

Министерство на труда и на социалната политика

# Умения за делегиране и обучение

Проф.Румен Вълчев 20 ноември 2007 г.

# Принципи на новото образование

---

**Уча за да зная как да живея**

**Уча, за да правя света около мен  
и отношенията ми с другите**

**Уча, за да живея заедно**

**Уча, за да бъда – да открива себе си,  
да се утвърждавам**

# Старата образователна парадигма

**Знания и резултати**

**Ученето – безличен процес**

**Ученето – индивидуално съревнование**

**Учителят посредник между знание и ученици**

**Екстензивно развитие – повече време, повече знания**

# Новата образователна парадигма

---

**Образованието – основа на обществото**

**Социално и технологично образование личности**

**Ученето, а не обучението в центъра на системата**

**Не какви знания, а какви умения**

**Училището – учеща се организация, училищна общност**

**Ученикът в ситуация на цялостно учене**

**Нови методи на обучение**

## Цели на учене, основано върху преживявания

**Афективни:** създаване промени в чувствата, нагласите, ценностите в резултат на интензивна ситуация или събитие на учене/преживяване/;

**Емпатични:** учене как човек се чувства на мястото на другия;

## Цели на учене, основано върху преживявания

---

**Интерактивни:** ученето не може да е само на когнитивно равнище, когато се усвояват интерактивни умения като: интервюиране, слушане, съветване.

**Когнитивни:** развитие на умения на високо равнище: умения за анализ, оценка и синтез,

# Учене, основано върху преживявания

---

Преживей

Сподели

Обсъди

Обобщи

Приложи

# Традиционното учене

---

**Индивид**

**Съдържание**

**Пасивно слушане, запомняне**

**Учителят – предаващ, оценяващ**

**Оценяване чрез изпитване**

**Едностранно общуване – преподаване**

**Формален климат**

**Малка вероятност за трансфер на наученото**



# Учене, основано върху преживявания

**Група и индивид**

**Съдържание и процес**

**Активно участие и взаимодействие**

**Учителят – водач, източник на ресурси**

**Стимулиращ климат**

**Двустранно общуване**

**Учещите отговорни за тяхното учене и поведение**

**Вероятност за пренасяне на наученото**

# Придобиване на знания

---

**Етап 1. Действието и опитът са част от всекидневието, но могат да бъдат и организирана възможност.**

**Етап 2. Наблюдение и премисляне на това, което се е случило.**

**Етап 3. Изводи от преживяното и обобщение.**

**Етап 4. Приложение на новопридобитото умение или планиране на ново преживяване.**

## **Активистите се учат най-добре, когато**

---

**Има нови преживявания, проблеми, възможности;**

**Могат да се потопят в кратки дейности  
като делови игри, задачи;**

**Могат да са в центъра на вниманието;**

**Трябва да решат сложна задача**

## Мислителите се учат най-добре, когато

---

Наблюдават, мислят, анализират дейностите

Мислят преди да действат, усвояват  
преди да коментират

Имат възможност да премислят какво са научили

Вземат решение без натиск и притискащи  
крайни срокове

## Теоретиците се учат най-добре, когато

---

Методично проучват връзките между идеи, събития и ситуации

Поставени са в структурирани ситуации с ясни цели

Могат да задават въпроси и да проверяват логиката, методите

Поставени са в ситуация на интелектуален натиск

## **Прагматиците се учат най-добре, когато**

---

**Има между темата и конкретни проблеми**

**Усвояват приложими начини за правене на нещата**

**Опитват и практикуват и получават експертна обратната връзка**

**Могат да се съсредоточат върху практически въпроси**

# **Учеща се организация**

---

**Придобиването на знания е част от  
всичко, което хората правят**

**Придобиването на знания е процес,  
а не събитие**

**Сътрудничеството е основа на всички  
взаимоотношения**

**Членовете ѝ са в процес на постоянно  
развитие и израстване**

# Учеща се организация

---

**Членовете ѝ пресъздават организацията**

**Учи се учи от самата себе си**

**Членовете ѝ учат организацията  
на ефективност, новаторство**

**Да си част от учеща се организация  
е приятно и мотивиращо.**



# **Учене в учеща се организация**

---

**Служителите избират необходимите обучения**

**Ученето се поощрява**

**Ученето е насочено към спецификата на организацията**

**Обучението се осъществява основно от специалисти от организацията**

# **Учене в учеща се организация**

---

**Темповете на напредване се определят  
в процеса на обучение**

**Интегрира се с работата**

**Засилва се в трудни моменти**

**Всеки обучава всеки – служителите  
се учат да си преподават помежду си**

**Служи за личностно развитие**

# Самостоятелно развитие и планове за обучение

---

Предлага се от отделни обучаеми или екипи

Съществуват фондове, за да се осъществи  
Обучението

Контролира се от отделни обучаеми

# Учеща се организация – работа в екип

**Синхрон в групата**

**Чувство за общност**

**Междупредметно обучение**

**Набляга се на растежа, успеха,  
подобряването**

**Членовете на екипа взаимно си  
помагат да учат**

## Учеща се организация – определяне на стандарти

**Отчитане на отлично свършена работа**

**Споделяне и приложение в  
други части на организацията**

**Отчитане на отличната работа в други  
организации като мотивация за растеж**

# Лениви обучаеми

---

**Мото: Това също ще премине  
Поддържат равнище колкото да се оправят**

**Очакванията им са минимални**

**Понякога се оплакват, понякога са доволни от обучението**

**Не търсят нови задачи или обучение**

**Правят каквото се изисква от началника**

**Виждат екипа като възможност за  
„минаване между капките”**

**Използват политиката като средство за личен успех**

# Обучаващи се цял живот

---

**Мото: Ако е ново, опитай го**

**Доброволно посещават обучения**

**Четат допълнителна литература**

**Разговарят за това какво правят и как се обучават**

**Наблюдават и предусещат тенденциите**

**Подготвят се за преминаване в бъдещето**

**Експериментират с нови идеи**

# Принципи на придобиване на знания

**Предай се - признай, че не знаеш**

**Бъди любопитен**

**Постави за цел да придобиеш знания**

**Потопи се в ученето –  
не мисли за резултатите**



# Принципи на придобиване на знания

**Бъди глупав – допускай грешки,  
бъди непохватен**

**Задавай въпроси –бъди открит и търсец**

**Бъди скромнен – уча повече, знам по-малко**

**Търси истината – бъди открит за знание**

**Бъди готов и търпелив –  
лалето не настоява да цъфти през зимата**

# Делегиране

---

**Делегиране е да се повери  
дадена задача на друг човек,  
за която делегиращият остава отговорен.**

**Двата основни проблема  
на делегирането**

**АВТОНОМИЯ КОНТРОЛ**

# Стадии на процеса на делегиране

---

|                     |   |
|---------------------|---|
| <b>Анализ</b>       | <b>Подбор на задачите за делегиране</b> |
| <b>Назначение</b>   | <b>На кого ще се делегира</b>           |
| <b>Осведомяване</b> | <b>Определяне на задачата</b>           |
| <b>Контрол</b>      | <b>Мониторниг и окуражаване</b>         |
| <b>Оценяване</b>    | <b>Преглед и ревизиране</b>             |

# **Бариери пред делегирането**

---

**Ще го направя по-добре сам**

**Ще претоваря хората**

**Нямам опит и умения за контрол,  
за преглед на ситуацията.**

**Ще загубя контрол над нещата**

# **Бариери пред делегирането**

---

**Чувствам заплахи за собственото си положение**

**Нямам достатъчно доверие в персонала**

**Нямам време за тази дейност**

# Добрият делегиращ

---

**Не се учудва от различните възприятия  
и мнения**

**Не забравя, че доверието е двустранен процес**

**Не кара хората да правят неща, които не би правил сам**

**Не използва делегираните като изкупителни жертви,  
когато нещата не вървят**

Покажи на служителите, на които делегираш, че

**Желаеш да общуваш с тях**

**За теб те са компетентни**

**Уважаваш ги и ги цениш**

**Лоялен си към тях и ги подкрепяш**

**Цениш мнението им**

# Как да подбера задачите за делегиране

**Анализирай времето си.**

**Раздроби и анализирай задачите.**

**Премахни ненужните за теб дейности.**

**Когато анализираш задачите, отчети други важни фактори в процеса на делегиране**



# Как да подбера задачите за делегиране

Приоритизирай задачите по важност и неотложност.

Оцени за какъв срок дадена задача трябва да бъде завършена, за да може да договориш график с делегираните.

Групирай задачите:  
администриране, човешки ресурси, финанси.

Накрая направи своя избор.

Не делегирай или не се отказвай да делегираш поради лични сентименти.

## Задачи, които мениджерът трябва да задържи

**Лидерство**  
**Възнаграждения**  
**Контрол**  
**Персонал**  
**Ключови клиенти**  
**Стратегия**  
**Комуникация**  
**Резултати**

# **Планиране на структура на делегиране**

**Очертай план за делегиране**

**Информирай делегираните предварително**

**Отчети общата структура,  
когато делегираш**

**Делегираните трябва да знаят  
на кого да докладват**

**Следи напредъка на всяка задача,  
за да си сигурен,  
че няма пропуски или застъпване**

# Какво трябва да премисля при делегиране?

---

**Има ли някой, който може и върши по-важна работа?**

**Всеки от служителите, ангажиран ли е поне с една задача, която развива и подобрява уменията му?**

**Служителите притежават ли различни умения и какво правя, за да е така?**

**Правя ли нещо, само защото никой друг не може го извърши?**

# **Инструктиране за задачата**

---

**Цели – определи задачата, ясно и стегнато, отбележи цели и подцели.**

**Ресурси – с какви ресурси ще се разполага, за да бъдат постигнати тези цели**

**Времеви график**

**Метод- процедури, начин на изпълнение**

**Уточни равнището на упражняване на власт**

# Постигане на споразумение с делегирания

**Определи задачата –  
обсъди я с избрания човек**

**Потърси споразумение по принцип**

**Обсъди всякакви резерви и съпротиви –  
предложи решения и ресурси.**

**Изисквай посвещаване – мотивирай кандидата.**

**Накрая – обобщи основните точки  
и постигнатите съгласия**

# Стилове на инструктиране

---

**Неформален**

**Формален**

**Либерален**

**Дясна ръка**

# Мониторинг

---

**Поощрявай всички да вземат самостоятелно решения**

**Нека работят самостоятелно – но не пропускай етапи от процеса.**

**Намесвай се само при необходимост.**

**Осведомявай се дали делегираните са подготвени за задачата.**



# **Видове мониторинг**

---

**Включване в цялата кореспонденция по задачата**

**Писмени отчети**

**Лични отчети**

**Политика на отворени врати**

**Достъп чрез компютър**

**Срещи**

# **Въпроси по време на делегиране**

---

**Има ли делегираният възможности за обучение?**

**Променя ли отношението си към задачата?**

**Няма ли намеса на многохора в делегираните задачи?**

**Бързо ли се откриват и отстраняват дефектите?**

**Какви са ползите от делегирането?**

# Как да усиля ролята на делегирания?

**Винаги осведомявай другите за делегирания и за задачата му.**

**Когато делегираш задача, делегираш правото да се взимат решения.**

**Делегирай собственост върху проекта**

**Оказвай подкрепа и оценявай напредъка**

**Ако е необходимо, съветвай**

# Какво трябва да премисля при делегиране?

---

**Има ли някой, който може и върши по-важна работа?**

**Всеки от служителите, ангажиран ли е поне с една задача, която развива и подобрява уменията му?**

**Служителите притежават ли различни умения и какво правя, за да е така?**

**Правя ли нещо, само защото никой друг не може го извърши?**

## Типични проблеми при поддържане на граница

**Постоянно прекъсване**

**Отскачане на делегираните задачи**

**Излишно претоварване**

**Оказване на много подкрепа**

**Несигурни делегирани**

# Ефективна обратна връзка

---

**Бъди позитивен**

**Не обвинявай, не търси вина**

**Поощрявай**

**Бъди конкретен**

**Давай веднага, ако е необходимо**



# Какво трябва да премисля при делегиране?

---

**Има ли някой, който може и върши по-важна работа?**

**Всеки от служителите, ангажиран ли е поне с една задача, която развива и подобрява уменията му?**

**Служителите притежават ли различни умения и какво правя, за да е така?**

**Правя ли нещо, само защото никой друг не може го извърши?**