (na lokalni, regionalni, nacionalni in evropski ravni).

V Vodniku je predstavljen koncept profesionalizacije in ključni rezultati projekta Profi-Train (priročnik za samostojno učenje, vodnik za usposabljanje izobraževalcev za izvajanje programov v delovnem okolju). V njem pa so poudarjene dejanske izkušnje in ugotovitve, do katerih so projektni partnerji (in njihove mreže) prišli v fazah razvoja in preizkušanja pristopov pri izvajanju projekta.

Menimo, da se tisti **deležniki in oblikovalci politik**, ki so se zavezali k spodbujanju usposabljanja za razvoj spretnosti v podjetjih in so zanj odgovorni, zavedajo, da je za to potrebna izvedljiva, učinkovita in vzdržna profesionalizacija učiteljev in drugih

izobraževalcev oziroma strokovnih delavcev v izobraževanju odraslih. Samo usposobljeni učitelji in izobraževalci odraslih omogočajo kakovostno in učinkovito načrtovanje, izvajanje in evalvacijo razvoja spretnosti v delovnem okolju.

Ustanove in organizacije, ki usposablajo in izobražujejo strokovne delavce v izobraževanju odraslih ter poklicnem in strokovnem izobraževanju, so pokazale veliko zanimanje za pristop k profesionalizaciji strokovnih delavcev. To so denimo krovne organizacije in združenja na področju izobraževanja odraslih, poklicnega izobraževanja in usposabljanja, različne zbornice (gospodarske, obrtne, trgovinske ...), ki so odgovorne za profesionalizacijo učiteljev in izobraževalcev, ter tudi združenja trenerjev in strokovnih delavcev.

Poleg tega je treba za dolgoročno in vzdržno vzpostavitev profesionalizacije za strokovne delavce, ki izvajajo usposabljanja v delovnem okolju, pridobiti tudi vodstvene delavce v **izobraževanju odraslih kot tudi v poklicnem in strokovnem izobraževanju**. Na univerzah je mogoče profesionalizacijo trajno in trajnostno zasidrati, saj financiranje ni odvisno od odgovornih agencij, ki finančne vire prek projektov ali programov zagotavljajo le v omejenem obdobju.

Obdobja financiranja usposabljanja izobraževalcev so dejansko še vedno pogosto prekratka, da bi se projekti lahko razvili v dolgoročno uspešna poslovna področja. **Da bi dosegli zeleno stabilnost, pa bi moralo biti usposabljanje za izvajanje izobraževanj v delovnih okoljih del delujočih in vzpostavljenih struktur izobraževanja in usposabljanja strokovnih delavcev.**

S tem evropskim vodnikom se v prvi vrsti obračamo na deležnike, ki lahko spodbudijo trajnejše izvajanje usposabljanja v delovnem okolju in profesionalizacijo izobraževalcev ter programe kratkoročno financirajo. Projekt Profi-Train daje konkretne predloge, ki to v temelju podpirajo.

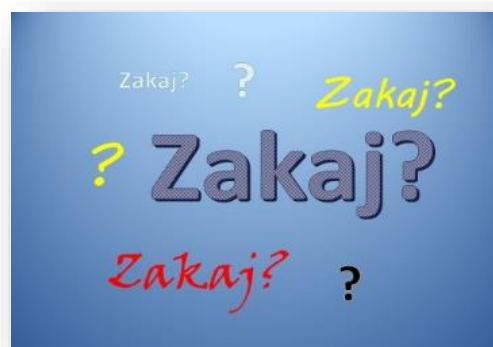
2. Čemu je treba razvijati spretnosti zaposlenih v delovnem okolju in čemu potrebujemo usposobljene izobraževalce?

Vključenost manj usposobljenih in nizkokvalificiranih zaposlenih v izobraževanje in usposabljanje je povsod po Evropi daleč nižja od povprečja. Hkrati je tveganje za brezposelnost pri njih veliko. Pri zagotavljanju vseživljenjskega izobraževanja manj usposobljenim in nizkokvalificiranim zaposlenim imajo podjetja še posebno pomembno vlogo. Prav razvoj spretnosti pri teh skupinah zaposlenih je ključni dejavnik splošne konkurenčnosti.

V večini partnerskih držav, ki so sodelovale v projektu Profi-Train, še ne potekajo ustrezne razprave o dejstvu, da dobro usposobljeni izobraževalci lahko omogočijo krepitev spretnosti manj usposobljenih in nizkokvalificiranih zaposlenih. Boljše spretnosti pa zaposlenim omogočajo trajnejšo zaposlitev in večjo varnost. To je neizpodbitno dejstvo, podprto z empiričnimi podatki. Po drugi strani namreč zanemarjanje dejanskih in izobraževalnih potreb te ciljne skupine in pomanjkanje ustreznega vlaganja vanje vodita k negativnim posledicam na različnih ravneh, ki niso sprejemljive niti z gospodarskega niti družbenega vidika.

Teza:

Razvoj spretnosti in kakovostno usposabljanje v delovnem okolju prispevata k premagovanju različnih izzivov, s katerimi se trenutno soočajo podjetja in zaposleni.



- Zaradi avtomatizacije, digitalizacije in globalizacije se **zahteve delovnih mest in zahteve do zaposlenih hitro spreminjajo**, zaradi nižje produktivnosti se med drugim pojavljajo težave pri zagotavljanju kakovosti in konkurenčnosti. Potreba po vseživljenjskem učenju in izobraževanju vpliva na vse skupine delavcev. Pri tem so najbolj prikrajšani tisti zaposleni, ki si niso pridobili trdnih izobrazbenih in poklicnih temeljev, to so manj usposobljeni in slabo plačani zaposleni.
- Zaradi **demografskih sprememb in naraščajoče potrebe po usposobljenih delavcih** ter ob dejstvu, da so zunanji trgi praktično izginili, so podjetja vedno pogostejše prisiljena vlagati v svoj notranji potencial. Demografska slika je praktično v vseh evropskih državah podobna, zmanjšuje se število delovno aktivnih, povečuje pa število upokojenih delavcev. Razmere na trgu dela kažejo, še posebno to velja za nekatere sektorje, kot je nega, da potreb po kvalificiranih strokovnjakih ni več mogoče pokrivati z zaposlovanjem novih kvalificiranih strokovnjakov, za zaposlovanje ustreznih kadrov iz tretjih držav pa veljajo omejitve.

Zato se zdi nujno razvijati notranje potenciale v podjetjih in (znatno) več vlagati v izobraževanje in usposabljanje manj usposobljenih in nizkokvalificiranih zaposlenih. Empirični podatki potrjujejo, da te skupine zaposlenih dajejo prednost učenju v delovnem okolju in menijo, da izobraževanje izven delovnega okolja v izobraževalnih ustanovah zanje ni primerno. Dosedanje izkušnje so pokazale, da je usposabljanje v delovnem okolju presenetljivo učinkovito tako pri

zagotavljanju varnosti zaposlitve in zadovoljstva z delom kot tudi pri pridobivanju kompetenc in izboljšanju samopodobe.

- **Usposabljanje v delovnem okolju lahko bistveno prispeva k uresničevanju aktualnih potreb zaposlenih prek vseživljenjskega izobraževanja** (tj. izobraževanju v delovnem okolju, za delovno okolje in skupaj z njim). Raziskave v zvezi s tem kažejo, da je učenje, ki nagovarja posameznikovo aktualno konkretno potrebo in poteka v obvladljivem časovnem okviru, lahko zelo uspešno. Za manj usposobljene zaposlene pomeni ključni korak k dojemanju izobraževanja kot *obogatitve* in (osebne) koristi v smislu razvoja kompetenc ter poveča njihovo pripravljenost in notranjo motivacijo za nadaljevanje izobraževanja. Menimo, da bi morali biti profesionalni izobraževalci v delovnih okoljih usposobljeni in zmožni prepoznati aktualne potrebe zaposlenih. Zagotavljanje ustreznih izobraževalnih storitev jim je omogočena ta potencial izkoristiti.
- Ključni **razlog za profesionalizacijo izobraževalcev**, da bodo ustrezno načrtovali, razvijali in vrednotili usposabljanje v delovnem okolju za manj usposobljene in nizkokvalificirane delavce, je **izrazita potreba po zagotavljanju trajnega dostopa do izobraževanja in razvoja kompetenc za te skupine delavcev**.
- **Prihodki nizkousposobljenih delavcev**, ki delajo v sektorjih z nizko dodano vrednostjo, ne zadoščajo za varno preskrbo v starosti. Delo v sektorjih z nizko dodano vrednostjo vedno pogosteje vodi v revščino, s tem pa znatno odvisnost od socialnih pomoči in podobnih transferjev v starosti, kar za družbo na splošno predstavlja veliko težavo.
- **Zaposlitev v sektorju z nizko dodano vrednostjo** je tesno povezana s tveganjem za pogosto brezposelnost. Evropski trgi dela so se razvili v smeri, da prehod nizkousposobljenih delavcev v brezposelnost običajno pomeni začetek dolgotrajne nezaposlenosti (to dejstvo nesporno potrjujejo statistični podatki EUROSTAT in podatki nacionalnih uradov za zaposlovanje). Stroški vračanja in ponovnega vključevanja na trg dela nenehno in skladno s tem naraščajo, saj brezposelnost ne vodi le k postopni izgubi profesionalnih spretnosti in kompetenc, ampak znatno povečuje tudi tveganja za fizične ter zlasti duševne bolezni.
- Zaradi **prekinitev zaposlitve v delovni karieri manj usposobljenih delavcev** se zelo pogosto zgodi, da ni doseženo najmanjše število let redne zaposlitve (in ustreznih plačil v sistem). To pa je pogoj za prejemanje polne pokojnine v starosti.

- **Pomanjkanje vlaganja v usposabljanje nizkousposobljenih zaposlenih – za poklicne kvalifikacije in spretnosti v delovnem okolju še bolj pogloblja družbeno neenakost.** Dokler nizkousposobljeni delavci niso v ospredju razvoja osebja in organizacije podjetja ter dokler so finančni viri verjetneje rezervirani za usposobljeno in visoko usposobljeno osebje, se bo neenakost na trgu dela – in posledično družbena neenakost – povečevala.
- Za sindikate: pri zastopanju (interesov) nizkousposobljenih delavcev postane očitno »dvojno nerazumevanje«: **nizkousposobljeni delavci zelo pogosto ne dojemajo sindikatov kot tistih, ki zastopajo njihove potrebe in interese.** To je skladno z zgodovinskim razvojem sindikalizma v večini evropskih držav, saj so bili v ospredju običajno usposobljeni delavci ter njihovi posebni delovni pogoji in plačilo. Sindikati bi morali uvideti priložnost v tem, da podprejo prizadevanja za razvoj spretnosti v delovnem okolju. Tako bodo dosegli boljši stik s to ciljno in odjemalsko skupino, jo prepričali in dejavno vključili.

Na splošni in strateški ravni je za premagovanje navedenih izzivov ključnega pomena zagotavljanje učinkovitih in strokovno utemeljenih pristopov za oblikovanje ponudbe usposabljanja v delovnem okolju, glavni sestavni del tega pa je dejanska profesionalizacija izobraževalcev.

Profesionalizacija vključuje pripravljenost in zmožnost priprave ponudb, prilagojenih dejanskim potrebam udeležencev izobraževanja v njihovem delovnem okolju in hkrati spoštovanje stališč vseh vključenih strank, tj. odzivanje na dejanske delovne situacije in izzive ter vključevanje delovnega mesta kot splošne priložnosti za učenje.

Za profesionalno dejavnost na tem področju so potrebni sistemsko znanje in veščine svetovanja/vodenja v stikih s predstavniki podjetja in zaposlenimi. Zanja je značilna velika prilagodljivost, meriti pa jo je treba z razvojem usposobljenosti udeležencev.

Od izobraževalcev zahteva usposobljenost, ki očitno presega pedagoške, didaktično-metodične sposobnosti načrtovanja in snovanja običajnih institucionalnih tečajev.

V projektu Profi-Train smo razvili prilagodljiv in inovativen koncept usposabljanja, ki je zaradi modularne osnove primeren za prilagajanje bolj ali manj izkušenim učiteljem, izobraževalcem, inštruktorjem, svetovalcem, projektnim vodjem in pedagoškemu osebju. Da bo ustvarjena osnova za trajno uvedbo na širši evropski ravni, je bil koncept profesionalnega usposabljanja temeljito preizkušen v vseh šestih partnerskih državah.

V nadaljevanju so predstavljeni rezultati, pridobljeni na podlagi koncepta Profi-Train. Njihove posebne značilnosti in inovativnost so poudarjene z različnih vidikov.

3. Profi-Train: Kakšni so rezultati? Kakšni so produkti? Kaj je pri tem novega?

Partnerji projekta Profi-Train so sodelovali pri razvoju treh glavnih produktov tj. intelektualnih rezultatov (poleg tega evropskega vodnika). Publikacije Profi-Train so sestavljene iz različnih delov, obravnavajo trenutno pomembne tematske izzive in so rezultat različnih projektnih dejavnosti.



Slika 1: Hiša Profi-Train - Profesionalizacija izobraževalcev za izvajanje izobraževanja v delovnem okolju, 2017

PRIROČNIK ZA SAMOSTOJNO UČENJE PROFI-TRAIN

Kako začeti usposabljanje v delovnem okolju, da bo uspešno? Kako povečati usposobljenost izobraževalcev za pripravo primernih ponudb po meri in potrebah podjetji?

Ta publikacija je v glavnem namenjena učiteljem, izobraževalcem, mentorjem, svetovalcem, projektnim vodjem in pedagoškemu osebju, ki se želijo usposobiti za zagotavljanje ustreznih izobraževalnih storitev. Priročnik za samostojno učenje ne vsebuje samo informacij in dobrih praks, ki že obstajajo v evropskih državah, ampak – na praktičen in konkreten način – vodi bralce po dejanskem procesu snovanja, načrtovanja, uvajanja in vrednotenja projektov usposabljanja v delovnem okolju.

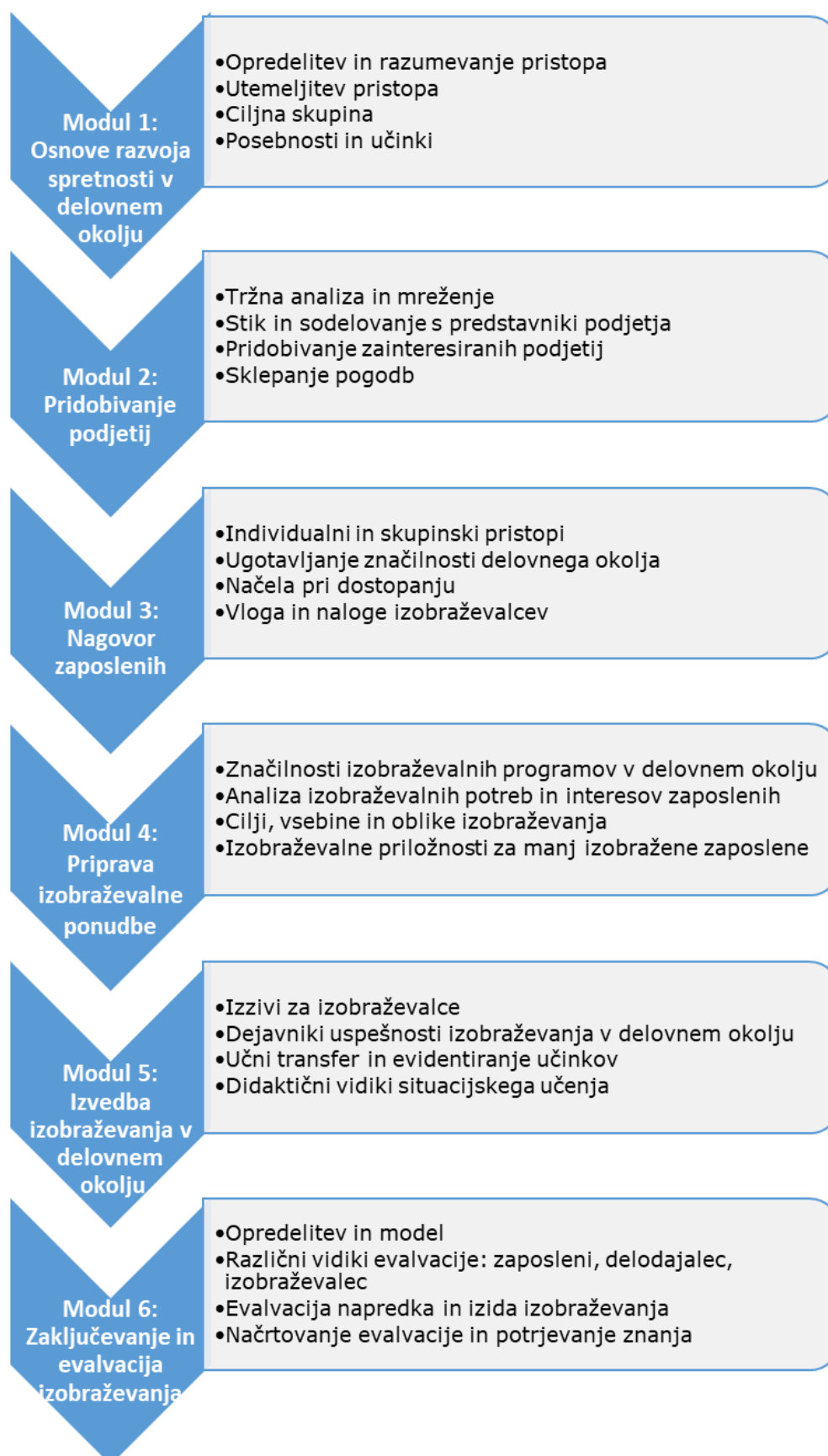
Osnovni koncept upošteva glavne elemente profesionalne identitete in okolja delovanja izobraževalcev, značilno zanj pa je, da izobraževalca upošteva tudi kot ekspertnega strokovnjaka, ki dela z zaposlenimi v konkretnih delovnih okoljih ter zagotavlja prenos pridobljenega znanja neposredno v delovne situacije in procese. Izobraževalec pri tem vstopa v različne vloge in funkcije, ki presegajo njegove pedagoške dejavnosti, tj. na dejavnosti vstopanja ter identifikacije dejanskih potreb in procesov vodenja.

Temu ustreza struktura priročnika. Sestavljen je iz šestih modulov. Ti obravnavajo postopke, ki jih vidimo kot bistvene za uspešno zagotavljanje razvijanja spretnosti v delovnem okolju.

Kazalo vsebine priročnika

Priročniku za samostojno učenje na pot	7
1. modul: Osnove razvoja spretnosti v delovnem okolju	12
2. modul: Pridobivanje podjetij	52
3. modul: Nagovor zaposlenim	79
4. modul: Priprava izobraževalne ponudbe	100
5. modul: Izvedba izobraževanja v delovnem okolju	127
6. modul: Zaključevanje in evalvacija izobraževanja	177

V priročniku za samostojno učenje je več **inovativnih elementov**. Eden od njih je (glejte naslednjo stran) izvajanje usposabljanja za razvoj spretnosti v delovnem okolju v skladu z 'idealnimi' razvojnimi fazami (ki naj jim sledi tudi bralec priročnika). Poleg tega je pri izvajalcih usposabljanja v delovnem okolju bolj poudarjena profesionalna identiteta izobraževalcev. Naš pristop je inovativen tudi v tem, da opozarja na izzive, s katerimi se soočajo posamezni akterji, ko opravljajo različne vloge v posameznih fazah izvajanja usposabljanja, kot so vstopanje v podjetje, analiza potreb, izvajanje usposabljanja in spremljanje procesa.



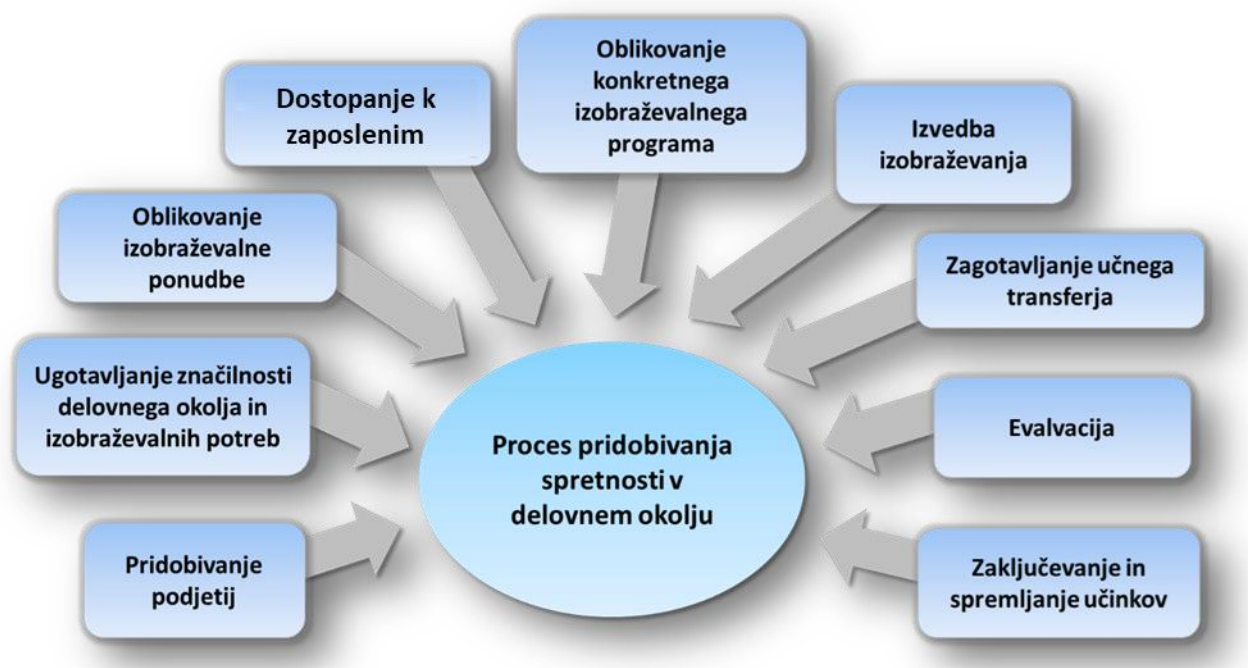
Slika 2: Podrobnejši prikaz vsebine Priročnika za samostojno učenje Profi-Train

VODNIK ZA USPOSABLJANJE IZOBRAŽEVALCEV: USPOSOBLJEN ZA IZVAJANJE IZOBRAŽEVANJA V DELOVNEM OKOLJU

Kako pridobiti kompetence za izvajanje izobraževanja v konkretnem delovnem okolju?

Partnerji projekta Profi-Train v tej publikaciji predstavljamo konkretne učne module za načrtovanje in izvajanje programov usposabljanja izobraževalcev, ki so tesno povezani z vsebino Priročnika za samostojno učenje.

V Vodniku so predstavljeni pristopi k usposabljanju, namenjeni izobraževalcem z različnimi predhodnimi izkušnjami in kompetencami. V njem pa so zbrani tudi praktični predlogi za izvajalce praviloma 3-dnevnih programov usposabljanja. Vsak modul (moduli so povsem skladni s posameznimi poglavji Priročnika za samostojno učenje) je opisan z naslednjimi elementi: utemeljitev, cilji, ciljna skupina, opis pridobljenih kompetenc, didaktične zahteve, vsebine, nasveti za izvajalce usposabljanja ter konkretna orodja in metode. Skladno s procesno zasnovanim usposabljanjem za razvoj spretnosti v delovnem okolju (angleško »work-place basic skills«, WBBS, glej sliko), ki je utemeljen v Priročniku za samostojno učenje, tudi modularna zasnovanost Vodnika za usposabljanje izobraževalcev zvesto sledi omenjenemu procesu.



Slika 3: Ponazoritev procesa usposabljanja za razvoj spretnosti v delovnem okolju

Partnerji projekta Profi-Train se dobro zavedajo, da je profesionalizacija vseživljenjski proces, ki se začne ob vstopu v profesionalno okolje in se ciklično odvija prek izkustvenega učenja v celotnem obdobju karijerne poti učitelja oziroma izobraževalca odraslih. Zato je učni načrt programa usposabljanja zasnovan v treh

delih: v prvem učitelji odraslih pridobijo vpogled v profesionalne dileme, v drugem razmišljajo o osebnih kariernih procesih ali novih potrebah po profesionalnem razvoju in tako pridobijo individualni vpogled vanje, v zadnjem delu pa se pojavi spontana potreba po zasnovi osebnega programa, s katerim bo učitelj oziroma izobraževalec odraslih lahko profesionalno napredoval in se razvijal.

PILOTNO USPOSABLJANJE IZOBRAŽEVALCEV PROFI-TRAIN

Kako približati koncept Profi-Train potrebam v različnih državah in ga uspešno vpeljati?

Za preizkus pristopov, ki so bili razviti v okviru Priročnika za samostojno učenje Profi-Train in Vodniku za usposabljanje izobraževalcev, so vsi projektni partnerji zasnovali različne formate pilotnega usposabljanja, pri čemer so upoštevali nacionalne kontekste in potrebe. V pilotna usposabljanja so bili vključeni različni nosilci (notranji in zunanji izobraževalci, projektni sodelavci, ekspertni strokovnjaki in deležniki) po presoji posameznega projektnega partnerja. Namenom tega je bila priprava ustreznih prilagoditev omenjenih publikacij, ki so bile oblikovane v projektu.



Slike: Utrinki iz pilotnih usposabljanj izobraževalcev odraslih

V kratkih poročilih o izvedenih pilotnih usposabljanjih so dokumentirane ugotovitve, konkretni učinki in dodana vrednosti. Za vsako partnersko državo posebej sta dodani splošna in ekspertna evalvacija. Poročila o izvedenih pilotnih usposabljanjih so zdaj seveda glavni vir za izpeljavo sklepnih ugotovitev in glavnih sporočil »Evropskega vodnika« za različne deležnike na evropski ravni, ki jim namenjamo to publikacijo.

4. Usposobljeni izobraževalci za izvajanje izobraževanja v delovnem okolju: Kdo ima od tega korist? Kakšna je dodana vrednost?

Pilotna usposabljanja izobraževalcev za izvajanje izobraževanja v delovnem okolju so bila izpeljana v obdobju od jeseni 2019 do začetka leta 2020. Pred tem so projektni partnerji v nacionalne jezike prevedli Priročnik za samostojno učenje in Vodnik za usposabljanje izobraževalcev. Pilotna usposabljanja v partnerskih državah so se med seboj nekoliko razlikovala, v vseh državah pa so obsegala premišljeno načrtovanje, izbiro vsebin, informiranje in obveščanje strokovne javnosti pred pričetkom usposabljanj, povabilo in vključevanje udeležencev usposabljanja – tj. izobraževalcev z različnim predznanjem in izkušnjami, priprava in vključevanje različnih nosilcev v pilotna usposabljanja ter vključevanje različnih deležnikov in ekspertnih strokovnjakov. Pri snovanju pilotnih usposabljanj so partnerske države izhajale iz obstoječega stanja in razmer na področju usposabljanja za razvoj spretnosti v delovnem okolju v svojih državah. Pri tem so bili v Nemčiji, Avstriji, Malti in Švici že vzpostavljeni programi usposabljanja v delovnem okolju, v Grčiji, Sloveniji in Češki republiki pa je bilo ugotovljeno, da so sorodni koncepti še vedno novi in bolj v »pionirski« fazi.

Pristopi in rezultati projekta Profi-Train, pri čemer zlasti mislimo na procesno zasnovanost ter osredotočenost na resnične delovne in življenjske situacije, pa omogočajo številne inovacije pri izvajanju usposabljanja ter s tem tudi številne pozitivne učinke tako v partnerskih državah kot tudi izven njih.

Na podlagi obsežnih povratnih informacij in evalvacijskih poročil o izvedenih pilotnih usposabljanjih, ki jih je predstavil vsak partner, je mogoče podati naslednje skupne sklepne ugotovitve.



UČINKI USPOSABLJANJA MORAJO POSTATI VIDNI: USMERJENOST H KORISTIM ZA ZAPOSLENE IN PODJETJA

Skupna ugotovitev v vseh pilotnih okoljih je bila:

V obdobju, ko se podjetja po vsej Evropi soočajo z aktualnimi izzivi, ko se vodstvene strukture soočajo z naraščajočo konkurenco na trgu ter časovnimi in finančnimi omejitvami, se tudi zaposleni srečujejo s pritiski po večji uspešnosti in pričakovanji, da imajo ustrezne spretnosti za spoprijemanje z izzivi. Zato morajo ponudniki usposabljanj in izobraževanj poiskati nove učinkovite rešitve, s katerimi bodo dosegli zaposlene v svojih delovnih okoljih (pri čemer še posebej mislimo na nizkokvalificirane zaposlene) ter prepričali odgovorne in odločevalce v podjetjih, da s predlaganimi pristopi dosegajo trajne učinke.

Nenazadnje je usposabljanje zaposlenih v delovnem okolju vedno povezano z znatnimi vlaganji sredstev (časa in denarja). Zato morajo biti učinki usposabljanj in dodana vrednost vedno jasno artikulirani na ustreznih ravneh.

Izobraževalci odraslih, ki so se udeležili pilotnih usposabljanj v partnerskih državah, so večkrat poudarili pomen ter ustreznost poglobitvenih pristopov in konceptov, vgrajenih v moduli usposabljanja Profi-Train. Še posebno so bili izpostavljeni merljivi cilji in učinki za vse vključene strani:

- Usposabljanje v delovnem okolju mora voditi v konkretno izboljšanje delovnih postopkov v konkretnih okoljih. Zato mora biti usmerjeno k realnim zahtevam in ustrezati specifičnim potrebam, ki jih skupaj določijo podjetje in zaposleni v delovnih sredinah. Usposabljanj v delovnem okolju torej ne bi smeli zasnovati na vnaprejšnjih domnevah in modelih, ki so preveč »oddaljeni« od dejanskih potreb in zahtev delovnega okolja. Povsem nasprotno, usposabljanje v delovnih okoljih mora biti zasnovano, uvedeno in vrednoteno v tesni povezavi z delovnimi procesi.
- Zato je treba, praviloma za vsak posamezni izvedeni del usposabljanja, ugotoviti, kakšni so neposredni učinki in koristi *tako* za podjetja *kot* za zaposlene. Izkušnje kažejo, da je treba od začetka usposabljanja skrbeti za preglednosti učinkov, ki naj postanejo vidni med celotnim potekom usposabljanja.
- Za **zaposlene** učinki, med drugim, obsegajo:
 - razvoj in izboljšanje profesionalnega profila, možnost poklicnega napredovanja, varnost zaposlitve in, na splošno, izboljšano zaposljivost;
 - razvoj spretnosti v delovnem okolju (na tehnični ravni);
 - razvoj osebnih veščin (samozavedanja, samozaupanja, samozavesti in avtonomije);
 - razvoj timskih veščin (družbenih veščin in veščin interakcije);

- razvoj učnih veščin (opolnomočenje za samostojne pristope, krepitev lastne pobude, motivacija za učenje);
 - razvoj podjetniške naravnosti (identifikacija z delovnim mestom in podjetjem, povečan občutek odgovornosti za delovno okolje in podjetje).
- Učinki za **podjetja/delodajalce** so lahko:
 - krepitev spretnosti in kompetenc človeških virov;
 - izboljšane splošne profesionalne sposobnosti (npr. znotraj timov, v razmerju do strank);
 - izboljšan timski duh (ki vodi k večji uspešnosti);
 - izboljšana produktivnost (večja vključenost, boljši procesi, manj napak in težav);
 - močnejša identifikacija s podjetjem (boljša splošna motivacija in udeležba);
 - izboljšana (zmanjšana) stopnja fluktuacije osebja (ki vodi k boljšim gospodarskim rezultatom).

GLAVNI IZZIVI IZOBRAŽEVALCEV V DELOVNEM OKOLJU

Glede na vse izrečeno in ob upoštevanju ključnih, zgoraj poudarjenih vidikov, je vloga izobraževalcev v delovnem okolju bistveno drugačna in zahtevnejša kot v običajnih izobraževalnih okoljih. Izobraževalci morajo v delovnih okoljih znati dejansko odkriti in določiti konkretne aktualne potrebe tako podjetij kot tudi manj usposobljenih zaposlenih, prav tako morajo razumeti specifični jezik in način razmišljanja delodajalcev in zaposlenih.

Prav zato so izobraževalci, ki so bili vključeni v pilotna usposabljanja, ocenili posamezne vsebine in vidike programa usposabljanja Profi-Train kot zelo pomembne, posameznim manj izkušenim izobraževalcem pa so se zdeli novi in zahtevni.



Posebej so bile izpostavljene vsebine 2. in 3. poglavja, v katerih sta opisana pristop k delodajalcem in zaposlenim ter njihova primerna obravnava.

Ker prihajajo iz »običajnih« izobraževalnih okolij, se veliko izobraževalcev, ki izvajajo usposabljanja v delovnem okolju, počuti negotove pri doseganju ciljev usposabljanja in spremljanju njegovih učinkov, in sicer tako pri komunikaciji v okviru podjetja kot tudi

pri neposredni izvedbi programa usposabljanja (izvedba usposabljanja in spremljanje ter evalvacija). Znatno število udeležencev pilotnega usposabljanja je zato izrazilo poseben interes in potrebo po znanjih in kompetencah, ki jih zagotavljajo produkti Profi-Train. Izrazili pa so tudi željo po pridobivanju novih znanj in praktičnih izkušenj, da bi se usposobili za učinkovito izvajanje izobraževanja v delovnem okolju, še posebno pri sodelovanju s podjetji in obravnavi manj usposobljenih zaposlenih v svojih delovnih okoljih. Večina izobraževalcev je prepoznala in izrazila novo razumevanje svoje profesionalne identitete, pri čemer so se soočili s t. i. kognitivnim preobratom. Iz preizkušene vloge tradicionalnega izobraževalca odraslih so namreč vstopali v kompleksnejšo vlogo sočasnega izobraževalca / inštruktorja / svetovalca / mediatorja / analitika.

Zato je bila potreba po skupnih prizadevanjih in sodelovanju med različnimi strokovnjaki, ki se ukvarjajo z načrtovanjem in izvajanjem programov usposabljanja v delovnem okolju, prepoznana kot pomemben rezultat pilotnih usposabljanj.

Neobhodna potreba po sodelovanju

Skoraj na vseh pilotnih usposabljanjih je bilo ugotovljeno, da je poklicna pestrost udeležencev še posebno zanimiva in da je to koristno za izvajanje usposabljanj v delovnih okoljih. V Avstriji in Nemčiji so bili, na primer, v izvajanje pilotnega projekta vključeni strokovnjaki z različnih področij: izobraževalci v delovnem okolju z več ali manj praktičnimi izkušnjami s tovrstnim usposabljanjem, strokovnjaki za načrtovanje izobraževanja, svetovalci v podjetjih¹, strokovnjaki za trg dela, predstavniki financerjev, projektni vodje.

Združevanje različnih strokovnih znanj in vzpostavljanje projektov usposabljanja v delovnem okolju z uporabo takšnih interdisciplinarnih pristopov – seveda tudi z vključevanjem predstavnikov podjetja in zaposlenih v celoten proces – se je pokazalo kot učinkovita rešitev za več zgoraj opisanih izzivov.



Tovrstno **skupno prizadevanje** prinaša odgovore in rešitve za posamezne izzive pri izvajanju usposabljanja v delovnem okolju, saj bo s tem poskrbljeno za naslednje:

¹ V Avstriji so to mediatorji v podjetjih t. i. »Betriebskontakter«, tj. posebna vloga in funkcija, uvedena za potrebe temeljnega usposabljanja, usmerjena na trg dela, ki se je izkazala kot zelo uspešna.

- da bodo nameni, cilji in koristi vključenih strank preglednejši, vidnejši in merljivi;
- da se bodo izobraževalci bolj zavedali dejanskih značilnosti novega profesionalnega profila, ki so potrebne za prilagoditev na vlogo izobraževalcev v delovnem okolju, kjer je mnogo izzivov, ki presegajo običajno vlogo izobraževalca;
- da se bodo deležniki (npr. sindikati) in predstavniki financerjev bolj zavedali operativnih in koristnih vidikov sodobnih programov usposabljanja v delovnem okolju, da bodo lahko bolje razumeli razloge za vlaganja in razvili enotno razumevanje dejanske dodane vrednosti in koristnosti tovrstnih vlaganj.

5. Iz projekta v prakso: ključne ugotovitve, kazalniki uspešnosti in priporočila



Na podlagi triletnega razvojnega dela v okviru projekta Profi-Train ob koncu te publikacije predstavljamo povzetek ključnih predlogov in priporočil.

Profesionalizacija izobraževalcev, ki izvajajo izobraževanja v delovnem okolju, bo uspešna in vzdržna, če oziroma takoj ko:

- dosežemo stik s ciljnimi skupinami **zaposlenih**, s katerimi je stik običajno težko doseči ter v preteklosti niso dejavno sodelovali v programih izobraževanja in usposabljanja v delovnem okolju;

- **izobraževalci** vedo, kako v svoje delo vključevati metodologije izobraževalnega dela, ki so gibke, procesno naravnane in pogosto tudi prilagojene posameznemu podjetju in delovnemu okolju;
- se **izobraževalci** ne držijo fiksnih učnih načrtov, standardnih učbenikov ali že obstoječih gradiv;
- **izobraževalci** vedo, kako zasnovati situacije poučevanja/učenja, ki so konkretno povezane s specifičnimi situacijami vsakodnevnega dela;
- **izobraževalci** razvijejo močan občutek profesionalne identitete, ker zaradi vpogledov v dinamiko lastnega profesionalnega razvoja postanejo občutljivejši na težave, s katerimi se zaposleni soočajo v svojem delovnem okolju;
- manj usposobljeni oziroma nizkokvalificirani **zaposleni** izkusijo učenje kot koristno in kot nekaj, v čemer so sami uspešni, ob tem pa presežejo individualne ovire za sodelovanje pri učenju;
- **podjetja** opazijo povečanje konkurenčnosti, povezano z merljivimi in opaznimi spremembami pri izboljšanju spretnosti in večji zaposljivosti svojega osebja;
- **podjetja** zaznavajo spretnosti v delovnem okolju kot pomemben strateški sestavni del varovanja svojega poslovanja in posodabljanja znanja svoje delovne sile;
- **izobraževalne organizacije** lahko ohranijo in/ali obogatijo izobraževalno ponudbo;
- **izobraževalne organizacije** lahko z višjo kakovostjo svojih storitev dosežejo boljši stik s podjetji.

Da bi uresničili zgornje predloge in priporočila, pa je treba tudi na evropski ravni vzpostaviti naslednje.

- Programi za usposabljanje izobraževalcev za izvajanje izobraževanja v delovnih okoljih in njihovo profesionalizacijo morajo postati del ustreznih študijskih predmetov **na univerzah, visokošolskih ustanovah in organizacijah, ki izobražujejo učitelje in druge izobraževalce odraslih.**
- Profesionalizacijo izobraževalcev odraslih v delovnih okoljih je treba zagotavljati s **programi stalnega strokovnega spopolnjevanja** pri ustreznih ustanovah. To velja tako za izobraževalce, ki so zaposleni s polnim delovnim časom, kot tudi druge, ki delajo v izobraževanju preko pogodb.
- V vsaki evropski državi je treba usposobljene izobraževalce odraslih, ki imajo izkušnje, znanje in kompetence za izvajanje izobraževanja v delovnem okolju in

opravljajo to delo kot svoje poslanstvo, obravnavati kot strateško bistvene pri uvedbi **instrumentov politike trga dela**, katerih namen je doseči stik z nizkokvalificiranimi in manj usposobljenimi zaposlenimi.

- Za dvig procesa profesionalizacije izobraževalcev za izvajanje izobraževanja v delovnem okolju na višjo raven je treba v naslednjem koraku določiti in razviti **kazalnike kakovosti** za izvajanje usposabljanja za razvoj spretnosti v delovnem okolju. Kazalnike kakovosti je mogoče razvijati v okviru novih evropskih projektov. Takšno delo bi lahko zastavila skupina specialistov pri Evropski komisiji.

Ob koncu omenjamo še pobudo **Izvršnega odbora EBSN** (European Basic Skills Network – Evropska zveza za spretnosti odraslih), ki je (na sestanku februarja 2020) odločno podprl predloge za profesionalizacijo izobraževalcev odraslih, ki vstopajo v podjetja in izvajajo izobraževalne programe za razvoj spretnosti manj usposobljenih zaposlenih. EBSN bo v okviru svojih dejavnosti in projektov promoviral rezultate projekta Profi-Train in si prizadeval za profesionalizacijo teh izobraževalcev odraslih v EU.