

# MOZAIK KAKOVOSTI

Priporočila za vzpostavitev in razvoj notranjega sistema kakovosti v izobraževalni organizaciji

Tanja Možina, Sonja Klemenčič



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST, KULTURO IN ŠPORT



Andragoški center Republike Slovenije  
Slovenian Institute for Adult Education



Naložba v vašo prihodnost  
OPERACIJO DELNO FINANCIRA EVROPSKA UNIJA  
Evropski socialni sklad

## **MOZAIK KAKOVOSTI**

Izdal

**Andragoški center Slovenije**

Avtorici

**Dr. Tanja Možina, Sonja Klemenčič**

Jezikovno pregledala

**Vlasta Kunej**

Oblikovanje

**David Fartek**

DTP

**Ksenija Konvalinka**

Tisk

**Tiskarna Pleško d.o.o.**

Naklada

**250 izvodov**

---

CIP - Kataložni zapis o publikaciji  
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

37:005.336.3

MOŽINA, Tanja, 1969-

Mozaik kakovosti : priporočila za vzpostavitev in razvoj notranjega sistema kakovosti v izobraževalni organizaciji / Tanja Možina, Sonja Klemenčič. - Ljubljana : Andragoški center Slovenije, 2012

ISBN 978-961-6851-09-1

1. Klemenčič, Sonja, 1952-  
259360768

---

Projekt financirata Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost, kulturo in šport. Projekt se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete **Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja in prednostne usmeritve Izboljševanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja.**

Tanja Možina, Sonja Klemenčič

---

MOZAIK  
KAKOVOSTI

---

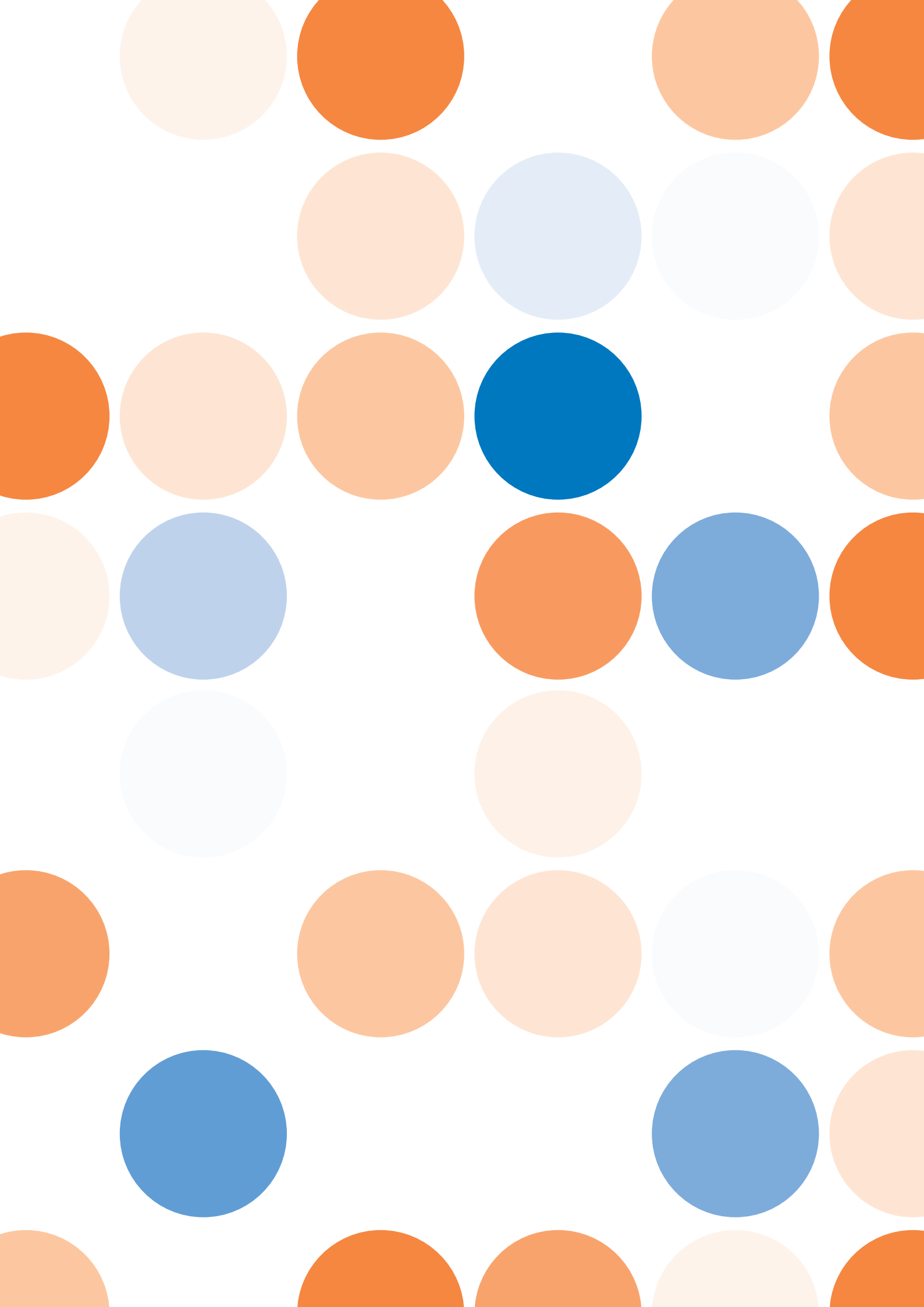
Priporočila za vzpostavitev in razvoj notranjega sistema kakovosti v izobraževalni organizaciji



# Vsebina

<b>Z mozaikom na varno pot</b>	<b>9</b>
<hr/>	
Presojanje in razvijanje kakovosti v izobraževalnih organizacijah za odrasle	13
<b>Konceptualna izhodišča in načela</b>	<b>13</b>
<hr/>	
Priporočila za vzpostavitev in razvoj notranjega sistema kakovosti v izobraževalni organizaciji	23
<b>Umeščenost sistema kakovosti v dejavnost izobraževalne organizacije</b>	<b>24</b>
Umeščenost notranjih procesov kakovosti v temeljne strateške dokumente izobraževalne organizacije	25
Skupina za kakovost	28
Svetovalec za kakovost	34
Obravnavanje vprašanj kakovosti na pedagoških/andragoških zborih	38
Zapisan notranji sistem kakovosti – listina kakovosti ali drug primerljiv dokument	40
Spletne strani o kakovosti	44
<b>Opredeljevanje kakovosti</b>	<b>51</b>
Interesne skupine izobraževalne organizacije	53
Vrednote izobraževalne organizacije	66
Poslanstvo izobraževalne organizacije	71
Vizija izobraževalne organizacije	74
Izjava o kakovosti	79
<b>Presojanje kakovosti</b>	<b>85</b>
Področja in kazalniki kakovosti	87
Načrtovanje samoevalvacije	91
Področja kakovosti za samoevalvacijo	94
Izbira kazalnikov kakovosti	96
Standardi kakovosti in samoevalvacijska vprašanja	97
Viri podatkov in informacij	105
Metode samoevalvacije	112

Metoda anketiranja	118
Metoda vodenega pogovora (intervju)	120
Metoda fokusnih skupin	122
Metoda z gledovanja	124
Metoda analize dokumentacije	128
Metoda analize SWOT	130
Metoda opazovanja	132
Oblikovanje instrumentarija za izpeljavo presojanja kakovosti	134
Natančnejše določanje subjektov, ki bodo vključeni v presojanje	143
Zbiranje podatkov in informacij	146
Samoevalvacijsko poročilo	148
Razprava o rezultatih samoevalvacije	154
<b>Razvijanje kakovosti</b>	<b>161</b>
Akcijski načrt za razvoj kakovosti	164
Uvajanje izboljšav kakovosti in spremljanje	177
<hr/>	
<b>Priloge</b>	<b>183</b>
<b>Zbirka pripomočkov</b>	<b>183</b>
<b>Primeri dobre prakse</b>	<b>243</b>
<hr/>	
<b>Viri</b>	<b>309</b>
<hr/>	







# Z mozaikom na varno pot

Mozaik kakovosti, ki ste ga prijeli v roke (ali pa ste odprli njegovo elektronsko različico), nagovarja k premisleku in ravnanju. Pri tem želi voditi po znanih poteh in pripraviti na izbiro posebnih (inovativnih) poti.

K obojemu nas vabita priznani strokovnjakinji za konceptualizacijo, ocenjevanje in zagotavljanje kakovosti na področju izobraževanja odraslih – Tanja Možina in Sonja Klemenčič.

Tako tema – kakovost na področju izobraževanja odraslih – kot dosedanje delo avtoric nagovarjata k prebiranju in uporabi priporočil, ki so pred nami. Vabita k uporabi, ki ne beži od tega, da preprosto sledimo priporočilom in korakom, ki nam jih na primer priporočata pri odločitvi za samoevalvacijo. Takšno napotitev razumem kot sporočilo, pred katerim v času, ko nam z vseh strani sporočajo, da moramo biti inovativni (to velikokrat pomešajo z ustvarjalnostjo), mnogi otrpnejo – če ni »izvirno«, če ni naše, če smo se od koga naučili, če nas celo vodi pri delu, potem to ni dovolj dobro. Avtorici pa nas z naravo prijema opozarjata na eno od velikih pretiravanj dobe, ki je naskovala nebo in pozabila, da je treba, kadar so na voljo, sprejeti znanje, spretnosti, ki so jih ustrezno strukturirali in tudi preizkusili ljudje, institucije okrog nas. Treba jih je sprejeti in jih s pridom uporabiti. Ne le za izobraževanje odraslih, ne le za zagotavljanje kakovosti na tem področju; zdi se, da nasploh za družbo, v kateri živimo, in za individualna podvzeta velja, da kaže hoditi tudi po uhojenih poteh. Ta pota vodijo daleč. Veliko jih je in v času naraščajočih tveganj (Castel, Boudon, Beck) ponujajo prepotrebno gotovost. Pri njih ima človek občutek, kot bi se odpravil na pot iz mesta in bi pri tem dobil možnost izbrati avtobusno linijo do njegovega roba. Več kilometrov poti premaga hitro in varno. Še preden se zavemo, smo zunaj mestnega vrveža in v obvladljivem okolju. Seveda je treba tudi takšno pot vzeti resno. Treba je sprejeti odločitve o tem, kam smo se napotili, katero progo bomo izbrali, kje bomo izstopili, in pogledati tudi, kakšno vreme nas čaka, kakšna je pot, ki jo nameravamo pozneje opraviti peš po ozkih, manj znanih poteh, in se že tu zavedati, da se bomo morda znašli tudi na brezpotjih.

Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti je, tako se vsaj zdi, zanimiv proces, s katerim si izbiramo poti delovanja, potovanja (trajektorije) naših izobraževalnih organizacij. Radi bi, da bi bile »dobre«. V njih bi radi našli prostor lastnega potrjevanja in potrjevanja rasti drugih (Dewey). Nekateri bi rekli, da naj bi te mehanizme naravnali tako, da bi, tudi takrat ko v sebi nosijo prvine vpogleda, pregleda, nadzora (tudi samonadzora), ti služili varnosti (Foucault). Varnost tistih, ki verjamejo, da bodo prav pri nas, v naši instituciji, v naših rokah (na naših urah, v naših skupinah ...) našli način poglobitve znanja, vednosti, spretnosti ... Pa »ne gre le za« varnost naših slušateljev – gotovost, da so v instituciji, v kateri bodo dobili kakovostno izobraževalno storitev, da bodo certifikati, spričevala, ki jih dobijo pri nas, vredni tistega, kar na njih piše; v naših rokah je tudi varnost družbe – tiste družbe, ki želi vedeti, da čeprav okrog ne razpošilja inšpekcij ipd., mi sami skrbimo za kakovost dela, ki ga opravljamo. Kot se, v času izjemne občutljivosti za kakršen koli vpogled ali, bog ne daj, celo nadzor, čudno sliši,

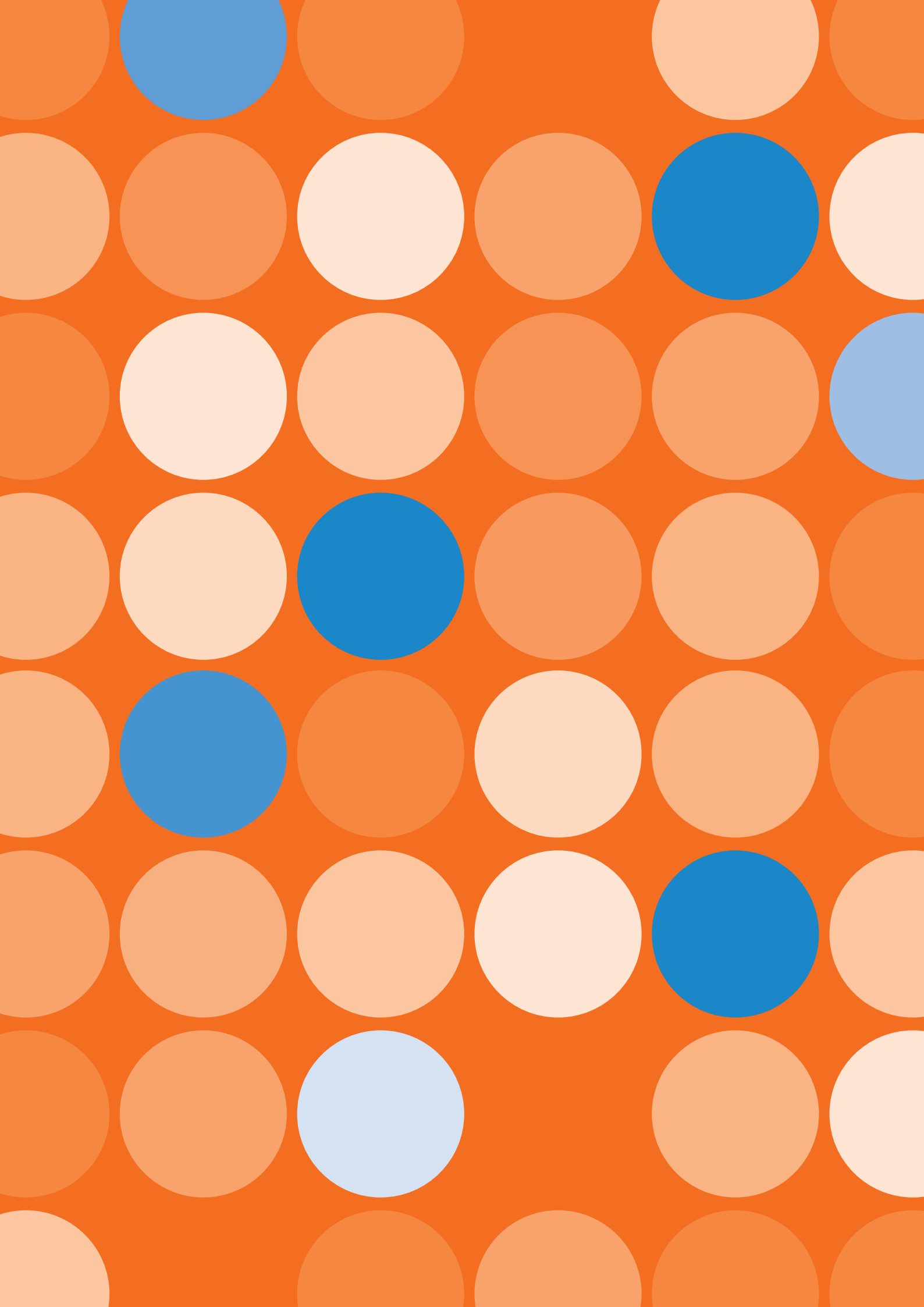
pa ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti kot dispozitiv (mehanizem) zagotavljanja varnosti potrebujemo tudi osebno. Potrebujemo ga vsi, ki smo zaposleni v institucijah vzgoje in izobraževanja. Ne potrebujemo ga predvsem zato, da bi bili vsak dan boljši, zato ker zmoremo še več – ta stava je preveč ambiciozna in preveč spominja na reklame, ki obljublajo vsak dan sveže, novo, boljše. Šole, vrtci, izobraževalne organizacije za odrasle ne sodijo v svet dnevno novega. Seveda ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti kdaj potrebujemo tudi zato, da popravimo, nadgradimo tisto, kar je slabo – tudi to se praviloma najde. Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti bistveno bolj potrebujemo zato, da bi v miru ohranjali, kar je dobro, in da bi postopoma, brez »navdihnjenih« revolucionarnih domislic, premišljeno in postopoma usmerjali našo dejavnost k postopnemu razvoju družb, v katerih delujemo. Če ne vemo, kje smo dobri, če ne znamo oceniti, pridobiti podatkov, vpogledov, bomo slabo presodili, kaj kaže braniti, kaj zamakniti in kaj je vredno temeljitih sprememb. Naše delo je lahko z vzpostavljenimi mehanizmi ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti mirnejše, bolj reflektirano, celo naša delovna mesta so lahko varnejša – manj na prepihu.

Avtorici nam – v Mozaiku kakovosti – na tej poti ponujata roko. Ne le da nam omogočata, da se varno, premišljeno in sistematično odpravimo na pot. Ponujata nam tudi vpoglede v pomembne poti, ki jih najdemo šele na »specialkah« in jih navadni zemljevidi ne ponujajo.

Pri tem pa nas učita še nečesa: kdaj, zakaj bomo odšli na pot, je stvar našega vpogleda, znanja, presoje; kako bomo stopali na poti, kdaj si bomo odpočili, kje nabrali novih moči – to ostaja nam. In še nekaj: ko bo šlo zares, ko bomo pred brezpotji, pred izzivi pomembno novega, bomo, opremljeni z mapo, specialko in GPS-om, potrebovali lastno presojo. Ne bo vedno lahka – bo pa gotovo mozaično strukturirana.

Za začetek predlagam, da se lotimo ogledovanja potovanja na robove mesta (ali pa v mesto – tudi to zna biti zanimivo). Vsaj zase lahko rečem, da sem prepričan, da je v Sloveniji čas, da se na pot ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti odpravijo vsi, ki se še držijo domače peči ali pa televizorja. Pri tem se lahko veliko tega naučijo od tistih, ki so v sklopu projektov (POKI, Svetovalci za kakovost), že utirali poti.

dr. Slavko Gaber





# Presojanje in razvijanje kakovosti v izobraževalnih organizacijah za odrasle

# 1

## Konceptualna izhodišča in načela

Presojanje in razvijanje kakovosti v izobraževanju odraslih v Sloveniji je v dosedanjem razvoju izhajalo iz različnih konceptualnih izhodišč, zelo odvisnih od tega, za katero izobraževanje gre in v kakšnem okolju (družbenem, ekonomskem itn.) poteka. Tako so šole in druge izobraževalne organizacije, ki izpeljujejo javno izobraževanje odraslih, najpogosteje uporabljale prijeme, ki so bili tako ali drugače konceptualno opredeljeni in priporočeni na nacionalni ravni (npr. projekt POKI – Ponudimo odraslim kakovostno izobraževanje, projekt Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti z modelom Modro oko, Mreža učech se šol in drugi prijemi ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti Šole za ravnatelje, projekt MUNUS, sistem zagotavljanja kakovosti v sklopu Konzorcija biotehniških šol, certifikat Kakovost za prihodnost vzgoje in izobraževanja itn.). Značilnost večine teh prijemov je večje ali manjše osredinjenje na konceptualne temelje samoevalvacije ali samovrednotenja.

V velikem delu neformalnega izobraževanja (še) ne moremo govoriti o sistematičnem spremljanju kakovosti, čeprav se v zadnjem času pojavlja nekaj pobud za bolj sistematično spremljanje kakovosti tudi na tem področju (npr. projekt Recall, ki ga je izpeljeval Center za poklicno izobraževanje<sup>1</sup>, standard NVO – standard kakovosti za nevladne organizacije, ki ga vpeljuje Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje SiQ<sup>2</sup>). Upamo si tudi trditi, da poteka presojanje in razvijanje kakovosti neformalnega izobraževanja v sklopu institucij, ustanov, ki imajo v skladu s temi sistemi kakovosti vpeljane sisteme kakovosti za svoje druge dejavnosti. To prav gotovo velja za vse izobraževalne centre ali službe v podjetjih, kjer povečini uporabljajo različne standarde ISO ali model Poslovne odličnosti (EFQM)<sup>3</sup>. Podobno velja za različne inštitute<sup>4</sup>. Na različnih ministrstvih in upravnih organih, ki razvijajo tudi svojo izobraževalno dejavnost, se uveljavljata predvsem model Skupnega ocenjevalnega okvira za organizacije v javnem sektorju (CAF) in model Poslovne odličnosti (EFQM)<sup>5</sup>. V nekaterih zavodih za zdravstveno varstvo uporabljajo standarde ISO<sup>6</sup>. Nekatere jezikovne šole pridobivajo za izpeljevanje neformalnih jezikovnih programov različne mednarodne certifikate. Ti modeli imajo zelo različna konceptualna izhodišča, nekateri tudi temeljijo na samoevalvaciji, bolj ali manj pa vsebujejo tudi prvine zunanjega presojanja kakovosti (Klemenčič, Možina, 2011).

1 <http://www.cpi.si/leonardo-da-vinci-projekti/zakljuceni-projekti/recall.aspx>

2 [http://www.siq.si/ocenjevanje\\_sistemov\\_vodenja/storitve/model\\_nvo/index.html](http://www.siq.si/ocenjevanje_sistemov_vodenja/storitve/model_nvo/index.html)

3 [http://www.mirs.gov.si/si/delovna\\_podrocja/prspo/nacionalna\\_nagrada\\_za\\_kakovost/dobitniki\\_prspo/](http://www.mirs.gov.si/si/delovna_podrocja/prspo/nacionalna_nagrada_za_kakovost/dobitniki_prspo/)

4 Primer: Izobraževalni center za jedrsko tehnologijo Milana Čopiča pri Inštitutu Jožef Stefan ima certifikat ISO-9001 za izobraževanje.

5 [http://www.mju.gov.si/si/prijazna\\_in\\_ucinkovita\\_uprava/politika\\_kakovosti/](http://www.mju.gov.si/si/prijazna_in_ucinkovita_uprava/politika_kakovosti/)

6 [http://www.zzv-lj.si/index.php?page=static&item=11&get\\_treerot=5](http://www.zzv-lj.si/index.php?page=static&item=11&get_treerot=5)

Sodimo, da **ni potrebe in niti ne možnosti, da bi kakor koli poskušali bolj zblíževati konceptualna izhodišča in tudi prijeme, ki bi se uporabljali v vsem izobraževanju odraslih**. Navsezadnje številni prijemi, ki se uporabljajo, kljub navidezni različnosti izhajajo iz iste filozofije, to je **filozofije celostnega upravljanja kakovosti**, le izvedbeni prijemi se razlikujejo (Klemenčič in Možina, 2011).

Nekoliko drugače kaže razmišljati takrat, kadar imamo v mislih zgolj **javno izobraževanje odraslih**, torej tisti del izobraževanja odraslih, za katero je z različnimi državnimi dokumenti (zakoni, resolucijami, strategijami ipd.) opredeljen javni interes, s katerim država izraža svojo namero in zavezo, da del izobraževanja odraslih zagotovi kot standard in možnost vsemu odraslemu prebivalstvu. Tedaj je legitimno, da se na državni ravni opredelijo koncept, načela in mogoči prijemi za presojanje in razvijanje kakovosti, ki naj se uporabljajo v tem delu izobraževanja odraslih. Za izobraževanje odraslih smo leta 2010 opredelili nekatere predloge za nadaljnji razvoj koncepta presojanja in razvijanja kakovosti javnega izobraževanja odraslih<sup>7</sup>. Predlogi so v celoti objavljeni v publikaciji *Kakovost v šolstvu v Sloveniji* (2011).

V tej publikaciji bomo povzeli prvine, ki se nanašajo na razvoj procesov presojanja in razvijanja kakovosti v izobraževalnih organizacijah, ki izpeljujejo javnoveljavno izobraževanje odraslih, oziroma na različne oblike neformalnega izobraževanja odraslih, ki je v javnem interesu. Oblikovali jih bomo kot temeljne konceptualne usmeritve in priporočila, ki so izobraževalni organizaciji lahko v pomoč pri **izoblikovanju lastnega notranjega sistema kakovosti**. Predstavitvi temeljnih konceptualnih izhodišč bodo sledila priporočila ter predstavitev primerov dobre prakse, ki zadevajo različne prvine takšnega notranjega sistema kakovosti. Tako bomo izoblikovali nekakšen konceptualni okvir, v katerem lahko izobraževalne organizacije razvijajo svoje notranje sisteme kakovosti. Tako zastavljeni okvir bo dovolj širok in prožen, da bo uporaben za različne vrste izobraževalnih organizacij za odrasle, ki bodo njegove posamezne prvine lahko prilagodile svojim potrebam.

Prijem, ki ga predstavljamo v nadaljevanju, bo v celoti verjetno najbolj ustrezal ljudskim univerzam, katerih temeljna dejavnost je formalno in neformalno izobraževanje odraslih. Posamezne prvine prijema pa so se ob desetletnem delu z izobraževalnimi organizacijami, ki smo ga na Andragoškem centru izpeljevali v sklopu projekta Ponudimo odraslim kakovostno izobraževanje in projekta Svetovalci za kakovost v izobraževanju odraslih, izkazali uporabni in učinkoviti tudi v drugih vrstah izobraževalnih organizacij za odrasle – v srednjih in višjih šolah pa tudi v zasebnih izobraževalnih organizacijah.

Dosedanja teoretska spoznanja, preizkušeni koncepti in izkušnje, ki jih imamo s presojanjem in razvijanjem kakovosti izobraževanja odraslih v Sloveniji, narekujejo, da pri nadaljnjem razvoju kakovosti na ravni izobraževalne organizacije izhajamo iz načel, navedenih v nadaljevanju.

---

7 V nadaljevanju bomo uporabljali termin »izobraževanje odraslih« za javno izobraževanje odraslih, razen če ni drugače navedeno.

**Slika 1:** Načela (izhodišča, vrednotne postavke), na katerih je zasnovan prijem za presojanje in razvijanje kakovosti v izobraževalnih organizacijah za odrasle.



### **Strokovna avtonomnost in s tem prostovoljnost pri odločanju za uporabo notranjih prijemov za presojanje in razvijanje kakovosti izobraževanja odraslih**

**Notranji prijemi** naj temeljijo na **samoevalvaciji kakovosti**, katerih temeljni nosilci so izobraževalne organizacije in osebje, ki dela v njih. Ti naj imajo možnost spoznavati različne prijeme in jih preizkušati, da tako lahko ugotovijo, kateri prijemi jim najbolj ustrezajo.

Pričakujemo lahko, da bo v prihodnje zaradi izkazovanja odgovornosti za kakovost in preglednosti tudi v Sloveniji na nacionalni ravni določen normativni okvir v zvezi z notranjimi prijemi pri presojanju in razvijanju kakovosti izobraževanja odraslih. Ta v različnih evropskih državah po navadi opredeljuje, da:

- mora imeti izobraževalna organizacija, ki želi izpeljevati javno izobraževanje odraslih, vpeljan vsaj en način samoevalvacije kakovosti, ki je kontinuiran in zajema celotno dejavnost izobraževanja odraslih;
- mora biti ne glede na model samoevalvacije, ki ga organizacija uporablja, razvidno, da model vsebuje naslednje: načrtovanje samoevalvacije, ki temelji na jasni metodologiji pridobivanja podatkov in njihovega presojanja, izpeljavo samoevalvacije, presojo pridobljenih dosežkov samoevalvacije, načrtovanje ukrepanja na podlagi dosežkov samoevalvacije, evalvacijo izidov ukrepanja;
- je izobraževalna organizacija dolžna javno predstavljati, katere prijeme uporablja pri samoevalvaciji, katere so značilnosti teh prijemov in katere izboljšave je že vpeljala na podlagi dosežkov samoevalvacije.

## **Socialno mreženje kot vir učenja med organizacijami, učitelji in drugimi strokovnimi delavci za razvoj kakovosti izobraževanja**

Kot eden najučinkovitejših načinov za izboljševanje kakovosti se vedno bolj kaže obstoj učinkovitih omrežij, ki spodbujajo in omogočajo pretok in učenja iz dobre prakse drugih. Zato način, ki ga predstavljamo, v nekaterih svojih sestavinah, metodah in prijemih (prijem v prijemih?) spodbuja prav pretok znanja in dobre prakse v omrežjih izobraževalnih organizacij za odrasle.

## **Preglednost procesov in dosežkov izobraževanja**

Eno izmed pomembnih načel zagotavljanja kakovosti izobraževanja odraslih je preglednost te dejavnosti. Kaže se v tem, da so jasno prikazani vsi vstopni, procesni in izstopni dejavniki, ki dejavnost sestavljajo, ali drugače, ki kažejo na tiste njene prvine, ki jih je treba opazovati, meriti, presojati, če želimo ugotavljati kakovost izobraževanja. Zaradi raznovrstnosti izobraževanja odraslih ni mogoče opredeliti enotne zbirke področij, standardov in kazalnikov kakovosti. Skupnim priporočilom za vzpostavitev notranjega sistema kakovosti bodo zato v nadaljevanju sledile priporočljive zbirke kazalnikov kakovosti za posamezna področja izobraževanja odraslih.

## **Odgovornost organizacij za izobraževanje in osebja v njih za kakovost procesov, dosežkov in učinkov izobraževanja**

Temeljno izhodišče, na katerem temelji koncept razvoja kakovosti v izobraževalnih organizacijah za odrasle, ki ga predstavljamo, je porazdelitev odgovornosti za kakovost med različne nosilce – na nacionalni in lokalni ravni – ki pripomorejo k razvijanju in uresničevanju te dejavnosti. Procesni notranjega presojanja in razvijanja kakovosti spodbujajo izobraževalne organizacije, da prevzamejo dejavno odgovornost do svojih udeležencev in širše skupnosti in s tem izrazijo svojo integriteto in kredibilnost.

## **Upoštevanje interesne in relativne narave kakovosti v celotnem procesu presojanja in razvijanja kakovosti izobraževanja odraslih**

V prijemu, ki ga predstavljamo, izhajamo iz razumevanja kakovosti kot relativnega koncepta, ki predvideva, da imajo lahko različne interesne skupine zelo različne poglede na to, kaj je kakovost. Na njihova stališča, poglede in opredelitve vpliva njihov vrednostni kontekst, predvsem pa tudi interesi, povezani z njihovo vlogo. Ti pa so lahko med različnimi interesnimi skupinami različni, razlike lahko nastanejo tudi v isti interesni skupini.

## **Vključevanje notranjih in zunanjih interesnih skupin v presojanje in razvijanje kakovosti izobraževanja odraslih.**

Sodelovanje različnih interesnih skupin v teh procesih omogoči, da različne poglede in interese primerjamo, upoštevamo in tako ustvarjamo polje dialoga o vprašanih kakovosti v izobraževalni organizaciji za odrasle.



## **Jasna razmejitev namena in ciljev notranjih in zunanjih prijemov za presojanje in razvijanje kakovosti izobraževanja odraslih, tudi tedaj, ko se oba prijema kombinirata**

Prijem, ki ga predstavljamo v nadaljevanju, je utemeljen na samoevalvaciji, ki pa predvideva nadgradnjo teh procesov z zunanjimi prijemi presojanja in razvijanja kakovosti. Ob tem pa je pomembno zagotoviti, da se notranji in zunanji prijemi ne mešajo med seboj. Poglavitni namen notranje skrbi za kakovost je razvoj kakovosti, poglavitni namen zunanje skrbi za kakovost pa predvsem izkazovanje odgovornosti za kakovost. Ob tem velja poudariti, da lahko tudi načini notranje skrbi za kakovost vsebujejo vidike izkazovanja odgovornosti za kakovost (predvsem v delu, kjer se želi doseči preglednost in vpogled v načine presojanja kakovosti), pa tudi zunanji načini presojanja kakovosti lahko pomembno vplivajo na razvojno dejavnost izobraževalne organizacije.

## **Nenehni razvoj in kultura učenja**

Da bi bil notranji sistem kakovosti izobraževalni organizaciji koristen in predvsem učinkovit pripomoček, je treba v njej ustvariti ustrezno ozračje, ki spodbuja kulturo učenja iz lastne prakse in razvojno delovanje. Spodbujati je treba rast izobraževalne organizacije kot učeče se organizacije, ki se razvija s sproščanjem svojih razvojnih zmožnosti. V prijem za presojanje in razvijanje kakovosti smo tako vpeljali spoznanja sodobnih evalvacijskih teorij, ki govorijo o tem, da je dobra samoevalvacija lahko že sama po sebi sinonim za nadaljnji razvoj. Izkušnja sodelovanja v evalvaciji skoraj vedno prinaša vsem, ki sodelujejo pri njej, novo znanje, nove poglede na določena vprašanja. Od njih zahteva, da se naučijo novih spretnosti, si pridobijo nove sposobnosti in izboljšajo tiste, ki jih že imajo. Zato je samoevalvacija že sama po sebi oblika izobraževanja.

## **Procesni prijem – presojanje in povezovanje dosežkov in učinkov s procesi, ki vodijo do njih**

Če želimo izboljšati kakovost, moramo najprej poznati najpomembnejše procese dela z odraslimi v izobraževalni organizaciji. Pri tem je pomembno, da pri presojanju kakovosti upoštevamo načelo vzroka in posledice ter različne dejavnike presojamo celostno. Na primer: kakovost znanja, ki si ga bodo pridobili udeleženci, je zelo odvisna od kakovosti načrtovanja in izpeljave izobraževanja, kakovosti dela učiteljev, motivacije udeležencev za izobraževanje ipd. Izide je torej treba povezati z dejavniki, ki so do njih pripeljali. Šele vpliv na te dejavnike, na primer na vlaganje v usposabljanje učiteljev, bo posledično pripomogel k boljši kakovosti izobraževalnega procesa, to pa se bo spet pokazalo v boljših dosežkih. Za tovrstno procesno usmerjenost je potrebna večdimenzionalnost v pojmovanju kakovosti – da bi lahko razumeli dosežke, je potreben celosten vpogled v vse tiste dejavnike, ki lahko vplivajo nanje.

## Načrtnost in metodološka zasnovanost procesov presojanja in razvijanja kakovosti

Ob upoštevanju Demingovega kroga kakovosti zajema ta prijem štiri bistvene sestavine teh procesov:

- načrtovanje presojanja kakovosti,
- izpeljava presojanja kakovosti,
- presoja dosežkov,
- načrtovanje in vpeljava izboljšav.

**Slika 2:** Krog kakovosti

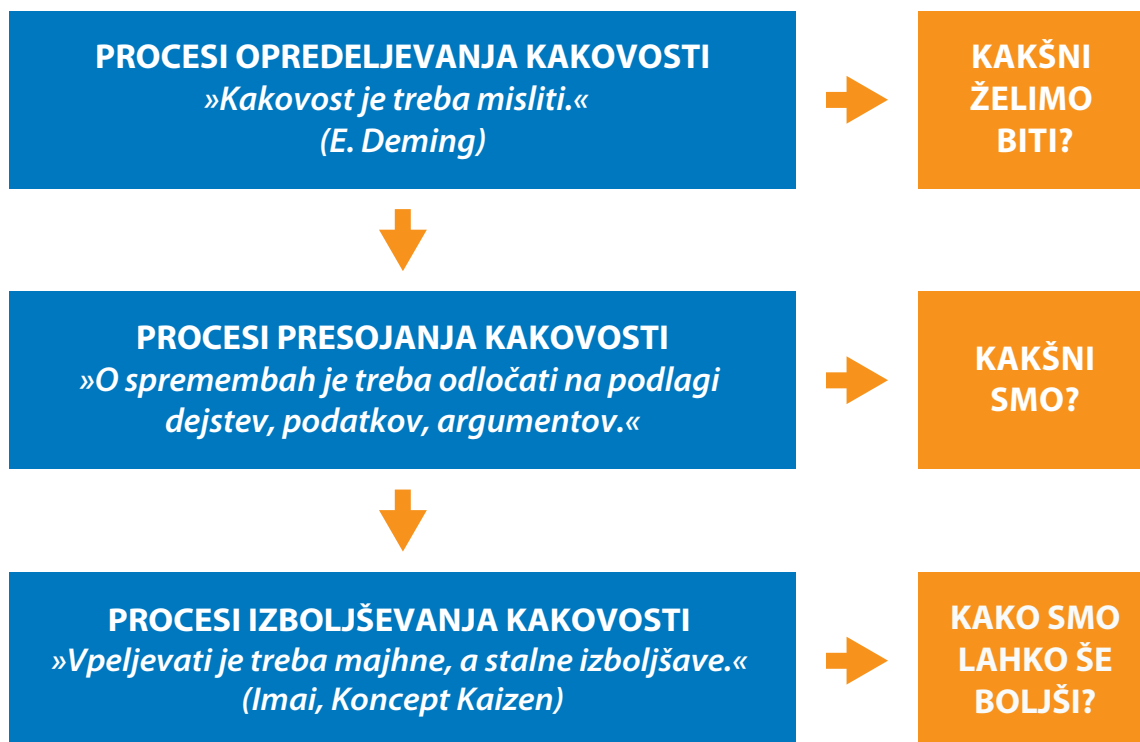


Ta načela so podlaga za snovanje in uporabo različnih prijemov za presojanje in razvijanje kakovosti.

## Opredeljevanje, presojanje in razvijanje kakovosti

V predstavljenem prijemu namenjamo pozornost posebno trem temeljnim procesom kakovosti, in sicer opredeljevanju, presojanju in razvijanju kakovosti.

**Slika 3:** Trije temeljni procesi kakovosti



### Procesi opredeljevanja kakovosti

S tem mislimo na procese, ki potekajo v izobraževalni organizaciji, ko zaposleni pre-mišljujejo in opredeljujejo zanje (ali za izobraževalno organizacijo) značilne oprede-litve kakovosti.

### Procesi presojanja kakovosti

Opredeljujemo jih kot procese, katerih temeljni namen je pridobivanje kvantitativnih in kvalitativnih podatkov o nekem pojavu, procesu ali dosežku ter njihovo vredno-tenje (presojanje) glede na postavljene standarde kakovosti. Bistvo tega procesa se skriva v pojmu »presojanje«, ki je sopomenka pojmu »evalvacija« (*evaluare* – vredno-titi). Ni namreč dovolj, da se v teh procesih zgolj zbirajo podatki in informacije; preso-ja kakovosti je opravljena šele, ko so ti ovrednoteni in je izoblikovano mnenje o tem, katere so dobre in šibke točke izobraževalne organizacije.

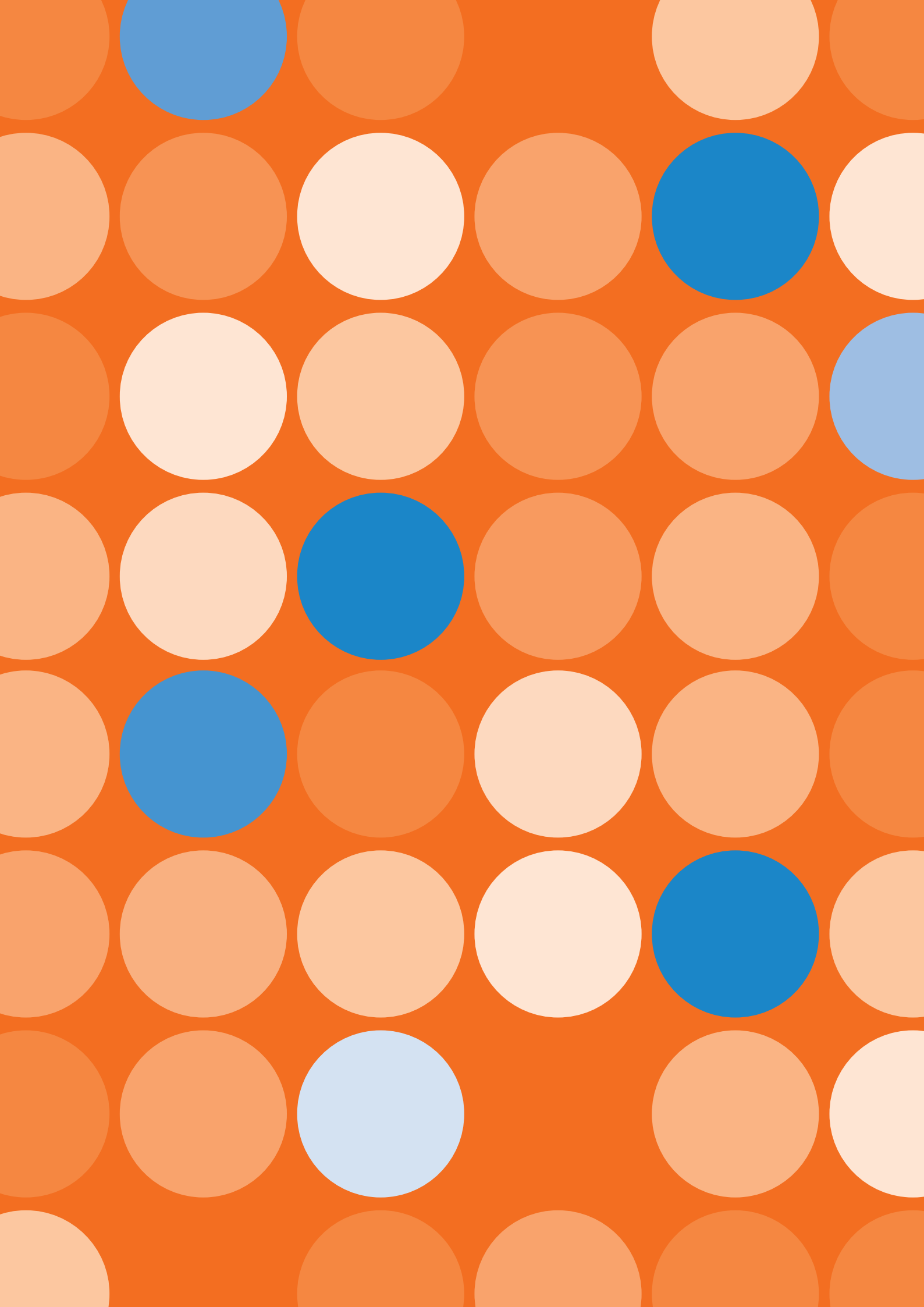
Ob tem velja tudi pojasniti, zakaj v te namene ne uporabljamo pojma »vrednote-nje«, ki je v svojem vsebinskem bistvu sopomenka. V izobraževanju odraslih (pa tudi sicer) se pojem vrednotenje v zadnjih letih uveljavlja za pojasnjevanje dejavnosti in procesov v postopkih ugotavljanja in potrjevanja že pridobljenega znanja. Podob-no velja za pojem »ocenjevanje«, ki se je pri nas uveljavil predvsem za opisovanje

procesov ocenjevanja znanja udeležencev. V Sloveniji se je za opisovanje procesov, s katerimi se bomo ukvarjali v nadaljevanju, uveljavila beseda (samo)evalvacija, ki pa ni slovenska, temveč je poslovenjena tujka. V svojem konceptualnem jedru zajema isto vsebino kot besedi »vrednotenje« in »presojanje«. Gre namreč za oblikovanje ali postavljanje sodbe o nečem.

Besedno zvezo »notranje presojanje kakovosti«, ki jo uporabljamo v nadaljevanju, tako lahko enačimo z besedno zvezo »notranja evalvacija ali samoevalvacija«, besedno zvezo »zunanje presojanje kakovosti« pa z besedno zvezo »zunanja evalvacija.« Pri tem je treba opozoriti, da se je pri nas pojem »evalvacija« uveljavil bolj v ožjem pomenu, ko gre za opisovanje različnih evalvacijskih študij ipd., med na primer zunanjimi procesi presojanja kakovosti pa so znani tudi postopki akreditacije, inšpekcije, vpisa v razvid ipd. Tudi zato smo se odločili, da bomo uporabili širši izraz »zunanje presojanje kakovosti«, ki zajema vse te različne dejavnosti zunanjega vpogleda v kakovost izobraževalne organizacije (Možina, 2010).

## **Procesi razvijanja kakovosti**

S temi procesi mislimo na procese, namenjene izboljševanju in razvoju, zato da bi še zboljšali doseženo kakovost. S poudarjanjem pomena procesov razvijanja kakovosti želimo pokazati, da se skrb za kakovost v izobraževalni organizaciji ne konča s tem, da zberemo podatke ter z uporabo teh presodimo, kakšna je kakovost na izbranem področju. Procesi razvijanja kakovosti se utemeljujejo na konceptu nenehnega izboljševanja kakovosti in spodbujajo načrtovanje ukrepov za izboljšave in nove razvojne rešitve. S tem se spodbuja razvojna usmerjenost v izobraževalnih organizacijah (Možina, 2010).





# Priporočila za vzpostavitev in razvoj notranjega sistema kakovosti v izobraževalni organizaciji

## 2

Upoštevajoč predstavljena konceptualna izhodišča za presojanje in razvijanje kakovosti v izobraževanju odraslih v nadaljevanju predstavljamo različne prvine in metode, ki jih izobraževalna organizacija lahko vpne v svoj notranji sistem kakovosti. Priporočila so praktično usmerjena in povzemajo razvojno delo in njegove dosežke, ki smo jih na Andragoškem centru Slovenije ustvarili skupaj s številnimi izobraževalnimi organizacijami, ki so v zadnjem desetletju sodelovale pri projektih Ponudimo odraslim kakovostno izobraževanje – POKI in pri projektu Svetovalci za kakovost v izobraževanju odraslih ter praktično razvijale notranje sisteme kakovosti. Predstavljene so številne praktične rešitve, izdelki, pripomočki, ki so bili v praksi izobraževanja odraslih preizkušeni in so se izkazali za uporabne.

Priporočila prikazujemo v štirih vsebinskih sklopih:

- umeščenost sistema kakovosti v dejavnost izobraževalne organizacije,
- procesi opredeljevanja kakovosti,
- procesi presojanja kakovosti,
- procesi razvijanja kakovosti.

Posamezni sklop je zapisan tako, da kratkemu uvodu, v katerem je predstavljena vsebina, ki jo zajema, sledi opis postopkov ali izdelkov (prvin), ki jih lahko uvrstimo v notranji sistem kakovosti. Kjer je to mogoče, sklop zajema:

- namen procesa, izdelka, pripomočka,
- opis,
- proces oblikovanja,
- pripomočke, obrazce, sheme,
- primere,
- priporočene vire informacij in literaturo,
- fotografije,
- drugo, če obstaja ali je primerno.

Priporočila so oblikovana tako, da jih lahko uporabljajo izobraževalne organizacije, ki imajo že dobro razvite svoje notranje sisteme kakovosti, pa tudi tiste, ki so na tej poti šele na začetku in notranji sistem kakovosti šele vzpostavljajo.

- Izobraževalna organizacija, ki že ima vzpostavljen notranji sistem kakovosti, lahko priporočila uporabi kot ček listo – s pomočjo te oceni, katere predstavljene prvine, prijeme, metode in pripomočke že sama uporablja, ali so morda takšni, ki jih še nima, pa bi lahko bili zanjo uporabni.
- Izobraževalni organizaciji, ki notranjega sistema kakovosti še nima ali so dejavnosti, ki jih izpeljuje na tem področju, še nepovezane in nesistematične, so lahko priporočila pripomoček za vzpostavitev bolj sistematičnega dela na tem področju.

## Umeščenost sistema kakovosti v dejavnost izobraževalne organizacije

O notranjem sistemu kakovosti v izobraževalni organizaciji lahko govorimo takrat, ko različne dejavnosti, namenjene presojanju in razvijanju kakovosti, ne ostajajo zgolj na ravni projektov ali nepovezanih nalog, pač pa so del njene temeljne dejavnosti. Izobraževalna organizacija mora zato najprej poskrbeti za ustrezno organizacijsko infrastrukturo, finančne in druge vire ter usposobiti osebje, ki bo imelo poglobljeno vlogo pri vzpostavitvi, vzdrževanju in razvoju notranjega sistema kakovosti.

Dejavniki/prvine, ki kažejo na to, da je notranji sistem kakovosti del dejavnosti izobraževalne organizacije, so lahko:

- umeščenost notranjih procesov kakovosti v temeljne strateške dokumente,
- zapisan notranji sistem kakovosti (listina kakovosti ali drug primerljiv dokument),
- obravnava vprašanj kakovosti na pedagoško-andragoških zborih,
- oblikovana in delujoča skupina/komisija za kakovost,
- delujoč svetovalec za kakovost,
- zagotovljeno izobraževanje zaposlenih za kakovost.



---

## Umeščenost notranjih procesov kakovosti v temeljne strateške dokumente izobraževalne organizacije

---

### Namen

Pomemben kazalnik tega, ali so dejavnosti, ki so namenjene sistematičnemu vpogledu v kakovost lastne dejavnosti in njenemu razvoju, že postale del dejavnosti izobraževalne organizacije in ne ostajajo nekje na obrobju, je umeščenost teh v temeljne (kratkoročne, srednjeročne in dolgoročne) strateške dokumente. Številne izobraževalne organizacije za odrasle že imajo samostojno poglavje o kakovosti v dveh temeljnih kratkoročnih strateških dokumentih: v letnem delovnem načrtu in letnem poročilu o delu. Izluščimo lahko vsaj dva pomembna razloga, ki govorita v prid takšni odločitvi.

Prvi razlog je ta, da lahko v **letnem delovnem načrtu** načrtujemo vse temeljne dejavnosti, ki jih bo izobraževalna organizacija izpeljala v tekočem letu. Že ob načrtovanju zagotovimo potrebne vire (kadrovske, finančne, prostorske) za izpeljavo načrtanih dejavnosti. S tovrstnim strateškim načrtovanjem, ki ga pozneje operacionaliziramo na primer v operativnih načrtih dela skupine/komisije za kakovost, prispevamo k večji sistematičnosti in načrtnosti dela na tem področju.

Samostojno poglavje o kakovosti v **letnem poročilu o delu** je namenjeno temu, da na strateški ravni prikažemo in ocenimo, koliko nam je uspelo načrtovane dejavnosti tudi uresničiti. Glede na to, da tako letni delovni načrt kot letno poročilo o delu obravnava svet zavoda, je to tudi pomembna informacija njegovim članom, da izobraževalna organizacija načrtno vlaga v kakovost svoje dejavnosti ter na strateški ravni spremlja dosežke in učinkovitost teh dejavnosti.

Drugi razlog pa je simbolne narave. S tem ko vodstvo izobraževalne organizacije skrb za kakovost uvrsti v temeljne strateške dokumente, zaposlenim, financerjem in zunanjim partnerjem poda pomembno sporočilo, da **je to izobraževalna organizacija, ki načrtno skrbi za kakovost svoje dejavnosti**. S tem sporoča, da uvršča skrb za kakovost med svoje strateške prednostne naloge.

Nekatere izobraževalne organizacije imajo poleg letnih strateških dokumentov tudi take, ki zajemajo **strategijo razvoja organizacije za daljša časovna obdobja**. Tudi tedaj je priporočljivo, da **v njih najde mesto tudi kakovost**. To je pomembno še toliko bolj, saj je bistvene spremembe v doseganju višjih ravni kakovosti težko doseči v kratkem času. Dobro je, da si postavljamo cilje, ki jih želimo doseči na primer v nekaj letih, nato pa načrtujemo strategijo, kako jih bomo dosegli. Verjetno je prav tako razmišljanje vodilo nekatere organizacije, ki so oblikovale **srednjeročno strategijo razvoja kakovosti**<sup>8</sup>.

---

8 Tak primer smo v letu 2011 zasledili na primer na Andragoškem zavodu Maribor – Ljudski univerzi.

- **Umeščenost presojanja in razvijanja kakovosti v strateške dokumente pokaže, da je to pomemben del dejavnosti izobraževalne organizacije.**
- **Vodstvo s tem zaposlenim, financerjem, partnerjem in drugim pomembnim interesnim skupinam sporoča, da umešča sistematično in načrtno delo za kakovost med najpomembnejše strateške prednostne naloge.**
- **Dejavnosti za kakovost naj bodo umeščene vsaj v letni delovni načrt in letno poročilo o delu, lahko pa tudi v druge srednjeročne in dolgoročne strateške dokumente.**
- **S samostojnim poglavjem o kakovosti v letnem delovnem načrtu načrtujemo temeljne dejavnosti, ki jih bo izobraževalna organizacija izpeljala v tekočem letu.**
- **Samostojno poglavje o kakovosti v letnem poročilu o delu je namenjeno temu, da na strateški ravni prikažemo in ocenimo, koliko nam je uspelo načrtovane dejavnosti tudi izpeljati.**

## Opis

Poglavje o kakovosti v **letnem delovnem načrtu ali drugih strateških dokumentih** zajema vsaj naslednje:

- kratek opis sistema kakovosti, ki ga uporablja izobraževalna organizacija;
- temeljne cilje in dejavnosti, ki jih bo na področju kakovosti izpeljala v časovnem obdobju, ki ga zajema strateški dokument (npr. merjenje zadovoljstva udeležencev, izpeljava poglobljene samoevalvacije na izbranem področju, usposabljanje novega svetovalca za kakovost, vpeljava konkretnih izboljšav kakovosti);
- predvidene kadrovske, prostorske, finančne in druge vire za izpeljavo dejavnosti.



### Primeri dobre prakse

V prilogi PRAKSA-1 si lahko ogledate primer **zapisa poglavja o kakovosti v letnem delovnem načrtu.**

Poglavje o kakovosti v **letnem poročilu o delu ali poročilih drugih strateških dokumentov, ki obravnavajo tudi kakovost**, zajema vsaj naslednje:

- pregled in oceno uresničitve načrtovanih dejavnosti iz letnega delovnega načrta.

Iz pregleda številnih letnih poročil o delu iz različnih izobraževalnih organizacij za odrasle lahko razberemo, da nekatere izobraževalne organizacije v letnem poročilu o delu prikažejo tudi nekatere ključne rezultate, kot so na primer:

- dosežki odraslih pri poklicni maturi,
- ocene o zadovoljstvu udeležencev z izobraževanjem,
- pregled uresničitve načrtovanih izboljšav kakovosti ipd.

V teh primerih gre lahko le za strnjen prikaz izidov, saj v letnem poročilu o delu za kaj več ni prostora. Takšno prakso lahko priporočimo tudi izobraževalnim organizacijam, ki doslej tovrstnih izidov niso uvrščale v letna delovna poročila. Ti podatki so pomembna informacija, ki jo dobijo na primer člani sveta zavoda in druge interesne skupine. Z njimi izobraževalna organizacija javnosti sporoča, da načrtno spremlja uresničevanje dejavnosti na področju kakovosti ter dosežke svoje dejavnosti.

Ob tem pa je treba opozoriti, da prikazovanje dosežkov v letnem delovnem poročilu ne nadomešča bolj poglobljenih poročil o kakovosti oziroma samoevalvacijskih poročil, ki jih izobraževalna organizacija pripravlja na podlagi sistematičnih samoevalvacij. O samoevalvacijskem poročilu bomo podrobneje spregovorili v poglavju o presojanju kakovosti.



### Primeri dobre prakse

V prilogi PRAKSA-2 si lahko ogledate primer **zapisa poglavja o kakovosti v letnem poročilu o delu**.

## Proces oblikovanja

Priporočljivo je, da vsebina poglavja o kakovosti v letnem delovnem načrtu, letnem poročilu o delu ali drugih strateških dokumentih nastane v sodelovanju med vodstvom izobraževalne organizacije in sodelavci, nosilci procesov presojanja in razvijanja kakovosti. To so lahko vodja in člani skupine/komisije za kakovost, svetovalec za kakovost ter strokovni sodelavci za posamezna vsebinska področja.

---

## Skupina za kakovost

---

### Namen

Mozaik sistema kakovosti izobraževalne organizacije je sestavljen iz številnih dejavnosti, v njem sodelujejo zaposleni in udeleženci, partnerji in druge pomembne interesne skupine. Za povezano delovanje in učinkovitost teh procesov pa je treba v ta sistem umestiti prvino, ki bo spodbuda za razvoj posameznih procesov in delčkov v tem mozaiku, hkrati pa bo delovala povezovalno, bo kot nekakšno vezivo, ki pomaga pri usklajenem delovanju sistema. Takšno vlogo ima v notranjem sistemu kakovosti **skupina za kakovost**.

V praksi so se doslej uveljavila različna poimenovanja za tovrstno organizacijsko strukturo, poleg skupine in komisije za kakovost še tim za kakovost, razvojni tim, razvojna skupina ipd. V zadnjih letih je zakonodaja za različna področja (npr. srednješolsko poklicno izobraževanje, višješolsko strokovno izobraževanje) vpeljala pojem komisija za kakovost. Na področju izobraževanja odraslih se je uveljavil pojem skupina za kakovost in tega bomo tudi mi uporabljali v nadaljevanju.

- **Skupina za kakovost je osrednje jedro notranjih procesov kakovosti.**
- **Skrbi za povezano delovanje notranjega sistema kakovosti.**
- **Deluje kot motivator, načrtuje in organizira dejavnosti, jih deloma tudi izpeljuje.**
- **Je posrednica med vsemi sodelujočimi v procesih opredeljevanja, presojanja in razvijanja kakovosti ter skrbi za informiranost različnih interesnih skupin o teh dogajanjih in njihovih dosežkih.**

### Opis

Ob premisleku o vsebini dela skupine za kakovost je treba najprej povedati, da je v zadnjih letih imenovanje t. i. komisije za kakovost na različnih področjih formalnega izobraževanja že postalo zakonska obveznost. Komisijo za kakovost opredeljuje 16. člen Zakona o poklicnem in strokovnem izobraževanju ter 15. člen Zakona o višjem strokovnem izobraževanju. Sedaj veljavni Zakon o izobraževanju odraslih nima določbe o komisiji za kakovost. Zakonodaja s posameznega področja po navadi opredeli sestavo in naloge komisije za kakovost. Izobraževalna organizacija, ki na primer izpeljuje programe srednješolskega poklicnega izobraževanja za odrasle, bo morala ob imenovanju komisije za kakovost upoštevati določbe Zakona o poklicnem in strokovnem izobraževanju.

Ob upoštevanju tega izhodišča v nadaljevanju navajamo nekatera strokovna priporočila, ki niso povezana zgolj z enim ali drugim področjem izobraževanja ali zgolj z zakonodajo, a jih izobraževalna organizacija – ob upoštevanju zakonskih obveznosti – lahko uporabi ob vzpostavljanju skupine za kakovost in snovanju njenega dela.

**Slika 4:** Skupina za kakovost



Med **temeljne naloge skupine za kakovost** sodijo:

- vzpostavlja razmere za uveljavljanje notranjega sistema kakovosti;
- pripravlja načrte za izpeljavo posameznih faz opredeljevanja, presojanja in razvoja kakovosti;
- pridobiva sodelavce za izpeljavo posameznih faz opredeljevanja, presojanja in razvoja kakovosti;
- skrbi za informiranje zaposlenih o poteku dela na področju kakovosti, o dejavnostih, ki potekajo, in o njihovih izidih;
- izpeljuje različne dejavnosti za motivacijo zaposlenih za dejavno sodelovanje pri presojanju in razvijanju kakovosti;
- sodeluje pri izpeljavi posameznih faz opredeljevanja, presojanja in razvoja kakovosti v izobraževalni organizaciji;
- organizira različne dejavnosti v kolektivu, povezane s samoevalvacijo (anketiranje, sestanke zaposlenih itn.);
- prenaša znanje o kakovosti na druge zaposlene v izobraževalni organizaciji;
- sodeluje z zunanjimi strokovnimi institucijami;
- sodeluje pri morebitnih zunanjih presojah kakovosti, v katerih sodeluje izobraževalna organizacija (npr. zunanja evalvacija, kolegialna presoja);
- sodeluje pri pripravah procesa z gledovanja, ko druga izobraževalna organizacija zaprosi za sodelovanje pri z gledovanju;
- pripravlja poročila za svet izobraževalne organizacije o svojem delu, pedagoški/ andragoški zbor, financerje ipd.

## Proces oblikovanja

Pri oblikovanju in sestavi skupine za kakovost je treba upoštevati zakonske obveznosti. Izobraževalni organizaciji, ki še nima skupine za kakovost, pa tudi tistim, ki jih že imajo, priporočamo, da preverijo, kakšne so zakonske zahteve na področjih izobraževanja, ki ga izpeljujejo. Te se namreč na različnih področjih nekoliko razlikujejo.

V nadaljevanju pa predstavljamo nekatera strokovna priporočila, ki so lahko, ob upoštevanju zakonskih obveznosti, izobraževalni organizaciji v pomoč pri oblikovanju skupine za kakovost.

### Velikost in sestava skupine za kakovost

Priporočamo, da skupino za kakovost, če s področno zakonodajo ni drugače opredeljeno, sestavlja **vsaj 5 članov**, lahko pa tudi več, vendar mora biti velikost taka, da še omogoča operativno delovanje. Priporočljivo je, da skupino za kakovost sestavljajo:

- ravnatelj ali direktor izobraževalne organizacije,
- oseba, ki skrbi za izobraževanje odraslih, če se organizacija ukvarja tudi z drugo dejavnostjo, ali vodje temeljnih izobraževalnih področij,
- predstavniki učiteljev in strokovnih delavcev (lahko tudi zunanji sodelavci).

Ponekod je to že zakonska obveznost, tudi sicer pa je priporočljivo, da med člane skupine za kakovost vključimo še:

- predstavnike udeležencev,
- predstavnike delodajalcev,
- predstavnike drugih pomembnih interesnih skupin.

Ob tem je treba omeniti, da praksa kaže, da je zagotavljanje dejavnega sodelovanja zunanjih članov skupin (še posebno predstavnikov delodajalcev ipd.) težavna naloga. Ena izmed možnosti za reševanje tovrstnih zagat je, da oblikujemo ožje jedro skupine za kakovost, ki se sestaja redno in opravlja operativne naloge, nekajkrat na leto pa skličemo skupino za kakovost v razširjeni sestavi ter takrat obravnavamo vprašanja strateške narave. To je na primer mogoče ob sprejemanju letnega načrta delovanja skupine za kakovost, ob obravnavanju letnega poročila skupine za kakovost ipd.

### Merila za oblikovanje skupine za kakovost

Pri izbiranju članov skupine za kakovost je dobro upoštevati vsaj **tale merila**:

- zavzetost za spreminjanje, razvijanje, vpeljevanje strokovnih novosti,
- nekajletne izkušnje v izobraževanju odraslih,
- ugled med sodelavci,
- sposobnost komuniciranja z vsem kolektivom,
- nekonfliktnost,
- pripravljenost opravljanja dodatnega dela.

## Vodja skupine za kakovost

Pomembno vlogo v skupini za kakovost ima njen vodja, ki je gibalno skupine za kakovost. Priporočljivo je, da vlogo opravlja direktor ali ravnatelj izobraževalne organizacije. S tem namreč vodstvo tudi simbolno pokaže, da je delovanje skupine za kakovost pomembno.

Opozoriti pa kaže tudi na morebitno slabo stran take rešitve. Če je ravnatelj ali direktor avtorski in če so v organizaciji strogi hierarhični odnosi, se kaj lahko zgodi, da vsebino, način in tempo dela v skupini določa le ravnatelj ali direktor, drugi člani skupine pa so bolj ali manj opazovalci. To pa ni dobro, saj ima ravnatelj ali direktor v rokah dovolj vzvodov, da uveljavi svoje zamisli tudi drugače, brez skupine za kakovost. Zamisel o oblikovanju skupine temelji prav na tem, da se v njej združujejo različne zamisli, informacije, znanje in potrebe celotnega kolektiva.

Treba pa je tudi upoštevati, da zahteva vodenje skupine za kakovost poleg strateškega tudi veliko operativnega delovanja, zato se pogosto zgodi, da direktor ali ravnatelj izobraževalne organizacije ne more prevzeti te vloge. Priporočamo, da je tedaj za vodjo skupine za kakovost imenovana oseba, ki kar najbolj izpolnjuje merila za izbiro članov skupine. Hkrati je pomembno, da ravnatelj ali direktor tej osebi zaupa in ji je pripravljen prepustiti vsaj nekaj operativnih kompetenc pri izpeljevanju vloge vodje skupine. Mnoge odločitve skupine za kakovost zadevajo celotno izobraževalno organizacijo – ravnatelj ali direktor jih mora sprejemati in podpirati. Zelo slabo bi bilo namreč, če bi se zgodilo, da bi skupina za kakovost in njen vodja vodila eno politiko in strategijo kakovosti, vodstvo organizacije pa drugo. Skupina za kakovost je pomočnica ravnatelju ali direktorju pri uresničevanju njegovih ciljev za doseganje želene ravni kakovosti.

## Kdo imenuje skupino za kakovost?

Skupino za kakovost naj imenuje direktor ali ravnatelj izobraževalne organizacije, ki v ta namen sprejme **formalni sklep o imenovanju**, iz katerega naj bo razvidno vsaj:

- poimenska sestava članov skupine za kakovost,
- kdo v skupini je vodja,
- katero interesno skupino zastopajo (npr. učitelji, udeleženci, strokovni sodelavci, zunanji sodelavci, predstavniki delodajalcev),
- za kako dolgo obdobje je skupina za kakovost imenovana.



### Primeri dobre prakse

V prilogi PRAKSA-3 si lahko ogledate primer **sklepa o imenovanju komisije za kakovost**.

## Posebnosti pri oblikovanju skupin za kakovost v različnih izobraževalnih organizacijah

### Srednje šole

Srednja šola ima ob oblikovanju skupine za kakovost dve možnosti, in sicer:

- **da posebej oblikuje skupino za kakovost za izobraževanje mladine in za izobraževanje odraslih;**

V tem primeru priporočamo, da šola zagotovi povezavo med obema skupinama ali članstvo vsaj enega ali dveh zaposlenih v eni in drugi skupini. To bo omogočilo prenos informacij in dobre prakse. Prednost te rešitve je v tem, da se lahko v posamezni skupini za kakovost bolj posvetimo posebnostim izobraževanja mladine in izobraževanja odraslih.

Opozoriti pa velja, da smo v praksi doslej naleteli na številne primere, ko člani skupine za kakovost izobraževanja mladine niso vedeli, kaj delajo, kakšne prijeme, pripomočke in metode uporabljajo člani skupine za kakovost odraslih in obrnjeno. To je včasih povzročilo, da sta obe skupini razvijali iste instrumente, ne da bi združili strokovne moči in znanje, oblikovali sta dve viziji izobraževalne organizacije ipd. Tovrstni primeri niso primeri dobre prakse in mečejo slabo luč na izobraževalno organizacijo.

- **da oblikuje enotno skupino za kakovost, v kateri pa mora biti ustrezno zastopano tudi področje izobraževanja odraslih;**

Prednost takšne rešitve je v tem, da je lažje oblikovati konsistenten notranji sistem kakovosti. Vendar je to lahko učinkovito samo tedaj, če se upoštevajo posebnosti izobraževanja odraslih in izobraževanja mladine, posebno na primer pri uporabi metod presojanja kakovosti, ki so eni ali drugi skupini ustreznejše, ipd.

Izbira organizacijske oblike skupine za kakovost je zelo odvisna od notranje organizacijske strukture v izobraževalni organizaciji, zato ni mogoče izpostaviti ene ali druge rešitve kot boljše ali slabše. Pomembno je, da je izbira ene ali druge rešitve izid poglobljenega premisleka in načrtnega dela.

### Šolski centri

Ker sestavlja šolske centre več srednjih in višjih šol, je treba v tem primeru organizacijo skupine za kakovost izpeljati nekoliko drugače. Priporočamo, da se skupina oblikuje dvonivojsko:

- **vsaka šola, ki izvaja izobraževanje odraslih, ima skupino za kakovost.** Pri tem izbere prvo ali drugo že predstavljeno rešitev – samostojno skupino za odrasle ali članstvo predstavnikov odraslih v skupini za kakovost šole;
- **na ravni šolskega centra se oblikuje skupina za kakovost šolskega centra, ki jo sestavlja:**
  - direktor šolskega centra,
  - ravnatelji vseh šol, ki izpeljujejo izobraževanje odraslih,



- vodja izobraževanja odraslih (če obstaja na ravni šolskega centra),
- vodje skupin za kakovost na ravni šol.

Glede na utečeno organizacijo dela, vpeljano na šolskem centru, dopuščamo tudi drugačno organizacijo, vendar vztrajamo pri stališču, da morajo biti v skupini za kakovost zastopane vse šole, ki izpeljujejo izobraževanje odraslih, in da je treba zagotoviti, da bodo dejavnosti lahko potekale v posameznih šolah, ker je to temeljna raven, na kateri poteka samoevalvacija (in ne raven šolskega centra; ta predstavlja raven, na katerem se ugotovitve samoevalvacij združujejo).

### **Ljudske univerze**

Priporočamo, naj bodo ljudske univerze pri oblikovanju skupine za kakovost pozorne na to, da bodo v njej ljudje, ki zastopajo čim več različnih izobraževalnih programov, ki jih izvaja ljudska univerza. Priporočamo, naj bodo v skupini za kakovost vodje tistih izobraževalnih področij, ki so po obsegu vpisa osrednja področja delovanja ljudske univerze. Ker imajo ljudske univerze precej zunanjih sodelavcev, predlagamo, da naj bo kdo izmed njih tudi v skupini za kakovost.

---

## Svetovalec za kakovost

---

### Namen

Na področju izobraževanja odraslih se v zadnjih letih v podporo izpeljavi procesov kakovosti poleg skupin za kakovost uveljavlja tudi **svetovalec za kakovost**. Potrebo po vzpostavitvi vloge svetovalca za kakovost smo na Andragoškem centru zaznali ob delu s skupinami za kakovost, kjer smo pogosto naleteli na pojav, da je bila skupina za kakovost sicer formalno imenovana, da pa je vse prepogosto ostajala le na papirju in v praksi ni zares zaživela. Eden izmed razlogov, zakaj se je to dogajalo, je bil tudi ta, da so večinoma vsi člani skupin za kakovost to delo opravljali poleg svojega temeljnega dela, velikokrat tudi brez dodatne stimulacije, pogosto pa tudi brez potrebnega znanja o procesih kakovosti. Iz teh ugotovitev se je porodila zamisel, da bi bilo treba v izobraževalnih organizacijah imeti osebo, ki bi imela več znanja o kakovosti, saj tudi to področje, tako kot vsa druga, zahteva izvedensko znanje, če želimo kakovost izobraževanja presojeti načrtno in učinkovito.

Tako smo leta 2008 začeli načrtno usposabljanje prve svetovalce za kakovost. Praviloma so bili to tisti, ki so se prej že usposabljali za izvajanje samoevalvacije po modelu POKI, pa so želeli svoje znanje še poglobiti, saj se jim je delo na področju razvoja kakovosti zdelo strokovno izzivalno in zanimivo. Svoje znanje so dopolnjevali predvsem na področju izoblikovanja notranjih sistemov kakovosti v izobraževalni organizaciji. Njihovo vlogo v organizaciji smo opredelili kot izvedensko pomoč vodstvu in skupini za kakovost pri razvijanju kakovosti izobraževanja; svetovalci naj bi bili gibalno strokovnega dela na tem področju. V praksi so se v pilotni fazi kot taki tudi uveljavili.

Sočasno z definiranjem njihove vloge v izobraževalni organizaciji pa smo želeli, da se razvije tudi njihovo medsebojno sodelovanje – torej izmenjava znanja, izkušenj, medsebojna podpora. Začeli smo snovati omrežje svetovalcev za kakovost.

**Omrežje** svetovalcev za kakovost **sestavlja svetovalci za kakovost, ki izpeljujejo svetovanje za kakovost v izobraževanju odraslih**. Koncept dela svetovalnega omrežja in svetovalcev razvija Andragoški center Slovenije, ki skrbi tudi za temeljno in dopolnilno usposabljanje svetovalcev. Andragoški center Slovenije je tudi koordinator omrežja.

- **Svetovalec za kakovost je oseba z ustreznimi strokovnimi kompetencami, ki svetuje vsem, ki so v izobraževalni organizaciji udeležni pri procesih presojanja in razvijanja kakovosti, da bi ti procesi potekali učinkovito in prinašali dosežke.**
- **Opravlja vlogo koordinatorja različnih dejavnosti za razvoj kakovosti in po dogovoru v skupini za kakovost tudi izpeljuje nekatere dogovorjene dejavnosti.**
- **Namen izoblikovanja omrežja svetovalcev za kakovost izobraževanja odraslih je usposobiti profesionalno osebje, ki bo čim bolj kakovostno strokovno svetovalo, kako je mogoče učinkovito, celostno, sistematično in stalno presojati in razvijati kakovost izobraževanja odraslih.**

## Opis

### Kaj je svetovanje za kakovost?

**Svetovanje za kakovost izobraževanja odraslih** je proces, v katerem svetovalec za kakovost sodelavcem čim bolj kakovostno strokovno svetuje, kako je mogoče učinkovito, celostno, sistematično in stalno presojati in razvijati kakovost izobraževanja odraslih, jim pomaga pri izpeljavi postopkov za presojanje in razvijanje kakovosti in samostojno izpeljavo določenih, v izobraževalni organizaciji dogovorjenih opravil.

To je torej proces, ki ni samo svetovalne narave, saj predvideva tudi dejavno sodelovanje pri nekaterih postopkih in s tem prevzemanje (so)odgovornosti za posamezne odločitve in izpeljave. Ker pa koncept dela izhaja iz prepričanja, da ena oseba v izobraževalni organizaciji ne more zagotavljati kakovosti, pač pa lahko zaradi znanja in časa, ki ga ima, odločilno pomaga celotnemu kolektivu pri odločanju, načrtovanju in dejavnostih v zvezi s kakovostjo – ker gre torej po večini za svetovalni proces – smo ga tako tudi poimenovali.

### Komu je namenjeno svetovanje za kakovost?

Svetovanje za kakovost izobraževanja odraslih je namenjeno:

- učiteljem, ki sodelujejo pri načrtovanju in izpeljavi izobraževanja odraslih,
- strokovnim delavcem v izobraževanju odraslih,
- drugemu osebju izobraževalne organizacije,
- vodstvenemu osebju v izobraževalnih organizacijah, ki se ukvarjajo z izobraževanjem odraslih.

## Etična načela svetovalnega dela

Svetovalno delo, tako tudi svetovanje za kakovost izobraževanja odraslih, je zelo odgovoren proces, v katerem potekajo številni osebni in poslovni odnosi. Zato je zelo pomembno, da svetovalec za kakovost izobraževanja odraslih pozna in spoštuje temeljna **etična načela svetovalnega dela**. Spozna jih, ko se dodatno usposablja za delo svetovalca za kakovost izobraževanja odraslih, pred začetkom dela v praksi pa se zaveže, da jih bo spoštoval.

## Proces vzpostavitve vloge svetovalca za kakovost

Prvi pogoj, da bo lahko oseba strokovno opravljala vlogo svetovalca za kakovost, je, da se za to ustrezno usposobi. Svetovalci za kakovost izobraževanja odraslih se usposabljujejo v posebnem programu, ki ga izpeljuje Andragoški center Slovenije. V tem času izpeljejo različne dejavnosti v izobraževalni organizaciji, namenjene vzpostavitvi vloge svetovalca za kakovost.

Iz izkušenj, ki smo si jih na Andragoškem centru pridobili ob usposabljanju prvih dveh skupin svetovalcev za kakovost, lahko povzamemo naslednja priporočila:

- Oseba, ki jo izobraževalna organizacija napoti na usposabljanje za svetovalca za kakovost, naj že ima temeljno znanje o presojanju in razvijanju kakovosti. Usposabljanje za svetovalce za kakovost pomeni spopolnjevanje tega znanja ali razvijanje kompetenc za opravljanje posebne vloge svetovalca za kakovost.
- Svetovalec za kakovost bo lahko uspešno opravljal svoje delo, če je to oseba, ki v kolektivu uživa spoštovanje, se je že izkazala s svojo strokovnostjo, odgovornostjo, zanesljivostjo in ima zmožnosti strokovnega vplivanja. Če upoštevamo vse to, je jasno, da vloge svetovalca za kakovost ne more opravljati začetnik, pač pa oseba, ki ima v izobraževanju odraslih že dovolj delovnih izkušenj.
- Pomembno je, da ima oseba, ki opravlja vlogo svetovalca za kakovost, zmožnosti za timsko delo, usklajevanje stališč, saj bo pogosto morala usklajevati interese skupine za kakovost, zaposlenih, vodstva, udeležencev izobraževanja in drugih skupin.
- Vloga svetovalca za kakovost je lahko na trenutke zelo »nehvaležna«, pogoji za njegovo delo niso vedno samoumevni in ustrezni. Veliko je tudi od osebe, ki opravlja to vlogo, odvisno, ali se bo ta v izobraževalni organizaciji uveljavila. Zato je priporočljivo, da za to vlogo izberemo osebo, ki se je v preteklosti že izkazala s svojo prodornostjo, vpeljevanjem novosti in po tem, da je bila zmožna najti ustrezne rešitve v kočljivih in včasih tudi zelo občutljivih položajih, na katere pogosto naletimo v procesih kakovosti.
- Svetovalec za kakovost naj bo oseba, ki uživa zaupanje vodstva izobraževalne organizacije. Najprej zato, ker bo to oseba, ki bo vodstvu svetovala o najprimernejših načinih presojanja in razvijanja kakovosti. In drugič zato, ker bo ob svojem delu pogosto potrebovala tudi nekaj več pooblastil.

Ob vpeljavi vloge svetovalca za kakovost v različne izobraževalne organizacije za odrasle smo včasih zaznali tudi trenja med osebo, ki se je usposabljala za svetovalca za kakovost, in drugimi člani skupine za kakovost ali vodjo skupine za kakovost, kadar

ta ni bil tudi v vlogi svetovalca za kakovost. Vzpostavljanje nove vloge svetovalca za kakovost je namreč spremenila razmerja v skupini za kakovost, drugače so se porazdelile tudi nekatere obveznosti in naloge. Ko se je del delovnih obveznosti s članov skupine za kakovost prenesel na svetovalca za kakovost, ni bilo večjih težav. Svetovalec za kakovost se je pogosto srečal s težavami, če so drugi člani skupine za kakovost razumeli, da bo sedaj on sam nadomestil delo celotne skupine za kakovost. Tedaj je priporočljivo, da vodstvo in člani skupine za kakovost ter svetovalci za kakovost skupaj premislijo svetovalčev vlogo in na novo vzpostavijo razmerja.

Posebno pomembno pa je tudi, da ima svetovalci za kakovost podporo vodstva izobraževalne organizacije in da mu ta tudi zagotovi pogoje za delo. Prepogosto se namreč zgodi, da vloga svetovalca za kakovost v izobraževalni organizaciji zaživi v času, ko je izobraževalna organizacija vključena v projekt Svetovalci za kakovost, ki ga vodi Andragoški center in ga sofinancirajo Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport in evropski socialni skladi. V trenutku, ko se projekt konča in preneha tudi financiranje, pa se pogosto konča tudi vloga svetovalca za kakovost. V strateški premislek vodstva izobraževalne organizacije sodi vprašanje, kako zagotoviti možnosti za delovanje svetovalca za kakovost tudi potem, ko preneha začetna zunanja finančna in strokovna podpora.



## Knjižna polica / spletne povezave

Več o projektu **Svetovalci za kakovost**, o omrežju svetovalcev za kakovost, o možnostih vključitve v usposabljanje in spopolnjevanje za svetovanje za kakovost, ki ju vodi Andragoški center Slovenije, lahko preberete na **spletni strani Omrežja svetovalcev za kakovost**.

**Povezava:**

<http://kakovost.acs.si/svetovalci>



---

## Obravnava vprašanj kakovosti na pedagoških/andragoških zborih

---

### Namen

Doslej smo že pokazali, da je za to, da bi procesi kakovosti v izobraževalni organizaciji potekali načrtno in sistematično ter prinašali dosežke, pomembno vzpostaviti organizacijsko ali kadrovsko strukturo, ki bo skrbela za izpeljavo teh procesov. Usposobljena skupina za kakovost, dodatno usposobljeni svetovalci za kakovost in podpora, ki jo njihovemu delovanju daje vodstvo izobraževalne organizacije, so že pomemben porok, da bodo ti procesi dobro potekali. Vendar pa velja opozoriti, da se ob še tolikšni podpori vodstva ter usposobljenih in dejavnih članov skupine za kakovost ter svetovalcu za kakovost v izobraževalni organizaciji ne bo premaknilo nič, če k temu delu ne bomo pritegnili celotnega kolektiva ali če zaposleni in zunanji sodelavci niti vedeli ne bodo, kaj skupina za kakovost ali svetovalci za kakovost počnejo.

Naslednji delček v mozaiku kakovosti, ki ga priporočamo, je načrtna in redna **obrnava pomembnih vprašanj kakovosti na pedagoških/andragoških zborih** ali drugih podobnih srečanjih z nosilci izobraževalne dejavnosti.

- **Dejavnosti presojanja in razvijanja kakovosti ne bodo učinkovite, če bodo ostale zgolj v mejah delovanja skupine za kakovost.**
- **Pomembna strateška vloga vodstva izobraževalne organizacije je, da zagotovi, da bodo vprašanja kakovosti našla mesto na strokovnih srečanjih z zaposlenimi in z zunanjimi sodelavci.**
- **S tem ko vprašanja kakovosti tudi formalno umestimo v obravnavo na pedagoške/andragoške zборе, strokovnim sodelavcem damo pomembno sporočilo o pomembni strateški prioriteti.**
- **Obravnava vprašanj kakovosti na pedagoških/andragoških zborih je pomembna priložnost za vključitev strokovnih sodelavcev v dejavno delo pri ovrednotenju dosežkov spremljanja in v načrtovanje izboljšav kakovosti.**

### Opis

Priporočljivo je, da vodstvo, skupina za kakovost in/ali svetovalci za kakovost nekajkrat na leto na pedagoških/andragoških zborih strokovne sodelavce seznanijo z dejavnostmi pri skrbi za kakovost in z izidi teh dejavnosti.

Taka srečanja so dobra priložnost za obravnavo odprtih vprašanj, ki zadevajo kakovost dela izobraževalne organizacije, na primer pritožbe udeležencev, iskanje rešitev za določeno strokovno težavo, ki vpliva na kakovost, ipd. Tovrstne razprave so tudi priložnost, da se sodelavce seznanijo z izidi opravljenih presoj kakovosti ter spodbujajo premisleke o potrebnih in mogočih izboljšavah.

## **Obravnavanje vprašanj kakovosti na pedagoških/andragoških zborih**

Obravnavanje vprašanj o kakovosti na pedagoških/andragoških zborih in drugih strokovnih srečanjih naj ne bo stihijska in nenačrtovana. Priporočljivo je, da skupina za kakovost skupaj z vodstvom že ob pripravi letnega načrta svojega dela predvidi tudi obravnavanje vprašanj kakovosti na pedagoških/andragoških zborih. To naj postane stalna praksa vsakokrat, ko je ta zbor sklican (zlasti ker praksa kaže, da sklici niso prav pogosti), naj se v dnevni red formalno uvrsti tudi obravnavanje vprašanj kakovosti.

Čeprav je lahko videti le »birokratski detajl«, ki nam jemlje čas, vendarle priporočamo, da se obravnavanje vprašanj kakovosti uradno zapiše kot samostojna točka dnevnega reda, ki ga strokovni delavci dobijo z vabilom na pedagoški/andragoški zbor. Dobro je, če ob predvideni točki obravnave sodelavcem vnaprej pripravimo gradivo, poudarimo dileme, odprta vprašanja. S tem jim omogočimo, da se pripravijo na razpravo. Dogovori, sprejeti na pedagoškem/andragoškem zboru, pa naj najdejo svoje mesto v uradnem zapisniku, saj postanejo s tem uradno veljavni in to postane zaveza za njihovo uresničevanje. Pomembno je, da na naslednjem pedagoškem/andragoškem zboru preverimo, ali so bili dogovori uresničeni, in če ne, kaj so razlogi za to in kako jih bomo odpravili.



### **Primeri dobre prakse**

V prilogi PRAKSA-4 si lahko ogledate primer **zapisnika z andragoškega zbora, na katerem je bila obravnavana tudi tematika kakovosti.**

---

## Zapisan notranji sistem kakovosti – listina kakovosti ali drug primerljiv dokument

---

### Namen

Preglednost procesov presojanja in razvijanja kakovosti izobraževalna organizacija izkazuje tudi tako, da zna svojim zaposlenim in zunanji javnosti (udeležencem, finančerm, partnerjem) jasno in pregledno predstaviti, kako skrbi za kakovost svoje dejavnosti.

V praksi lahko zasledimo različne primere tovrstnih zapisov ali dokumentov, različno je tudi njihovo poimenovanje, na primer politika kakovosti, strategija kakovosti. V izobraževanju odraslih se je že dobro uveljavila t. i. **listina kakovosti**, ki smo jo na Andragoškem centru razvili in v prakso prvič vpeljali leta 2008 v sklopu pilotnega projekta Svetovalci za kakovost v izobraževanju odraslih.

**Listina kakovosti ali drug primerljiv dokument** je seznam ter opis postopkov in dejavnosti, ki jih izobraževalna organizacija sistematično izpeljuje, da razvija svojo kakovost. Predstavlja zapis dogovorov o ravnanju pri opredeljevanju, presojanju in razvijanju kakovosti ter je hkrati tudi vodilo za to ravnanje. Je dokument izobraževalne organizacije, ki se uporablja v javni rabi. Priporočljivo je, da listino kakovosti sprejme svet zavoda. Namenjena je vsem **zaposlenim**, prav tako pa tudi **udeležencem, finančerm, partnerjem** in **drugim pomembnim interesnim skupinam**, saj lahko iz nje pridobijo informacije o tem, kako izobraževalna organizacija skrbi za svojo kakovost.

- Pomembno je, da zna izobraževalna organizacija jasno in pregledno predstaviti svoj notranji sistem kakovosti.
- Priporočljivo je, da izobraževalna organizacija svoj notranji sistem kakovosti zapiše.
- Na področju izobraževanja odraslih se je kot zapis notranjega sistema kakovosti že dobro uveljavila listina kakovosti.
- Listina kakovosti ali primerljiv dokument je zapis dogovorov o ravnanju pri opredeljevanju, presojanju in razvijanju kakovosti in je hkrati vodilo za to ravnanje.
- Listina kakovosti je javni dokument, namenjena je javni rabi.



## Opis

Zapisi smo že, da **listina kakovosti ali drug primerljiv dokument** vsebuje opis postopkov in dejavnosti, ki jih izobraževalna organizacija sistematično izpeljuje, da razvija svojo kakovost.

**Slika 5:** Listina kakovosti



Ob tem je treba pojasniti, da listina kakovosti ni zapis modela kakovosti, ki ga uporablja izobraževalna organizacija. Uporablja lahko namreč več modelov ali prijemov kakovosti, prijeme lahko med seboj kombinira ipd. Hkrati ni smiselno, da bi v takem dokumentu na primer opisovala model POKI ali standard ISO, saj dobimo zapise o tem v strokovni literaturi. Pomembno pa je, da izobraževalna organizacija zapiše, kako sama načrtno skrbi za kakovost, katere prijeme in metode uporablja.

Preden predstavimo vsebino listine kakovosti, velja omeniti še to, da so nam izobraževalne organizacije, ki izobražujejo mladino in odrasle, pogosto zastavile vprašanje, ali je smiselno pripravljati listino kakovosti posebej za

področje izobraževanja mladine in izobraževanja odraslih, ali pa naj pripravijo skupno listino kakovosti. Seveda je odločitev o eni ali drugi možnosti prepuščena izobraževalni organizaciji in nanjo pogosto vpliva tudi takšna ali drugačna organizacijska struktura, način vodenja ipd. Tu ni prave ali napačne poti.

Naše priporočilo v tem primeru izhaja iz premisleka, da je listina kakovosti temeljni strateški dokument izobraževalne organizacije, v katerem ta sporoča, kako skrbi za kakovost. S tega stališča priporočamo, naj se pripravi ena listina kakovosti, v kateri pa naj bodo poleg skupnih vsebin zajete tudi posebnosti procesov presojanja in razvijanja kakovosti pri izobraževanju mladine ali izobraževanju odraslih.

Priporočamo, da listina o kakovosti zajame vsaj naslednja sporočila:

### **Kateri so temeljni cilji izobraževalne organizacije in kako skrbimo za kakovost, da bi te cilje dosegli**

V pomoč pri razmisleku, kaj bi vpisali v listino, lahko uporabimo vprašanja:

- Za kaj se v naši izobraževalni organizaciji zavzemamo?
- Katere temeljne cilje želimo doseči?
- Kaj želimo ponuditi našim udeležencem in partnerjem?
- Kako pri nas skrbimo za kakovost, da bi uresničili zastavljene cilje?

## Kako je izobraževalna organizacija določila, kakšno kakovost želi dosegati, kakšne so njene opredelitve kakovosti

V pomoč pri razmisleku, kaj bi vpisali v to poglavje, lahko uporabimo vprašanja:

- Kje, v katerih dokumentih, zapisih smo opredelili, kako mi pojmujemo kakovost, kaj je za nas kakovost?
- Kako smo prišli do teh opredelitev?

## Kako izobraževalna organizacija presoja kakovost

V pomoč pri razmisleku, kaj bi vpisali v to poglavje, lahko uporabimo vprašanja:

- Kako ugotavljamo, kakšno kakovost dosegamo, in kako pogosto to počnemo?
- Katere pripomočke za merjenje kakovosti imamo?
- Kako zapišemo ugotovitve?
- Kako in komu predstavljamo ugotovitve, s kom se o njih pogovarjamo?

## Kako izobraževalna organizacija razvija kakovost

V pomoč pri razmisleku, kaj bi napisali v tem poglavju, lahko uporabimo vprašanja:

- Kako načrtujemo spremembe za izboljšanje kakovosti?
- Ali jih zapišemo, ali se o tem kaj pogovarjamo?
- Kaj delamo, da bi dosegali boljšo kakovost?



### Zbirka pripomočkov

V prilogi PRIPOMOČEK-1 boste našli vodilo, ki vam lahko pomaga **pri oblikovanju listine kakovosti**.



### Primeri dobre prakse

V prilogi PRAKSA-5 si lahko ogledate primer **listine kakovosti**.

## Proces oblikovanja

Ker je treba ob pripravi listine kakovosti dobro poznati različne procese kakovosti, ki potekajo v izobraževalni organizaciji, navadno osnutek zapisa takšnega dokumenta pripravijo tisti, ki so v izobraževalni organizaciji bolj vpeti v te procese. Po navadi so to člani skupine za kakovost, svetovalci za kakovost ipd. V številnih primerih že v tem procesu sodeluje tudi ravnatelj ali direktor izobraževalne organizacije.

V praksi izobraževanja odraslih pa pogosto naletimo na primere, da ima na primer izobraževalna organizacija zgledno oblikovano listino o kakovosti ali primerljiv dokument, ko pa o njenem obstoju in vsebini povprašamo zaposlene ali zunanje sodelavce, nič ne vedo o tem. Da bi se temu izognili, je pomembno, da že k nastajanju listine

kakovosti pritegnemo tudi zaposlene, kadar je to smiselno in mogoče, pa tudi zunanje sodelavce, partnerje ipd. Enako pomembno je tudi, da so vsi ti tudi seznanjeni s tem dokumentom. Ne pozabimo, da je listina kakovosti dogovor o ravnanju vseh, ki v izobraževalni organizaciji prispevajo svoj delček v mozaiku doseganja zastavljenih ciljev o tem, kako bomo skrbeli za kakovost.

Listino kakovosti smo opredelili kot dokument, ki se uporablja v javni rabi. To je dokument, ki naj bo tudi formalne narave, tako bo namreč imel večjo izvršilno moč. S tega vidika je pomembno tudi, kdo dokument sprejme. Priporočamo, da formalna potrditev listine kakovosti ne ostane zgolj na ravni skupine za kakovost, pač pa naj listino kakovosti obravnava in sprejme pedagoški/andragoški zbor, uradno naj jo potrdi ravnatelj. Številne izobraževalne organizacije pa listino kakovosti predložijo v obravnavo in sprejem tudi svetu zavoda. Takšno ravnanje priporočamo tudi izobraževalnim organizacijam, ki listino kakovosti ali primerljiv dokument o kakovosti že imajo, pa ga doslej še niso potrjevale tudi na svetu zavoda. Obravnava in potrjevanje tovrstnega dokumenta na svetu zavoda ima namreč dva učinka:

- izobraževalni organizaciji daje možnost, da članom sveta sistematično predstavi, kako skrbi za kakovost;
- uradno sprejeta listina kakovosti na svetu zavoda dobi večjo težo in večjo izvršilno moč.



### Knjižna polica / spletne povezave

Na spletu si lahko ogledate primere **listin kakovosti** različnih izobraževalnih organizacij za odrasle v Sloveniji.

V spletnem brskalniku Google vtipkajte **geslo** LISTINA KAKOVOSTI.

---

## Spletne strani o kakovosti

---

### Namen

Eden izmed učinkovitih načinov, ki jih ima izobraževalna organizacija na voljo, da zagotovi preglednost in informiranost javnosti o procesih presojanja in razvijanja kakovosti, so vzpostavljene spletne strani o kakovosti.

### Opis

Dobro je, da izobraževalna organizacija na spletnih (pod)straneh sistematično objavlja različne informacije in dokumente, ki kažejo na njeno delo na tem področju. V nadaljevanju na primeru dobre prakse spletnih strani Ljudske univerze Murska Sobotna (<http://www.lums.si/>) navajamo nekatera priporočila, ki zadevajo strukturo in vsebino spletnih strani o kakovosti.

#### Spletne (pod)strani o kakovosti so namenjene:

- zagotavljanju preglednosti procesov kakovosti, ki jih izpeljuje izobraževalna organizacija;
- informiranju zainteresirane javnosti o dejavnosti, ki jih izpeljuje za presojanje in razvijanje kakovosti;
- omogočanju sodelovanja interesnih skupin v razpravah o kakovosti s pomočjo na primer spletne knjige vtisov, pohval, spodbud, spletnih forumov ipd.

### Od kod dostopamo do spletnih (pod)strani o kakovosti?

Pregled spletnih strani različnih izobraževalnih organizacij za odrasle pogosto pokaže na veliko raznolikost glede tega, kje na spletni strani lahko najdemo vsebine o presojanju in razvijanju kakovosti in kako do teh vsebin dostopamo. Pogosto naletimo na primere, ko je izobraževalna organizacija vključena v takšen ali drugačen projekt, ki se ukvarja s tematiko kakovosti, informacije o dejavnostih, ki jih izvaja na področju kakovosti, pa objavi v tistem delu spletišča, kjer opisuje razne projekte ali pri opisih tovrstnih projektov.

Sistematično in načrtno delo za kakovost v izobraževalni organizaciji pa ni zgolj stvar nekega projekta, ki ima začetek in konec, pač pa mora postati del vsakodnevne dejavnosti izobraževalne organizacije. Zato je naše priporočilo, da naj se do vsebin o kakovosti dostopa z osnovne spletne strani izobraževalne organizacije.

**Slika 6:** Dostop do spletnih (pod)strani o kakovosti z osnovne spletne strani izobraževalne organizacije



Na spletnih straneh Ljudske univerze Murska Sobota so dejavnosti kakovosti umeščene na osnovno spletno stran. Tako izobraževalna organizacija uporabniku že ob prvem stiku s spletno stranjo sporoča, da je skrb za kakovost pomemben del njenega delovanja.

### **Kako naj bodo strukturirane spletne (pod)strani o kakovosti in kakšna naj bo njihova vsebina?**

Ko razvijamo spletne (pod)strani o kakovosti, je pomemben premislek o tem, kako naj bodo strukturirane, da bodo pregledne in bodo sistematično prikazovale pomembne prvine notranjega sistema kakovosti.

V nadaljevanju navajamo primere informacij in dokumentov, za katere je priporočljivo, da jih izobraževalna organizacija objavlja na spletni strani:

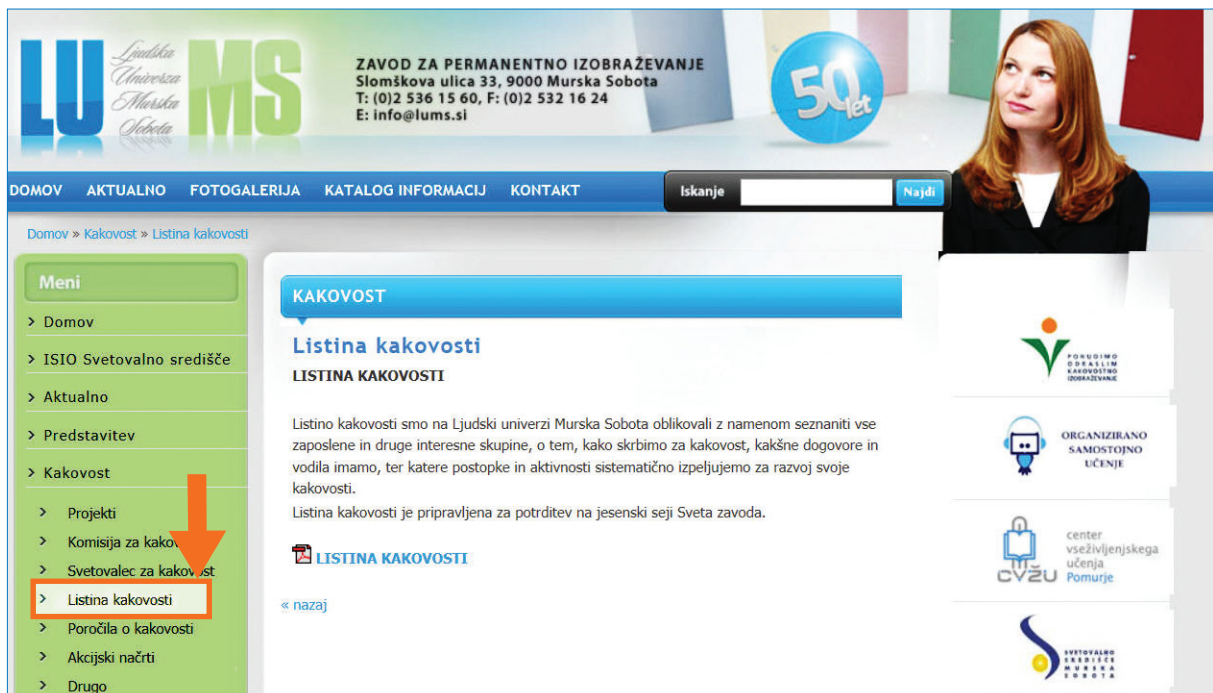
- sodelovanje pri projektih s tematiko kakovosti,
- skupina za kakovost,
- svetovalec za kakovost,
- samoevalvacijsko poročilo,
- listina kakovosti,
- izjava o kakovosti,
- akcijski načrt,
- drugo.

Slika 7: Struktura spletnih (pod)strani o kakovosti



Iz naslednje slike je razviden primer objave listine kakovosti kot osrednjega dokumenta, ki vsebuje opis notranjega sistema kakovosti, na spletni strani.

Slika 8: Primer objavljene listine kakovosti na spletni strani



Pregled spletnih strani o kakovosti Ljudske univerze Murska Sobota uporabniku ponudi tudi vpogled v instrumentarij, ki ga izobraževalna organizacija uporablja pri presojanju kakovosti.

**Slika 9:** Primer objavljenih instrumentov za presojanje kakovosti na spletni strani



V prikazanem primeru so instrumenti za presojanje kakovosti umeščeni v rubriko »Drugo«. Še pregledneje pa bi bilo, če bi imeli kar rubriko »Instrumenti za presojanje kakovosti« ali še preprosteje »Vprašalniki«, če gre samo za to vrsto instrumentov. Tako jih bo obiskovalec spletne strani, ki ga to zanima, lažje našel.

Omeniti velja še objavo strateških **izjav o poslanstvu, viziji in vrednotah** na spletnih straneh izobraževalne organizacije. Pregled spletnih strani različnih izobraževalnih organizacij tudi tu pokaže na veliko raznolikost. Naletimo na primere, ko je izobraževalna organizacija sodelovala pri nekem projektu, kjer je bila ena izmed dejavnosti tudi oblikovanje poslanstva, vizije in vrednot, in posledica tega je, da te na spletni strani tudi objavi pri opisovanju izidov tega projekta. V drugih primerih jih zasledimo v rubriki »Kakovost« itn.

Ker gre pri izjavah o poslanstvu, viziji in vrednotah za prikaz temeljnih strateških usmeritev izobraževalne organizacije, je naše priporočilo, da naj bodo te objavljene na osnovni spletni strani izobraževalne organizacije, ali v posebni rubriki, ali pa, kot je razvidno iz naslednjega primera, v rubriki »Predstavitev izobraževalne organizacije«.

Slika 10: Objavljeno poslanstvo, vizija in vrednote na spletni strani

Ljudska univerza Murska Sobota

ZAVOD ZA PERMANENTNO IZOBRAŽEVANJE  
Slomškova ulica 33, 9000 Murska Sobota  
T: (0)2 536 15 60, F: (0)2 532 16 24  
E: info@lums.si

50 let

DOMOV AKTUALNO FOTOGALERIJA KATALOG INFORMACIJ KONTAKT

Iskanje  Najdi

Domov » Predstavitev » Vizija, poslanstvo, vrednote

**Meni**

- > Domov
- > ISIO Svetovalno središče
- > Aktualno
- > **Predstavitev**
  - > **Vizija, poslanstvo, vrednote**
  - > LUMS ob 50 letnici
  - > Kdo smo
  - > Kje smo
- > Kakovost
- > Projekti
- > Brezplačni programi SNIP
- > Osnovna šola za odrasle
- > Srednješolski programi
- > Študijski programi
- > Jezikovno izobraževanje
- > Računalniško izobraževanje

**PREDSTAVITEV**

**Vizija, poslanstvo, vrednote**

**VIZIJA**

Ljudska univerza Murska Sobota bo (postala) vodilna regionalna in tudi v nacionalnem prostoru priznana ustanova za izobraževanje odraslih, svetovanje in vseživljenjsko učenje.

**POS LANSTVO**

Smo družbeno odgovorna organizacija, vedno odprta za izobraževalne novosti, ki prebivalcem Pomurske regije, pa tudi širše, zagotavlja dostopnost do kakovostnega vseživljenjskega učenja, svetovanja, izobraževanja in pomoči za uspešno učenje.

Z izobraževalno ponudbo se prilagajamo in usklajujemo s potrebami posameznikov ter okolja. Z vključevanjem v razvojne programe in projekte na lokalni, nacionalni in mednarodni ravni dodajamo pomemben delež pri udejanjanju strategije vseživljenjskega učenja in pri razvoju človeških virov ter s tem pri uresničevanju strateških razvojnih ciljev regije.

Udeležencem, zaposlenim in predavateljem zagotavljamo spodbudno učno in delovno okolje v urejenih, sodobno opremljenih prostorih. Zupanje in zadovoljstvo naših uporabnikov in partnerjev ohranjamo in krepitev z nenehno skrbjo za izboljševanje kakovosti naše izobraževalne ponudbe ter naših storitev.

**VREDNOTE**

FORUM ILO  
POMURSKO  
DIPLOMSKI  
KAKOVOSTNO  
DOBIČEVANJE

ORGANIZIRANO  
SAMOSTOJNO  
UČENJE

center  
vseživljenjskega  
učenja  
CVŽU  
Pomurje

SVETVALNO  
SREDIŠČE  
POMURSKA  
SOBOTA

UŽU MK  
usposabljanje za  
moj  
življenjsko  
korak  
uspešnost

UŽU MI  
usposabljanje za  
most do  
izobražbe  
uspešnost

Ugotoviti velja, da je možnih načinov prikaza procesov opredeljevanja, presojanja in razvijanja kakovosti veliko. Za kateri koli način se bomo odločili, pa je pomembno, da smo pri oblikovanju ali prenovi spletnih strani o kakovosti pozorni vsaj na tri vidike: **vsebinski, tehnični** in **oblikovni vidik**. Le to troje skupaj bo pripomoglo k vzpostavitvi spletnih strani o kakovosti, ki bodo **za uporabnika privlačne, prijazne za uporabo** in **vsebinsko bogate in sporočilne**.

## Proces oblikovanja

Ko prvič pripravljamo spletne strani o kakovosti ali pa ko se lotevamo njihove preno-ve, je priporočljivo, da najprej opravimo sistematično in načrtno analizo stanja spletnih strani izobraževalne organizacije.

Tako bomo ugotovili, katere so vsebine o kakovosti, ki jih na spletni strani že imamo, katere pa bi kazalno dodati. Tovrstna analiza naj vsebuje tudi oceno tehnične ustreznosti spletnih strani, njihove preglednosti, dostopnosti za različne uporabnike ipd.





## Zbirka pripomočkov

V prilogi PRIPOMOČEK-2 boste našli vprašalnik za **samoevalvacijo spletnih strani o izobraževanju odraslih in o dejavnostih opredeljevanja, presojanja in razvijanja kakovosti**.

- Po opravljeni analizi stanja pripravimo novo ali dopolnjeno strukturo vsebin o kakovosti, ki jih želimo objavljati na spletni strani.
- Pripravimo vsebine, ki jih bomo umestili na spletno stran.
- Dogovorimo se z oblikovalcem spletnih strani o strukturi in načinu predstavitve vsebin.

Ko so spletne strani o kakovosti na novo vzpostavljene ali prenovljene, pa je najpomembnejše, da skrbimo za njihovo redno vzdrževanje. V ta namen priporočamo, da v skupini za kakovost določite člana, ki bo opravljal vlogo urednika ali **skrbnika spletnih strani o kakovosti**.

Ob tem velja opozoriti na primere slabe prakse, ki jih kar pogosto srečujemo ob pregledu spletnih strani izobraževalnih organizacij za odrasle, ko so spletne strani o kakovosti neažurirane. Ob njihovem pregledu na primer lahko najprej ugotovimo, da ima izobraževalna organizacija objavljeno poročilo o samoevalvaciji, a hkrati tudi, da je to izpred nekaj let, da so v njem stari podatki ipd. Podobno lahko pogosto naletimo na primere, ko ima izobraževalna organizacija objavljen akcijski načrt za razvoj kakovosti. Z njim izkazuje razvojno delo pri vpeljevanju izboljšav kakovosti. A takšna referenca hitro postane slaba promocija, ko ugotovimo, da je akcijski načrt iz leta 2006, mi smo pa na primer v letu 2011. Kaj nam to sporoča o takšni izobraževalni organizaciji? Presodite sami! Ažurnost informacij, ki sporoča, da je delo izobraževalne organizacije na področju kakovosti kontinuirano, daje tem procesom verodostojnost.

### Ček lista za izobraževalno organizacijo

Naslednja ček lista je namenjena presoji, ali sistem kakovosti v izobraževalni organizaciji že vsebuje prvine, opisane v sklopu o **umeščanju sistema kakovosti v redno dejavnost izobraževalne organizacije**.

**Preglednica 1:** Umeščenost sistema kakovosti v dejavnost izobraževalne organizacije**Umeščenost sistema kakovosti v dejavnost izobraževalne organizacije**

KAZALNIK	MERILO	DA	DELNO	NE
<b>Umeščenost notranjih procesov kakovosti v temeljne strateške dokumente</b>	Izobraževalna organizacija ima v svojih letnih delovnih načrtih poglavje o kakovosti.			
	Izobraževalna organizacija ima v svojih letnih poročilih o delu poglavje o kakovosti.			
<b>Skupina za kakovost</b>	Izobraževalna organizacija ima skupino za kakovost.			
	Skupina za kakovost dejavno deluje pri usklajevanju in izpeljevanju različnih nalog, povezanih z opredeljevanjem, presojanjem in razvijanjem kakovosti.			
<b>Svetovalec za kakovost</b>	Izobraževalna organizacija ima usposobljenega svetovalca za kakovost.			
	Svetovalec za kakovost koordinira dejavnosti na področju kakovosti ter svetuje zaposlenim in zunanjim sodelavcem pri vprašanih kakovosti izobraževanja odraslih.			
<b>Obravnava vprašanj kakovosti na andragoških zborih</b>	Zaposleni vsaj enkrat na leto na andragoškem zboru razpravljajo o kakovosti izobraževanja odraslih.			
<b>Zapisan notranji sistem kakovosti (listina o kakovosti)</b>	Izobraževalna organizacija ima listino o kakovosti ali drug primerljiv dokument, v katerem je opisan notranji sistem kakovosti, ki ga uporablja.			
	Listina kakovosti ali drug primerljiv dokument, v katerem je opisan sistem kakovosti, je objavljen na spletni strani ali v drugih virih javnega obveščanja.			
<b>Izobraževalna organizacija ima spletno stran o kakovosti</b>	Spletna stran o kakovosti je vsebinsko ustrezna.			
	Spletna stran o kakovosti je za uporabnika lahko dostopna in pregledna.			
<b>PREDVIDENI UKREPI:</b> (Zapiski.)				

## Opredeljevanje kakovosti

V prejšnjem poglavju smo **procese opredeljevanja kakovosti** opredelili kot procese, ki potekajo v izobraževalni organizaciji, v katerih zaposleni premišlujejo in opredeljujejo zanje (ali za izobraževalno organizacijo) značilne opredelitve kakovosti.

V tem sklopu<sup>9</sup> obravnavamo naslednje dejavnike/prvine, ki kažejo na procese opredeljevanja kakovosti v izobraževalni organizaciji:

- interesne skupine in kakovost,
- poslanstvo,
- vizijo,
- vrednote,
- izjavo o kakovosti.

Najprej se bomo vprašali, **kdo sploh je tisti, ki naj sodeluje pri opredeljevanju kakovosti** izobraževalne organizacije, pozneje pa tudi pri njenem presojanju in razvijanju. Opredelili bomo, zakaj je pomembno, da izobraževalna organizacija pozna svoje **interesne skupine**.

V nadaljevanju pa bomo pokazali različne vidike opredeljevanja kakovosti v izobraževalni organizaciji. Na prvi pogled se morda zdi nekoliko nenavadno, da umeščamo **vprašanja o poslanstvu, viziji in vrednotah** med najpomembnejša vprašanja kakovosti. A nenavadno le, če vprašanja kakovosti mislimo le v njihovem ožjem vidiku, ki je sicer pri nas precej uveljavljen. Ta vprašanja najbolj in najprej povezujemo s presojanjem kakovosti, s procesi (samo)evalvacije, z metodologijami zbiranja podatkov ipd. A če govorimo o mozaiku kakovosti, o delčkih, ki bodo skupaj in povezani prispevali k temu, da bo izobraževalna organizacija kakovostna, potem se ob obravnavi vprašanj kakovosti ne moremo izogniti najpomembnejšim vprašanjem, ki si jih mora zastaviti vsaka organizacija: **Kdo smo? Zakaj smo tu? Kaj počnemo? Kaj je za nas pomembno? Kje smo? Kaj želimo? Kako lahko dosežemo, kar želimo?**

Izjave o poslanstvu, vrednotah in viziji so široke opredelitve značilnosti organizacije (kaj, zakaj in za koga počne), njenih ciljev in temeljnih načel. Njihov poglavitni namen je izraziti želje in pričakovanja organizacije glede njene trenutne stvarnosti in prihodnosti ter spodbuditi razpravo o teh vprašanjih znotraj nje in navzven. Drugi pogosti namen, zaradi katerega nastajajo tovrstne izjave, so odnosi z uporabniki. Ne smemo pa zanemariti tretjega motiva – zvečanja motivacije vodstva in zaposlenih.

9 Pri pripravi poglavja smo vsebino delno črpali iz učnega gradiva dr. Kristijana Muska Lešnika: Pomen definiranja razvoja kakovosti lastne organizacije – vrednote, poslanstvo, vizija (Učno gradivo za udeležence usposabljanja za vpeljavo modela samoevalvacije POKI v izobraževalne organizacije, 2006).

»Če se nikdar ne vprašamo, kaj je tisto edinstveno, kar nas loči od drugih, in kaj je tisto skupno, po čemer smo podobni ostalim, bo naša organizacija enaka kot vse ostale, naši uporabniki bodo enaki kot vsi ostali, in ko bomo nekoč razmišljali o tem, kaj smo prispevali k svetu, ne bomo mogli reči drugega kot 'približno tisto kot drugi'.« (Musek Lešnik, 2006)

Slika 11: Preddverje Zavoda za izobraževanje in kulturo Črnomelj



## Interesne skupine izobraževalne organizacije

### Namen

Ker izobraževalna organizacija ni »otok sam zase«, pač pa vplivajo na njeno delovanje in s tem tudi na njene opredelitve kakovosti različni dejavniki, tudi premisleka o tem, za kakšno kakovost se bo zavzemala in kako jo bo opredelila, ne more opraviti brez poznavanja dejavnikov, ki lahko vplivajo na opredelitve kakovosti.

Gre za premislek o tem, katere so tiste skupine, ki so neposredno udeležene v naši dejavnosti ali pa imajo v tej dejavnosti določen interes oziroma lahko vplivajo nanjo. Njihova mnenja, stališča in ocene je smiselno in celo nujno poznati ter jih uvrstiti v lastne opredelitve kakovosti.

**Da bi se lahko pravilno odločili, katere skupine je smiselno uvrstiti v procese opredeljevanja kakovosti, pozneje pa tudi v presojanje in razvijanje kakovosti, moramo te skupine najprej dobro poznati. Premisliti je treba o naslednjih vprašanjih:**

- **Komu je namenjena skrb za kakovost v naši izobraževalni organizaciji?**
- **Kdo je zainteresiran za razvoj kakovosti naše izobraževalne organizacije?**
- **Kdo ocenjuje našo kakovost?**
- **Kdo vpliva na raven kakovosti naše izobraževalne organizacije?**
- **Kdo omejuje razvoj naše kakovosti?**

### Opis

Odgovor na prej naštetih vprašanja je na videz preprost: kakovost izobraževalne organizacije zagotavljajo njeni zaposleni, za večjo kakovost pa so zainteresirani uporabniki – udeleženci izobraževanja. Ko pa začnemo podrobneje razmišljati o teh vprašanjih, kmalu ugotovimo, da odgovor ni tako preprost. Tako lahko odkrijemo, da so vprašanja kakovosti pomembna za **posameznike** (npr. udeleženca izobraževanja), za **skupine ljudi** (npr. učitelje v izobraževalni organizaciji), **organizacije** (npr. tisto, ki je k nam napotila svoje zaposlene ali pa konkurenčno izobraževalno organizacijo) ali za **družbeno skupnost** (npr. državo Slovenijo).

Zanimivo je, da je kakovost izobraževalne organizacije lahko odvisna ali povezana s posamezniki, skupinami ali organizacijami, s katerimi **ima** izobraževalna organizacija **neposreden odnos** (npr. udeleženec izobraževanja, zaposleni, partnerska izobraže-

valna organizacija), lahko pa je ta pomembno odvisna ali povezana s posamezniki, skupinami ali organizacijami, s katerimi izobraževalna organizacija **nima neposrednega odnosa** (npr. šolski politik, zunanji evalvatorji, Strokovni svet za izobraževanje odraslih, konkurenčna izobraževalna organizacija).

**Slika 12:** Interesne skupine izobraževalne organizacije



Tudi če analiziramo **vrste interesov** v zvezi s kakovostjo, hitro naletimo na problem raznolikosti teh interesov: posameznika ali skupino na primer zanima samo končni izid izobraževanja (ocena), drugega uporabnost znanja, tretjega dobri pogoji med izobraževanjem ipd. Še več: nekateri interesi se zdijo povsem nepovezani s temeljnim poslanstvom izobraževalne organizacije: na primer kakovost porabe denarja, urejenost poslovanja. A vendar gre za skupine ali organizacije, ki kakovost izobraževalne organizacije ocenjujejo z vidika teh interesov in lahko njihova ocena še kako pomembno vpliva na poslovanje organizacije (npr. financer, davčna uprava, sanitarna inšpekcija).

**Slika 13:** Raznolikost interesov



Z vidika **strokovnosti** bi pričakovali, da našo strokovnost ocenjujejo posamezniki ali skupine, ki veliko vedo o kakovosti v izobraževanju (Strokovni svet za izobraževanje odraslih, raziskovalci), v resnici pa oceno kakovosti pogosto oblikujejo tudi laiki (npr. javnost).

Teh nekaj primerov kaže, da se v zvezi z vprašanji razvoja kakovosti izobraževalne organizacije pojavlja cela vrsta **interesnih skupin**, ki jim je kakovost **namenjena**, so zanj **zainteresirani**, jo **ocenjujejo**, **vplivajo** nanjo ali jo **omejujejo**.

**Interesne skupine opredeljujemo kot skupine, ki imajo kakršen koli neposreden ali posreden interes v dejavnosti, ki jo izpeljuje izobraževalna organizacija.**

**Raven kakovosti izobraževalne organizacije vpliva na interesno skupino, lahko pa interesna skupina vpliva na raven kakovosti v izobraževalni organizaciji.**

## Proces oblikovanja

Raznolikost posameznikov, skupin in organizacij, ki sestavljajo interesne skupine v zvezi z razvojem kakovosti izobraževalne organizacije, zahteva, da že kmalu, ko se začnemo sistematično ukvarjati z vprašanji kakovosti, pripravimo pregled **različnih interesnih skupin**. S pomočjo identifikacije in analize vseh, na katere lahko razvija-

nje kakovosti izobraževalne organizacije vpliva (pozitivno ali negativno), je mogoče povečati socialne in institucionalne učinke vlaganj v kakovost in/ali zmanjšali negativne vplive različnih interesov različnih skupin na razvoj kakovosti. Vprašanje, ki nas torej zanima, je: **Katere so interesne skupine naše izobraževalne organizacije?** V tej fazi še ne razmišljamo o njihovih interesih in drugih značilnostih, niti o tem, ali imamo z njimi že ustvarjene odnose in vpeljane različne načine sodelovanja, pač pa poskušamo mogoče interesne skupine zajeti čim širše. Ob tem si lahko pomagamo s temile vprašanji:

- katerim posameznikom, skupinam, organizacijam je izobraževalna organizacija **odgovorna?**
- **Brez podpore** katerih skupin ne bi bilo mogoče dosegati kakovosti v izobraževalni organizaciji?
- Komu lahko razvoj kakovosti izobraževalne organizacije **koristi?**
- Kdo bo **v vsakem primeru udeležen** v procesu opredeljevanja, presojanja in razvijanja kakovosti?
- Kdo ima **socialne interese** v zvezi s kakovostjo naše izobraževalne organizacije?
- Kdo ima **ekonomske interese** v zvezi s kakovostjo naše izobraževalne organizacije?
- Kdo ima **strokovne interese** v zvezi s kakovostjo naše izobraževalne organizacije?
- Kdo ima **politične interese** v zvezi s kakovostjo naše izobraževalne organizacije?
- **S kom sodelujemo ali želimo sodelovati**, da bi dosegali višjo raven kakovosti?
- Kdo **močno vpliva** na kakovost naše izobraževalne organizacije?
- Kdo bi lahko **pozitivno vplival** na razvoj kakovosti izobraževalne organizacije, četudi ni neposredno vpleten v proces razvoja kakovosti?
- Kdo lahko postane **konfliktni partner**, če bo razvoj kakovosti izobraževalne organizacije videl kot nasprotje svoje vloge in interesov?
- Od koga **smo odvisni?** Kdo je naš **tekmec?** Kdo nam je za **zgled?**

Pri iskanju odgovorov na našeta vprašanja si lahko pomagamo s tole matriko:

**Preglednica 2:** Osnovna matrika za identificiranje interesnih skupin organizacije

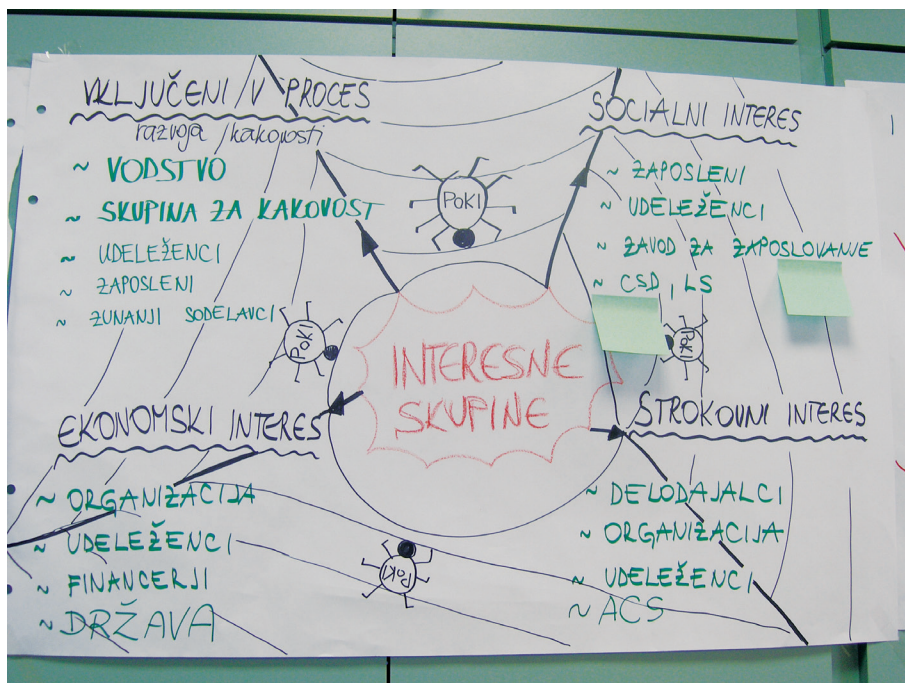
### **Mreža interesnih skupin izobraževalne organizacije**

ZAPOSLENI	ZUNANJI SODELAVCI	UDELEŽENCI IZOBRAŽEVANJA
FINANCERJI	USTANOVITELJI	PARTNERSKE IZOBRAŽEVALNE ORGANIZACIJE
KONKURENČNE IZOBRAŽEVALNE ORGANIZACIJE	DELODAJALCI	DELODAJALSKA ZDRUŽENJA
RAZVOJNE USTANOVE (stroka, panoga)	STANOVSKA DRUŠTVA	....

Ali, kot so slikovito prikazali udeleženci na enem izmed usposabljanj za vpeljavo modela POKI v izobraževalno organizacijo:



**Slika 14:** Mreža interesnih skupin



Seveda je to zgolj temeljna identifikacija posamezne interesne skupine, ki jo lahko členimo še naprej: zaposleni se na primer delijo na strokovne sodelavce, učitelje, učitelje praktičnih predmetov, učitelje strokovnih predmetov, administrativno osebje, osebje, zaposleno v finančni službi, skupine strokovnjakov za posamezno specialistično področje ipd.

**Preglednica 3:** Primer podrobnejše členitve posamezne interesne skupine – zaposleni v izobraževalni organizaciji

**Podrobnejša členitev posamezne interesne skupine**

<b>Vodstveno osebje</b>	<b>Učitelji</b>
direktor in ravnatelj poklicne in tehniške šole	učitelji splošnoizobraževalnih predmetov
pomočnik ravnatelja	učitelji strokovnih modulov
	učitelji praktičnega pouka
	učitelji – redno zaposleni
	učitelji – zunanji sodelavci
<b>Strokovno osebje</b>	<b>Administrativno-tehnično osebje</b>
vodja izobraževanja odraslih	vzdrževalec administrativnih in računalniških del
laborant	računovodja
knjižničar	hišnik
mentor učne pomoči	vzdrževalec učne opreme
svetovalni sodelavec	skladiščnik

## Podrobnejša členitev posamezne interesne skupine

svetovalec za kakovost	tajnik
<b>Drugo osebje</b>	
trgovski poslovodja	
prodajalec šolskih malic	

Vprašanje, ki ga ob prvem premisleku o pomembnih interesnih skupinah pogosto postavijo člani skupin za kakovost, je, zakaj je pomembno, da med pomembnimi interesnimi skupinami opredeljujemo tudi na primer administrativno-tehnično osebje. Članom skupin za kakovost se sicer še zdi pomembno, da bi raziskali interesno podlago skupine učiteljev, vodstva ipd., a zakaj bi bil ob vprašanjih kakovosti izobraževanja na primer pomemben hišnik, vratar ali čistilka?

Tovrstne razprave so dobro izhodišče za to, da se v skupini lahko pogovorimo o tem, koliko bo vplivalo na udeleženca izobraževanja, ko bo ocenjeval kakovost nekega izobraževalnega srečanja, ki je bilo vsebinsko izpeljano odlično, predavatelj je bil dobro pripravljen ipd., to, da ga je vratar, ko je udeleženec prišel in parkiral napačno, ker ni imel informacij, kje naj parkira, pošteno nahrulil in pregnal s parkirišča, namenjenega le zaposlenim. Stik z vratarjem je bil prvi stik udeleženca z izobraževalno organizacijo. Ali še: kako bodo udeleženci ocenili neko delavnico, kjer so bili cilji jasno predstavljene, vsebine korektno razložene, predavatelj dobro pripravljen, med predavanji pa je nastala zmeda, ko je predavatelj udeležencem razdelil gradivo in se je izkazalo, da je narobe kopirano, manjkala je vsaka druga stran. Gradivo so pripravljali v administrativni službi.

Ko govorimo o vprašanjih kakovosti, je pomembno imeti v mislih najbolj temeljne stvari, na primer kakovost izobraževalnega procesa, pa tudi zagotavljanje kakovosti vseh tistih podpornih sistemov, ki vplivajo na to, kako uspešno bo izpeljan ključni, v tem primeru izobraževalni proces. Zato je pomembno razmisliti o vseh, ki lahko na kakovost vplivajo, jo podpirajo in izboljšujejo.

Ko pripravljamo seznam interesnih skupin, tudi ni dovolj, da le na grobo identificiramo interesno skupino, na primer »ustanovitelji«, pač pa moramo biti že v tej fazi konkretni in natančno identificirati, kdo je ustanovitelj.

**Preglednica 4:** Primer natančnega opredeljevanja interesne skupine

<i>Najširša opredelitev</i>	<i>Natančna opredelitev</i>
USTANOVITELJ	Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve
NACIONALNI JAVNI ZAVODI	Veterinarska uprava RS CMEPIUS Andragoški center Slovenije Center RS za poklicno izobraževanje
PARTNERSKE IZOBRAŽEVALNE ORGANIZACIJE	Živilska šola Zgornji Hudnik Kmetijska šola Velika poljana

Tako premislimo o vseh pomembnih interesnih skupinah in oblikujemo seznam interesnih skupin. V nadaljevanju predstavljamo primer takšnega seznama interesnih skupin.

**Preglednica 5:** Seznam (potencialnih) interesnih skupin izobraževalne organizacije – primer

<i>Interesna skupina</i>	<i>Podrobnejše opredelitve</i>	
<b>(Potencialni) udeleženci</b>	v programih formalnega izobraževanja	udeleženci v programih srednjega poklicnega izobraževanja
		udeleženci v programih srednjega strokovnega izobraževanja
		udeleženci v programih višjega strokovnega izobraževanja
	v programih neformalnega izobraževanja	udeleženci v programih za migrante
		udeleženci v študijskih krožkih
		udeleženci v programu Projektno učenje za mlade
<b>Ustanovitelji (financerji)</b>	ministrstva	Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport
		Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve
	mestna občina	
	organi upravljanja	Svet Zavoda
		Strateški svet Svetovalnega središča ISIO
	sponzorji	Gorenje
		Riko

**Interesna skupina Podrobnejše opredelitve**

<b>Zaposleni</b>	vodstveni delavci	ravnatelj
		pomočnik ravnatelja
	strokovni sodelavci	vodja izobraževanja odraslih
		vodje programskih področij
		organizator izobraževanja
		koordinator borze znanja
		svetovalec za kakovost
		mentorji
		vodja središča za samostojno učenje
		vodja učne pomoči
		koordinator programov za Rome
	koordinator družinskega kriznega centra	
	učitelji	redno zaposleni
		pogodbeni sodelavci
		učitelji strokovnih predmetov
		učitelji splošnih predmetov
učitelji praktičnega izobraževanja		
administrativno/ tehnično osebje	tajnice	
	čistilka	
	vratar	
	računovodja	
	knjižničarka	
<b>Delodajalci</b>	podjetja	Gorenje
		Revoz
		Iskra
		Sava
	drugo	podjetniški center Dolenjske
<b>Lokalni dejavniki</b>		lokalna uprava
		mestna občina
		regionalna razvojna agencija
		Center za socialno delo Novo mesto
		območna enota zavoda za zaposlovanje

## Interesna skupina Podrobnejše opredelitve

<b>Nacionalne strokovne, svetovalne, razvojne institucije</b>	javni zavodi s področja izobraževanja	Center RS za poklicno izobraževanje
		Andragoški center R Slovenije
		Republiški izpitni center
		Zavod RS za šolstvo
	javni zavodi z drugih področij	Javni zavod RS za varstvo kulturne dediščine
		Javni zavod RS za varstvo naravne dediščine
druge ustanove	Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje	
<b>Združenja za izobraževanje odraslih</b>	s področja izobraževanja (odraslih)	Zveza ljudskih univerz Slovenije
		Društvo organizacij za izobraževanje odraslih na srednjih šolah
		Zveza zasebnih izobraževalnih organizacij
		Skupnost izobraževanja odraslih
	z drugih področij	Združenje ravnateljcev srednjih šol Slovenije
		Skupnost višjih strokovnih šol
<b>Zbornice</b>		Obrtna zbornica
		Gospodarska zbornica
<b>Društva</b>		Medobčinsko društvo slepih in slabovidnih
		Medobčinsko društvo slepih in naglušnih
		Sožitje – društvo za pomoč duševno prizadetim
		Društvo za razvijanje prostovoljnega dela
		Kulturno društvo Mirna Peč
		Upokojensko društvo Mirna Peč
<b>Druge organizacije</b>		Gasilski reševalni center
		Dom za starejše občane
		Rdeči križ Slovenije

**Interesna skupina    Podrobnejše opredelitve**

<b>Mediji</b>	radio	Radio Slovenija
		Radio Sraka
		Radio Max
	televizija	Televizija Slovenija
		POP TV
		TV Pika
		Televizija Novo mesto
	tiskani mediji	Delo
		Večer
		Dolenjski list
		Šolski razgledi

Ko naredimo tak seznam, smo naredili že veliko, a še vedno ne dovolj, če naj nam pregled interesnih skupin pomaga tudi pri operativnem delu na področju razvoja kakovosti. Interesne skupine so namreč tiste, ki jih bomo vključili v razprave o želeni kakovosti izobraževalne organizacije, jih povabili k presojanju kakovosti, jih pritegnili v razmišljanje, kako izboljšati določene postopke ali ravnanje ipd.

Zato je treba seznam dopolniti še s povsem konkretnimi osebami ali vsaj s položajem oseb, ki so za nas zelo pomembne. Ko gre za zaposlene in udeležence izobraževanja, verjetno ni zadreg, saj so ti sezname v izobraževalni organizaciji na voljo. V večjih izobraževalnih organizacijah pa se začne zatikati že, ko je treba narediti seznam zunanjih sodelavcev. Pogosto se zgodi, da na primer za zunanje sodelavce – učitelje tujih jezikov – ve vodja jezikovnega izobraževanja, strokovni delavci drugih področij pa jih ne poznajo. Te informacije bo morala imeti na voljo skupina za kakovost, ko bo načrtovala izpeljavo neke dejavnosti v zvezi s presojanjem ali razvijanjem kakovosti. Ni prav racionalno, če bomo pred vsako dejavnostjo posebej zbirali te sezname, po izpeljavi dejavnosti pa ugotovili, da smo izpustili pomemben del zunanjih sodelavcev.

Še nekoliko bolj zapletene so stvari pri zunanjih organizacijah, ustanovah. Če bomo neka vprašanja o kakovosti naslovili na primer na Mestno občino XY, bo samo sreča, če bo naše vprašanje priromalo do prave osebe. Zelo velika verjetnost pa je, da ne bo nobenega odziva. Zato moramo razmisliti, kdo je tista oseba – po položaju in imenu – ki je za nas pomembna, ko delujemo za razvoj kakovosti. Morda bi bil v tem primeru župan, vodja službe za družbene dejavnosti, referent za javna naročila, vodja razvojnega odseka ipd. Podobno nas v gospodarskih organizacijah verjetno zanimajo osebe, ki se ukvarjajo z razvojem strokovnega osebja, štipendiranjem, razvojem ipd. Tako je treba razmišljati pri vseh organizacijah, ki smo jih uvrstili v seznam interesnih skupin.

**Preglednica 6:** Natančnejši seznam interesnih skupin izobraževalne organizacije**Interesna skupina**

Podjetja	IME PODJETJA	POLOŽAJI	IME IN PRIIMEK	NASLOV ZA POŠTO	ELEKTONSKA POŠTA	TELEFON
Tekstilno podjetje KOP		direktor	Janez Boč	Belska 3, 2780 Morje	janez.boc@kop.si	09/503 020
		vodja kadrovske službe	Daša Grebenc	Belska 3, 2780 Morje	dasa.grebenc@kop.si	09/503 021
		vodja oddelka za tehnologijo	Matjaž Belič	Belska3, 2780 Morje	matjaz.belic@kop.si	09/503 022
		vodja oddelka za design	Lena Gorenak	Belska 3, 2780 Morje	lena.gorenak@kop.si	09/503 023
Mikroelektronika MEL		.....	.....	.....	.....	.....

Ko smo v preteklosti sodelovali z različnimi izobraževalnimi organizacijami, smo predvidevali, da taki pregledi različnih interesnih skupin v organizacijah že obstajajo, pogosto pa se je zgodilo, da so nam poročali, da jih nimajo. Ugotavljali so, da je imela na primer sodelavka na enem oddelku odlične stike z neko kadrovske službo v podjetju, sodelavci na drugem oddelku pa o tem niso vedeli nič in so se trudili, da bi sploh našli stik s to organizacijo. Izkazalo se je, da je imelo to, da smo spodbudili nastajanje pregleda interesnih skupin, dvojni učinek: tako so si organizacije izdelale preglede tistih, ki so jih pozneje vključevale v različne dejavnosti za presojanje ali razvijanje kakovosti, sočasno pa so še izboljšale kakovost poslovanja s partnerji tudi na drugih področjih.

Tako kot to velja za vse sezname, pa velja tudi za te: v podjetjih in ustanovah je fluktuacija, na položaje prihajajo drugi ljudje, nekatera podjetja in ustanove se zapirajo, pojavljajo se druga, spreminjajo se elektronski naslovi itn. Če torej ne poskrbimo, da nekdo za te sezname skrbi, koordinira njihovo sprotno dopolnjevanje, potem bo delo, vloženo v izdelavo začetnega pregleda, kaj kmalu zaman in sezname bodo postali neuporabni.

**Zbirka pripomočkov**

V prilogi PRIPOMOČEK-3 boste našli vodilo, ki vam lahko pomaga **pri pripravi pregleda interesnih skupin izobraževalne organizacije.**

## Analiza interesnih skupin

Ko premislimo o tem, katere so temeljne interesne skupine izobraževalne organizacije, in oblikujemo seznam teh interesnih skupin, lahko začnemo analizo interesnih skupin po posameznih merilih.

- **Premislimo, ali so interesne skupine zunanje ali notranje.** Za notranje interesne skupine velja, da so vključene v delovanje izobraževalne organizacije od znotraj (vodstvo, zaposleni, sindikalna organizacija itn.), zunanje interesne skupine pa ne delujejo v izobraževalni organizaciji, pač pa vplivajo na izobraževalno organizacijo od zunaj.
- **Premislimo, ali so interesne skupine primarne ali sekundarne.** Primarne interesne skupine so tiste, brez sodelovanja katerih organizacija ne bi preživela. Povezane so s temeljnim procesom delovanja organizacije. Sekundarne interesne skupine niso vključene v neposredne odnose, izmenjave z organizacijo, vendar imajo sposobnost in možnost, da mobilizirajo javno mnenje v dobro ali v škodo doseganja ciljev organizacije. Od zunaj lahko zaradi svojega mesta v sistemu vplivajo na doseganje ciljev izobraževalne organizacije.
- **Premislimo o interesih, ki jih ima ali bi jih lahko imela posamezna interesna skupina glede dejavnosti izobraževalne organizacije.** Potem ko raziščemo interese temeljnih interesnih skupin, se je smiselno poglobiti tudi v analizo interesov podskupin, pri obojih pa razmišljati tudi o morebitni konfliktnosti interesov med skupinami in med podskupinami. Natančnejša analiza posameznih podskupin in njihovih interesov lahko razkrije veliko večjo interesno raznolikost in interesno heterogenost posamezne interesne skupine.

Zgled: Na novo zasnovani izobraževalni programi v poklicnem in strokovnem izobraževanju predvidevajo povezovanje, medpredmetne in medmodularne povezave, integriranje nekaterih vsebin splošnih predmetov v poklicne module. Kar je bil interes načrtovalca, ni vedno tudi interes učitelja. Morda bomo v izobraževalni organizaciji naleteli na to, da učitelji splošnih predmetov niso povsem zadovoljni s tem, da bi morali del vsebin, ki so bile doslej v »njihovi avtonomni domeni«, integrirati nekam drugam. To svoje stališče zagovarjajo s stališča lastnega legitimnega strokovnega (včasih pa tudi osebnega) interesa. Odgovorni za načrtovanje izvedbenega kurikula v izobraževalni organizaciji se bodo tako morali soočiti z različnimi pogledi in interesi ne zgolj temeljne interesne skupine učiteljev, pač pa tudi podskupine učiteljev strokovnih predmetov. Potrebno bo usklajevanje različnih stališč, pogledov in interesov ter iskanje novih kakovostnih povezav.

- **Razmislimo o možnem vplivu, ki ga ima interesna skupina na izobraževalno organizacijo.** Ob koncu tega dela analize razmislimo, kakšni so lahko vplivi interesne skupine na delovanje izobraževanje organizacije in še posebno na njeno kakovost. Razmišljamo o morebitnih pozitivnih in negativnih vplivih.

Tako oblikovan pregled interesnih skupin in analiza njihovih značilnosti postane izhodišče za premislek o tem, kdaj bo smiselno in potrebno, da neko interesno skupino vključimo v procese opredeljevanja, presojanja in razvijanja kakovosti. Če nas bo na primer zanimalo, kakšna je kakovost znanja, ki ga v izobraževalni organizaciji



pridobijo udeleženci, bomo k presojanju kakovosti in tudi razmišljanju o tem, kaj bi še morali postoriti za boljšo kakovost znanja, pritegnili podjetja iz panoge, razvojne inštitute ipd., teh pa ne bi bilo prav smiselno vključevati takrat, ko nas bo zanimala kakovost izpeljave izobraževanja (metodika, didaktika). Takrat bomo k presojanju pritegnili učitelje, strokovne sodelavce in udeležence, morda pa tudi kakšne zunanje strokovnjake za to področje.

## Vrednote izobraževalne organizacije

### Namen

Ko razmišljamo o tem, **kaj nam je pomembno in za kakšno kakovost se bomo zavzemali**, ne moremo zaobiti vprašanja **vrednot**. Vrednote so merila, na podlagi katerih stvari, dogodke in ljudi ocenjujemo kot dobre ali slabe, prijetne ali neprijetne, lepe ali grde, ustrezne ali neustrezne, resnične ali napačne. **Če začnemo razmišljati o naših vrednotah, začnemo razmišljati o tem, kaj je za nas resnično pomembno v življenju.**

Podobno kot za posameznike velja za organizacije. Cilji organizacije morajo biti skladni z njenimi vrednotami in njene vrednote morajo biti skladne z njenimi cilji. Zato je **razjasnjevanje vrednot pogosto pomemben korak na poti k še boljšim dosežkom in uspešnosti organizacije. Če ljudje v organizaciji začnejo razmišljati o svojih vrednotah in o vrednotah, ki naj bi jih najbolj cenila organizacija, začnejo samodejno razmišljati, kaj je zanje resnično pomembno pri delu.** Ponudi se jim možnost, da osredotočijo svoje delo okrog najglobljih in najpomembnejših vrednot – osebnih in organizacijskih. Če pa sta njihovo delo in ravnanje kakor koli v nasprotju z njihovimi notranjimi vrednotami, ali če se njihove osebne vrednote močno razlikujejo od vrednot organizacije, lahko to povzroča stres, negativizem, pesimizem in celo jezo ter občutke frustriranosti – še en razlog, ki priča o tem, kako pomembno je v organizacijah sprožiti iskreno razpravo o vrednotah.

**Vrednote so prepričanja o tem, kaj je pozitivno, zaželeno in cenjeno. Vrednote vodijo in usmerjajo naše delovanje – tako osebno ravnanje posameznikov kot delovanje skupin in organizacije.**

- **Skupne vrednote organizacije so kažipot za ravnanje pa tudi za načrtovanje.**
- **Ko organizacije opredelijo svoje vrednote, postavijo merila, ki določajo, kaj je dobro in kaj slabo, kaj učinkovito in kaj neučinkovito, kaj sprejemljivo in kaj nesprejemljivo.**
- **Na podlagi skupnih vrednot lahko organizacija opredeli kazalnike in prepoznavanje kakovostnega dela.**

**Pri razmišljanju o vrednotah organizacije iščemo odgovor na vprašanje:**

**KAJ NAM JE POMEMBNO?**

## Opis

**Vrednote so pomembna prvina kulture vsake organizacije, njihovo prepoznavanje pa je ključ do uspešnosti organizacije**, ne glede na to, s kakšnim delom se ukvarja. Organizacijske vrednote opisujejo skupna prepričanja in načela organizacije, lahko jih prepoznamo v njihovem uresničevanju pri delu. Zaposlenim določijo skupno usmeritev in ponujajo smernice za vsakodnevno vedenje. **Če ljudje jasno vedo, za kaj se njihova organizacija zavzema, če vedo, katere vrste in oblike vedenja in dela se ceni, se bodo lažje odločili te vrednote podpirati tudi pri svojem delu in ravnanju.** Prepoznavanje skupnih oziroma ključnih vrednot tudi pospeši, olajša in okrepi sporazumevanje o pomembnih vprašanjih v organizaciji. In če bodo zaposleni zaradi osebnega sodelovanja v razpravi o vrednotah začutili, da organizacija ceni njihov prispevek k skupnim prizadevanjem, velja to še toliko bolj.

Ko se v izobraževalni organizaciji pogovarjamo o vrednotah, se dotikamo bistvenih dilem:

- Kaj je vodilo našega dela – čim boljše znanje udeležencev izobraževanja ali finančni učinek? Ali smo se na primer pripravljene odpovedati neki ugodnosti/izboljšavi pogojev dela za zaposlene na račun tega, da bi nekaj več ponudili udeležencem?
- Kaj je prav – da odraslemu, ki je že zaposlen in pri delu pričakovano uspešen, nekoliko znižamo zahtevnost izobraževanja, da bo prišel do »papirja«, ker bi sicer izgubil zaposlitev, brez tega znižanja zahtevnosti pa verjetno ne bo uspešno dokončal izobraževanja? Ali je primerno, da v izobraževanju odraslih iz predpisanih kurikulumov za določen program »izbiramo« zgolj nekatere kompetence in vsebine, tiste bistvene, druge pa izpuščamo, ker izobražujemo v zelo skrčenem časovnem obsegu?
- Kolikšno šolnino zaračunavamo udeležencem in kaj zanj posamezniku ponujamo?
- Ali posamezniku, za katerega po strokovnih merilih vemo, da bo zelo težko uspešno dokončal izobraževanje, to povedati na začetku izobraževanja, ali pa mu pustiti, da to spozna sam po večletnem poskušanju?
- Kolikšen delež prihodka od izobraževanja smo pripravljene vlagati v izboljšanje prostorskih razmer in didaktične opreme?
- Ali smo pripravljene zunanjim sodelavcem plačati dodatno strokovno spopolnjevanje, čeprav vemo, da bodo to znanje uporabljali tudi drugje?
- Ali smo pripravljene za boljše dosežke organizacije za določen čas žrtvovati tudi nekaj svojega prostega časa?
- Itn.

Takih vprašanj bi lahko naštevali še celo kopico, z njimi se srečujemo vsakodnevno in jih moramo tudi reševati vsakodnevno. Najslabše je, če o tem nikoli ne spregovorimo skupaj ali pa »javno« na taka vprašanja odgovarjamo všečno, v praksi pa delujemo drugače.

Ob razpravi o vrednotah je treba opozoriti, da **v vsaki organizaciji obstaja neformalna kultura s svojimi vrednotami.** Številne od teh vrednot so implicitne, niso nikjer jasno opredeljene in se jih ne zavedamo jasno. Kljub temu lahko silovito vplivajo

na ljudi v organizaciji. **Težave nastanejo, kadar ta implicitna prepričanja nasprotujejo eksplicitnim – javno izraženim vrednotam organizacije.** Če je takšnih položajev veliko, se lahko med zaposlenimi porodi nezadovoljstvo, cinizem, celo odkrito posmehovanje posameznikov »skupnim« vrednotam. Eden od takšnih primerov je tradicionalno ločevanje »mi/oni«. To stališče je morda eno od najbolj zakoreninjenih implicitnih prepričanj v organizacijah. V organizacijah ga lahko opazujemo na dveh ravneh. Znotraj organizacije ločuje »nas« od »njih«, bodisi učitelje od vodstvenih delavcev, strokovne delavce od administrativnih. Z vidika odnosov zunaj organizacije, so »mi« zaposleni, med »one« pa sodijo uporabniki. Ob takšnih tradicionalnih razmejitvah se v organizacijah, ki jih vodijo razbohotene implicitne predpostavke, pogosto razširi predstava, da smo »mi« žrtve, »oni« pa nas ogrožajo; takšna predstava pa seveda »upravičuje« uporabo vseh možnih sredstev za obračunavanje z »njimi«.

Razprava o vrednotah sproži proces spoznavanja mitov in tradicij organizacije, njene kulture – hkrati pa tudi spreminjanja obstoječe kulture, ko se soočimo s tistimi njenimi elementi, prepričanji in predpostavkami, ki so destruktivni, neučinkoviti, ki zavirajo in onemogočajo uspeh. S spreminjanjem neustreznih ali škodljivih prvin obstoječe kulture v organizaciji razprava pozitivno vpliva na organizacijsko ozračje in počutje zaposlenih (in uporabnikov). Lahko razjasni marsikatero nejasnost, razhajanja in nesporazume. Lahko **povezuje ljudi**, ko jim pomaga iskati skupna prepričanja in izkušnje. Lahko daje občutek skupne identitete, pripadnosti nečemu pomembnemu. Lahko **pozitivno vpliva na zadovoljstvo pri delu, učinkovitost in izide.**

Ko razjasni skupne vrednote, lahko organizacija sprejme svoje sprejemljive standarde in kažipote za sprejemanje odločitev, hkrati pa vrednote močno vplivajo na postavljanje vizije. **Razjasnitev vrednot** kot temeljnega elementa življenja in bivanja organizacije **omogoči podlago za razjasnjevanje poslanstva in vizije** ter nadaljnje delovanje.

## Proces oblikovanja

O vrednotah se lahko v organizaciji pogovarjamo na najrazličnejše načine. Med možnimi načini prepoznavanja vrednot v organizacijah lahko naštejemo naslednje:

- **Vsak posameznik najprej opredeli svoje osebne vrednote, temu sledi širša razprava, namenjena iskanju dogovora o skupnih vrednotah organizacije, najprej v manjših in nato v vse večjih skupinah.** Ta možnost je sicer najbolj zamudna in traja najdlje časa, vendar pa sodeluje v razpravi največ posameznikov, obenem pa ima vsakdo priložnost, da poglobljeno razmisli o svojih vrednotah. Ljudje se lažje poistovetijo z vrednotami, ki jih na površje prinese razprava, v kateri so imeli priložnost dejavno sodelovati.
- **Najprej manjša skupina v razpravi doseže dogovor o svojih skupnih vrednotah, temu sledi razprava v večji skupini.** Ta možnost po eni strani zagotavlja dovolj visoko stopnjo dejavnosti vseh posameznikov (če skupine niso prevelike, največ 5 ljudi), hkrati pa časovno ni zamudna.

- **Razprava zgolj v večji skupini.** Ta možnost ne zagotavlja dejavnega sodelovanja vseh posameznikov. Obstaja nevarnost, da se posamezniki bodisi umaknejo v ozadje in hote ne sodelujejo v razpravi, so preglasovani in ne pridejo do besede.

Tudi tehnik prepoznavanja in ocenjevanja lastnih vrednot ali vrednot skupine je več. Najpogostejše tehnike so **ocenjevanje na ocenjevalni lestvici, razvrščanje po pomembnosti in izločanje.**

Vrednote so abstraktni pojmi in tudi, če jih opredelimo in zapišemo na papir, to še ne pomeni nujno, da jih vsi posamezniki v organizaciji razumejo enako. Možnost nejasnosti in nesporazumov lahko močno zmanjšamo, če opredelimo značilna vedenja, ki izražajo posamezne vrednote. Tako vrednote povežemo s konkretnim vedenjem in ravnanjem, razjasnimo njihovo vsebino in hkrati jasno povemo, kakšno vedenje cenimo, spoštujemo in sprejemamo, katero vedenje pa je v nasprotju z organizacijskimi vrednotami.

V nadaljevanju navajamo nekatera priporočila za zapis vrednot:

- Seznam vrednot naj ne bo predolg, ob začetku razprave bodo verjetno zaposleni nanizali številne vrednote in prav je tako. A razpravo vodite tako, da boste na koncu skupaj izluščili in potrdili manjše število ključnih vrednot. Teh naj ne bo več kot 5 do 7.
- Ni dovolj, da pripravite le seznam vrednot. Isto vrednoto ljudje pogosto razumejo različno. Zato je priporočljivo, da vsako vrednoto na kratko opišete. Uskladite opise z vsemi zaposlenimi, le tako boste zagotovili, da boste vrednoto vsi razumeli enako. »Prijaznost« na primer lahko razumemo kot vrednoto, ki jo nenehno gojimo med sodelavci, saj so dobri odnosi pogoj za dobro delo in počutje zaposlenih. Ali pa: prijaznost razumemo kot temeljni pogoj za naše delo z udeleženci izobraževanja. To lahko naredite tako, da vsakdo zapiše, kako razume določeno vrednoto, nato pa različna pojmovanja soočite in vrednoto zapišite tako, kot jo razume večina, in tak zapis sprejmite z dogovorom.

Poleg že zapisanih splošnih priporočil lahko iz pridobljenih izkušenj ob delu z izobraževalnimi organizacijami povzamemo še naslednje:

- Ne začnimo pogovora o vrednotah tako, kot da jih doslej v izobraževalni organizaciji sploh ni bilo, mi pa smo tisti, ki bomo sedaj poskrbeli, da jih bomo opredelili in zapisali. Zaposleni se bodo temu uprli. Vsak posameznik ima svoje vrednote in se v svojem delovanju najprej ravna po njih.
- Upoštevajmo, da ljudje pogosto ne marajo na glas govoriti o svojih vrednotah, poiščimo načine, da lahko v prvi fazi svoja mnenja in stališča o vrednotah, ki so prisotne v izobraževalni organizaciji, in morebitnih razhajanjih s tistim, kar bi si sami želeli, podajo anonimno. Člani skupine za kakovost lahko na primer na tej podlagi naredijo zbirnik ugotovitev, ki je v nadaljevanju podlaga za skupni pogovor. Tako posameznik ne bo preveč izpostavljen.
- Pomembno je tudi vprašanje, kdo naj vodi razpravo o vrednotah. Prav bo, če bo ravnatelj ali direktor zaposlenim znal dati sporočilo o pomenu skladnosti vrednot posameznika in organizacijskih vrednot. Velikokrat pa se pokaže, da morda ni najboljša rešitev ta, da vodstvo tudi vodi tovrstne razprave. Zaposleni niso vedno pri-

pravljeni odkrito spregovoriti o tem, kar je zanje najpomembnejše, ob navzočnosti vodstva, še posebno takrat ne, ko organizacijska kultura ni takšna, ki tovrstne odprte pogovore dovoljuje. Je pa treba ob tem povedati, da ob tem vprašanju ni enega pravilnega odgovora. V izobraževalnih organizacijah, kjer je organizacijska kultura takšna, da omogoča odkrite pogovore med vodstvom in zaposlenimi in ni pričakovati, da se zaposleni ne bi odzvali na sproženo razpravo o temeljnih vrednotah, je prav, da te razprave izpelje vodstvo, da v njih dejavno sodeluje.

- Prej omenjeno zagato lahko razrešimo tako, da povabimo v izobraževalno organizacijo zunanjega strokovnjaka, ki bo vodil in usmerjal premislek in ovrednotenje obstoječih vrednot.
- Prav zato, da bi se kar najbolj izognili temu, da bi se sicer pogovarjali o neki vrednoti, ki naj vodi naše ravnanje pri izobraževanju odraslih, ob tem pa bi vrednoto vsak razumel po svoje, je priporočljivo, ne zgolj to, da zapišemo seznam vrednot, pač pa tudi opisno zapišemo vedenje, ki ga izraža neka vrednota.



### Zbirka pripomočkov

V prilogi PRIPOMOČEK-4 boste našli vodilo, ki vam lahko pomaga pri **premisleku o vrednotah v izobraževalni organizaciji**.



### Primeri dobre prakse

V prilogi PRAKSA-6 si lahko ogledate primere **oblikovanih vrednot izobraževalne organizacije**.

## Poslanstvo izobraževalne organizacije

### Namen

Poslanstvo pripoveduje, **kaj** organizacija počne in **zakaj** to počne. Organizacija ob razmišljanju o svojem poslanstvu išče odgovore na vprašanja kot so:

- Kdo smo in kdo so naši uporabniki?
- S čim se ukvarjamo in zakaj?
- Kakšne storitve zagotavljamo?
- Kako te storitve izpeljujemo?

- **Poslanstvo organizacije je kratek in jedrnat opis bistva organizacije, ki drugim omogoča prepoznati, kaj organizacija počne in kako to počne, njenim zaposlenim pa daje občutek stabilnosti in jasne identitete.**
- **Zaposlenim in vsem drugim, ki jih organizacija kakor koli zanima, je zapis o poslanstvu v oporo z več vidikov: zaposlenim daje smernice za načrtovanje in vrednotenje svojih dejanj in ravnanja, drugim pa omogoča, da presodijo, ali se poslanstvo organizacije ujema z njihovimi vrednotami in prepričanji, ter na podlagi tega izberejo, ali se želijo in kako se želijo z njo povezati.**
- **Ko organizacija ubesedi svoje poslanstvo in jasno izrazi svojo identiteto, sebi in svetu pokaže, kje je podobna drugim sorodnim organizacijam in kako se od njih razlikuje.**

### Opis

Vsaka organizacija potrebuje poslanstvo, cilje in razloge za obstoj, osmišljeno usmeritev, ki ji posveča večino svojih prizadevanj in procesov. Brez vednosti/zavedanja o poslanstvu se v organizacijah razvije ozračje eksistencialne praznine. Pomanjkanje smisla se kaže različno, od občutkov prikrajšanosti in izpraznjenosti do negativizma. Posameznik ali skupina v organizaciji morajo vedeti, kaj naj bi bilo vodilo njihovega dela; poslanstvo združuje različne posameznike, različne oddelke. Poslanstvo je tudi merilo, ki ga potrebujemo pri opravljanju vsakodnevnega dela, da nam pomaga odgovoriti na vprašanja:

Kam vse to vodi?

Ali grem/-o v pravi smeri?

Zato je za organizacije še kako pomembno razpravljati o svojem poslanstvu – ne le **razpravljati**, temveč ga tudi **razjasniti in opredeliti**.

Poslanstvo organizacije je vedno **sinteza** tega, kako organizacijo in njeno delo, storitve, vloge posameznih skupin v njej in druge pomembne reči **vidijo zaposleni in uporabniki**. Zajema tudi mnenje širšega okolja glede namena in trenutnega delovanja organizacije, temelji pa na nizu temeljnih vrednot organizacije. Že samo razpravljanje o poslanstvu ima za organizacijo pomembne pozitivne posledice – tako kot njegov končni izdelek: opredeljeno poslanstvo, navadno zapisano v obliki kratke izjave.

V organizacijah imajo ljudje pogosto zelo različne predstave o tem, kaj je temeljni smisel, namen ali bistvo organizacije. Razprava jim omogoči primerjati te predstave, jih osvetliti z različnih gledišč, kritično ovrednotiti, poiskati njihove stične točke in razlike ter tudi zavrniti in preprečiti nekonstruktivna, neučinkovita in škodljiva prepričanja. Poglobljena razprava omogoča organizaciji razčistiti pojmovanja o tem, kaj dela, kaj naj bi delala, kako naj bi to počela, in kateri so njeni cilji. Šele ko so v organizaciji ta pojmovanja razjasnjena, lahko vodstvo upravičeno zahteva usklajena prizadevanja za njihovo uresničevanje – če te jasnosti ni, pričakovanja o skupnih prizadevanjih prej ko ne temeljijo na napačni domnevi, da vsi ljudje organizacijo zaznavajo in razumejo enako, takšno razmišljanje pa navadno ne vodi k zelenim izidom.

**Dobra izjava o poslanstvu je preprosta, pa vendar močna in navdihujoča.** Lahko je dolga le stavek ali dva, lahko pa tudi daljša. Še tako jasno opredeljeno poslanstvo organizacije je neproduktivno, če ni dovolj **zanimivo in energično, da motivira zaposlene**.

## Proces oblikovanja

Opredelevanje poslanstva je eden od večjih izzivov, ki se ga loti organizacija. Pri razmišljanju o tem, »za kaj se zavzema« organizacija, si lahko pomagamo z nekaterimi vprašanji:

- V čem smo dobri?
- Ali možnosti, ki smo jih izbrali, ustrezajo našim zmožnostim in željam?
- Ali si s tem zagotavljamo zdrave temelje za dolgotrajno delo in navzočnost na »trgu«?

Vsa ta vprašanja so dobrodošla, odgovori nanje pa so lahko odlični kažipotni za usmerjanje široke in poglobljene razprave o poslanstvu.

V nadaljevanju navajamo še nekaj vsebinskih in metodoloških priporočil o zapisu izjave o poslanstvu:

- Besedilo izjave o poslanstvu naj bo vsebinsko bogato, a kratko in jedrnato.
- Pri pripravi izjave o poslanstvu imejte v mislih, da mora sporočati o tem, kaj je temeljna dejavnost vaše izobraževalne organizacije. Ne pozabite, da izjava o poslanstvu opredeljuje namen, razlog obstoja vaše izobraževalne organizacije.
- Poslanstvo številnih izobraževalnih organizacij je »izobraževanje«, tudi vaše. Če boste v vaši izjavi zapisali le to, ne boste nič zares povedali prav o vaši izobraževalni organizaciji. Zakaj ste prav vi med 200 drugimi izobraževalnimi organizacijami v Sloveniji? Pomagajte si z naslednjim izhodiščem: »Tu smo zato, ker ..., da ...« ali: »Svoje poslanstvo vidimo v širjenju ...; uresničujemo ga z ...«



- S poslanstvom povemo, da je naša vloga taka in taka, da se v tem razlikujemo od drugih in da smo o teh razlikah dobro razmislili in jih znamo opisati.
- Pišite v prvi osebi množine, ker s to izjavo pripovedujete o sebi.
- Upoštevajte, da je besedilo poslanstva namenjeno različnim ciljnim skupinam. Zapisano mora biti dovolj jasno in razumljivo, da ga bodo lahko razumeli vsi.
- Razmišljajte o tem, kdo bo bral vašo izjavo o poslanstvu, kje bo objavljena – ali je besedilo primerno za te bralce?
- Bodite pozorni na jezik. Pravopisno preglejte besedilo. Besedilo, ki ni napisano v lepem jeziku in ima pravopisne napake, bo bralcu sporočalo nekaj drugega, kot bi si sami želeli.



### Zbirka pripomočkov

V prilogi PRIPOMOČEK-5 boste našli vodilo, ki vam lahko pomaga **pri oblikovanju izjave o poslanstvu v izobraževalni organizaciji.**



### Primeri dobre prakse

V prilogi PRAKSA-7 si lahko ogledate primere **oblikovanih izjav o poslanstvu izobraževalne organizacije.**

---

## Vizija izobraževalne organizacije

---

### Namen

Vizija je podoba organizacije, kakršno bi si želeli v prihodnosti. **Je miselna predstava, ki vodi k stvarnemu uspehu.** Če torej poslanstvo in vrednote dajejo smernice za delo organizacije – kaj, zakaj in kako početi – je vizija predstava privlačnega uresničenega poslanstva in vrednot.

Uspeh vsake organizacije temelji na ustvarjalnosti, navdušenju in učinkovitem strokovnem delu njenih zaposlenih. Zato lahko vabljiva in privlačna vizija uresničljive prihodnosti, ki vzbudi želje in motivacijo ljudi, močno vpliva na uspešnost. Strokovnjaki se strinjajo, da lahko že samo ustvarjanje vizije izboljša učinkovitost: ustvarjanje vizij organizacijam ne le omogoča, da oblikujejo kompetence za učinkovito odgovornost na najzahtevnejše izzive, ampak jih tudi usposablja, da postanejo zmožne same proaktivno vplivati na spremembe v okolju in tako same »povzročati« okoliščine, kakršne želijo. S tem organizacije prerastejo razmere, ko bi se zgolj pasivno odzivala na dogodke, ustvarjanje vizije postane ne le razburljiv, ampak tudi dobesedno mogočen proces, ki ga lahko sproži katera koli organizacija.

Učinkovita je lahko le vizija, ki upošteva **edinstvenost organizacije** in njeno **identiteto** ter temelji na njeni lastni **stvarnosti**. Ustvarjanje vizije **vpliva na vpeljevanje izboljšav kakovosti** tudi pri vodenju. Organizacije, ki znajo konstruktivno uresničevati vizijo in sproti vpeljevati izboljšave kakovosti, dosegajo dobre dosežke. Ustvarjanje vizije zahteva **sodelovanje vseh zaposlenih**.

Navedemo lahko štiri močne sile, ki jih sproži ustvarjanje vizije v organizaciji:

#### VIZIJA JE PREDSTAVA ŽELENE PRIHODNOSTI!

- Vizija krepi občutek predanosti in daje energijo ljudem.
- Vizija osmišlja delo.
- Vizija utemeljuje standarde odličnosti.
- Vizija je most med sedanostjo in prihodnostjo.

Vsaka učinkovita vizija ima korenine v sedanosti, usmerjena pa je v prihodnost: njena moč izhaja prav iz napetosti, ki nastane zaradi primerjave med predstavo o želeni prihodnosti in današnjo realnostjo.

## Opis

Marsikatera organizacija (isto velja za številne vodilne) skuša razviti podobo zelene prihodnosti – svoje vizije, ne da bi se pri tem oprla na vrednote, poslanstvo in ugotovljeno trenutno stanje. **A vizija je lahko uresničljiva le takrat, ko temelji na stanju, upošteva danosti organizacije in razmere v okolju.** Utopična predstava prihodnosti lahko izčrpava energijo organizacije in zaposlenih, ki jo porabljajo za neuresničljive »sanje«. Podobno se zgodi, če zaposleni v viziji ne najdejo izziva: če vizija podcenjuje zmožnosti organizacije, je lahko premalo privlačna, da bi bila ljudem pomemben in prizadevanja vreden cilj.

Ko začnemo razjasnjevati svoje želene prihodnje stanje ali vizijo in se hkrati soočimo s stvarnostjo, naletimo na razliko med stanjem, v katerem smo, in tistim, v katerem želimo biti. Organizacija mora znati ločiti med **težnjo po odzivanju in težnjo po ustvarjanju**. Težnja po odzivanju organizacijo vleče v začarani krog »gašenja požarov« in čakanja na nove izbruhe, ki se bodo šele zgodili; težnja po ustvarjalnosti ji omogoča, da se s pomočjo vizije proaktivno pripravlja na svojo prihodnost in si jo soustvarja. V bistvu imamo opravka s preprosto, a usodno odločitvijo: ali naj bo vodilo organizacije odzivanje na stvari, ki jih ne želi, ali pa iskanje odgovora na vprašanje »Kaj želimo ustvariti? Kaj si želimo?« Težava pri prvem prijemu je, da vodi predvsem v reševanje že obstoječega – oziroma umikanje pred že nastalimi neprijetnostmi. Takšno delovanje seveda ne spodbuja inovacij, ne vodi h konstruktivnim rešitvam in trajnim spremembam, zato takrat, kadar postane prevladujoči slog razmišljanja in ravnanja v njej reaktiven, organizacija teže vidi pot naprej.

Pomembne posledice jasne vizije:

- Skupne »sanje« združujejo ljudi in njihova prizadevanja.
- Vizija povezuje in usklajuje delo različnih ljudi in skupin v organizaciji.
- Vizija pomaga ljudem pri sprejemanju odločitev.
- Vizija spodbuja občutek predanosti in pripadnosti organizaciji in napolni ljudi z energijo.
- Vizija osmišlja delovno življenje zaposlenih.
- Vizija daje trdne temelje za strateško načrtovanje in opredeljevanje konkretnih ciljev.
- Vizija je izziv obstoječemu stanju v organizaciji.
- Vizija je most med sedanostjo in prihodnostjo.
- Vizija postavlja standarde kakovosti.
- Ob jasni viziji lažje opazimo vedenje in ravnanje, ki ni v skladu s prepričanji organizacije.
- Jasna vizija lahko organizacijo reši začaranega kroga reševanja trenutnih problemov in gašenja požarov.

Iz zapisanega je očitno, kako pomembno je, da ima vsaka organizacija svojo **enkратно vizijo**. Tako kot vsak posameznik je vsaka organizacija **enkратно**. Prepisovanje vizij, prenašanje učinkovite in uspešne vizije v drugo organizacijo ne more dati želenega uspeha. Tem pogojem lahko zadosti le vizija, ki izhaja iz ljudi, ki so imeli v razpravi priložnost izraziti svoja videnja, prepričanja in predstave.

## Proces oblikovanja

Ustvarjanje vizije je najučinkovitejše, kadar se ne osredotočimo zgolj na posamezne želene končne dosežke – ampak širše na razvoj organizacije ter na razvoj skupinskega ali individualnega dela v njej. Vizija ima večjo moč, če se osredotoči tudi na interakcije med ljudmi in odnose med zaposlenimi in uporabniki. Razpravljanje o viziji, ki se osredotoči tudi na ta vprašanja, krepi ustvarjalni potencial v organizaciji.

Povzemimo nekaj priporočil za pot k »dobri« viziji:

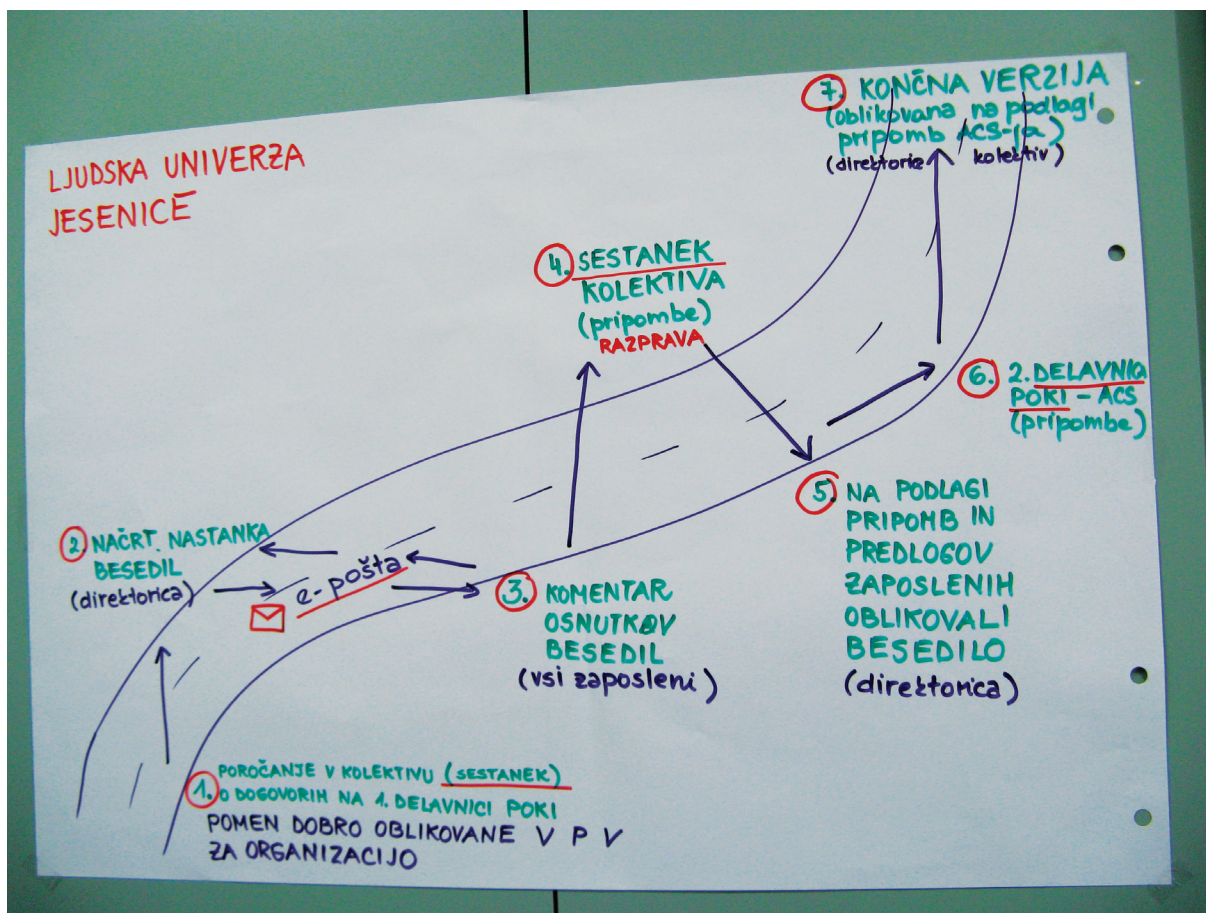
- Če vizijo soustvarjajo vsi zaposleni, jo bodo lažje »posvojili«, zato bo tudi njeno uresničevanje lažje.
- Proces ustvarjanja vizije je prav tako pomemben kot njegovi izidi – če procesu posvetimo premalo energije in časa, bo vizija temu primerna.
- Vizija mora biti opredeljena tako, da jo zlahka razumejo vsi zaposleni in drugi za organizacijo pomembni ljudje.
- Vizija pomaga pri osredotočanju na strateško načrtovanje, zato organizacija potrebuje vizijo, preden začne načrtovati konkretne cilje.
- Vizija mora biti zapisana tako, da motivira, navdihuje, ljudem predstavlja izziv – ljudi mora pritegniti.
- Izjavi o viziji vdihnite noto vaše izobraževalne organizacije. Zakaj je to prav vaša vizija, in ne vizija neke druge organizacije?
- Izjava o viziji naj bo zapisana jasno, konkretno, jedrnato, lahko razumljivo.
- Z vizijo izrazimo svoje dolgoročne cilje – to ni sanjarjenje, kaj bi lahko bili brez realne podlage, pač pa resen in temeljit premislek, kam želimo usmeriti svoj razvoj. Vizija ni pravljica, biti mora uresničljiva, ljudje naj jo dojemajo kot dosegljivo.
- Pomagajte si tako, da si zamislite, kakšna bo vaša organizacija čez nekaj let. Poznate tekmece v okolju, veste, kakšne prednosti že imate, kje je vaša moč. Verjetno ste tudi že razmišljali, kaj bo z vami v prihodnje. Marsikaj od te prihodnosti verjetno ni odvisno od vas, marsikaj pa je takega, na kar lahko povsem vplivate. Če si boste postavili cilje in če boste k tem ciljem usmerili svoje ravnanje, si izdelali strategijo, kako te cilje doseči, jih boste tudi dosegli. Pomagajte si tudi tako, da uporabite naslednjo besedno zvezo: »Naša vizija je, da postanemo ...«
- Vizija naj se ujema z najvišjimi vrednotami in poslanstvom organizacije.
- Vizije ne pišite v obliki: »Želimo ...« Tak zapis je povsem primeren, a včasih daje občutek manjše negotovosti – želimo si, nismo pa povsem prepričani, ali se bo nekaj uresničilo. Druga možnost je naslednja: »Postali bomo vodilna, v okolju ...« To je odločnejši zapis – bralec ve, da imate zelo trden namen, predvideva, da imate že izdelano strategijo za to, da boste ta cilj dosegli.
- V viziji ne pišite o tem, kar ste že. Vizija naj sporoča to, kar boste postali v prihodnosti. Vizija je pogled v prihodnost, je nekaj, kar je vaš cilj in čemur boste zato prilagodili svoje ravnanje, da bi ta cilj dosegli.

## Zbirka pripomočkov

V prilogi PRIPOMOČEK-6 boste našli vodilo, ki vam lahko pomaga **pri oblikovanju izjave o viziji izobraževalne organizacije**.

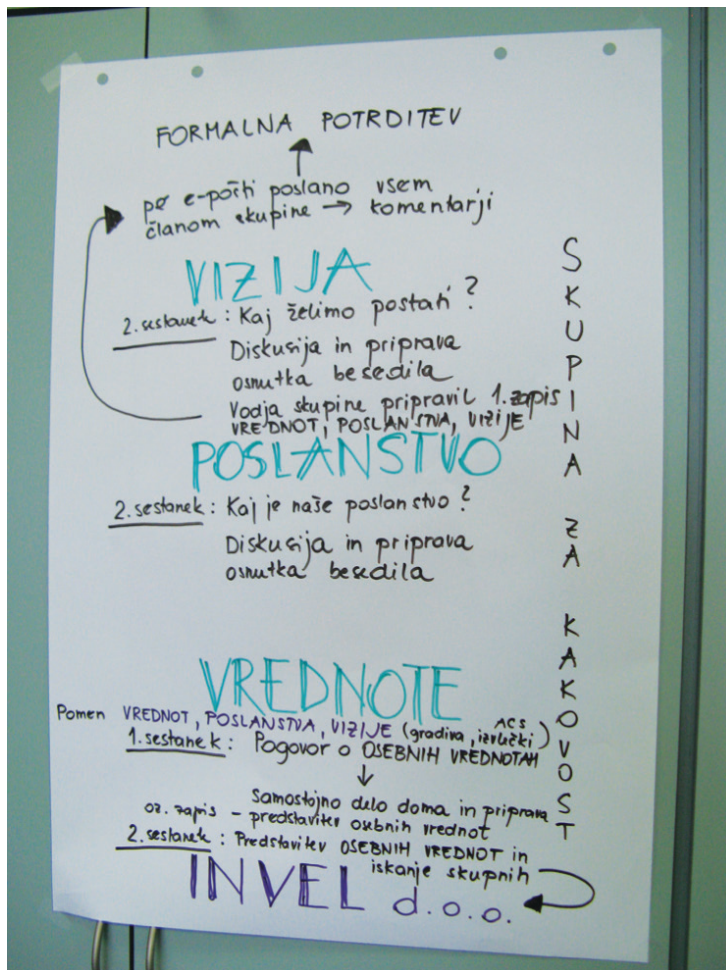
Pa še nekaj praktičnih namigov za oblikovanje vrednot, poslanstva in vizije izobraževalne organizacije:

**Slika 15:** Oblikovanje vrednot, poslanstva in vizije



Članice skupine za kakovost z Ljudske univerze Jesenice so ob ovrednotenju izpeljanega postopka oblikovanja vrednot, poslanstva in vizije nazorno prikazale različne faze tega postopka.

**Slika 16:** Postopek oblikovanja poslanstva, vrednot, vizije



Članice skupine za kakovost iz izobraževalne organizacije Invel so ob ovrednotenju izpeljanega postopka oblikovanja vrednot, poslanstva in vizije prikazale različne faze tega postopka.

### Primeri dobre prakse

V prilogi PRAKSA-8 lahko preberete zapis, **kako so v izobraževalni organizaciji Invel izpeljali postopek oblikovanja vrednot, poslanstva in vizije.**

### Primeri dobre prakse

V prilogi PRAKSA-9 si lahko ogledate primere **oblikovanih izjav o viziji izobraževalne organizacije.**

---

## Izjava o kakovosti

---

### Namen

Zadnji delček mozaika kakovosti, ki ga opisujemo med procesi opredeljevanja kakovosti, je **izjava o kakovosti**. Že z opredeljenimi vrednotami, izjavo o poslanstvu in izjavo o viziji, ki jih uporabljamo v javni rabi, daje izobraževalna organizacija pomembno sporočilo o tem, za kaj se zavzema, kaj je njena osrednja dejavnost in kaj lahko udeleženci, financerji in drugi partnerji od nje pričakujejo. Da bi te strateške usmeritve tudi zares zaživele in se uresničile, pa je priporočljivo, da izobraževalna organizacija lastne opredelitve kakovosti konkretizira.

Ko smo leta 2007 na Andragoškem centru izpeljevali pilotni projekt Svetovalci za kakovost, smo skupaj z udeleženci projekta, ki so se usposabljali za vlogo svetovalcev za kakovost, razvili instrument, ki smo ga poimenovali Izjava o kakovosti. Vsebuje skupek standardov kakovosti, ki jih izobraževalna organizacija zagotavlja svojim uporabnikom.

O standardih kakovosti bomo podrobneje pisali še pozneje, že na tem mestu pa jih opredelimo **kot izjave, ki opisujejo pričakovano/želeno kakovost temeljnih dejavnikov delovanja izobraževalne organizacije**. Z njihovo opredelitvijo in javno objavo sporočamo, kaj uporabniki lahko od nas pričakujejo ali kaj ponujamo.

- Z izjavo o kakovosti se izobraževalna organizacija zavezuje, katere standarde kakovosti bo zagotavljala svojim udeležencem, financerjem in vsem drugim partnerjem.
- Izjava o kakovosti je namenjena zaposlenim, saj predstavlja nekakšno vodilo za ravnanje, hkrati pa je namenjena tudi vsem pomembnim drugim interesnim skupinam izobraževalne organizacije, saj pripoveduje o tem, kaj izobraževalna organizacija zagotavlja ali kaj lahko zainteresirani od nje pričakujejo.

**Slika 17:** Izjava o kakovosti Biotehniškega izobraževalnega centra Ljubljana, Središča za izobraževanje odraslih

**Biotehniški izobraževalni center Ljubljana, Središče za izobraževanje odraslih**

*Kakovosti izobraževanja odraslih v naši izobraževalni organizaciji ves čas namenjamo veliko pozornosti. Načrtno in še bolj poglobljeno pa si za razvoj kakovosti prizadevamo od leta 2001. Tedaj smo prvič izpeljali samoevalvacijo po modelu POKI, ki ga je razvil Andragoški center Slovenije. Odločili smo se, da bo vodilo našega dela*

## IZJAVA O KAKOVOSTI

*Z izjavo o kakovosti izobraževanja odraslih se zavezujemo, da udeležencem izobraževanja, financerjem in vsem drugim partnerjem zagotavljamo naslednje standarde kakovosti:*

- Vsem udeležencem izobraževanja zagotavljamo individualni pristop, ki vključuje:
  - prilagajanje izobraževanja glede na njihovo predhodno pridobljeno znanje, želje in potrebe,
  - iskanje možnosti sofinanciranja izobraževanja,
  - svetovanje in pomoč pri učenju.
- Udeležencem izobraževanja nudimo interna gradiva, prilagojena odraslim udeležencem, vključenim v formalno ali neformalno izobraževanje.
- Skrbimo za ažurnost informacij in sprotno obveščanje po telefonu, na spletni strani, oglasni deski, po elektronski in navadni pošti.
- Predavateljem in drugim zaposlenim nudimo spodbudno delovno okolje in možnost stalnega strokovnega napredovanja.
- Skrbimo za pretok informacij med udeleženci izobraževanja in predavatelji.
- Sledimo potrebam po izobraževanju na biotehniškem področju, še posebej na področju živilstva in veterine. Prilagajamo se razvojnim težnjam podjetij, združenj in posameznikov.
- Skrbimo za zadovoljstvo udeležencev izobraževanja, predavateljev in drugih partnerjev.

*Izjavo o kakovosti je sprejel Svet zavoda BIC Ljubljana 29. junija 2006.*

<p><i>Direktor</i> <b>Tomaž J. Geršak</b></p> 	<p><i>Ravnateljica</i> <i>Predsednica skupine za kakovost</i> <b>Jasna Kržin Stepišnik</b></p> 	<p><i>Predsednica Sveta zavoda</i> <b>Nives Višnar</b></p> 
---	--	---





## Opis

Osrednji del listine o kakovosti je torej sporočilo, katere standarde zagotavlja izobraževalna organizacija. To seveda ne pomeni, da zagotavlja samo zapisane standarde, saj izobraževalno organizacijo izvajanje javne službe v izobraževanju odraslih zavezuje k temu, da zagotavlja vse standarde, ki jih določajo izobraževalna zakonodaja in posamezni javni programi ali dejavnosti, ki jih izpeljuje. To so tisti standardi kakovosti, ki jih izobraževalna organizacija posebej neguje, izpostavlja in izpeljuje celo vrsto ukrepov, da jih zagotavlja v njihovi celosti.

Oblikovanje takih standardov je zelo zahtevno delo. Potrebna je temeljita presoja celotnega kolektiva o tem, kateri bi bili lahko standardi, ki jih izobraževalna organizacija brezpogojno zagotavlja. Najslabše, kar bi se lahko zgodilo, je, da bi od nekod prepisali vsečne standarde, potem pa bi nanje pozabili.

Pa si pogledjmo primer: Udeleženec izobraževanja, ki bo prebral, da »izobraževalna organizacija udeležencem izobraževanja ponuja učno gradivo, prilagojeno odraslim udeležencem«, bo takšno storitev od izobraževalne organizacije tudi pričakoval in upravičeno zahteval. Organizacija pa mora pred takim zapisom razmisliti:

- Ali je učno gradivo zares zagotovljeno za vse predmete/teme?
- Ali je to gradivo v resnici prilagojeno odraslim?

Kako bodo udeleženci razumeli besedo »ponuja« – da je to gradivo na voljo brezplačno, da si ga je mogoče izposoditi v organizaciji? Verjetno ni mogoče trditi, da zagotavljamo zapisani standard, če udeležencem ponujamo le seznam literature na spletu. Razmisliti moramo o pomenu besede »ponuja«.

Bistvo kakovosti namreč ni v lepo oblikovani izjavi o kakovosti, ki visi v vsaki predavalnici in avli izobraževalne organizacije, če za njo v resnici ni kakovostnega ravnanja, ki ga obljublja. Izobraževalna organizacija bi s tem izgubila kredibilnost – morda tudi za stvari, ki bi jih delala dobro.

Standardi kakovosti naj bodo zapisani čim bolj konkretno in enopomensko tako, da prinašajo jasno sporočilo o tem, kaj izobraževalna organizacija ponuja in komu. Sporočila, ki jih vsebujejo standardi kakovosti, naj ne bodo predolga in prezahtevna.

Priporočljivo pa je, da imamo ob oblikovanju standardov kakovosti v mislih različne interesne skupine, s katerimi izobraževalna organizacija sodeluje. Priporočljivo je, da z izjavo nagovarjamo udeležence izobraževanja pa tudi zaposlene, strokovne sodelavce in zunanje partnerje. Ob oblikovanju standardov kakovosti premislimo, komu so namenjeni. Poskušajmo se postaviti v vlogo tistega, ki jih bo prebiral. Zelo priporočljivo je, da že zapisane osnutke standardov kakovosti ponudimo v branje predstavnikom različnih interesnih skupin (npr. kakšnemu učitelju, udeležencu) in ga zaprosimo za povratno informacijo o tem, kako zapis razume. Včasih namreč bralec sporočilo prebere in razume drugače, kot ga razume tisti, ki ga je zapisal.

Pomembno je tudi premisliti o številu standardov, ki jih bo vsebovala izjava o kakovosti. Teh naj ne bo preveč, ni bistvo v njihovem številu, pač pa v njihovi vsebini.

Ko imamo nabor standardov in standarde zapisane, je večina dela pri pripravi listine kakovosti opravljenega. Samo listino kakovosti oblikujemo tako, da ji dodamo še nekaj sestavin, ki govorijo o njeni verodostojnosti in pomenu. Priporočamo, naj ima izjava o kakovosti te sestavine:

- uvodno besedilo,
- naslov,
- zapisane standarde kakovosti,
- informacijo o tem, kdo je izjavo sprejel,
- podpise odgovornih oseb, ki so izjavo sprejele,
- žig in logotip izobraževalne organizacije.

## Proces oblikovanja

Ker je oblikovanje standardov kakovosti, ki so osrednja vsebina izjave o kakovosti, zahtevno strokovno opravilo, saj je treba poznati vsebino dela izobraževalne organizacije in metodologijo oblikovanja standardov kakovosti, je priporočljivo, da prvi osnutek izjave o kakovosti pripravi skupina za kakovost ob pomoči svetovalca za kakovost, če ga ima, in ob sodelovanju vodstva izobraževalne organizacije.

Za naslednjo fazo pa je najpomembnejše, da o osnutku standardov kakovosti opravimo razpravo z zaposlenimi in zunanjimi sodelavci, nosilci izobraževalne dejavnosti (učitelji, organizatorji izobraževanja) in podpornih dejavnosti (npr. z mentorji v središčih za samostojno učenje, svetovalci v svetovalnih središčih). Prav ti so namreč najpomembnejši nosilci uresničevanja standardov kakovosti, zato jim morajo biti blizu, biti morajo takšni, da se jim lahko zavežejo s svojim ravnanjem. Še tako lepo zapisana in oblikovana izjava o kakovosti bo namreč zgrešila svoj namen, če bo ostala zgolj na papirju ali obešena na steni predavalnice in ne bo pomenila zaveze zaposlenim k njenemu udeležanju. Zato je naloga skupine za kakovost, ki vodi oblikovanje izjave kakovosti, da dobro premisli, kako bo v proces njenega oblikovanja pritegnila vse omenjene nosilce izobraževalne dejavnosti v izobraževalni organizaciji.

**Slika 18:** Izjava o kakovosti Šolskega centra za pošto, ekonomijo in telekomunikacije



*»Kakovost ni samo lepo napisana izjava na plakatu, kakovost je trajno razmišljanje, spremljanje, ravnanje in iskanje še boljših rešitev in sprememb v življenju in delu na šoli. Zelo pomembno pa je, kaj o kakovosti ve in kako o kakovosti razmišlja vodstvo.«*

**Ida Srebotnik, direktorica Šolskega centra za pošto, ekonomijo in telekomunikacije**

Izjavo o kakovosti naj sprejme in podpiše ravnatelj ali direktor izobraževalne organizacije. Številne izobraževalne organizacije pa so izjavo o kakovosti poslale tudi v obravnavo in sprejem svetu zavoda. V teh primerih zato izjavo podpiše tudi predsednik sveta zavoda, pogosto pa izjavo o kakovosti podpiše tudi vodja skupine za kakovost.

Nekatere izobraževalne organizacije izjavo o kakovosti v večjem formatu obesijo v avli izobraževalne organizacije, manjši format pa je primeren za to, da dobi svoje mesto na stenah predavalnic ipd. Izjavo o kakovosti lahko objavimo na spletni strani izobraževalne organizacije, v informativnih in promocijskih brošurah idr.

## Ček lista za izobraževalno organizacijo

Naslednja ček lista je namenjena presoji, ali sistem kakovosti v izobraževalni organizaciji že vsebuje prvine, opisane v sklopu o **opredeljevanju kakovosti izobraževalne organizacije**.

### Preglednica 7: Procesi opredeljevanja kakovosti

#### Opredeljevanje kakovosti

KAZALNIK	MERILO	DA	DELNO	NE
<b>Interesne skupine izobraževalne organizacije</b>	Izobraževalna organizacija ima oblikovan pregled interesnih skupin.			
<b>Vrednote izobraževalne organizacije</b>	Izobraževalna organizacija ima izoblikovane in zapisane vrednote.			
	Vrednote izobraževalna organizacija uveljavlja v javni rabi (npr. na spletnih straneh in/ali v zgibankah, drugem gradivu).			
<b>Poslanstvo izobraževalne organizacije</b>	Izobraževalna organizacija ima izoblikovano izjavo o poslanstvu.			
	Izjavo o poslanstvu izobraževalna organizacija uveljavlja v javni rabi (npr. na spletnih straneh in/ali v zgibankah, drugem gradivu).			
<b>Vizija izobraževalne organizacije</b>	Izobraževalna organizacija ima izoblikovano izjavo o viziji.			
	Izjavo o viziji izobraževalna organizacija uveljavlja v javni rabi (npr. na spletnih straneh in/ali v zgibankah, drugem gradivu).			
<b>Izjava o kakovosti</b>	Izobraževalna organizacija ima izjavo o kakovosti ali drug podoben dokument, v katerem opredeljuje temeljne standarde kakovosti, ki jih zagotavlja svojim udeležencem.			
<b>Predvideni ukrepi:</b> (Zapiski.)				

## Presojanje kakovosti

Sestavljanje našega mozaika kakovosti nadaljujemo s procesi presojanja kakovosti. V uvodnem delu smo jih opredelili kot procese, katerih temeljni namen je **pridobivanje kvantitativnih in kvalitativnih podatkov o nekem pojavu, procesu ali dosežku ter njihovo vrednotenje glede na postavljene opredelitve ali standarde kakovosti**.

Izobraževalna organizacija, ki načrtno vlaga v kakovost svoje dejavnosti, ve, da je najboljše izhodišče za načrtovanje prihodnjega razvoja verodostojen vpogled v sedanje stanje. Načrtno in sistematično izpeljani postopki **notranje presoje kakovosti** prinašajo vodstvu izobraževalne organizacije in zaposlenim učinkovita orodja za ovrednotenje sedanjega stanja in načrtovanje razvoja. Podatki, informacije, mnenja in stališča, ki jih tako pridobimo od različnih interesnih skupin (npr. udeležencev, učiteljev, delodajalcev), pa so, če se odločimo tudi za njihovo javno objavo, pomembna povratna informacija interesnim skupinam, koliko zares uresničujemo tisto, kar smo obljubili v izjavi o poslanstvu, viziji in v listini kakovosti.

Preden nadaljujemo, razjasnimo uporabo strokovnega izrazja. Besedno zvezo »**notranje presojanje kakovosti**«, ki jo uporabljamo v našem besedilu, lahko enačimo z besedno zvezo »**notranja evalvacija ali samoevalvacija**«. Ker se je v slovenskem prostoru že dodobra uveljavil pojem »samoevalvacija«, bomo tudi mi uporabili ta pojem, kadar bo to smiselno, v drugih primerih pa bomo uporabili pojem »notranje presojanje kakovosti«. Pomembno pa je vedeti, da razumemo omenjene besedne zveze kot sopomenke.

**Ko bomo v nadaljevanju govorili o samoevalvaciji, bomo s tem mislili na poglobljen sistematični postopek, v katerem izobraževalna organizacija sama oceni svojo kakovost. Priporočljiv cikel za takšno poglobljeno samoevalvacijo je obdobje 2 do 3 let.**

**V skladu s tem bomo »poglobljeno samoevalvacijo« razločili od »sprotnega spremljanja«, ki ga razumemo kot sprotno spremljanje področij delovanja izobraževalne organizacije z namenom sprotnega reševanja morebitnih težav ter vpeljevanja potrebnih ukrepov in izboljšav. Tovrstne spremljave se izvaja v letnih ciklih ali ves čas poteka izobraževalne dejavnosti.**

Za razliko od samoevalvacije, s katero poglobljeno presojamo kakovost na manjšem številu izbranih področij in v daljšem časovnem obdobju, izpeljujemo spremljanje ves čas izobraževanja, saj na primer ne bi imelo smisla, da bi zadovoljstvo udeležencev v nekem štiriletnem izobraževalnem programu merili le ob koncu izobraževanja; takšno sprotno spremljavo potrebujemo vsako leto ali tudi večkrat med letom, da lahko hitro ukrepamo, če je to potrebno.

V tem sklopu obravnavamo naslednje dejavnike, ki kažejo na sistematično in načrtno delo pri načrtovanju in izpeljavi samoevalvacije:

- področja in kazalniki kakovosti,
- načrtovanje samoevalvacije,
- vključenost interesnih skupin,
- metode samoevalvacije,
- samoevalvacijsko poročilo,
- razpravo o izidih samoevalvacije.

---

## Področja in kazalniki kakovosti

---

### Namen

Najpomembnejša odločitev, ki jo moramo sprejeti ob načrtovanju samoevalvacije, je, kaj bo predmet opazovanja – katere vidike delovanja izobraževalne organizacije bomo presojali. Glede na izhodiščni vsebinski okvir samoevalvacije lahko izluščimo vsaj tri mogoče prijeme:

- samoevalvacija, katere zasnova izhaja iz zaznanih potreb in vprašanj,
- samoevalvacija, ki temelji na določenih kazalnikih kakovosti,
- kombinirani načini.

Poglavitna **značilnost prvega načina** je, da organizacija izhaja iz svojih potreb in želja, ko načrtuje samoevalvacijo. Zastavlja si vprašanja, za katere sama presodi, da so povezana s kakovostjo njenega dela, procesov in dosežkov. Poglavitna **značilnost drugega načina**, ki temelji na že postavljenih kazalnikih kakovosti, je možnost, da organizacija izhaja iz vnaprej opredeljenih področij in kazalnikov kakovosti, ko načrtuje samoevalvacijo. Področja in kazalniki kakovosti so tedaj opredeljeni širše (na primer na nacionalni ravni), opredelijo jih določeni strokovni organi ali skupina, zajemajo pa temeljna področja, ki naj bi odločilno vplivala na kakovost procesov in postopkov v organizaciji.

V nadaljevanju bomo predstavili eno izmed takšnih zbirk področij in kazalnikov kakovosti, ki smo jo v projektu POKI razvili posebej za opredeljevanje, presojanje in razvijanje kakovosti v izobraževanju odraslih. Prva takšna zbirka je bila objavljena leta 2001 v publikaciji Ponudimo odraslim kakovostno izobraževanje – Kazalniki kakovosti. Ta zbirka kazalnikov kakovosti je še vedno aktualna in jo številne organizacije za izobraževanje odraslih uporabljajo pri samoevalvaciji lastnega dela, njeno uporabo priporočamo tudi v prihodnje. Ker je od oblikovanja omenjene zbirke preteklo že deset let, pa je prav med pripravo tega priročnika potekala njena prenova. V nadaljevanju bomo tako predstavili že prenovljen koncept področij kakovosti, predstavili bomo samo najširše generično ogrodje strukture, ta struktura pa bo konkretizirana z vsakokratno zbirko kazalnikov kakovosti, ki bo v prihodnje pripravljena za različna področja izobraževanja odraslih.

### Opis

#### Struktura področij in kazalnikov kakovosti

Tako kot je bilo značilno že za prvotno zbirko Kazalnikov kakovosti, tudi prenovljen okvir področij in kazalnikov kakovosti ohranja notranjo strukturo temeljnih področij kakovosti, podpodročij in njim pripadajočih kazalnikov kakovosti.

**Slika 19:** Struktura področij in kazalnikov kakovosti

Struktura izhaja iz metodološkega izhodišča, da morajo biti področja in njim pripadajoči kazalniki kakovosti smiselno med seboj povezani. Pri tem sta pomembni **zunanja in notranja povezanost**. Zunanja povezanost govori o tem, da je treba področja, kazalnike in standarde kakovosti povezati s poslanstvom, vizijo, strateškimi in operativnimi cilji dejavnosti izobraževalne organizacije. Notranja povezanost pa pomeni, da morajo biti standardi kakovosti, kazalniki kakovosti in merila za njihovo merjenje medsebojno povezani, ne smejo si biti v nasprotju. Poznavanje dosežkov in učinkov dejavnosti izobraževalne organizacije je eden temeljnih podatkov o kakovosti njene dejavnosti. Ko govorimo o izboljševanju kakovosti te dejavnosti, pa zgolj poznavanje dosežkov in učinkov ni dovolj. Podatki o (ne)zadovoljstvu udeležencev z izobraževanjem ali slabi dosežki pri poklicni maturi še ne povedo, kaj je pripomoglo k takšnemu izidu. Šele vpogled v vstopne in procesne dejavnike ter njihovo kakovost nam pomaga razumeti dosežke in učinke, z vplivanjem na to, da se zboljšajo vstopni in procesni dejavniki, pa lahko pripomoremo tudi k izboljševanju izstopnih dejavnikov, ki jih merimo v dosežkih in učinkih.

Prenovljeni okvir področij in kazalnikov kakovosti za izobraževanje odraslih je zasnovan na procesnem prijemu, ki zajema:

- vstopne ali infrastrukturne dejavnike kakovosti,
- vidike kakovosti izobraževalnega procesa ter podpornih procesov,



- izide in učinke izobraževalnega procesa.

Vsi tisti, ki ste že uporabljali model področij in kazalnikov kakovosti po modelu POKI<sup>10</sup>, boste v naslednjem prikazu prenovljene strukture področij kakovosti izobraževanja odraslih prepoznali nekatere metodološke in vsebinske spremembe.

**Slika 20:** Okvir področij kakovosti, ki ga izobraževalna organizacija lahko uporabi pri samoevalvaciji



V tem besedilu posameznega področja kakovosti ne bomo predstavljali podrobneje, na tem mestu ga predstavljamo le kot temeljno/splošno ogrodje, ki pa se bo ob razvoju zbirk kazalnikov kakovosti za različna področja izobraževanja odraslih njim ustrezno vsebinsko prilagodilo. Izobraževalnim organizacijam zato priporočamo, naj spremljajo vpeljevanje novosti in objavo novih zbirk.

V nadaljevanju predstavljamo le temeljne sklope, v katere se umeščajo različna področja kakovosti.

**VSTOPNI DEJAVNIKI:** Mednje štejemo ljudi in materialna sredstva, ki jih potrebujemo za izpeljavo izobraževalne dejavnosti. Na kakovostno izpeljavo izobraževalnega procesa in njegove izide pa močno vplivajo tudi procesi vodenja in upravljanja.

10 Model je zajemal tehle šest temeljnih področij: doseganje ciljev, izobraževalni proces, udeleženci, učitelji, izobraževalna organizacija in partnerji, vodenje in upravljanje.

**PROCESNI DEJAVNIKI:** Premislek o procesnih dejavnikih nam pomaga, da pregledno opredelimo temeljni izobraževalni proces in njegove značilnosti. Hkrati pa med procesnimi dejavniki opredelimo tudi podporne procese, katerih kakovost vpliva na temeljni izobraževalni proces in njegove izide.

**IZSTOPNI DEJAVNIKI:** Kažejo se kot končni cilj celotne dejavnosti. Dosežki so v našem primeru neposredni dosežki izobraževalne dejavnosti, učinki pa pomenijo merjenje posledic, t. i. učinkov, ki jih imajo dosežki za posameznega udeleženca, ožje in širše okolje. Prav zato, ker vplivajo na učinke zelo raznoliki dejavniki, je te v izobraževalni dejavnosti težko opredeljevati, predvsem pa meriti. Kljub tovrstnim metodološkim zadregam pa je smiselno o temeljnih učinkih izobraževalne dejavnosti premisliti in jih poskušati naprej opredeliti, potem pa tudi izmeriti.

## Načrtovanje samoevalvacije

### Namen

Načrtovanje presojanja kakovosti je zelo pomembna faza oziroma ena izmed štirih faz v krogu kakovosti, ki smo ga uvrstili v jedro koncepta za presojanje in razvijanje kakovosti v izobraževalni organizaciji.

V evalvacijski teoriji (in še bolj praksi) se je sčasoma razvilo precej različnih modelov načrtovanja samoevalvacije. Vsi so si enotni, da je prva faza v načrtovanju samoevalvacije sprejetje odločitve o njenem namenu in temeljnih ciljih. Namen je tisti, ki vodi vse druge korake načrtovanja in izpeljave samoevalvacije. V različnih modelih najdemo raznolike opredelitve prvin načrtovanja samoevalvacije. Vsem pa je skupno to, da je treba med načrtovanjem sprejeti nekaj pomembnih odločitev.

Za sistematično in strokovno sprejemanje tovrstnih odločitev se je uveljavil pripomoček **samoevalvacijski načrt**. Lahko nam je v pomoč pri sprejemanju najpomembnejših odločitev o zasnovi ter operativnih korakih izpeljave samoevalvacijskega procesa.

**Samoevalvacijski načrt je pripomoček, ki nam pri načrtovanju samoevalvacije pomaga kot vodilo, pozneje, ob izpeljavi samoevalvacije in presoji izidov, pa nam je nekakšen zemljevid, ki nas usmerja in nam pomaga, da samoevalvacijo opravimo načrtno, sistematično in racionalno.**

**Pri načrtovanju samoevalvacije se moramo odločiti vsaj to, kaj bomo presojali, od koga ali iz česa bomo pridobivali podatke in informacije, kako in kdaj bomo to storili.**

**Od tega, kako natančno in sistematično se bomo lotili načrtovanja, je po navadi odvisna kakovost samoevalvacije, to pa vpliva na kakovost informacij in podatkov, ki jih pridobimo.**

### Opis

Naslednja shema prikazuje poglobitve vsebinske odločitve, ki jih je treba sprejeti pri pripravi samoevalvacijskega načrta. V tem poglavju bomo te najpomembnejše prvine samo nanizali, v naslednjih poglavjih pa se bomo podrobneje posvetili vsaki posebej. Kot vodilo na tej poti nam bo pripomoček, ki smo ga v ta namen razvili ob izobraževalnem in svetovalnem delu s številnimi izobraževalnimi organizacijami, ki so v prakso vpeljevale model POKI.

**Preglednica 8:** Primer prvin samoevalvacijskega načrta***Samoevalvacijski načrt***

<b>Izbrano področje:</b>					
<b>Izbrano podpodročje:</b>					
<b>Kazalnik kakovosti:</b>					
<b>Kakšni želimo biti?</b>	Kaj bomo proučevali? Kako bomo ugotovili, kakšni smo?	Od koga bomo pridobivali podatke?	Kako bomo zbirali podatke?	Iz česa bomo pridobivali podatke?	Kako bomo zbirali podatke?
<b>Standard kakovosti</b>	<b>Samoevalvacijska vprašanja</b>	<b>Subjekti</b>	<b>Metode</b>	<b>Drugi viri</b>	<b>Metode</b>

Pri načrtovanju samoevalvacije moramo sprejeti tele odločitve:

- izbrati področje, ki bo predmet samoevalvacije;
- izbrati ožje vsebinsko področje ali kazalnike kakovosti, ki nas bodo pri presoji kakovosti natančneje usmerili na področje delovanja izobraževalne organizacije, ki ga želimo presojati;
- izbrati ali opredeliti standarde kakovosti ali drugače opredeljene »referenčne točke«, ki jih bomo pri presoji kakovosti uporabili za to, da si bomo lahko odgovorili na vprašanje o tem, kakšno kakovost dosegamo;
- zapisati temeljna samoevalvacijska vprašanja, ki naj povedo, kaj nas bo v samoevalvaciji zares zanimalo;
- sprejeti odločitve o tem, kdo ali kaj bo naš vir informacij;
- izbrati metode, s pomočjo katerih bomo zbrali podatke in informacije.

**Proces oblikovanja**

Ker je priprava samoevalvacijskega načrta zahtevno strokovno delo, je priporočljivo, da ga pripravijo člani skupine za kakovost ob pomoči svetovalca za kakovost.

Ob tem pa velja opozoriti, da člani skupine za kakovost seveda niso strokovnjaki za vsa vsebinska področja, ki bodo zajeta v samoevalvacijo. Zato je zelo priporočljivo, da se skupini za kakovost pri načrtovanju samoevalvacije pridružijo tisti strokovni sodelavci, ki v izobraževalni organizaciji najbolj poznajo področje, ki je predmet presoje. Če bomo na primer v samoevalvaciji presojali učinkovitost delovanja središča za samostojno učenje, bo zelo dobro, če bomo že k načrtovanju samoevalvacije pritegnili strokovno osebje, ki dela v središču za samostojno učenje, na primer vodje in mentorje središč za samostojno učenje. Ti nam bodo pomagali postaviti prava in dovolj

jasna samoevalvacijska vprašanja. Dobro bodo tudi poznali vire podatkov, evidence, iz katerih lahko črpamo podatke.



### Zbirka pripomočkov

V prilogi PRIPOMOČEK-7 boste našli vodilo, ki vam lahko pomaga **pri oblikovanju samoevalvacijskega načrta.**



### Primeri dobre prakse

V prilogi PRAKSA-10 si lahko ogledate primer **oblikovanega samoevalvacijskega načrta.**

## Področja kakovosti za samoevalvacijo

V prvi fazi načrtovanja samoevalvacije se moramo vprašati, kaj bo predmet samoevalvacije. V tej fazi se odločamo o tem, katere vidike kakovosti bomo v samoevalvaciji presojali in razvijali.

**Preglednica 9:** Izbor področij in podpodročij kakovosti

### Samoevalvacijski načrt

Izbrano področje:					
Izbrano podpodročje:					
Kazalnik kakovosti:					
Kakšni želimo biti?	Kaj bomo proučevali? Kako bomo ugotovili, kakšni smo?	Od koga bomo pridobivali podatke?	Kako bomo zbirali podatke?	Iz česa bomo pridobivali podatke?	Kako bomo zbirali podatke?
Standard kakovosti	Samoevalvacijska vprašanja	Subjekti	Metode	Drugi viri	Metode

### Opis

Če bo izobraževalna organizacija pri načrtovanju samoevalvacije uporabila prijem, ki bo temeljil na oblikovanju lastnih vprašanj, na katera bi si rada odgovorila, potrebuje pa zato verodostojno zbrane podatke in informacije, lahko zgornji okvir področij kakovosti uporabi kot osnovni zemljevid, ki jo bo vodil pri oblikovanju vprašanj. Izhajajoč iz njih lahko sama razvije tudi zanjo relevantne kazalnike kakovosti.

Če se bo izobraževalna organizacija odločila za prijem z že opredeljenimi kazalniki kakovosti, pa priporočamo, da redno spremlja razvoj področja, saj bodo v prihodnjih letih poleg dosedanjih nastajale nove zbirke kazalnikov kakovosti za specifična področja izobraževanja odraslih.



## Knjižna polica / spletne povezave

Na spletni strani o **razvoju kakovosti v izobraževanju odraslih lahko dostopate do ZBIRK KAZALNIKOV KAKOVOSTI.**

**Spletni naslov:**

<http://kakovost.acs.si/>

[http://kakovost.acs.si/razvoj\\_podrocja/publiciranje/](http://kakovost.acs.si/razvoj_podrocja/publiciranje/)

## Proces oblikovanja

Če želimo samoevalvacijski proces opraviti poglobljeno, je priporočljivo, da ne izberemo preveč področij naenkrat, pač pa se omejimo na dve do tri. Pri tem je pomembno, da področij za samoevalvacijo ne izbiramo na pamet – brez tehtnega premisleka, še posebno pa je pomembno, da so naše odločitve utemeljene s podatki, argumenti, okoliščinami, ki narekujejo poglobljeno samoevalvacijo na določenem področju. Ob odločanju o izbiri področij kakovosti je smiselno upoštevati nekatere dejavnike, kot so:

- strateške usmeritve in cilje v različnih evropskih in nacionalnih dokumentih, ki vplivajo na razvoj izobraževanja odraslih oziroma bi se izobraževanje odraslih moralo nanje odzvati z novimi razvojnimi dejavnostmi;
- ugotovitve, mnenja, stališča, pobude, ki jih izobraževalna organizacija pridobiva v pogovorih z zunanjimi partnerji;
- informacije, mnenja, stališča in pobude, ki jih podajajo strokovni kolegi;
- statistične podatke, ki kažejo na spremembe v demografski, zaposlitveni ali kateri drugi strukturi v okolju; to zahteva vnovični premislek o izobraževanju, ki se že izpeljuje, oziroma kaže na potrebo po razvoju novih programov, prijemov, vključevanju novih skupin udeležencev ipd.;
- že evidentirani predlogi, mnenja, pritožbe udeležencev ali drugih pomembnih interesnih skupin idr.

**Priporočljivo je, da v enem samoevalvacijskem ciklu, ki ga izpeljujemo za obdobje dveh do treh let, zajamemo v presojo eno ali dve področji, in ne več.**

**To še posebno velja, ko izobraževalna organizacija še nima veliko izkušenj s samoevalvacijo. Pozneje, ko ima že vzpostavljen notranji sistem kakovosti in več izkušenj, pa lahko hkrati poseže tudi na več področij; vendar ni dobro, če se ob tem ujame v past, da bi širši obseg vključenih področij zmanjšal poglobljenost samoevalvacije.**

## Izbira kazalnikov kakovosti

Postopek oblikovanja samoevalvacijskega načrta nadaljujemo z izbiro kazalnikov kakovosti.

Povedali smo že, da nas kazalniki kakovosti podrobneje usmerijo v tiste vidike, ki natančneje opredeljujejo obravnavano področje. Potrebujemo jih, da bi z njimi podrobneje opisali vidike, katerih kakovost bomo presojali zato, da bi ugotovili, ali dosegamo zastavljeni standard kakovosti.

Če smo se na primer odločili, da bomo pri samoevalvaciji presojali kakovost podpornih dejavnosti, ki jih ponudimo udeležencem, nas bodo kazalniki kakovosti podrobneje usmerili v presojo postopkov informiranja in svetovanja udeležencev, učne pomoči, podpore z učnim gradivom ipd.

### Preglednica 10: Izbira kazalnikov kakovosti

#### *Samoevalvacijski načrt*

Izbrano področje:					
Izbrano podpodročje:					
Kazalnik kakovosti:					
Kakšni želimo biti?	Kaj bomo proučevali? Kako bomo ugotovili, kakšni smo?	Od koga bomo pridobivali podatke?	Kako bomo zbirali podatke?	Iz česa bomo pridobivali podatke?	Kako bomo zbirali podatke?
Standard kakovosti	Samoevalvacijska vprašanja	Subjekti	Metode	Drugi viri	Metode

- Priporočamo, da za vsako izbrano področje izberete ali opredelite največ 2 do 3 kazalnike kakovosti.



## Standardi kakovosti in samoevalvacijska vprašanja

### Namen

Standardi kakovosti so pomemben gradnik različnih načinov presojanja kakovosti. Pri tem je treba pojasniti, da raznolikost modelov na različnih področjih spremlja tudi raznolikost metodologij postavljanja standardov kakovosti. Opozoriti velja tudi na to, da vsi modeli kakovosti v svojo metodologijo nimajo vpetih standardov kakovosti. Sami postopki oblikovanja standardov kakovosti sodijo v procese opredeljevanja kakovosti, ki smo jih obravnavali že v prejšnjem poglavju. Tam smo tudi že pokazali, da nam oblikovanje standardov kakovosti pomaga odgovoriti na vprašanje o tem, kaj je za nas kakovost. Ali povedano drugače: **če želimo ugotoviti, ali smo dosegli to, kar smo želeli doseči, moramo najprej vedeti, kaj sploh želimo doseči.**

Opredeljevanje standardov kakovosti ima pri notranji skrbi za kakovosti kar precej pozitivnih učinkov. Med pomembne sodijo gotovo tisti, ki nas prisilijo k razmisleku o tem, kakšno je naše delo ali kakšno bi lahko bilo, če bi ga kakovostno nadgradili. Morda je eno največjih bogastev, ki jih lahko iztržimo iz internega oblikovanja standardov kakovosti, prav »jasnejša strokovna misel«, ki je posledica sistematičnega vpogleda v našo naravo dela, in morebitne priložnosti, ki nas še čakajo na naši razvojni poti. S tega zornega kota bi postavljanje standardov kakovosti na posameznem področju lahko razumeli tudi kot postavljanje nekakšnih »minivizij«, ki bodo pripomogle k razvoju posameznih delčkov izobraževanja odraslih, ki jih kot izobraževalna organizacija ponujamo. Podobno lahko rečemo tudi za primere, ko so standardi kakovosti v modelu kakovosti že postavljeni, sami pa se odločamo o tistih, ki jih bomo izbrali za svoje notranje presoje kakovosti.

- **Standardi kakovosti so izjave, ki opisujejo pričakovano/želeno kakovost najpomembnejših dejavnikov delovanja izobraževalne organizacije.**
- **Oblikovani standard kakovosti nam bo pri presojanju kakovosti rabil kot referenčna točka, na podlagi katere bomo lahko presodili o tem, kako dobri smo na izbranem področju ali pri izbranem kazalniku.**

## Opis

Pri načrtovanju samoevalvacije je tako izobraževalna organizacija soočena z več možnostmi.

### **Prva možnost – izobraževalna organizacija ima že oblikovane svoje standarde kakovosti.**

V izpeljanih postopkih opredeljevanja kakovosti (opisanih v prejšnjih poglavjih) je izobraževalna organizacija izpeljala premislek o tem, kakšno kakovost si želi, in poleg strateških izjav o poslanstvu in viziji opredelila tudi bolj operativne standarde kakovosti. Ti so lahko takšni, kakršne je uvrstila tudi v Izjavo o kakovosti in jih javno objavlja, ali pa takšni, kakršne je opredelila le za svojo interno rabo in jih uporablja kot interno usmeritev za ravnanje. V tem primeru so lahko taki standardi kakovosti izhodišče za samoevalvacijo. Standard kakovosti se vpiše v samoevalvacijski načrt, namen samoevalvacije pa je, da z njo preverimo, koliko že dosegamo zastavljeni standard kakovosti.

### **Druga možnost – izobraževalna organizacija (še) nima opredeljenih standardov kakovosti, opredeli jih ob načrtovanju samoevalvacije.**

Izobraževalna organizacija nima opredeljenih svojih standardov kakovosti. Prvi korak pri načrtovanju samoevalvacije bo tedaj lahko ta, da bo za določeno področje opravila premislek o tem, kakšno kakovost si želi dosežati na tem področju, in to zapisala v obliki standarda kakovosti. Takšen zapis bo pri samoevalvaciji izhodišče za presojo, ali takšno kakovost že dosegamo. Takšen prijem smo izbrali v modelu za samoevalvacijo POKI z namenom, da bi zaposlene v izobraževalni organizaciji sočasno z načrtovanjem samoevalvacije spodbujali tudi k razmišljanju o tem, kakšno kakovost želimo doseči ali ponujamo uporabnikom.

### **Tretja možnost – izobraževalna organizacija uporabi standarde kakovosti, ki jih zajemajo različni že oblikovani modeli kakovosti.**

Izberemo lahko katero izmed že obstoječih zbirk standardov kakovosti, ki jih vsebujejo različni modeli kakovosti, ter jo uporabimo kot »referenčno točko« pri presojanju kakovosti. V sklop modelov, ki že imajo opredeljene standarde kakovosti, sodijo na primer standardi ISO, model poslovne odličnosti. V izobraževanju odraslih pa poznamo model za presojanje in razvijanje kakovosti za svetovalna središča, ki že ima opredeljene standarde kakovosti. Izobraževalna organizacija izmed punujenih izbere tiste standarde kakovosti, za katere presodi, da bi jih bilo smiselno dosežati, in jih zato uporabi kot izhodišče pri načrtovani samoevalvaciji.

## Proces oblikovanja

Za primere, ko se izobraževalna organizacija odloči, da bo oblikovala svoje standarde kakovosti, v nadaljevanju navajamo nekatera priporočila.

### Oblikovanje standardov kakovosti

**Preglednica 11:** Oblikovanje standardov kakovosti

#### Samoevalvacijski načrt

<b>Izbrano področje:</b>					
<b>Izbrano podpodročje:</b>					
<b>Kazalnik kakovosti:</b>					
<b>Kakšni želimo biti?</b>	Kaj bomo proučevali? Kako bomo ugotovili, kakšni smo?	Od koga bomo pridobivali podatke?	Kako bomo zbirali podatke?	Iz česa bomo pridobivali podatke?	Kako bomo zbirali podatke?
<b>Standard kakovosti</b>	<b>Samoevalvacijska vprašanja</b>	<b>Subjekti</b>	<b>Metode</b>	<b>Drugi viri</b>	<b>Metode</b>
<b>V izobraževalni organizaciji poznamo posameznikove potrebe po izobraževanju, jih sproti spremljamo in upoštevamo pri načrtovanju ter izpeljevanju izobraževalnega procesa.</b>					

Ko se lotevamo oblikovanja svojih standardov kakovosti, se poskusimo čim bolj izogniti pasti, da bi ti izhajali iz našega včasih (pre)ozkega vidnega polja ali miselnega okvira. Tudi takrat, ko smo že priznani strokovnjaki na svojem področju, je dobro, da pri postavljanju notranjih standardov kakovosti svoje znanje znova in znova preverjamo. Za to imamo na voljo različne načine, med njimi je treba omeniti vsaj tiste najpreprostejše in »zdravorazumske«. Res je, da standarde kakovosti lahko zapiše skupina za kakovost sama. V tem primeru je dobro vsaj to, da si o njih pridobi mnenja sodelavcev in drugih strokovnjakov s področja. Drži, da več glav več ve in bo imel standard kakovosti, ki ga bo sprejelo in izoblikovalo večje število zaposlenih, tudi več možnosti, da zares zaživi v vsakdanjem delu in zboljša kakovost na obravnavanem področju, to pa je poglavitni cilj vsakršnih procesov notranje skrbi za kakovost.

Dobro pa je, če si pri notranjem oblikovanju standardov kakovosti pomagamo tudi z raznimi strokovnimi napotki (strokovna literatura, novo znanje, pridobljeno z izo-

braževanjem, pogovori s strokovnjaki z obravnavanega področja itn.). Nemalokrat se namreč zgodi, da nekdo ali neka izobraževalna organizacija ravna na neki način v dobri veri, da je tako dobro, ker jih je strokovni razvoj preprosto zaobšel, niso si pridobili pravih informacij, niso se dovolj izobraževali. Če bi se torej tak posameznik ali taka izobraževalna organizacija pri opredeljevanju standarda kakovosti zamejila v svoje okvire, bi oblikovala nepopolne, neustrezne ali premalo zahtevne standarde. Pri presoji, ali take standarde dosega, bi sicer v postopku samoevalvacije lahko ugotovila, da jih, a v resnici bi bila kakovost dela posameznika ali organizacije slaba. Zato ni nikoli preveč spraševanja o tem, kakšen standard sploh postaviti na določenem področju – zelo priporočljivo je, da se pri tem ne zanašamo zgolj na svoje informacije ali znanje, temveč se pri oblikovanju standardov posvetujemo s strokovnimi kolegi, izvedenci, razvojnimi organizacijami ali vsaj študiramo novejšo strokovno literaturo o obravnavani temi.

Poleg teh splošnih napotkov pa je priporočljivo upoštevati še naslednje:



- Standard kakovosti naj bo oblikovan tako, da bo iz njega razvidno, za kakšno kakovost se zavzimate v izobraževalni organizaciji.
- Izhajajte iz poznavanja in potreb vaše izobraževalne organizacije, a ne omejujte se le na tisto, kar že dosegate ali kar že veste o kakovosti na obravnavanem področju.
- Proučite, kaj o kakovosti pri izbranem kazalniku priporoča stroka (npr. priročnik Kazalniki kakovosti, druga literatura, dobra praksa drugih organizacij).

Pri zapisovanju standardov kakovosti pa bodite pozorni na naslednje:

- Ohranjajte vsebinsko povezavo med področjem, ki je predmet vaše samoevalvacije (kazalnikom kakovosti), in standardi kakovosti.

**Preglednica 12:** Ohranjanje vsebinske povezave med kazalnikom in standardom kakovosti



### Primer

Kazalnik kakovosti	Ugotavljanje in analiza potreb po izobraževanju skupine udeležencev	
Standard kakovosti		Udeležencem izobraževanja dajemo kakovostno strokovnoteoretično in funkcionalno znanje.
		Ob vstopu v izobraževanje ugotovimo izobraževalne potrebe za skupino udeležencev ter te upoštevamo pri izpeljavi izobraževalnega procesa.

- Standard kakovosti zapišite v določni obliki.

### Preglednica 13: Način zapisa standarda kakovosti

#### Primer

<b>Standard kakovosti</b>		Ponuditi udeležencem sprotno svetovanje, informiranje in spremljanje v izobraževalnem procesu.
		Udeležencem ponujamo sprotno svetovanje, informiranje in spremljanje v izobraževalnem procesu.

- Natančno razmislite o tem, za kaj se zares zavzimate ob opredeljenem standardu kakovosti. Zapisan standard bo namreč kazalnik tega, kakšno kakovost ponujate ali zagotavljate.



### Preglednica 14: Primeri zapisov različnih standardov kakovosti pri istih kazalnikih kakovosti

#### Primer

<b>Kazalnik kakovosti</b>	<b>Izbira organizacijskih oblik</b>
<b>Standard kakovosti</b>	Izbrane organizacijske oblike ustrezajo odraslim udeležencem izobraževanja in omogočajo uresničevanje ciljev izobraževanja.
	Skladno z možnostmi udeležencev izberemo ustrezne organizacijske oblike in strukturo izobraževalnega procesa.
	Na podlagi ugotovljenih potreb skupine udeležencev organizacijo izobraževanja prilagodimo njihovim potrebam.
<b>Kazalnik kakovosti</b>	<b>Obseg ur organiziranega izobraževanja</b>
<b>Standard kakovosti</b>	Obseg organiziranega izobraževanja na Ljudski univerzi Mali log je ustrezen za doseganje ciljev izobraževalnega programa in posameznega predmeta.
	Obseg ur izobraževanja pri posameznem predmetu prilagajamo vstopnemu znanju in izkušnjam udeležencev.
	Obseg organiziranega izobraževanja je tak, da v kombinaciji s samostojnim učenjem in konzultacijami omogoča doseganje ciljev izobraževanja pri posameznih predmetih in v programu kot celoti.

- Standard kakovosti naj bo zapisan jasno in jedrnato. Izogibajte se prevelikemu naštevanju, s katerim si boste prehitro omejili prostor za raziskovanje. Posamezne dimenzije standarda kakovosti boste raje razgradili pozneje z uporabo samoevalvacijskih evalvacijskih vprašanj.

**Preglednica 15:** Kratek in jedrnat zapis standarda kakovosti**Primer**

Kazalnik kakovosti	Učiteljeva vloga v izobraževalnem procesu	
Standard kakovosti		Pri nas učitelji jasno predstavijo cilje predmeta, spodbujajo udeležence k dejavnemu sodelovanju in skupinskemu delu, prepoznavajo individualne potrebe udeležencev in upoštevajo primere dobre prakse.
		Naši učitelji so strokovnjaki na svojem področju in usposobljeni za delo z odraslimi.

**Primeri dobre prakse**

V prilogi PRAKSA-11 si lahko ogledate primere **oblikovanih standardov kakovosti**.

**Oblikovanje samoevalvacijskih vprašanj**

V naslednjem koraku oblikovanja samoevalvacijskega načrta oblikujemo samoevalvacijska vprašanja. To je pomembna in zahtevna faza pri načrtovanju samoevalvacije, saj bo od tega, kako spretni in strokovno dosledni bomo pri oblikovanju samoevalvacijskih vprašanj, veliko odvisna kakovost pridobljenih podatkov in informacij, s pomočjo katerih bomo presodili, ali že dosegamo merila ali standarde kakovosti na izbranem področju.

Temeljni namen oblikovanja samoevalvacijskih vprašanj je, da z njimi natančneje opredelimo:

- kaj bomo ugotavljali v postopkih presojanja kakovosti,
- katere informacije so nam potrebne, da bi ugotovili, koliko že dosegamo standarde kakovosti.

- **S samoevalvacijskimi vprašanji opredelimo pojave, ki jih bomo proučevali v samoevalvaciji.**
- **Ob njihovem opredeljevanju premislimo, katere informacije in podatke potrebujemo, da bomo lahko z njimi presodili, ali dosegamo zastavljene standarde kakovosti.**
- **Priporočljivo je določiti od 1 do največ 5 samoevalvacijskih vprašanj.**

Pri oblikovanju samoevalvacijskih vprašanj je najpomembnejše, da ohranimo povezavo med izbranim področjem, kazalniki ter standardi kakovosti in samoevalvacijskimi vprašanji. Včasih se v preveliki vnemi, da bi vprašali čim več, ujamemo v past, da zaidemo z začrtane poti ter sprašujemo stvari, ki niso predmet naše samoevalvacije.

Tako sicer pridobimo kopico informacij in podatkov, ki pa nam ne pomagajo pri pre-soji tega, koliko že dosegamo obravnavane standarde kakovosti.

**Preglednica 16:** Ohranjanje povezave med standardom kakovosti in samoevalvacijskimi vprašanji

### **Samoevalvacijski načrt**

<b>Kakšni želimo biti?</b>	Kaj bomo proučevali? Kako bomo ugotovili, kakšni smo?	Od koga bomo pridobivali podatke?	Kako bomo zbirali podatke?	Iz česa bomo pridobivali podatke?	Kako bomo zbirali podatke?
<b>Standard kakovosti</b>	<b>Samoevalvacijska vprašanja</b>	<b>Subjekti</b>	<b>Metode</b>	<b>Drugi viri</b>	<b>Metode</b>
<b>V izobraževalni organizaciji poznamo posameznikove potrebe po izobraževanju, jih spremljamo in upoštevamo pri načrtovanju ter izpeljevanju izobraževalnega procesa.</b>	1. Kdo ugotavlja posameznikove izobraževalne potrebe?				
	2. Kdaj ugotavljamo posameznikove izobraževalne potrebe?				
	3. Ali imamo razvite instrumente za ugotavljanje posameznikovih potreb?				
	4. ....				

Pri oblikovanju samoevalvacijskih vprašanj je pomembno upoštevati, da samoevalvacijska vprašanja še niso anketna vprašanja. Samoevalvacijska vprašanja opredelimo na splošni ravni, so bolj vseobsegajoča, kompleksna. Anketna vprašanja pa so bolj specifična in operativna, podrobneje sprašujejo o tistem, kar nas zanima. Tako lahko za eno samoevalvacijsko vprašanje opredelimo več anketnih vprašanj. Samoevalvacijskih vprašanj praviloma ne zastavljamo anketirancem ali intervjuvancem; tem zastavljamo anketna vprašanja.

Miselni postopek oblikovanja samoevalvacijskih vprašanj in na njih temelječih anketnih vprašanj je naslednji:

Zanima nas, kako so udeleženci zadovoljni z izobraževanjem.

To je izhodišče za oblikovanje samoevalvacijskega vprašanja, ki se lahko glasi takole:

Kakšno je zadovoljstvo udeležencev z izobraževanjem pri nas?

Zadovoljstvo udeležencev je skupni imenovalec vrednotenja učnega procesa, učnih pogojev, izidov in okoliščin izobraževanja z vidika posameznika, udeleženca izobraževanja. Če bi zgolj tako vprašali udeležence, bi dobili omejen nabor možnih odgovorov. Izvedeli bi, da so udeleženci zadovoljni ali da niso zadovoljni z izobraževanjem. Zakaj je tako, pa bi lahko le ugibali. Zato po navadi anketirancem ne postavljamo samoevalvacijskih vprašanj (čeprav včasih tudi), pač pa na njihovi podlagi oblikujemo niz podrobnejših vprašanj, to je anketnih vprašanj, ki pa jih zastavimo anketirancem.

Če nas torej zanima zadovoljstvo, razmislimo, kaj oblikuje zadovoljstvo udeleženca z našimi storitvami. To so lahko:

- učitelji,
- učna sredstva,
- prostori za učenje,
- učna skupina,
- urnik in razporeditev izobraževanja,
- podpora posamezniku pri izobraževanju itn.

Ko imamo narejen tak nabor, začnemo oblikovati anketna vprašanja, ki zadevajo na primer učitelje; pri tem imamo še vedno v mislih »zadovoljstvo« – torej zakaj so ali niso udeleženci zadovoljni z učitelji. Tako nastane skupek anketnih vprašanj, ki vsa odgovarjajo na širše, samoevalvacijsko vprašanje »Kakšno je zadovoljstvo udeležencev z izobraževanjem pri nas?«.

### **Preglednica 17:** Razmerje med samoevalvacijskimi in anketnimi vprašanji

#### **Primer**

PODROČJE	REZULTATI
<b>Kazalnik kakovosti</b>	Zadovoljstvo udeležencev
<b>Standard kakovosti</b>	Udeleženci so zadovoljni z izobraževanjem pri nas.
<b>Samoevalvacijsko vprašanje</b>	Kakšno je zadovoljstvo udeležencev z izobraževanjem pri nas?
<b>Anketno vprašanje</b>	Koliko ste bili zadovoljni z učno pomočjo, ki smo vam jo ponudili? 1. Sploh nisem bil zadovoljen. 2. Bil sem delno zadovoljen. 3. Bil sem zelo zadovoljen.
<b>Anketno vprašanje</b>	Ali vam je učna pomoč, ki smo vam jo ponudili, pomagala pri odpravi vaših učnih težav? 1. Ne še, ker (prosimo, vpišite razloge): _____ 2. Delno, ker (prosimo, vpišite razloge): _____ 3. Da.
<b>Anketno vprašanje</b>	.....



## Viri podatkov in informacij

### Namen

Potem ko smo pri načrtovanju samoevalvacije premislili o temeljnem področju in ključnih kazalnikih kakovosti, ki bodo predmet presoje, ko smo opredelili standarde kakovosti in določili najpomembnejša samoevalvacijska vprašanja, nas čaka naslednja pomembna odločitev. V ožjem metodološkem pomenu moramo v tej fazi premisliti in opredeliti, **od koga ali iz česa** bomo **pridobili podatke in informacije**, potrebne za to, da si bomo lahko odgovorili na zastavljena samoevalvacijska vprašanja in presodili, koliko že dosegamo zastavljene standarde kakovosti.

V različnih metodoloških modelih evalvacije je precej uveljavljeno izrazje, po katerem takrat, ko so viri podatkov in informacij ljudje, te poimenujemo »**subjekti**«.

**Pri opredeljevanju subjektov samoevalvacije moramo premisliti o tem, katere so tiste pomembne interesne skupine, ki so ali neposredno udeležene v dejavnosti, ki je predmet presoje kakovosti, ali pa imajo v tej dejavnosti določen interes oziroma lahko vplivajo nanjo. Njihova mnenja, stališča in ocene bodo namreč temeljnega pomena pri presoji kakovosti te dejavnosti.**

Ko pa podatke in informacije za izpeljavo samoevalvacije črpamo iz pisnih ali drugih virov (npr. dokumentov, fotografij, zvočnih in avdio posnetkov), imenujemo to »**(drugi) viri podatkov**«.

Tako subjekti kot viri podatkov so tisti, iz katerih črpamo informacije o tem, kar hočemo izvedeti v svojih samoevalvacijskih vprašanjih. Kdaj se bomo odločili za ene ali druge ali za oboje, je odvisno od več dejavnikov. Najpomembnejši je cilj, namen samoevalvacije, izražen v samoevalvacijskih vprašanjih. Nekatera vprašanja bodo taka, da bomo potrebne informacije dobili iz dokumentov ali drugih virov, ki so na voljo, in nam o tem ne bo treba nikogar spraševati. Če bi nas na primer zanimal uspeh odraslih pri poklicni maturi v naši izobraževalni organizaciji v zadnjih petih letih, bi bilo dovolj, da bi pregledali dokumentacijo o tem, ki je na voljo, in naredili analizo teh podatkov. Včasih pa nam to ni dovolj, zanimajo nas tudi mnenja, stališča različnih ljudi o določenem pojavu. Takrat bomo seveda oblikovali anketna vprašanja in te ljudi povprašali o zadevi. V našem primeru bi na primer lahko naredili analizo uspeha udeležencev pri poklicni maturi, zanimalo pa bi nas tudi, zakaj ljudje menijo, da je uspeh tak. O tem bi vprašali na primer učitelje, udeležence, ki so opravljali poklicno maturo itn. V tem primeru bi torej kombinirali dva posrednika informacij: subjekte in druge vire. Lahko pa se odločimo zgolj za pridobivanje informacij od različnih subjektov, brez drugih

virov. Najbolj temeljna odločitev med viri je ta, da različne subjekte vključimo v samoevalvacijo, kadar nas zanimajo odgovori na vprašanja:

- Zakaj?
- Kakšno je mnenje o ...?
- Kako pojasniti?
- Kakšni so vzroki?
- Kaj bi lahko?
- Ali je to dobro?
- Ipd.

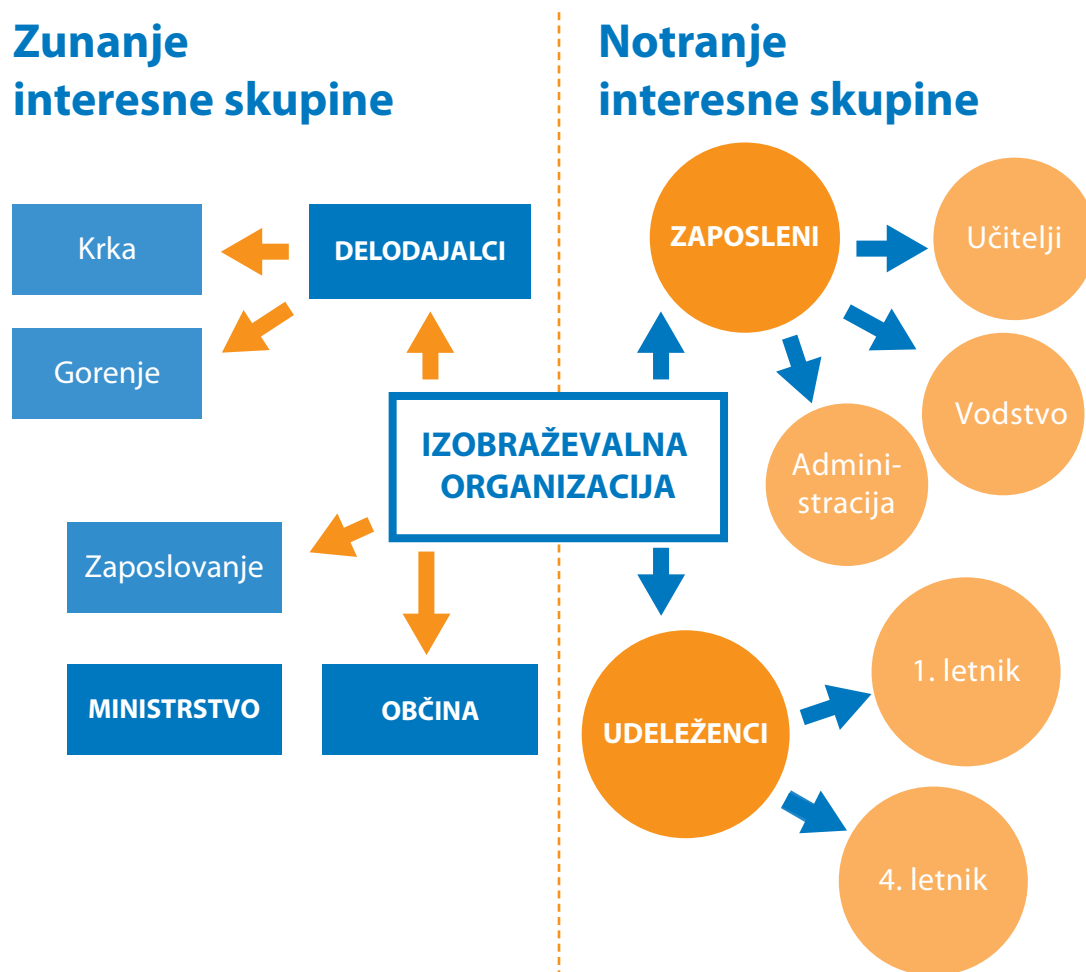
Druge vire pa vključimo, kadar nas zanimajo odgovori na vprašanja:

- Koliko?
- Od kdaj?
- Povprečje?
- Kako pogosto?
- Trajanje?
- Razporeditev?
- Ipd.

## Opis

Ob izbiri **subjektov**, ki jih bomo zajeli v samoevalvacijo, se velja spomniti na koncept relativnega razumevanja kakovosti, ki domneva, da imajo lahko različne interesne skupine zelo različne poglede na to, kaj je kakovost, in – izhajajoč iz svoje vloge, interesov in potreb – kakovost tudi različno ocenjujejo. Zato je tedaj, ko je smiselno neko tematiko osvetliti z različnih zornih kotov, pomembno, da v samoevalvacijo vključimo različne subjekte ter pri analizi pridobljenih podatkov njihove odgovore, mnenja, stališča, navzkrižno primerjamo ter morebitne razlike odstremo in se o njih pogovorimo.

**Slika 21:** Zemljevid mogočih interesnih skupin, ki jih lahko zajamemo v samoevalvacijo



Na odločitev o tem, katere subjekte ali katere interesne skupine bomo vključili v samoevalvacijo, najbolj vpliva področje kakovosti, ki ga presojava, saj iz njega izhaja tudi odgovor o tem, ali neka interesna skupina dejavno sodeluje v dejavnosti, ki se presoja, ali je zainteresirana za kakovost te dejavnosti, ali ima svoja mnenja in stališča o tem, kakšna naj bi bila ta kakovost.

Kot je razvidno iz prikazanega »zemljevida interesnih skupin«, je treba premislek opraviti tudi o tem, ali bomo v samoevalvacijo vključili le predstavnike »notranjih« ali tudi »zunanjih« interesnih skupin. Ob tem naj omenimo, da včasih zasledimo nerazumevanje, kadar gre za vključevanje zunanjih interesnih skupin. Nekateri menijo, da je vsako vključevanje zunanjih interesnih skupin že zunanja evalvacija. Kadar izobraževalna organizacija pridobiva podatke in informacije od zunanjih interesnih skupin, na primer delodajalcev, predstavnikov lokalnega okolja, je to še vedno samoevalvacija, čeprav so nekateri podatki in informacije pridobljeni zunaj izobraževalne organizacije. V teh primerih je izobraževalna organizacija sama nosilka procesov presojanja kakovosti, zato je to samoevalvacija. Zunanja evalvacija je tedaj, ko je nosilec presojanja kakovosti nekdo zunanji, na primer zunanja strokovna institucija, akreditacijski organ itn.

Vedeti moramo tudi, ali ima neka interesna skupina sploh informacije o tem, o čemer naj bi sporočala. Tako bi bilo na primer delodajalce nesmiselno spraševati, ali se jim zdijo metode, uporabljene pri izobraževanju, primerne, saj po navadi izpeljave izobraževanja ne poznajo tako natančno, imajo pa dokaj podrobne informacije o tem, kaj so se udeleženci naučili in česa ne, kadar jih zaposlijo. Tudi ni smiselno na primer udeležencev izobraževanja spraševati o finančnem poslovanju izobraževalne organizacije, ker nimajo vpogleda v to. Udeležence pritegnemo v samoevalvacijo, ko se presojuje vidiki delovanja, v katere imajo vpogled in lastno izkušnjo. Tako velja tudi za vse druge pomembne skupine.

Poleg tega, kateri subjekti bodo naš vir informacij in podatkov, pa je pomembno premisliti tudi o **drugih virih podatkov**, ki jih imamo na voljo v izobraževalni organizaciji in jih lahko uporabimo pri samoevalvaciji. Drugi viri podatkov so lahko razne zbirke podatkov, na primer:

- podatki o uspešnosti udeležencev pri poklicni maturi,
- podatki o notranjih ocenah udeležencev,
- dokumentacija o prostorih in opremi izobraževalne organizacije,
- baze podatkov zunanjih partnerjev,
- zapisnikih strokovnih aktivov,
- zapisi uvodnih pogovorov z udeleženci,
- osebni izobraževalni načrti udeležencev,
- učiteljeve učne priprave,
- evidence obiskov v središču za samostojno učenje,
- evidence uporabnikov učne pomoči,
- in drugo.

S sistematično analizo take dokumentacije lahko pridobimo kakovostne in verodostojne objektivne podatke, s katerimi lahko dodatno osvetlimo, podkrepimo ali objektiviziramo mnenja in stališča, ki jih prispevajo predstavniki različnih interesnih skupin, ki smo jih vključili v samoevalvacijo.

## Proces oblikovanja<sup>11</sup>

Izhajajoč iz standarda kakovosti ter kazalnikov kakovosti in še posebno iz samoevalvacijskih vprašanj v samoevalvacijski načrt zapišemo subjekte in druge vire, iz katerih bomo črpali podatke.

**Preglednica 18:** Ohranjanje povezave med standardom kakovosti in samoevalvacijskimi vprašanji

### Samoevalvacijski načrt

Kakšni želimo biti?	Kaj bomo proučevali? Kako bomo ugotovili, kakšni smo?	Od koga bomo pridobivali podatke?	Kako bomo zbirali podatke?	Iz česa bomo pridobivali podatke?	Kako bomo zbirali podatke?
Standard kakovosti	Samoevalvacijska vprašanja	Subjekti	Metode	Drugi viri	Metode
V izobraževalni organizaciji poznamo posameznikove potrebe po izobraževanju, jih sproti spremljamo in upoštevamo pri načrtovanju ter izpeljevanju izobraževalnega procesa.	1. Kdo ugotavlja posameznikove izobraževalne potrebe?	vodja izobraževanja, udeleženci			
	2. Kdaj ugotavljamo posameznikove izobraževalne potrebe?			zapisi uvodnih pogovorov	
	3. ....				

11 Pri pripravi tega sklopa smo vsebino delno črpali iz učnega gradiva dr. Marka Radovana: Subjekti samoevalvacije (Učno gradivo za udeležence usposabljanja za vpeljavo modela samoevalvacije POKI v izobraževalne organizacije, 2010).

## Koraki pri določanju subjektov

Postopek določanja subjektov samoevalvacije izpeljemo po naslednjih korakih:

**Prvi korak → KDO?**

- Npr. učitelji

**Drugi korak → KDO NATANČNO?**

- Npr. učitelji matematike
- Npr. učitelji v programu Elektrotehnik

**Tretji korak: → KOLIKO?**

- Npr. 50 % od vseh učiteljev (= 200 učiteljev) = 100

Že v tej fazi je zato treba opraviti tudi premislek o tem, ali bomo v samoevalvacijo zajeli **celotno populacijo** ali le **vzorec**.

Ob koncu tega sklopa navajamo še primer, kako naj bo izbran subjekt ali drugi vir podatkov natančno naveden v samoevalvacijskem načrtu.

## Opredelitev subjektov

**Slika 22:** Primer natančnega zapisa izbranega subjekta in drugih virov v samoevalvacijskem načrtu



## Opredelitev drugih virov podatkov

**Slika 23:** Primer opredelitve drugih virov podatkov



---

## Metode samoevalvacije<sup>12</sup>

---

### Namen

Potem ko smo sprejeli pogloblitve odločitve o tem, kaj bo predmet presoje kakovosti, kaj nas bo pri presoji kakovosti še posebno zanimalo in kdo bo naš vir informacij, v zadnji fazi **opredelimo še način zbiranja podatkov in informacij** oziroma izberemo najustreznejše metode.

- **Metoda je preišljen, ustaljen način opravljanja neke dejavnosti. Z njo natančno opredelimo kako, po kakšnem zaporedju in s kakšnimi sredstvi bomo proučili izbrano tematiko.**
- **Pomembno je, da že pri načrtovanju samoevalvacije izberemo metode, ki nam bodo prinesle najbolj kakovostne podatke in informacije o proučevanem pojavu.**
- **Na voljo imamo različne kvantitativne in kvalitativne metode. Ob izboru metod je treba upoštevati, da vse niso primerne za obravnavo vseh vprašanj in za uporabo pri vseh subjektih, zajetih v samoevalvacijo.**

Z izbiro ustreznih metod zagotavljamo objektivnost, sistematičnost, zanesljivost, preciznost postopkov zbiranja podatkov in informacij. Izbira metod je najbolj odvisna od vsebine samoevalvacije, od vrste samoevalvacijskih vprašanj in značilnosti virov, ki smo jih predvideli za samoevalvacijo. Na našo odločitev bodo vplivali različni dejavniki. Ob izbiri metod moramo premisliti, ali so ustrezne glede na: obravnavano tematiko, vrste podatkov in informacij, ki jih potrebujemo, značilnosti subjektov, ki jih vključujemo v samoevalvacijo, izvedljivosti in ekonomičnosti ter naše izkušnosti, kar zadeva uporabo posamezne metode.

V odvisnosti od tega bomo izbirali med **kvantitativnimi in kvalitativnimi metodami**, lahko pa se bomo odločili tudi za kombinacijo enih in drugih.

### Opis

V nadaljevanju si bomo najprej ogledali, med kakšnimi vrstami metod lahko izbiramo, pozneje pa bomo predstavili temeljne značilnosti nekaterih od teh metod.

---

<sup>12</sup> Pri pripravi tega sklopa smo vsebino delno črpali iz učnega gradiva dr. Marka Radovana: Subjekti samoevalvacije (Učno gradivo za udeležence usposabljanja za vpeljavo modela samoevalvacije POKI v izobraževalne organizacije, 2010).



## Kvantitativne in kvalitativne metode

Načini miselnega in logičnega proučevanja nekega pojava so lahko zelo različni. Iz takšnega izhodišča so se razvili tudi različni prijemi proučevanja družbenih pojavov in iz njih izhajajoče metode. Ko izbiramo metode, ki jih bomo uporabili v samoevalvaciji, je dobro poznati temeljna izhodišča **kvalitativnega in kvantitativnega proučevanja**.

V nadaljevanju v strnjeni obliki najprej prikazujemo značilnosti **kvantitativnega proučevanja**.

### Preglednica 19: Značilnosti kvantitativnega proučevanja

#### **Kvantitativno proučevanje**

<b>Opredelitev namen/cilj</b>	Sistematično, empirično proučevanje pojavov s pomočjo statističnih, matematičnih tehnik
	Tako proučevanje se je najprej razvilo za namene proučevanja naravnih pojavov.
	Cilj kvantitativnega raziskovanja je razvoj modelov, teorij in/ali hipotez, povezanih s tematiko proučevanja.
	Najpomembnejšo vlogo ima merjenje; značilne so natančno opredeljene in merljive spremenljivke; vnaprej so določena merska orodja; podatke kvantificiramo; uporabljamo (lahko) statistične teste za ugotavljanje zanesljivosti itn.
	S kvantitativnimi metodami skušamo ugotoviti značilnosti problema s sklepanjem iz odgovorov, ki smo jih dobili v vzorcu.
<b>Značilnosti</b>	V procesu kvantitativnega proučevanja postavimo specifična, ozko usmerjena vprašanja, s pomočjo katerih na podlagi statistične analize odgovorov vprašanih pridobimo (predvsem) numerične podatke.
	Ekonomičnost (časovna in finančna)
	Še posebno uporabne metode pri zbiranju dejstev
	Pomembna je skrbna priprava instrumentarija in poznavanje statističnih metod.
<b>Metode</b>	Anketiranje
	Laboratorijski poskusi
	Ekonometrične metode
	Numerične metode, npr. matematično modeliranje

In še **kvalitativno proučevanje.****Preglednica 20:** Značilnosti kvalitativnega proučevanja**Kvalitativno proučevanje**

<b>Oprelitev namen/cilj</b>	Uporablja se na različnih področjih, tradicionalno bolj v družbenih vedah, vedno bolj pa tudi pri raziskovanju trga.
	Cilj je pridobiti globlji pogled in razumevanje človeškega ravnanja ter razlogov, ki vodi to ravnanje.
	S kvalitativnimi metodami raziskujemo vprašanja, kot so »zakaj« in »kako«, ne zgolj »kaj«, »kje«, »kdaj«.
	Kvalitativne metode omogočajo opisati in razložiti pojav z občutji, stališči, mnenja in vedenja udeleženca (posameznika ali skupin).
<b>Značilnosti</b>	Kvalitativne raziskave so usmerjene na manjše vzorce vprašanih. Vzorec mora biti skrbno izbran.
	Pojavi niso merljivi z običajnimi merskimi orodji; opisujemo kompleksno resničnost.
	Večje število spremenljivk, manjši vzorci; podatki v obliki besed, dokumentov, opazanj.
	Izidov ne moremo posploševati na celotno populacijo, splošne sklepe lahko oblikujemo zgolj kot hipoteze.
	Pozneje lahko uporabimo kvantitativne metode, da z njimi potrdimo resničnost tako oblikovanih hipotez.
	Zbiranje podatkov zahteva veliko časa.
	Potrebno je dobro poznavanje vsebine.
	Vprašanje zagotavljanja zanesljivosti – ujemanje izidov na različne načine zbranih podatkov več raziskovalcev (triangulacija); pomen opazovalčevih osebnih značilnosti
<b>Metode</b>	Poglobljeni intervju
	Študija primera
	Metoda delfi
	Analiza dokumentacije
	Fokusna skupina
	Opazovanje
	Zgledovanje
	Biografska metoda
	Etnografska metoda
	Metoda dnevnika
	Kolegialno presojanje idr.

Pri načrtovanju samoevalvacije moramo premisliti o tem, ali bomo posegli po kvalitativnih ali po kvantitativnih metodah. Premisliti velja tudi o tem, kako, kdaj in v kakšne namene bi ene in druge vrste metod kombinirali med seboj. Ko bomo na primer želeli pridobiti neko splošno sliko o obravnavani tematiki, ki jo želimo posplošiti na celotno populacijo (npr. udeležencev), bomo posegli po kvantitativnih metodah. Za bolj poglobljeno obravnavanje neke tematike (npr. motivacija udeležencev, ovire udeležencev pri izobraževanju) pa bomo poleg tega, da bomo pridobili splošno sliko, to lahko kombinirali z bolj poglobljenim kvalitativnim proučevanjem, ki nam bo omogočilo proučevanje globljih vzrokov, mnenj, stališč ipd.

## Proces oblikovanja

Z izbiro metod, ki jih bomo uporabili za zbiranje podatkov in informacij, končamo pripravo samoevalvacijskega načrta.

**Preglednica 21:** Ohranjanje povezave med standardom kakovosti in samoevalvacijskimi vprašanji

### Samoevalvacijski načrt

Kakšni želimo biti?	Kaj bomo proučevali? Kako bomo ugotovili, kakšni smo?	Od koga bomo pridobivali podatke?	Kako bomo zbirali podatke?	Iz česa bomo pridobivali podatke?	Kako bomo zbirali podatke?
Standard kakovosti	Samoevalvacijska vprašanja	Subjekti	Metode	Drugi viri	Metode
V izobraževalni organizaciji poznamo posameznikove potrebe po izobraževanju, jih sproti spremljamo in upoštevamo pri načrtovanju ter izvajanju izobraževalnega procesa.	1. Kdo ugotavlja posameznikove izobraževalne potrebe?	vodja izobraževanja udeleženci	vodeni pogovor z vodjo spletna anketa za udeležence		
	2. Kdaj ugotavljamo posameznikove izobraževalne potrebe?			zapis uvodnega pogovora	analiza dokumentacije
	3. Kdo ugotavlja posameznikove izobraževalne potrebe?	vodja izobraževanja	vodeni pogovor z vodjo		
	4. ....	udeleženci	spletna anketa za udeležence		

V nadaljevanju bomo predstavili nekaj značilnosti in meril, ki jih je priporočljivo poznati, ko izbiramo metode samoevalvacije:

- **Vsaka metoda ni primerna za zbiranje vseh vrst informacij.** Če bomo želeli v samoevalvacijo zajeti naenkrat večje število subjektov, bo za to najprimernejša metoda anketiranja. Vendar je ob tem treba upoštevati, da s to metodo pogosto ne moremo pridobiti bolj poglobljenih in celostnih informacij, mnenj, stališč. V ta namen bomo raje uporabili katero od kvalitativnih metod, kot so vodeni intervjuji, fokusne skupine in opazovanje.
- **Vsaka metoda ni primerna za vse subjekte.** Če bomo izbrali metodo anketiranja, pripravili kompleksen in metodološko korekten anketni vprašalnik ter z njim želeli anketirati udeležence v programih opismenjevanja, bomo naleteli na težave, saj bo za udeležence anketni vprašalnik pretežak, nerazumljiv, njim preveč odtujen glede na besedišče, ki ga uporabljajo v vsakodnevnem življenju. Tedaj je bolje na primer izbrati strukturirani vodeni intervju, ki nam bo omogočil, da bomo lahko udeležence/svetovance vodili po vprašanjih in jim pomagali z dodatno razlago, ko vprašanj ne bodo razumeli. Izkušnje tudi kažejo, da na primer anketni vprašalniki niso posebno učinkoviti, ko želimo pridobiti informacije, mnenja, stališča na primer od predstavnikov delodajalcev, strateških partnerjev ipd. V teh primerih so učinkovitejše kvalitativne metode, na primer intervjuji – dobre dosežke daje metoda fokusnih skupin. Se pa anketni vprašalniki pogosto uporabljajo za merjenje zadovoljstva uporabnikov, takrat ko želimo dobiti neko splošno povratno informacijo o tem, kako so uporabniki zadovoljni z našo dejavnostjo ipd.
- **Na izbiro metode vplivajo čas, sredstva in strokovno osebje, ki ga imamo na voljo.** Včasih bi si želeli opraviti večje število vodenih pogovorov v različnih okoljih, a bi nam to vzelo preveč časa, za to morda nismo ustrezno usposobljeni, zavedamo se, da imamo na voljo premalo virov ali morebiti znanja za opravljanje kvalitativnih analiz tako zbranih podatkov. Tedaj se bomo morda, ob upoštevanju merila racionalnosti in v skladu z možnostmi, odločili za racionalnejše metode.
- **Nekatere metode lahko uporabimo zelo različno.** Tudi pri izbiri in načrtovanju metod je zato pomembno, da teh v samoevalvacijski načrt ne zapišemo presplošno, pač pa smo že pri njihovem izbiranju natančni. Če se bomo odločili za uporabo metode anketiranja in bomo v samoevalvacijski načrt zapisali zgolj »metoda anketiranja«, si s tem v resnici še ne bomo odgovorili na vprašanja, kot je: ali bomo anketiranje opravili po pošti, telefonu, elektronski pošti? Natančnost opredelitve metode bo že začrtala našo nadaljnjo pot pri oblikovanju anketnega vprašalnika. Če bomo na primer v samoevalvacijski načrt zapisali »metoda telefonskega anketiranja«, bo to deloma že opredelilo oblikovanje anketnega vprašanja. Vemo namreč, da ljudi po telefonu ne moremo zadrževati predolgo, torej mora biti anketni vprašalnik kratek, anketna vprašanja pa zato še toliko bolj premišljeno in racionalno postavljena. Za telefonsko anketiranje je na primer tudi značilno, da vprašani anketnega vprašalnika nima pred seboj, zato morda potrebuje nekoliko več pojasnil, anketar mora biti usposobljen za to, da vprašanja jasno prebere ipd. Nasprotno pa bo ob pisnem anketiranju, pri katerem udeleženec ne bo imel ob sebi anketarja, da bi ga poprosil za dodatna pojasnila, če vprašanj ne bo razumel, še toliko pomembnejše, da bodo poleg vprašanj jasna navodila za izpolnjevanje vprašalnikov. Danes postaja na primer vse pogostejše spletno anketiranje, morda ga izberemo tudi mi. A če vemo, da bomo težko prišli do elektronskih naslovov

udeležencev, če vemo, da imajo na primer ti težave z informacijsko-komunikacijsko tehnologijo, bomo morda izbrali drugačen način anketiranja. Vsa tovrstna vprašanja in možnosti je treba upoštevati, ko izbiramo ustrezno metodo.

V nadaljevanju bomo na kratko opisali nekatere kvantitativne in kvalitativne metode, ki se najpogosteje uporabljajo pri samoevalvaciji. Seveda v priročniku, kot je ta, opis metod ne more biti poglobljen, saj bi lahko za vsako metodo napisali samostojen priročnik. Namen kratkih opisov metod je v tem, da so vam lahko v pomoč, ko se odločate za uporabo ene in druge, in vas navedejo na dodatne vire, v katerih so metode natančneje predstavljene. Tedaj ko je za izobraževanje odraslih na voljo slovenska literatura, ki poglobljeno in praktično opisuje določeno metodo, bomo navedli vire, kjer je mogoče dobiti bolj poglobljen pogled.

**Slika 24:** Metode za (samo)evalvacijo



## Metoda anketiranja

Začnimo z opisom metode, ki se najpogosteje uporablja v izobraževanju, to je metode anketiranja. V naslednji preglednici prikazujemo temeljne značilnosti metode anketiranja, njene prednosti in slabosti.




### Preglednica 22: Temeljne značilnosti, prednosti in slabosti metode anketiranja

#### Opredelitev metode anketiranja




Metoda anketiranja sodi med kvantitativne metode. To je postopek zbiranja podatkov, pri katerem postavljamo ustreznim osebam vprašanja, ki se nanašajo na podatke, ki jih želimo zbrati. Sprašujemo lahko pisno ali ustno. V prvem primeru je anketa pisna, v drugem pa ustna. Glede na način poznamo: osebno, telefonsko, poštno in spletno anketiranje.

<b>Vsebina</b>	Podatki o objektivnih dejstvih in dogajanjih (npr. spol, starost, uspeh)
	Podatki o željah, mnenjih, stališčih in interesih anketiranih oseb (npr. mnenja o ustreznosti uporabljenih metod, zadovoljstvo s pridobljenim znanjem)

#### Prednosti

	Z anketo lahko pridemo do podatkov, informacij, stališč, ki so nam drugače nedostopni.
	Metoda je ekonomična, saj lahko pridemo v zelo kratkem času do velikega števila podatkov in informacij.
	Z enim anketiranjem lahko zajamemo večje število anketirancev.

#### Pomanjkljivosti/ovire

	Epistemološke težave: nastanejo zaradi različne strokovne usposobljenosti anketirancev.
	Psihološke težave: nastanejo, ker je anketo težko prilagoditi vsem anketirancem. Nekaterim se zdijo vprašanja težka, drugim lahka. Anketo je treba prilagoditi tako, da jo razumejo vsi anketiranci.
	Družbene težave: nastanejo zaradi prizadevanj anketirancev, da bi odgovarjali v skladu z družbenimi normami/družbeno sprejemljivimi vrednotami. To težavo najlažje rešimo z anonimno anketo in posrednimi vprašanji.



### Zbirka pripomočkov

V prilogi PRIPOMOČEK-8 boste našli **nekaj priporočil za oblikovanje anketnih vprašanj, vodilo, ki vam lahko pomaga pri strukturiranju anketnega vprašalnika, ter primere merskih lestvic.**



## Knjižna polica / spletne povezave

### Priporočeni viri:

Pri oblikovanju anketnih vprašanj lahko uporabite **Spletno zbirko vprašanj za presojanje kakovosti - POKI**. Uporaba spletne zbirke je brezplačna. Geslo za dostop do spletne zbirke podeljuje Andragoški center Slovenije.

### Dostop do spletne zbirke:

<http://zbirdkavpr.acs.si/>

Primere oblikovanih anketnih vprašalnikov za merjenje zadovoljstva udeležencev si lahko ogledate v priročniku **Merjenje zadovoljstva udeležencev v izobraževanju odraslih**.

### Spletni naslov:

<http://kakovost.acs.si/doc/N-467-1.pdf>



## Metoda vodenega pogovora (intervju)

V izobraževanju se precej pogosto uporablja metoda vodenega pogovora (vodenega intervjuja). Metodo vodenega pogovora uvrščamo med kvalitativne metode. Poznamo **strukturirani**, **polstrukturirani** in **nestrukturirani vodeni pogovor**.




Oglejmo si najprej temeljne značilnosti ter prednosti in slabosti **strukturiranega vodenega pogovora**.

**Preglednica 23:** Temeljne značilnosti, prednosti in slabosti **strukturiranega pogovora**



### Značilnosti strukturiranega pogovora

- Natančno oblikovanje in zaporedje vprašanj
- Vsi intervjuvanci dobijo enaka vprašanja, v enakem zaporedju.
- Odgovori niso določeni vnaprej.

#### Prednosti

-  Velika sistematičnost in primerljivost
-  Zmanjšan vpliv anketarja
-  Preprosta organizacija in analiza podatkov

#### Pomanjkljivosti/ovire

-  Majhna prožnost pri prilagajanju položaju
-  Standardizacija lahko omeji naravnost in razumljivost vprašanj in odgovorov.



**Polstrukturirani vodeni pogovor** lahko opredelimo glede na naslednje značilnosti, prednosti in slabosti:

**Preglednica 24:** Temeljne značilnosti, prednosti in slabosti **polstrukturiranega pogovora**



### Značilnosti polstrukturiranega pogovora

- Tema in vprašanja so zapisani v obliki opomnika.
- Anketar določi zaporedje in oblikuje vprašanja.

#### Prednosti

-  Sistematičnost (zaradi opomnika)
-  Intervju je pogovorni in situacijski.

#### Pomanjkljivosti/ovire

-  Nehote lahko izpustimo pomembne podatke.
-  Prožnost v zaporedju in oblikovanju vprašanj lahko privede do različnega razumevanja vprašanj → primerljivost med vprašanji različnih intervjuvancev pa je lahko zmanjšana.



## Primeri dobre prakse

V prilogi PRAKSA-12 si lahko ogledate primer **polstrukturiranega opomnika za vodeni pogovor**.



**Nestrukturirani vodeni pogovor** pa prepoznamo po naslednjih značilnostih, prednostih in slabostih:

### Preglednica 25: Temeljne značilnosti, prednosti in slabosti nestrukturiranega pogovora



#### Značilnosti nestrukturiranega pogovora

- Vprašanja niso določena vnaprej.
- Zaporedje in oblikovanje vprašanj sta odvisna od okoliščin.

#### Prednosti

-  Velika relevantnost vprašanj.
-  Intervju lahko prilagodimo posamezniku in okoliščinam.

#### Pomanjkljivosti/ovire

-  Manj sistematično, celostno (ni nujno, da se neko vprašanje pojavi) in primerljivo.
-  Organizacija in analiza podatkov je zelo zahtevna.

## Zbirka pripomočkov

V prilogi PRIPOMOČEK-9 boste našli nekaj **priporočil za izpeljavo vodenega pogovora**.

## Knjižna polica / spletne povezave

### Priporočeni viri:

Pri oblikovanju opomnikov za vodene pogovore lahko uporabite **Spletno zbirko vprašanj za presojanje kakovosti - POKI**. Uporaba spletne zbirke je brezplačna. Geslo za dostop do spletne zbirke podeljuje Andragoški center Slovenije.

### Dostop do spletne zbirke:

<http://zbirkavpr.acs.si/>









## Metoda fokusnih skupin

**Fokusna skupina** spada med kvalitativne metode, ki jo lahko zelo dobro uporabimo kot metodo pri presojanju kakovosti. V nadaljevanju prikazujemo njene temeljne značilnosti ter prednosti in pomanjkljivosti.

**Preglednica 26:** Temeljne značilnosti, prednosti in pomanjkljivosti metode fokusnih skupin

### Opredelitev metode fokusne skupine

Fokusna skupina spada med kvalitativne metode. Tako imenujemo srečanje skupine ljudi, ki se usmerjeno pogovarjajo na vnaprej znano temo, pogovor pa poteka po določenem načrtu. Vir informacij je interakcija, pogovor v skupini.

<b>Vsebina</b>	<p>S FOKUSNIMI SKUPINAMI LAHKO:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• odkrivamo nove teme ter poglobljeno presojamo (raziskujemo, analiziramo itn.);</li> <li>• odkrivamo okoliščine nekaterih pojavov, stališč itn.;</li> <li>• interpretiramo pojave, stališča.</li> </ul> <p>NE GLEDE NA NAMEN LAHKO FOKUSNE SKUPINE UPORABIMO NA ŠTIRIH RAZLIČNIH STOPNJAH:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>identifikacija problema:</b> fokusna skupina lahko odkrije pomembne informacije o naravi in vsebini problema tudi tedaj, ko še nimamo izoblikovanega vedenja o obravnavani temi;</li> <li>• <b>načrtovanje:</b> fokusna skupina lahko pripomore pri iskanju najboljših postopkov za reševanje problema;</li> <li>• <b>izpeljava:</b> fokusna skupina lahko spodbudi izpeljavo nekaterih postopkov, lahko pomaga pri odkrivanju mogočih načinov izpeljave procesov;</li> <li>• <b>vrednotenje:</b> fokusna skupina naj bi razumela, kar se je v nekem postopku/izpeljavi zgodilo, in vedela, katere izkušnje so pomembne za nadaljnje delo.</li> </ul>
<b>Prednosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Fokusna skupina omogoča odstirati razlike med ljudmi (npr. razlike med načrtovalci sprememb in tistimi, ki bi morali spremembe tudi vpeljevati).</li> <li> Z metodo lahko raziskujemo kompleksna vprašanja motivacije in vedenja.</li> <li> Metoda je uporabna, ko želimo razumeti raznolikost.</li> </ul>
<b>Pomanjkljivosti/ovire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Fokusnih skupin ne moremo izpeljevati na celotni populaciji, pač pa samo na izbranem vzorcu.</li> <li> Izidi, ki jih dobimo v fokusnih skupinah, so kvalitativne narave, ne moremo jih posplošiti.</li> <li> Priprava in izpeljava metode je zahtevna.</li> </ul>



## Knjižna polica / spletne povezave

Priporočeni viri:

Več o **metodi fokusnih skupin** lahko preberete v priročniku **Fokusne skupine kot metoda presojanja in razvijanja kakovosti v izobraževanju**.

V priročniku so zajeti tudi različni pripomočki za načrtovanje in izpeljavo fokusne skupine.

**Spletni naslov:**

<http://kakovost.acs.si/doc/N-468-1.pdf>



## Metoda z gledovanja







Prikaz metod nadaljujemo z **metodo z gledovanja**. Najprej prikazujemo splošne značilnosti metode z gledovanja in značilnosti **notranjega z gledovanja**.

**Preglednica 27:** Temeljne značilnosti, prednosti in pomanjkljivosti metode z gledovanja – s poudarkom na **notranjem z gledovanju**

### Opredelitev metode z gledovanja (notranjega)

Metodo z gledovanja lahko opredelimo kot metodo, ki omogoča učenje in razvoj v lastni izobraževalni organizaciji, z vpogledom v najboljšo prakso delov lastne organizacije ali drugih organizacij in z gledovanjem po njih pri izboljševanju lastne kakovosti.

Gre za proučevanje prakse najboljših organizacij z namenom učenja iz takšne prakse ter njen smiselni prenos in uporaba v lastni organizaciji.

<b>Notranje z gledovanje</b>	<p>To je z gledovanje, ki poteka v lastni organizaciji. Med seboj se lahko primerjajo oddelki, področja ipd.</p> <p>Pri notranjem z gledovanju se domneva, da so delovni procesi, ki potekajo v enem delu organizacije, učinkovitejši in bolj kakovostni od delovnih procesov v drugih delih organizacije.</p> <p>Pozitivni učinki: odkrivanje najboljše prakse v lastni organizaciji in prenos te v druge dele organizacije.</p>
<b>Prednosti</b>	
	Po navadi nimamo težav pri pridobivanju podatkov in informacij.
	Možnost prenašanja dobre prakse v organizaciji – učenje na delovnem mestu
	Spodbuda za zaposlene, da izboljšajo sporazumevanje med oddelki, med deli organizacije in spodbude za skupno odpravljanje težav.
<b>Pomanjkljivosti/ovire</b>	
	Omejeno vidno polje (proučujemo samo dobro prakso v organizaciji).
	Notranje ovire (zaprtost oddelkov, področij, nezaupanje med sodelavci idr.)
	Notranje z gledovanje po zelo decentraliziranih organizacijah je lahko včasih veliko težje kot z gledovanje po zunanjih partnerjih.




V nadaljevanju so predstavljene splošne značilnosti **zunanjega z gledovanja** ter značilnosti **zunanjega z gledovanja po konkurenčnih organizacijah**.

## Preglednica 28: Temeljne značilnosti zunanjega zgledevanja




### Opredelitev metode zgledevanja (zunanjega, konkurenčnega)

<b>Zunanje zgledevanje</b>	<p>Proučujemo dobro prakso drugih organizacij, jo primerjamo z lastno.</p> <p>Učimo se iz proučevanja dobre prakse drugih organizacij ter jo smiselno vpeljemo v lastno organizacijo.</p>
<b>Zunanje zgledevanje po konkurenčnih organizacijah</b>	<p>Ugotoviti želimo, kako delujejo naši neposredni tekmeci.</p> <p>Z zgledevanjem si pridobimo čim bolj kakovostne informacije o njihovih dosežkih in procesih.</p> <p>Kakovostne informacije o konkurenčnih organizacijah primerjamo s svojimi in na podlagi opravljene analize načrtujemo potrebne izboljšave lastne prakse.</p>

#### Prednosti

	Primerljivost informacij glede poslovnih izidov, prakse, tehnologije ipd.
	Ugotovitev in novega znanja ni težko prilagoditi in prenesti v lastno organizacijo.
	S tem ko naletimo na organizacije, ki so že tudi same zbirale podatke z uporabo metode zgledevanja in so te podatke pripravljene izmenjati z nami, prispevamo k nastajanju partnerskih omrežij organizacij, ki uporabljajo to metodo.

#### Pomanjkljivosti/ovire

	Tradicionalni pogled na tekmece kot tiste, ki jim ne kaže zaupati, ali kot na sovražnike zelo zmanjšuje možnosti za odkrito sporazumevanje v procesu zgledevanja.
	Težave lahko nastanejo pri zbiranju podatkov, predvsem kar zadeva ažurnost in zanesljivost teh. Tekmec nam morda ne bo pripravljen dati podatkov o svoji dejavnosti.
	Velikokrat nas ovirajo naši strahovi in negativen odnos do organizacije tekmice.




## Prikaz značilnosti metode z gledovanja sklepa s prikazom značilnosti **zunanjega z gledovanja po organizacijah, ki niso naše tekmi ce.**

### **Preglednica 29:** Temeljne značilnosti **zunanjega z gledovanja po organizacijah, ki niso naše tekmi ce**




#### **Opredelitev metode z gledovanja (zunanjega, nekonkurenčnega)**

<b>Zunanje zgle- dovanje po organizacijah, ki niso naše nepo- sredne tekmi ce</b>	Primerjamo se z organizacijami, ki niso naše neposredne tekmi ce.
	Lahko se primerjamo z vodilnimi panožnimi organizacijami ali z najboljšimi organizacijami ne glede na panogo.
	Cilj funkcijskega ali generičnega z gledovanja je primerjava organizacije, ki ima enake tehnološke in tržne značilnosti. Osredotočimo se na posebne funkcije (npr. procese komuniciranja, razvoj strokovnega osebja).
	Tako se na primer lahko izobraževalna organizacija primerja s podjetjem. Čeprav je dejavnost, ki jo opravljata obe organizaciji, različna, pa so na primer dobro komuniciranje z uporabniki, delo s strokovnim osebjem, uporaba IKT-tehnologije prenosljivi tudi med raznovrstnimi organizacijami.

#### **Prednosti**

	Zasuk v razmišljanju – to je korenita sprememba v načinu, ki ga je organizacija doslej uporabljala za reševanje problemov na izbranem področju.
	Visoka verjetnost za odkritje inovativne prakse.
	Oblikovanje komunikacijskih poti med strokovnjaki specialisti iz različnih organizacij omogoča razvoj profesionalnih mrež.

#### **Pomanjkljivosti/ovire**

	Težave nastajajo pri prenašanju različnih vrst prakse v različno okolje.
	Včasih se porabi veliko časa za primerjanje.
	Nekaterih informacij in podatkov ni mogoče prenesti.



## Knjižna polica / spletne povezave

### Priporočeni viri:

Več o **metodi z gledovanja** lahko preberete v priročniku **Metoda z gledovanja pri presojanju in razvijanju kakovosti izobraževanja**.

V priročniku so zajeti tudi pripomočki za načrtovanje in izpeljavo z gledovanja.

### Spletni naslov:

<http://kakovost.acs.si/doc/N-469-1.pdf>









## Metoda analize dokumentacije

Pregled metod nadaljujemo z opisom značilnosti **metode analize dokumentacije**.

### Preglednica 30: Temeljne značilnosti, prednosti in pomanjkljivosti **metode analize dokumentacije**

#### Opredelitev metode analize dokumentacije

- Veliko podatkov in informacij, ki jih potrebujemo v procesih presojanja kakovosti, v izobraževalnih organizacijah že imamo. To so podatki in informacije, ki jih zbiramo v različnih bazah podatkov, zapisih, dokumentih.
- Metoda analize dokumentacije nam omogoči, da tovrstne baze podatkov in dokumente identificiramo ter jih sistematično analiziramo in prikažemo.

<b>Značilnosti</b>	<p>V primeru samoevalvacije nam lahko vpogled v dokumentacijo pomaga »prebrati« in razumeti dogajanje v izobraževalni organizaciji.</p> <p>Pisna besedila, vizualna dokumentacija in drugi podobni viri lahko rabijo kot dokaz, da se je neki dogodek res zgodil.</p> <p>Podatki, ki jih potrebujemo v evalvaciji, nam morda ne bodo dosegljivi v nobeni drugi obliki.</p> <p>Dokumentacija nam lahko pomaga, da dobimo vpogled v dogodke in procese, ki jih ne moremo opazovati (ker so se na primer že zgodili, ali ker se dogajajo v zasebnosti).</p>
<b>Prednosti</b>	<p> Veliko dokumentov je lahko dostopnih, so brezplačni, vsebujejo informacije, za katere bi evalvator porabil veliko časa in denarja, da bi do njih prišel drugače.</p> <p> Podatki iz dokumentacije nam pomagajo verificirati postavljene hipoteze in prispevajo nove, ponujajo zgodovinsko razumevanje, zaznajo spremembe in razvoj itn.</p> <p> Za razliko od intervjujev in opazovanj evalvatorjeva navzočnost ne vpliva na tisto, kar je bilo proučevano.</p>
<b>Pomanjkljivosti/ovire</b>	<p> Večina dokumentacije ni bila oblikovana za evalvacijske namene, zato so tovrstni viri podatkov lahko nepopolni.</p> <p> Podatki so velikokrat prikazani v obliki, ki ni neposredno uporabna in je včasih težko razumljiva.</p> <p> Težave se velikokrat pojavljajo tudi pri ugotavljanju avtentičnosti dokumentacije.</p>

V nadaljevanju navajamo še pregled vrst dokumentacije, ki jo lahko porabimo v samoevalvaciji.



**Preglednica 31:** Vrste dokumentacije, ki jo lahko uporabimo v samoevalvaciji – **besedilna dokumentacija**

**Vrste dokumentacije – besedilna dokumentacija**

<b>Dokumentacija, ki nastaja v izobraževalni organizaciji</b>	letni delovni načrti
	letna poročila
	zapisi uvodnih pogovorov z udeleženci
	evidence o zaključnih izpitih
	urniki
	redovalnice
	osebni listi udeležencev
	osebni izobraževalni načrti
	promocijske zloženke, publikacije
	zapisniki hospitacij idr.
<b>Dokumentacija, ki združuje podatke in informacije širšega pomena za celoten nacionalni prostor</b>	nacionalni razvojni dokumenti
	zakonski in podzakonski predpisi
	nacionalna poročila o (poklicni) maturi
	razpisi Ministrstva za izobraževanje, znanost, kulturo in šport o vpisu v javnoveljavne izobraževalne programe
	javnoveljavni izobraževalni programi
	nacionalne zbirke podatkov o vpisu v izobraževanje (nacionalna statistika)
	zbirke podatkov območnih služb zavodov za zaposlovanje o izobraževalnih potrebah idr.
<b>Dokumentacija, ki nastaja v različnih strokovnih institucijah, strokovnih združenjih itn.</b>	strokovne analize s področja izobraževanja odraslih
	različne evalvacijske študije
	ekonomske študije idr.
<b>Dokumentacija, ki nastaja na mednarodni ravni</b>	mednarodne primerjalne študije (npr. PISA, TIMSS, raziskava o funkcionalni pismenosti)
	mednarodni razvojni dokumenti
	različne ekonomske in druge študije, ki jih pripravlja svetovna banka za razvoj, idr.

Poleg različnih besedil so nam lahko odličen vir za presojanje določenega pojava tudi **nebesedilni viri**, kot so na primer **filmi, video in televizijski posnetki, grafični prikazi, diagrami, skulpture, fotografije idr.** Tudi za take vire se je v metodološkem pomenu uveljavil izraz »dokumentacija«, njihova analiza pa »metoda dokumentacije«.

## Metoda analize SWOT

Odličen pripomoček pri samoevalvaciji je lahko tudi **metoda analize SWOT**. To je postopek samoocenjevanja določenega procesa ali pojava, ki nas s svojo večdimenzionalnostjo usmerja v kompleksno razmišljanje o tem pojavu ali procesu.




### Preglednica 32: Temeljne značilnosti, prednosti in pomanjkljivosti metode analize SWOT

#### Opredelitev metode analize SWOT

- Analiza SWOT je strateška analitična metoda, ki se uporablja za analizo stanja v organizaciji ali dejavnosti in kot pripomoček pri načrtovanju razvoja.
- Pri pripravi analize SWOT izhajamo iz temeljnih ciljev dejavnosti ter analiziramo notranje in zunanje dejavnike, ki kažejo na uspešnost te dejavnosti oziroma vplivajo na njeno kakovost in razvoj.

Značilnosti	ANALIZA NOTRANJIH DEJAVNIKOV	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• povzema poglobitve notranje prednosti in slabosti delovanja in dosežkov organizacije ali dejavnosti</li> </ul>	
	<b>PREDNOSTI</b> (S-strengths)	Podatki, ki kažejo na: <ul style="list-style-type: none"> <li>• dobre dosežke glede na cilje izobraževalne organizacije,</li> <li>• pozitivna razvojna gibanja – dejavnost se krepi, širi.</li> </ul>
	<b>SLABOSTI</b> (W-weaknesses)	Podatki, ki kažejo na: <ul style="list-style-type: none"> <li>• šibke točke glede na cilje izobraževalne organizacije,</li> <li>• negativna razvojna gibanja – dejavnost usiha, se ne razvija ipd</li> </ul>
	ANALIZA ZUNANJIH DEJAVNIKOV	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Povzema glavne zunanje priložnosti in nevarnosti, ki jih poraja okolje in lahko vplivajo na delovanje organizacije ali dejavnosti, na njeno kakovost in razvoj ali obstoj.</li> </ul>	
	<b>PRILOŽNOSTI</b> (O-opportunities)	Podatki, ki kažejo na: <ul style="list-style-type: none"> <li>• področja, kjer je zaradi družbenih okoliščin v prihodnje dejavnost smiselno širiti, krepiti, spremeniti.</li> </ul>
	<b>NEVARNOSTI</b> (T-threats)	Podatki, ki kažejo na: <ul style="list-style-type: none"> <li>• zunanje ovire, nevarnosti, ki nam lahko preprečijo udejanjanje načrtovanih priložnosti za razvoj,</li> <li>• morebitna tveganja (posledice), če zaradi ovir ne bomo dosegali ciljev.</li> </ul>

#### Prednosti

	Metodo lahko uporabimo v zelo različnih vrstah organizacij in za analizo zelo raznolikih dejavnosti.
	Metoda je preprosta za uporabo, ne zahteva velikih finančnih sredstev.
	Metoda je učinkovit pripomoček pri sprejemanju strateških odločitev. Ugotovitve analize SWOT nam pomagajo pri odločanju o tem, katere programe opustiti, katere dejavnosti okrepiti ali na novo razviti.

## Opredelitev metode analize SWOT



Metoda je koristen pripomoček, ko želimo dobiti celotno, splošno sliko o celotni dejavnosti organizacije. Pri samoevalvaciji jo zato lahko koristno uporabimo za prvo presojo kakovosti, na podlagi katere bomo pozneje z drugimi metodami opravili poglobljeno samoevalvacijo na izbranih področjih.

### Pomanjkljivosti/ovire



Ker ne temelji na analizi, pridobivanju podatkov, pač pa le na tem, kar smo že zaznali, včasih težko »odkrijemo« prednosti in priložnosti ali slabosti in ovire.



Analiza SWOT je zelo odvisna od tistih, ki jo izdelajo – od njihovega poznavanja spodbudnih dejavnikov in dejavnikov tveganja v organizaciji, pa tudi od njihovega poznavanja okoliščin, v kateri deluje organizacija. Tako lahko o istem pojavu z analizo SWOT, ki jo opravljajo različne skupine ljudi, dobimo povsem nasprotujoče si izide.



### Zbirka pripomočkov

V prilogi PRIPOMOČEK-10 boste našli **pripomoček za analizo SWOT**.



### Primeri dobre prakse

V prilogi PRAKSA-13 si lahko ogledate primere **opravljene analize SWOT**.

## Metoda opazovanja

Zelo uporabna metoda v procesih samoevalvacije je **metoda opazovanja**.

**Preglednica 33:** Temeljne značilnosti, prednosti in pomanjkljivosti **metode opazovanja**

### Opredelitev metode opazovanja

Podatke zbiramo z neposrednim opazovanjem določenih pojavov ali vedenja.

<b>Značilnosti</b>	<p>Raziskovalec ima praviloma pasivno vlogo, zapisuje dogajanje.</p> <p><b>Kdo izvaja opazovanje</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• neposredno (izvaja raziskovalec sam) ali</li> <li>• posredno (raziskovalec ga ne izvaja sam ali ni na kraju dogajanja, spremlja dogajanje posredno, npr. po televizijskem prenosu)</li> </ul> <p><b>Predmet opazovanja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• introspekcija (človek opazuje sam sebe v različnih okoliščinah)</li> <li>• ekstraspekcija (opazuje zunanji svet)</li> </ul> <p><b>Vrsta opazovanja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nestrukturirano opazovanje (pojav opazujemo na splošno, ne izbranih značilnosti)</li> <li>• strukturirano opazovanje (opazujemo vnaprej izbrane značilnosti pojava)</li> </ul> <p><b>Sredstva za opazovanje</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vid, sluh ipd. raziskovalca ali tudi drugi pripomočki (npr. snemanje)</li> </ul> <p><b>Zapisovanje izidov opazovanja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• uporaba različnih pripomočkov (opazovalni list, zapisnik, dnevnik, ocenjevalna lestvica, video, fotografija itn.)</li> </ul> <p><b>Kdo izvaja opazovanje</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• neposredno (izvaja raziskovalec sam) ali</li> <li>• posredno (raziskovalec ga ne izvaja sam ali ni na kraju dogajanja, spremlja dogajanje posredno, npr. po televizijskem prenosu)</li> </ul>
<b>Prednosti</b>	<p> Opazovanje pojava v naravnem okolju.</p> <p> Omogoča neposreden vpogled v dogajanje, pridobivanje informacij, ki jih z drugimi metodami ni mogoče dobiti.</p> <p> Opazovanje omogoča spremljanje tudi neverbalnega vedenja.</p>

## Opredelitev metode opazovanja

---

### Pomanjkljivosti/ovire

---



Otežen nadzor nad dogajanjem.



Otežena kvantifikacija.



Majhni vzorci.



Včasih je težko pridobiti soglasje opazovancev.



Otežen nadzor nad dogajanjem.

---

---

## Oblikovanje instrumentarija za izpeljavo presojanja kakovosti

---

### Namen

Ko smo naredili samoevalvacijski načrt z vsemi prvinami, ki smo jih opisali, smo si naredili kaŕipot, kako bomo izpeljali presojanje ravni kakovosti izbranega področja oziroma kazalnika. Sledijo izvedbene priprave, med njimi je **prav gotovo strokovno najzahtevnejše oblikovanje instrumentarija za izpeljavo presojanja**. Kakšen instrumentarij bomo pripravili, je seveda **odvisno od izbranih metod za presojanje kakovosti**. Od tega, kako dobro bomo razmislili, kakšen instrumentarij pripraviti in kako dobro ga bomo pripravili, bo odvisno, katere in kakšne podatke bomo imeli na voljo za presojanje kakovosti. Najhujše, kar se nam lahko zgodi, če ne pripravimo dobrega instrumentarija, je, da ne dobimo odgovorov na to, kar nas zanima, ali pa so odgovori taki, da nas vodijo k napačnim sklepom in posledično napačnemu ravnanju.

### Opis

Vsaka metoda za presojanje kakovosti zahteva svoj instrumentarij, hkrati pa za eno metodo ni dovolj samo en instrument, pač pa jih je pogosto treba pripraviti več.

Na tem mestu bi zelo težko opisali pripravo instrumentarija za posamezne metode, saj so to zelo zahtevna strokovna vprašanja. Priporočamo, da si za to ogledate posebno strokovno literaturo. Samo na kratko pa bomo nanizali nekaj namigov in opozoril, ki jih je dobro imeti v mislih, kadar se lotevate priprave instrumentarija. Izhajali bomo iz metod, ki smo jih že opisali.

### Metoda anketiranja

Če se odločimo za to metodo, je treba pripraviti **anketni vprašalnik**. Postopek oblikovanja je praviloma tak, da najprej določimo, koliko anketnih vprašalnikov moramo pripraviti. To je odvisno od vrste subjektov ki smo jih vključili v samoevalvacijski načrt. Če so samoevalvacijska vprašanja taka, da tematiko približno enako poznajo vsi subjekti, je dovolj, če pripravimo samo eno anketo. Vendar je to žal bolj poredko. Omenili smo že, da o nekaterih stvareh ne moremo spraševati vseh subjektov ali pa jih ne moremo spraševati enako. Udeleženci izobraževanja na primer ne bodo nič vedeli o pripravi učbenikov, zato jih o tem ne bomo spraševali. Če pa nas bo zanimala uporabnost učbenikov, bomo udeležence o tem sicer povprašali, vendar z besedjem, ki ga poznajo, in tako, da bodo razumeli vprašanje. Drugače, bolj strokovno in zahtevneje, pa bomo lahko povprašali učitelje.

Tako bomo dobili podatek, koliko različnih anket moramo pripraviti. Primer:

- anketa za učitelje v programu ...
- anketa za udeležence v programu ...

- anketa za ...

Šele potem se lahko lotimo priprave posameznih anket. Predlagamo, da si najprej pripravite osnovno zgradbo ankete, ki je lahko taka, kot smo jo že prikazali v enem izmed prejšnjih poglavij (strukturirana je po samoevalvacijskih vprašanjih ali sklopih, ki jih ti določajo, na začetku ali na koncu pa dodamo še demografska anketna vprašanja).

V vsakem sklopu nato začnemo nizati anketna vprašanja. Tudi o tem, kako oblikujemo anketna vprašanja na podlagi opredeljenih samoevalvacijskih vprašanj, smo že govorili. Nismo pa še povedali, da je kakovost pridobljenih podatkov zelo odvisna tudi od tega, kakšne odgovore dopustimo pri posameznem vprašanju. Šele vprašanje skupaj z mogočimi odgovori nam da celotno sliko, kakšne podatke lahko pričakujemo. Temeljna delitev mogočih odgovorov je:

- odgovori odprtega tipa,
- odgovori zaprtega tipa,
- kombinacija obeh tipov.

Če bomo imeli **vprašanja odprtega tipa** – to pomeni, da bomo zastavili samo vprašanje, anketiranemu pa prepustili, da odgovori, kakor bo sam hotel – bomo morda dobili dragocene informacije, a pogosto se informacije različnih anketiranih med seboj zelo razlikujejo, tako da jih je zelo težko urediti in iz njih povzeti najpomembnejše.

Primer vprašanja odprtega tipa:

*Kako ste zadovoljni z razporeditvijo predavanj?*

Na tako vprašanje bo nekdo zapisal samo »zelo« ali »sploh nisem zadovoljen«, drugi pa se bo razpisal in podrobneje utemeljil svojo oceno.

Tako raznolike podatke je sicer mogoče obdelati s posebnimi statističnimi postopki, a so dokaj zahtevni in zahtevajo dobro izurjene obdelovalce anket.

Ta problem večinoma odpade, če imamo anketna vprašanja zaprtega tipa. Pri teh vprašanjih anketirance usmerimo, kaj nam naj odgovarjajo.

Primer vprašanja zaprtega tipa:

*Kako ste zadovoljni z razporeditvijo predavanj?*

1. Zelo.
2. Srednje.
3. Nisem zadovoljen/-na.

Tukaj imajo anketiranci samo tri možnosti in ugotovili bomo lahko, kaj je prevladujoče mnenje. Znašli pa se bomo pred problemom, ko bomo sicer vedeli, da je na primer večina srednje zadovoljna z razporeditvijo predavanj, ne bomo pa vedeli zakaj.

Zato pogosto oblikujemo vprašanja, ki so kombinacija odprtega in zaprtega tipa. V tem primeru imajo anketiranci še vedno možnost odgovoriti samo tisto, kar jim ponudimo mi, lahko pa svojo izbiro pojasnijo; s tem dobimo dragocene podatke, na čem temelji njihova izbira.

*Kako ste zadovoljni z razporeditvijo predavanj?*

1. Zelo.
2. Srednje.
3. Nisem zadovoljen/-na.

*Pojasnite, prosimo, svojo izbiro:* \_\_\_\_\_

Omenimo naj še to, da na izbiro vprašanj odprtega ali zaprtega tipa vpliva motiviranost anketirancev za izide ankete, njihova pismenost, čas, ki jim je na voljo, ipd.

Dejavnik, ki tudi pomembno vpliva na tip vprašanj, je **medij, po katerem bomo anketirali anketirance**: pisna anketa, spletna anketa, anketa po telefonu. Verjetno so vas že kdaj anketirali po telefonu, vprašanje pa je imelo veliko mogočih odgovorov, ki si jih je bilo težko zapomniti, pa ste morali anketarja večkrat povprašati, kaj že so mogoče izbire. Tako anketno vprašanje prav gotovo ni primerno za tak medij.

Vse to moramo imeti v mislih, ko snujemo anketna vprašanja.

Anketirancu moramo dopustiti tudi **možnost »izhoda«**, zlasti takrat, ko imamo vprašanja zaprtega tipa. Zato poleg vsebinskih odgovorov vedno ponudimo vsaj en odgovor tipa: *Ne vem. Ne morem se odločiti. Drugo.* V nasprotnem primeru bo anketiranelec, ki ne bo vedel ničesar o nekem pojavu, kar na slepo obkrožil neki odgovor, nam pa taki odgovori ne pomagajo pri presoji določenega pojava. Seveda so taki odgovori včasih tudi potuha tistim, ki se nočejo opredeliti, ali pa bi raje čim prej končali izpolnjevanje ankete, ampak tveganje je morebiti vseeno manjše, kot da obkrožajo odgovore kar na pamet.

Pa še nekaj je pomembno: ob oblikovanju vprašanj se moramo odločiti, **koliko odgovorov bomo dopustili**. Če so to odgovori da/ne, je razumljivo, da je mogoč samo en odgovor, v nekaterih primerih pa se lahko odločamo, da je mogoč samo en odgovor, da je mogočih več odgovorov ali pa da je treba vse odgovore razvrstiti na lestvici po pomembnosti. Zato moramo ob vsakem anketnem vprašanju napisati navodila za anketiranca.



Primer:

1. *Kaj je vplivalo na vašo odločitev za izobraževanje pri nas? (Obkrožite izbrani odgovor. Izberite en odgovor, tisti, ki je bil za vas odločilen.)*
  1. *zanimivost izobraževalnega programa*
  2. *možnost zaposlitve*
  3. *štipendije, ki so bile na voljo*
  4. *bližina izobraževalne organizacije*
  5. *nasvet prijateljev*
  6. *nezahtevnost programa*
  7. *edini program, ki je bil na voljo*
  8. *nič od tega*
  
2. *Kaj je vplivalo na vašo odločitev za izobraževanje pri nas? (Obkrožite izbrani odgovor. Izberete lahko več odgovorov.)*
  1. *zanimivost izobraževalnega programa*
  2. *možnost zaposlitve*
  3. *štipendije, ki so bile na voljo*
  4. *bližina izobraževalne organizacije*
  5. *nasvet prijateljev*
  6. *nezahtevnost programa*
  7. *edini program, ki je bil na voljo*
  8. *drugo (Pojasnite.) \_\_\_\_\_*
  
3. *Kaj je vplivalo na vašo odločitev za izobraževanje pri nas? (Za vsak ponujeni odgovor ocenite, kako močno je vplival na vašo odločitev. Pri vsakem odgovoru vpišite oceno od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni »Sploh ni vplivalo«, 5 pa »zelo močno je vplivalo«.)*

	Vpišite oceno od 1 do 5
1. <i>zanimivost izobraževalnega programa</i>	_____
2. <i>možnost zaposlitve</i>	_____
3. <i>štipendije, ki so bile na voljo</i>	_____
4. <i>bližina izobraževalne organizacije</i>	_____
5. <i>nasvet prijateljev</i>	_____
6. <i>nezahtevnost programa</i>	_____
7. <i>edini program, ki je bil na voljo</i>	_____

Na koncu pa še odgovor na vprašanje, **koliko vprašanj naj bi imela anketa**. Natančnega odgovora na to ni, vsekakor lahko rečemo, da neko razumno mero, pri čemer pa nismo povedali veliko. V praksi izpeljevanja projekta POKI smo priporočali, da naj bi imele ankete do 20 vprašanj, kar pa tudi ne pove veliko. Če je med temi tridesetimi vprašanji večina vprašanj z odgovori tipa da/ne, potem to ni veliko, če pa je med temi vprašanji zelo veliko kompleksnih vprašanj, ki zahtevajo opredeljevanje pri vsakem od ponujenih odgovorov in utemeljevanje, potem je to že zelo zahtevna anketa. Dolžina je odvisna tudi od motiviranosti anketiranca – če ga vprašanja zanimajo, osebno

zadevajo, se bo v odgovarjanje vživel in mu ne bo škoda časa, če pa ne vidi smisla v anketi in če je v odgovarjanje prisiljen, bo anketirancu vsako vprašanje odveč.

Zelo dober način za presojo primerne dolžine ankete je njen preskus. **Preskus ali testiranje ankete priporočamo zmeraj**, preden se zares lotimo anketiranja. Naredimo ga tako, da zaprosimo za izpolnjevanje ankete nekaj predstavnikov tiste skupine, ki bo pozneje tudi odgovarjala na anketo. V preskusu spremljamo:

- razumljivost vprašanj,
- čas, ki ga anketiranci porabijo za izpolnjevanje vprašanj,
- druga opažanja, ki bi lahko vplivala na potek in izide anketiranja.

Med izpolnjevanjem sodelujemo z anketirancem, prosimo ga, da nas vpraša, če česa ne razume, opazujemo, koliko časa traja izpolnjevanje, po koncu anketiranja se tudi pogovorimo z anketirancem in ga povprašamo, kaj meni o anketi. Vse ugotovitve nato premislimo in spremenimo ali dopolnimo anketo.

## Metoda vodenega pogovora

Pri tej metodi je veliko postopkov enakih, kot smo jih opisali pri pripravi anketnih vprašalnikov. Tudi v tem primeru najprej razmislimo, koliko instrumentov potrebujemo, o čemer se odločamo na podlagi vrste subjektov, ki jih želimo intervjuvati.

Ko ugotovimo, koliko različnih vprašalnikov potrebujemo za vodenje pogovora, začnemo oblikovati posamezne vprašalnike. Najprej se odločimo, ali bomo pri pogovoru uporabljali nestrukturirani, polstrukturirani ali strukturirani vprašalnik. O značilnosti posameznih vprašalnikov smo že pisali.

Če bomo pripravljali instrument za **nestrukturirani pogovor, bo dovolj, da pripravimo le opomnik**, o čem bomo spraševali. Ne pripravimo torej natančno oblikovanih vprašanj, niti mogočih odgovorov. Tudi vrstni red tem pogovora ni tako natančen – vprašanja bomo oblikovali in jih postavljali glede na to, kako bo pogovor tekel.

Pri **instrumentu za polstrukturirani pogovor** si vprašanja pripravimo vnaprej, praviloma pa ne oblikujemo mogočih odgovorov. Vsa vprašanja so torej odprtega tipa. Podobno kot za anketo najprej tudi tu naredimo osnovno strukturo vprašalnika, nato pa začnemo nizati posamezna vprašanja. Ta vprašanja potem tudi praviloma postavljamo v zaporedju, ki smo ga pripravili vnaprej.

Če pa pripravljamo **instrument za strukturirani pogovor**, pa je ta v marsičem zelo podoben anketnemu vprašalniku. Po določitvi osnovne strukture vprašalnika nizamo vprašanja za posamezne sklope, pri čemer oblikujemo tako **vprašanja odprtega kot zaprtega tipa, pa tudi kombinirana**. Pri vprašanjih zaprtega tipa moramo dobro premisliti, katera so primerna za pogovor, saj je včasih težko zastavljati zelo strukturirana vprašanja, kot so na primer taka, ki imajo zelo veliko mogočih odgovorov, vprašani pa se mora za vsak odgovor opredeliti. V pogovoru je težko zastavljati taka vprašanja, še težje je nanje odgovarjati. Izogibamo se tudi večjemu številu vprašanj tipa da/ne, saj je za taka vprašanja bolj smiselno izvajati anketo kot intervju. Bistvo intervjuja je namreč v tem, da nam vprašani lahko obširneje odgovori na vprašanje.

To moramo tudi upoštevati, ko se odločamo o **številu vprašanj**. Praviloma na vsa vprašanja v pogovoru vprašani odgovarja več kot v anketi; tisti pa, ki zastavlja vprašanja, pogosto v pogovoru postavlja še podvprašanja, da natančneje razjasni odgovore vprašanega. Vse to pa zahteva čas, zato je dobro, da nimamo pripravljenih preveč vprašanj.

Tudi v tem primeru svetujemo, da se pred pravim intervjuvanjem opravi preskus instrumentov in se jih dopolni, če se izkaže, da je to potrebno.

## Metoda fokusnih skupin

Za izpeljavo fokusnih skupin potrebujemo **nekaj vnaprej pripravljenih vprašanj**, ki usmerjajo pogovor v skupini. Po navadi organiziramo najmanj dve fokusni skupini, pogosto pa še več, da dobimo dovolj relevantnih mnenj. Glede na to, ali so te skupine po sestavi približno enake, in glede na to, kakšen je cilj samoevalvacije, se odločimo, ali bomo v vsaki skupini postavili ista vprašanja ali ne. Na tej podlagi pripravimo en ali več nizov vprašanj. Za eno fokusno skupino pripravimo od 10 do 12 vprašanj, ki jih strukturiramo v naslednje skupine:

- **uvodna vprašanja**: to so uvodna, spoznavna vprašanja, s katerimi »prebijemo led« med udeleženci, morda se z njihovo pomočjo udeleženci nekoliko seznanijo med seboj;
- **prehodna vprašanja**, to so vprašanja, ki udeležence motivirajo za obravnavano temo, počasi načenjamo tisto, kar je osrednja tema fokusne skupine;
- **osrednja vprašanja** so tista, ki posegajo v samo bistvo presojanja kakovosti izbranega področja ali kazalnika. Pripraviti moramo vprašanja, ki bodo kar najbolj nagovorila udeležence, da bodo spregovorili o osrednji temi samoevalvacije;
- **sklepna vprašanja** pa so vprašanja, s katerimi povzemamo pogovor, dajemo možnost udeležencem, da povedo še kaj o obravnavani temi.

Pri oblikovanju vprašanj za fokusne skupine pripravljamo samo **vprašanja odprtega tipa**.

## Metoda z gledovanja

Tudi pri metodi z gledovanja je treba vnaprej pripraviti instrument, ki nam pomaga pri njegovi izpeljavi. To je **nabor vprašanj, ki jih bomo zastavili z gledovalni organizaciji**. Ko smo pri nekom na obisku, posebno če je to organizacija, ki jo poznamo ali pa nam je zelo sorodna, lahko pogovor na obisku kaj hitro zaide na mnoge teme, na teme, ki so morebiti v tistem času aktualne, ipd. Lahko bi se nam zgodilo, da bi se na z gledovalnem obisku veliko pogovarjali in si ogledali veliko stvari, po vrnitvi domov pa bi ugotovili, da nismo izvedeli veliko tistega, kar je bil sicer povod za organizacijo z gledovalnega obiska. Zato potrebujemo **vnaprej pripravljen nabor vprašanj**, ki izhajajo iz samoevalvacijskih vprašanj oziroma temeljijo na ciljnih samoevalvacije.

Ta nabor lahko pripravimo šele potem, ko sicer sami naredimo predlog, s kom bi se v z gledovalni organizaciji radi pogovarjali, in je ta predlog usklajen s to organizacijo. **Ko torej vemo, s kom se bomo pogovarjali, pripravimo nabor vprašanj za naše predvidene sogovornike**. Praviloma je to več naborov vprašanj, za vsakega sogovornika

posebej, lahko pa vsem postavljamo ista vprašanja, pri čemer pa moramo biti pozorni, da ne bo videti, kot da preverjamo resničnost izjav enega sogovornika pri drugem.

Vprašanja naj bodo **odprtega tipa**, saj bomo tako imeli največ koristi od z gledovanja. Pripravljeni moramo biti, da bomo znali postavljati tudi podvprašanja, zato je mogoče dobro, če si pripravimo pri posameznih vprašanjih še majhen opomnik z mogočimi podvprašanji.

Pri oblikovanju vprašanj za z gledovalni obisk se moramo zavedati, da **pripravljamo vprašanja gostitelju, mi bomo le gostje**. Zato naj vprašanja ne bodo vsiljiva, ne sprašujemo podrobnosti, ki bi utegnile biti poslovna skrivnost, ne drezajmo v tisto, kar bi utegnilo biti za gostitelja neprijetno.

## Metoda analize dokumentacije

Čeprav pri tej metodi nimamo sogovornika, je nujno, da si pred izpeljavo te metode **pripravimo nabor vprašanj in ček listo**, ki nas vodi pri izpeljavi metode. Ko zberemo dokumentacijo, ki jo bomo analizirali, se praviloma znajdemo pred kupom papirja, ki ni bil pripravljen za samoevalvacijo, pač pa so to na primer zapisniki sestankov, redovalnice, učbeniki itn. Vedeti moramo, kaj iščemo v tem kupu papirja – tisto, kar nam bo pomagalo pri iskanju odgovorov o kakovosti določenega pojava. Oglejmo si primer vprašanj in ček liste za analizo zapisnikov andragoških zborov za preteklih nekaj let:

Kaj nas zanima (izhodišče so nam samoevalvacijska vprašanja):

- Kako pogosto se sestaja andragoški zbor?
- Koliko časa traja?
- Kdo se ga udeležuje?
- Kaj obravnava andragoški zbor?
- Kakšni so učinki sestankov andragoškega zbora?

Na podlagi teh vprašanj bi si lahko pripravili naslednjo ček listo:

- datum sklica,
- trajanje (če je ta podatek mogoče ugotoviti iz zapisa),
- navzoči zaposleni učitelji,
- navzoči učitelji – zunanji sodelavci,
- navzoč ravnatelj/direktor,
- navzoči strokovni delavci,
- navzočnost drugih (koga),
- katere teme so bile obravnavane na posameznem andragoškem zboru,
- ali so bili na andragoškem zboru sprejeti kakšni sklepi,
- ali so na andragoškem zboru preverjali uresničevanje sklepov s prejšnjih andragoških zborov.

S pomočjo tako sestavljene ček liste bi pregledali vse zbrane zapisnike andragoških zborov, tako zbrani podatki pa bi nam omogočali analizo zbranih podatkov, ki bi bila vir za iskanje odgovorov na zastavljena vprašanja.

## Metoda analize SWOT

Za izpeljavo metode analize SWOT na videz ne potrebujemo posebnega instrumentarija, ker ga vsebuje že metoda sama, ki se ukvarja z iskanjem odgovorov na to, kje so naše prednosti in slabosti in s kakšnimi priložnostmi ali nevarnostmi se lahko srečamo v okolju. Vendar je to le ogrodje, uporabno za vse najrazličnejše primere, ko je mogoče uporabiti to metodo. Kadar jo uporabljamo pri samoevalvaciji, in to pri presojanju kakovosti (pri razvoju kakovosti bi bilo to drugače), moramo opredeliti »polje« našega presojanja. Včasih nam bodo za to zadostovala že kar naša samoevalvacijska poročila, vedno pa ne bo tako. Pa si oglejmo primer.

V samoevalvaciji bi radi presodili kakovost podpore, ki jo dajemo posameznikom pri njihovem učenju. Recimo, da smo oblikovali naslednje samoevalvacijsko vprašanje:

Kakšna je kakovost podpore, ki jo dajemo posameznikom pri njihovem učenju?

Analize SWOT se lahko lotimo tako, da povabimo k sodelovanju ljudi, za katere menimo, da dovolj dobro poznajo oblike podpore, ki jo posamezniku daje izobraževalna organizacija, **jim predstavimo samoevalvacijsko vprašanje in izpeljemo metodo.**

Drugi način, ki nam omogoča, da se izognemo dejstvu, da vsi vabljeni sodelavci ne poznajo dovolj dobro vseh oblik podpore posamezniku ali pri izpeljave metode »pozabijo« na posamezne vidike teh procesov, je, da pred izpeljavo metode pripravimo **kratko analizo z najpomembnejšimi dejstvi**. V našem primeru bi pripravili na primer najprej popis vseh podpornih dejavnosti, nato pa o vsaki nekaj dejstev: kako deluje posamezna pomoč, koliko udeležencev je vključeno v dejavnosti, kdo jih izpeljuje ipd. Tako analizo kot izhodišče dobijo vsi, ki sodelujejo pri izpeljavi analize SWOT – tako izhajajo vsaj približno iz enakega vedenja o stanju, lažje jim je ocenjevati prednosti, pa tudi slabosti. Tak primer prikazujemo tudi v zbirki dobrih praks, kjer smo prikazali primer svetovalnih središč ISIO, ki so metodo analize SWOT opravljale na podlagi preproste analize podatkov, ki jih redno spremljajo ob izpeljevanju svetovalne dejavnosti.

## Metoda opazovanja

Metoda opazovanja poteka neposredno v praksi – praviloma opazujemo realne položaje, ki niso organizirani zato, da bi mi lahko izpeljevali samoevalvacijo. Zato si moramo podobno, kot smo že opisali pri več podobnih metodah, omejiti, določiti fokus našega opazovanja. Ni dovolj, da si nekaj ogledamo in smo nad izidi navdušeni ali ne. Vnaprej moramo premisliti, kaj bomo opazovali, ta razmislek pa mora izhajati iz samoevalvacijskih vprašanj – kaj nas zanima, kaj želimo ugotoviti s to metodo. Zato si vnaprej pripravimo ček listo za opazovanje – popis stvari, ravnanja, procesov, ljudi, ki jih bomo opazovali in kaj natančno bomo opazovali. Primer take ček liste, namenjene opazovanju delovanja študijskih krožkov, vsebine in metod dela, interakcije med

člani krožka in nazadnje še prostorskih okoliščin, v katerih poteka učenje, objavljamo v zbirki dobrih praks.



## Primeri dobre prakse

V prilogi PRAKSA-14 si lahko ogledate primer **ček liste izpeljave metode opazovanja**.

## Proces oblikovanja

Vse instrumente, ki smo jih opisali doslej, je treba pripraviti pred izpeljavo posameznih metod. Pripravi jih skupina za kakovost ali od nje pooblaščen skupina ali posamezniki, ki imajo več znanja o posamezni metodi in oblikovanju instrumentov.

V pomoč pri oblikovanju zlasti anketnih vprašanj in vprašanj za izpeljavo intervjujev obstaja več različnih virov. Omenili smo že spletno zbirko za presojanje kakovosti izobraževanja odraslih, ki jo razvija in upravlja Andragoški center Slovenije. Poleg te zbirke, ki omogoča sestavljanje vprašanj v poljubno dolge in sestavljene ankete vprašalnike, so razvila zbirke anketnih vprašanj tudi mnoga druga omrežja izobraževalnih organizacij – nekateri konzorciji šolskih centrov srednjih šol, višje strokovne šole – razvijajo jih strokovne institucije s tega področja itn. Poleg tega je danes oblikovanje anketnih vprašalnikov mogoče s pomočjo nekaterih spletnih orodij, na spletu pa je mogoče dobiti video posnetke predavanj o oblikovanju anketnih vprašalnikov.

To so vsekakor dobrodošli pripomočki, ki pa so povečini pripravljene za splošno rabo in zato niso prilagojene našim potrebam. Četudi imamo na voljo veliko pripomočkov, moramo med njimi izbrati tiste, ki najbolj ustrezajo ciljem, ki smo si jih postavili v samoevalvaciji. Zato vsekakor priporočamo, da si v izobraževalni organizaciji pridobite vsaj temeljno metodološko znanje o metodah, ki jih nameravate uporabiti, ali da uporabljate tiste, ki jih vsaj deloma poznate.

To je še toliko pomembnejše, če uporabljate druge metode, na primer fokusne skupine, zgledovanje, opazovanje itn. Tu instrumentov praviloma ni v že vnaprej pripravljenih zbirkah, pač pa si jih morate pripraviti sami. Seveda vam je v pomoč strokovna literatura, ki govori tudi o pripravljanju instrumentov za te metode, nekaj take literature smo tudi že navedli, a glavnino dela morate opraviti sami. Še na en vir ne pozabite, o izkušnjah in za pomoč poprosite tiste izobraževalne organizacije, ki so se že pred vami odločile za uporabo katere od navedenih metod pri presojanju svoje kakovosti.

---

## Natančnejše določanje subjektov, ki bodo vključeni v presojanje

---

### Namen

O določanju subjektov, ki jih bomo vključili v proces presojanja kakovosti, smo že govorili v poglavjih o oblikovanju samoevalvacijskega načrta. Ko ga naredimo, imamo že sprejeto, koga bomo vključili – npr. učitelje matematike v programu, udeležence poklicne mature v zadnjih petih letih, delodajalce, ki zaposlujejo naše diplomante, ipd. Toda pred izpeljavo presojanja kakovosti nas čaka še en postopek – še natančneje se moramo odločiti, koga bomo povabili k sodelovanju. Zdaj ne gre več za »učitelje«, ampak za učitelje s povsem določenimi lastnostmi, imeni in priimki, naslovi. Povsem določno moramo vedeti, koga bomo zaprosili za sodelovanje. Pri posameznih metodah je nekaj posebnosti, zato vas bomo v nadaljevanju opozorili nanje.

### Opis

#### Metoda anketiranja

Pri opisu te metode smo navedli, da je zelo primerna, kadar želimo v presojanje zajeti večje število ljudi, saj omogoča razmeroma preprosto pridobivanje mnenj. Če je interesna skupina po številu taka, da omogoča, da zajamemo v anketiranje vse njene predstavnike, je to najboljše, saj bomo iz izidov, ki jih bomo tako dobili, zanesljivo lahko sklepali, kako ta skupina sodi o določenem pojavu. Pogosto pa je interesna skupina prevelika, da bi lahko prav vse njene predstavnike zajeli v anketiranje. V tem primeru se seveda odločimo, da bomo v anketiranje zajeli le del interesne skupine. Če pa hočemo tudi v takem primeru priti do izidov, iz katerih bomo lahko sklepali o mnenju celotne skupine, moramo tiste, ki jih bomo vključili, izbrati posebno skrbno. Postopek izbiranja se imenuje **vzorčenje**, njegov cilj pa je, da v vzorec, ki ga bomo anketirali, uvrstimo predstavnike, ki bodo **najbolje izražali lastnosti celotne interesne skupine**. Če na primer želimo anketirati tiste, ki so se udeležili naših izobraževalnih programov v zadnjih petih letih, moramo zagotoviti, da bomo v anketiranje uvrstili nekaj predstavnikov iz vsake »generacije«. Če je bilo v nekih letih veliko več udeležencev kot v drugih, bomo iz številčnejših generacij izbrali več predstavnikov. Izbirali bomo tako, da bo delež žensk v vzorcu tak kot v vsej generaciji. Pazili bomo, da bo vzorec po starostni strukturi enak starostni strukturi vseh udeležencev itn.

Za pripravo vzorca obstajajo različne metode, preprostejše pa tudi zelo zapletene in sofisticirane. Za te, zadnje se verjetno v »rednih« samoevalvacijah ne bomo odločali, saj zahtevajo zelo specializirano znanje. Uporabljamo lahko preprostejše metode, kot je na primer vključevanje vsakega drugega, tretjega ... z nekega naključnega seznama ali kaj podobnega. Priporočamo, da si o metodah vzorčenja preberete več v strokovni statistični literaturi.

Priporočamo pa tudi, da se pred vzorčenjem vedno vprašate, ali bi res vzorčili ali pa bi anketiranje izvajali na vsej populaciji. Številke 100 ali 200 anketirancev se ni treba prestrašiti, saj gre pri pošiljanju ankete le za nekaj več poštnih ali drugih stroškov, drugo delo pa je enako. Upoštevati moramo, da se na prošnjo po izpolnitvi ankete ne bodo odzvali vsi – če bomo pri interesnih skupinah z razmeroma nizkim številom predstavnikov vzorčili in nam bo odgovorilo malo ljudi, bomo imeli težave pri poploševanju izidov.

## **Metoda vodenega pogovora**

Pri tej metodi je po navadi odločilno to, da je razmeroma časovno zahtevna, saj le izjemoma opravljamo vodeni pogovor v skupini, najpogosteje se pogovarjamo s posamezniki. To pa pomeni, da bi izpeljevanje zelo velikega števila vodenih pogovorov zahtevalo veliko časa. Zato se pogosteje odločamo za manjše število intervjuvancev, pri čemer izbiramo najznačilnejše ali pa tiste, za katere menimo, da bodo veliko vedeli o temi, ki je predmet samoevalvacije. Seveda pa se tudi tu ne moremo izogniti vprašanju izbire intervjuvancev. Če je osnovna skupina, iz katere izbiramo kandidate za pogovor, velika, se lahko tudi tedaj odločimo za eno izmed metod vzorčenja, lahko pa izbiramo racionalno, po svoji presoji, glede na želene lastnosti sogovornikov. Dobro je, da pri tem izbiramo sogovornike, ki:

- predvidoma dovolj dobro poznajo položaj, pojav, ki je predmet našega zanimanja,
- ki imajo čim več značilnosti, kakršne ima interesna skupina, ki nas zanima.

Recimo, da bi želeli ugotavljati dejavnike, na katere vpliva izobraževalna organizacija, ki pospešujejo uspešnost udeležencev pri izobraževanju. Morda bi se odločili za anketiranje vseh udeležencev v zadnjih petih letih, ker pa bi želeli izvedeti še kaj več, bi metodo anketiranja kombinirali z vodenimi intervjuji. Tudi za intervjuje bi naredili slučajnostni izbor po pet udeležencev iz vsake generacije. Ker pa nas še posebno zanima, kaj o tem menijo najuspešnejši udeleženci, bomo na primer k vodenim pogovorom pritegnili še zlate maturante in dobitnike nekih priznanj.

## **Metoda fokusnih skupin**

Pri tej metodi je število tistih, ki jih lahko povabimo k sodelovanju, omejeno, saj v eno skupino ne moremo povabiti več kot 10 do 12 udeležencev. Kako jih izberemo, je odvisno od našega splošnega razmisleka, s kom želimo organizirati fokusno skupino. Če je to izvedenska sestava, navadno z izbiro ne bo težav, saj izvedencev za določeno vprašanje ni toliko, da bi morali izpeljevati izbirne postopke, prej nasprotno, verjetno jih bo premalo. Če pa želimo fokusno skupino organizirati s predstavniki večje interesne skupine, lahko ravnamo enako, kot smo opisali pri prejšnjih metodah.

## **Metoda z gledovanja**

Pri tej metodi sami praviloma ne izbiramo sogovornikov, pač pa o tem odloča z gledovalna organizacija. Njej lahko samo sporočimo naše želje (to je že zapisano v samoevalvacijskem načrtu – npr. želimo se pogovarjati z ravnateljem, z mentorji v središčih za samostojno učenje), od nje pa je odvisno, koliko pogovorov nam bo omogočeno



in s kom natančno se bomo pogovarjali. Tako pri tej metodi niso potrebni nobeni izbirni postopki.

## **Proces oblikovanja**

Izbirne postopke, ki smo jih opisovali prej, po navadi opravijo tisti, ki pripravijo tudi instrumentarij za presojanje kakovosti. To je torej skupina za kakovost ali od nje pooblaščen skupina ali posamezniki. Lahko pa se tedaj, ko bi radi opravili zahtevnejše vzorčenje, prav v ta namen obrnemo na strokovnjake, usposobljene za to.

---

## Zbiranje podatkov in informacij

---

### Namen

Doslej smo v naš mozaik kakovosti že vnesli pomemben vidik načrtovanja procesov presojanja kakovosti. Jasen in sistematično ter strokovno pripravljen samoevalvacijski načrt je prvi pogoj za kakovostno izpeljavo zbiranja podatkov in informacij. V fazi, ki sledi, postane samoevalvacijski načrt naš zemljevid, vodilo, ki nas vodi in usmerja pri zbiranju podatkov in informacij – zato da bi z njihovo pomočjo lahko odgovorili na samoevalvacijska vprašanja, ki smo si jih zastavili, na koncu pa presodili, koliko dosegamo zastavljene standarde kakovosti.

Potem ko smo na podlagi izbora metod pripravili ustrezne instrumente, je vse pripravljeno za to, da z njihovo pomočjo zberemo potrebne podatke in informacije.

**Poglavitni namen zbiranja podatkov in informacij je, da sistematično in načrtno pridobimo odgovore na samoevalvacijska vprašanja. Zbrani podatki in informacije nam bodo v pomoč pri izpeljavi najpomembnejšega dela samoevalvacije, namreč presoji, koliko dosegamo zastavljene standarde kakovosti.**

### Opis

Tako kot je veljalo za vse faze doslej, tudi za fazo zbiranja podatkov in informacij velja, da bo toliko učinkovitejša, kolikor bolj premišljeno in načrtno jo bomo izpeljali. Da bi takšno načrtnost zagotovili, je pomembno, da smo pozorni vsaj na dva pomembna dejavnika:

- premisliti moramo različne organizacijske vidike izpeljave zbiranja podatkov in informacij;
- najpomembnejše je, da o poteku zbiranja podatkov in informacij ustrezno obvestimo vse, ki bodo v tem procesu sodelovali na različne načine.

### Proces oblikovanja

Priporočljivo je, da si pripravimo **operativni načrt izpeljave zbiranja podatkov**. Načrt izpeljave bo odvisen od izbrane metode. V nadaljevanju prikazujemo nekatere korake, ki jih moramo narediti, če smo se na primer odločili, da bomo izpeljali anketiranje.

**Preglednica 34:** Primer načrtovanja izpeljave anketiranja

Aktivnost	Čas poteka aktivnosti		Odgovoren
	Od	Do	
Priprava anketnega vprašalnika			
Testiranje anketnega vprašalnika in vnos dopolnitev			
Priprava vzorca vključenih v anketiranje			
Priprava seznama anketirancev in njihovih naslovov			
Fotokopiranje anket			
Priprava spremnega dopisa za anketirance s povabilom za izpolnjevanje ankete			
Kuvertiranje in pošiljanje anket			
Zbiranje izpolnjenih anket			
Pregled izpolnjenih anket in izločanje nepravilno izpolnjenih			
Organizacija obdelave podatkov in informacij			
Obdelava podatkov in informacij – priprava baz podatkov			



**Zbirka pripomočkov**

V prilogi PRIPOMOČEK-11 boste našli **pripomoček za načrtovanje zbiranja podatkov in informacij.**

## Samoevalvacijsko poročilo<sup>13</sup>

### Namen

Samoevalvacijsko poročilo je eden izmed osrednjih dokumentov samoevalvacije – v njem zapišemo, kaj in zakaj smo presojali v postopku samoevalvacije, kako smo presojanje izpeljali, kaj smo pri tem ugotovili in kaj je mogoče sklepati/povzeti iz zbranih ugotovitev. Prav zaradi tega je samoevalvacijsko poročilo tudi nekakšen most med dvema procesoma – med presojanjem in razvojem kakovosti, saj je to, kar v samoevalvacijskem poročilu ugotovimo, neposredni povod, izhodišče za načrtovanje ukrepov, ravnanja za (nadaljnji) razvoj kakovosti. (Pre)pogosto se zgodi, da smo se zelo trudili pri načrtovanju presojanja kakovosti in njegovi izpeljavi, pripravili smo ustrezne instrumente za zbiranje podatkov in informacij ter te tudi zbrali. Zmanjka pa energije in časa, da bi dobljene informacije ustrezno obdelali in nazorno predstavili, jih interpretirali ter jih prikazali v samoevalvacijskem poročilu ali poročilu o kakovosti, ki je tudi uveljavljen izraz za omenjeni dokument.

**Slika 25:** Samoevalvacijska poročila



**podlaga za odločanje** o nadaljnjih akcijah« (Stufflemeier, 1983/2000), potem obravnavane faze ne moremo preskočiti.

Če se nam zgodi to, to pomeni, da presojanja kakovosti nismo izpeljali v celoti in zato tudi ne moremo pričakovati kakšnih posebnih učinkov. Prikaz in interpretacija podatkov ter njihova predstavitev v samoevalvacijskem poročilu je namreč pomembna faza, ki ji vse prevečkrat namenimo premalo pozornosti. Če izhajamo iz opredelitve samoevalvacije kot »procesa sistematičnega **zbiranja, interpretacije in vrednotenja** podatkov in informacij, ki so nam

<sup>13</sup> Pri pripravi tega sklopa smo vsebino delno črpali iz učnega gradiva dr. Marka Radovana: Kako pišemo samoevalvacijsko poročilo (Učno gradivo za udeležence usposabljanja za vpeljavo modela samoevalvacije POKI v izobraževalne organizacije, 2010).

- **Samoevalvacijsko poročilo je pisno strokovno delo, v katerem predstavljamo strokovna spoznanja, pridobljena pri presojanju kakovosti. Nazorno, metodološko in vsebinsko ustrezno prikažemo pridobljene podatke in informacije ter jih interpretiramo.**
- **V procesu ovrednotenja/presoje analiziranih podatkov in informacij prikažemo, kje je samoevalvacija pokazala na naše dobro delo, ter odstremo vidike, kjer so se pokazale pomanjkljivosti, potrebe po izboljšavah.**

## Vsebina

Samoevalvacijska poročila ali poročila o kakovosti, ki jih zasledimo v praksi, so večinoma precej raznolika, tako kar zadeva metodologijo in strukturo njihove priprave, kakor tudi kar zadeva vsebino. Ta raznolikost je razumljiva, saj na pripravo poročila zelo vpliva izbrana metodologija samoevalvacije, poti za izpeljavo samoevalvacije pa je več, tako kot so raznoliki samoevalvacijski modeli. V nadaljevanju prikazujemo nekatera priporočila o metodologiji priprave in vsebini, ki naj jo zajema samoevalvacijsko poročilo. Ta priporočila izhajajo iz izkušenj ob delu z izobraževalnimi organizacijami, ki v svojo prakso vpeljujejo model za samoevalvacijo POKI. Ob uporabi drugačnih prijemov lahko organizacija iz teh priporočil povzame tista, ki jih lahko uvrsti v svoje prijeme.

Najprej navajamo nekatera **splošna priporočila**, ki jih je dobro upoštevati pri pisanju samoevalvacijskega poročila:

**Preglednica 35:** Splošna priporočila za pripravo samoevalvacijskega poročila**Splošna priporočila za pripravo samoevalvacijskega poročila****Poročilo mora imeti jasen namen in cilje.****Vprašajmo se:**

- Komu je poročilo namenjeno?
- Zakaj ga potrebujemo?
- Kaj bomo vanj uvrstili?
- Česa vanj ne bomo uvrstili?

**Razmislimo o tem, kdo bo poročilo bral.****V poročilo vključimo**

Zainteresirani bralec, ki si želi izvedeti več podrobnosti, vendar pa se ne želi spuščati v vse metodološke podrobnosti.

uvod  
vsebinski del  
skupni zaključki

Strokovnjak, ki ga zanima potek samoevalvacije, metodologija, statistične analize ipd.

uvod  
vsebinski del  
skupni zaključki  
priloge

Direktor/priložnostni bralec, ki želi izvedeti poglobljene rezultate.

uvod  
skupni zaključki

**Slog pisanja samoevalvacijskega poročila**

Samoevalvacijsko poročilo je strokovno delo, zato se mora razlikovati od drugih, leposlovnih del.

<b>Jasnost, natančnost, nevtralnost</b>	Enopomensko, pomensko nepreneseno izražanje (izogibanje metaforam itn.).
	Raba slogovno nevtralnih, torej ne čustveno obarvanih izrazov (npr. ljubkovalnih, slabšalnih, ironičnih).
	Uporaba slovenskih strokovnih izrazov in ne tujk.
	Raba prve osebe množine, prednost pa ima aktivna oblika.
	Argumentiranje osebnih trditev s spoznanji drugih avtorjev, z izidi lastne samoevalvacije ali z logičnim sklepanjem.
<b>Sistematičnost in preglednost</b>	Logična povezanost stavkov, odstavkov, podpoglavij, poglavij.
	Postopno prodiranje v problem, brez skokov naprej ali nazaj.
	Logična razdelitev besedila na manjše dele (odstavke, podpoglavja, poglavja, opremljene z natančnimi naslovi in grafičnimi ločili (številke, črke, druga odstavčna znamenja).
	Racionalna (preudarna, smotrna) raba preglednic, grafov, shem, slik.
	Izogibanje rabi kratic, okrajšav, zlasti splošno manj znanih.
	Slovnična in pravopisna ustreznost.
<b>Raznolikost in pestrost</b>	Zahteva po enopomenskem, kratkem in razumljivem pisanju ni zahteva po monotoniji.
	Tudi za strokovna besedila velja, da je jezikovna raznolikost in živost ena izmed njihovih prednosti.

## Splošna priporočila za pripravo samoevalvacijskega poročila

<b>Kratkost in jedrnatost</b>	<p>Pri vsakem, še zlasti pa pri strokovnem pisanju, velja slediti načelu gospodarnosti – čim več informacij s čim manj besedami:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• oblikovanje kratkih stavkov,</li> <li>• oblikovanje kratkih povzetkov vsebine, zlasti v primerih daljših delov besedila (poglavij, podpoglavij),</li> <li>• izražanje brez rabe tautologij (istorečje) in pleonazmov (besedno preobilje),</li> <li>• raba strokovnih izrazov namesto stavčnih opisov.</li> </ul>
<b>Dokumentiranje in sklicevanje</b>	<p>Najpomembnejša značilnost strokovnega pisanja je ustrezno dokumentiranje uporabljenih virov, ki zajema:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• prevzemanje (citiranje, parafraziranje, povzemanje),</li> <li>• dokumentiranje spoznanj drugih avtorjev,</li> <li>• rabo opomb.</li> </ul>
<b>Citiranje in povzemanje</b>	<p>Druge avtorje/vire lahko citiramo dobesedno ali nedobesedno (sklicevanje na ...).</p> <p>Krajši citati (pet vrstic ali manj) so vključeni v besedilo brez presledka ali nove vrstice, daljši pa v novem odstavku.</p> <p>Začetek in konec citata sta označena z narekovaji, na koncu citata pa mora biti natančno naveden vir po pravilih za navajanje literature.</p> <p>Tudi pri povzemanju določene literature ali sklicevanju na določeno literaturo (brez dobesednega citiranja) je treba na ustreznem mestu natančno navesti podatke o viru.</p>
<b>Dokumentiranje</b>	<p>Vse, kar smo citirali ali povzeli, moramo dokumentirati, in sicer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• v besedilu z bibliografskimi sklici ali referencami (avtor in letnica), npr. Radovan (2010) navaja, da ...</li> <li>• ob koncu poročila v seznamu literature z bibliografskimi opisi, npr. Možina, T. (2010). Kakovost kot (z)možnost. Ljubljana, Andragoški center Slovenije.</li> </ul>
<b>Opombe</b>	<p>Da glavnega besedila ne obremenjujemo preveč s podatki, ki bi bralca ovirali pri tekočem branju, uporabimo opombe.</p> <p>Dokumentacijske (bibliografske) opombe so namenjene identifikaciji avtorjev prevzetih besedil.</p> <p>Vsebinske opombe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• razlaga tujk, prevod citata ali citat v izvirnem jeziku,</li> <li>• napotitve bralca na druge dele istega besedila,</li> <li>• zahvale za uporabo določenih dokumentov ipd.</li> </ul>

Preglednost in verodostojnost samoevalvacijskega poročila bomo dosegli tudi z njegovo jasno in logično strukturo. V nadaljevanju prikazujemo strukturo samoevalvacijskega poročila, kot jo uporabljamo v prijemu za samoevalvacijo POKI.

**Preglednica 36:** Struktura samoevalvacijskega poročila**Struktura samoevalvacijskega poročila**

<b>Uvod</b>	<p>Poglavitni namen uvoda je vpeljevanje bralca v določeno tematiko in motiviranje za branje celotnega poročila.</p> <p><b>Skladno z modelom POKI vključimo v uvod:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• predstavitev izobraževalne organizacije,</li> <li>• poslanstvo, vizijo, vrednote,</li> <li>• razloge za izvajanje samoevalvacije.</li> </ul>
<b>Metodologija samoevalvacije</b>	<p>Poglavje o metodologiji mora vsebovati toliko informacij, da lahko nekdo drug samoevalvacijo ponovi v enakih razmerah in je metodološka korektnost postopkov preverljiva in pregledna.</p> <p><b>Skladno z modelom POKI vključimo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• izbrana področja in kazalnike kakovosti,</li> <li>• podroben opis samoevalvacijskega načrta (navedba subjektov in/ali virov, ki smo jih vključili v samoevalvacijo, metode in vzorčenje),</li> <li>• opis postopkov oblikovanja in preizkušanja instrumentov,</li> <li>• podatek o tem, kdaj je bila samoevalvacija izpeljana.</li> </ul>
<b>Prikaz rezultatov</b>	<p><b>Skladno z modelom POKI izide predstavljamo po področjih in kazalnikih:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• naslov področja in kazalnika,</li> <li>• opis problema,</li> <li>• prikaz podatkov in informacij.</li> <li>• prikaz temeljnih ugotovitev, sklepov (dobre, šibke točke),</li> <li>• ovrednotenje doseganja standarda kakovosti,</li> <li>• zapis predlogov za spremembe in izboljšave.</li> </ul>
<b>Skupni zaključki</b>	<p>To poglavje oblikujemo kot povzetek vseh izidov.</p> <p>V njem na kratko povzamemo temeljne ugotovitve samoevalvacije.</p> <p>Povzamemo ugotovljene dobre točke in pomanjkljivosti.</p>
<b>Literatura in viri</b>	Seznam virov, na katere smo se sklicevali v besedilu.
<b>Priloge</b>	<p>To je mesto, kamor umestimo vse metodološke in tehnične podrobnosti. Navadno priložimo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• samoevalvacijski načrt,</li> <li>• uporabljene (neizpolnjene) merske instrumente,</li> <li>• fotokopije dokumentov, preglednice z manj relevantnimi izidi, računalniške izpise ipd.</li> </ul>

**Zbirka pripomočkov**

V prilogi PRIPOMOČEK-12 boste našli pripomoček za **oblikovanje strukture samoevalvacijskega poročila ter nekaj napotkov za prikazovanje in interpretacijo podatkov v poročilu.**

Ne glede na to, za kakšen prikaz podatkov in njihove interpretacije se bomo odločili, je ob pripravi samoevalvacijskega poročila pomembno vedeti, da je to proces, ki od nas zahteva, da se poglobimo v podatke, ki smo jih zbrali, jih osvetlimo z različnih



zornih kotov, jih razgradimo, analiziramo in osmislimo v kontekstu, ki je predmet samoevalvacije. Od nas zahteva kritično razmišljanje, vzpostavitev odnosa do morebitnih različnih mnenj in pogledov ter objektivni prikaz teh. Na podlagi sistematično zbranih podatkov in njihove interpretacije je treba izreči »določeno sodbo« o vrednosti izida, ki je predmet obravnave. Tako si odgovorimo na vprašanje o prednostih in pomanjkljivosti tistega dela izobraževalne dejavnosti, ki je bil predmet presoje kakovosti, ter premislimo o potrebnih izboljšavah.

## Proces oblikovanja

Ker je priprava samoevalvacijskega poročila zahtevno strokovno delo, je smiselno, da ga opravi skupina za kakovost ter svetovalec za kakovost, ki so za to delo ustrezno usposobljeni. Priporočljivo pa je, da k temu delu pritegnemo tudi sodelavce, ki so izvedenci za posamezno vsebinsko področje, saj ne gre pričakovati, da bi bili člani skupine za kakovost ali svetovalec za kakovost strokovnjaki za vsa vsebinska področja. Od njih se pričakuje, da imajo več izvedenskega znanja s področja (samo)evalvacije in kakovosti ter da so usposobljeni za to, da bodo znali k temu delu pritegniti sodelavce, ki so strokovnjaki za določeno vsebinsko področje. Sodelavci – izvedenci za posamezno vsebinsko področje bodo lažje ovrednotili pridobljene podatke za to področje.

Priporočljivo je, da en član skupine za kakovost ali svetovalec za kakovost prevzame koordinacijo priprave poročila, ni pa smiselno, da pripravlja vsa priporočila zgolj eden od članov skupine za kakovost.

---

## Razprava o rezultatih samoevalvacije

---

### Namen

Razprava o samoevalvacijskem poročilu je eden izmed zelo pomembnih mejnikov v izvajanju samoevalvacije. Temeljni namen te razprave je, da:

- vsem sodelujočim omogočimo, da **se seznanijo s potekom samoevalvacije**, predvsem pa z ugotovitvami;
- **spodbudimo razpravo** med sodelujočimi **o dobrih dosežkih**, ukrepih in procesih, ki so do njih pripeljali, in oblikujemo skupno zavezo, da bomo te dosežke skušali še izboljšati;
- **spodbudimo razpravo o slabših ali slabih izidih**, o **vzrokih** zanje in o **mogočih poteh**, da bi razmere, postopke, ravnanja **spremenili**;
- se pogovarjamo o **skupni viziji, poslanstvu in vrednotah** izobraževalne organizacije;
- **vsakemu sodelujočemu** omogočimo, da dejavno **prispeva** k iskanju načinov boljšega ravnanja v prihodnosti;
- skupina za kakovost **spodbudi** svoje **sodelavce**, da bi v naslednji fazi samoevalvacije, to je v fazi razvijanja kakovosti, dejavno **sodelovali pri izpeljavi** skupno dogovorjenih **ukrepov za razvoj kakovosti**.

- **Ob razpravi o kakovosti izobraževanja odraslih se zberejo vsi, ki so kakor koli povezani z dejavnostjo, ki je bila predmet samoevalvacije.**
- **Razprava o izidih, ki so bili ugotovljeni v procesu presojanja kakovosti, je podlaga za načrtovanje razvijanja kakovosti, ki sledi.**

### Opis

V nadaljevanju povzemamo nekaj priporočil, povezanih s pripravo in izpeljavo razprave o kakovosti.

#### Organizacija srečanja

Srečanje, na katerem bo potekala razprava o samoevalvacijskem poročilu, naj **bo organizirano v času, ki je v izobraževalni organizaciji preizkušen**, da omogoča udeležbo večine povabljenih. Po izkušnjah poteka razprava od dve do tri ure, zato moramo to upoštevati, če srečanje organiziramo v večernem času.

V zelo velikih kolektivih ali tam, kjer poteka izobraževanje v izmenah, je morda primernejše, da se **srečanje organizira v več skupinah**. Tako se ga lahko udeležijo vsi

povabljeni, obenem pa je več možnosti za organiziranje dejavnega dela vseh sodelujočih.

## Koga povabimo na srečanje?

Razprava o kakovosti je namenjena vsem, ki so povezani z načrtovanjem in izpeljevanjem izobraževanja. Praviloma so to:

- vodilno in vodstveno osebje,
- strokovni delavci,
- učitelji, mentorji, inštruktorji itn. (zaposleni in zunanji sodelavci),
- administrativno in tehnično osebje.

Vsekakor **razprava ne more potekati brez ravnatelja ali direktorja** izobraževalne organizacije. S svojo navzočnostjo izpričuje zavezanost cilju, da se v izobraževalni organizaciji resno in zavzeto lotevajo presojanja in razvijanja kakovosti.

**V srednjih šolah**, ki izvajajo tudi izobraževanje mladine, naj skupina za kakovost presodi, ali bo na srečanje **povabila** tudi **sodelavce, ki ne sodelujejo v izobraževanju odraslih**. Kakovost zadeva celoten kolektiv – težko bi na področju izobraževanja odraslih v nekem kolektivu izvajali ukrepe za razvoj kakovosti, preostali del kolektiva pa s tem sploh ne bi bil seznanjen. Učinki takega delovanja bi bili prav gotovo manjši ali celo nični.

V primerih, ko si je izobraževalna organizacija za presojanje izbrala kazalnike, ki zadevajo subjekte, ki jih prej nismo omenili – **na primer udeležence, delodajalce, dejavnike lokalnega razvoja** – naj skupina za kakovost presodi, ali bi bilo primerno, da na srečanje povabi tudi te. V preteklosti so se nekatere izobraževalne organizacije, ki so uporabljale model POKI, za to odločile in praviloma je bilo sodelovanje teh skupin zelo dobro. Na drugi strani pa je res, da se morda lahko kolektiv lažje pogovarja o vprašanih (ne)kakovosti, če niso navzoči tisti, ki niso člani kolektiva.

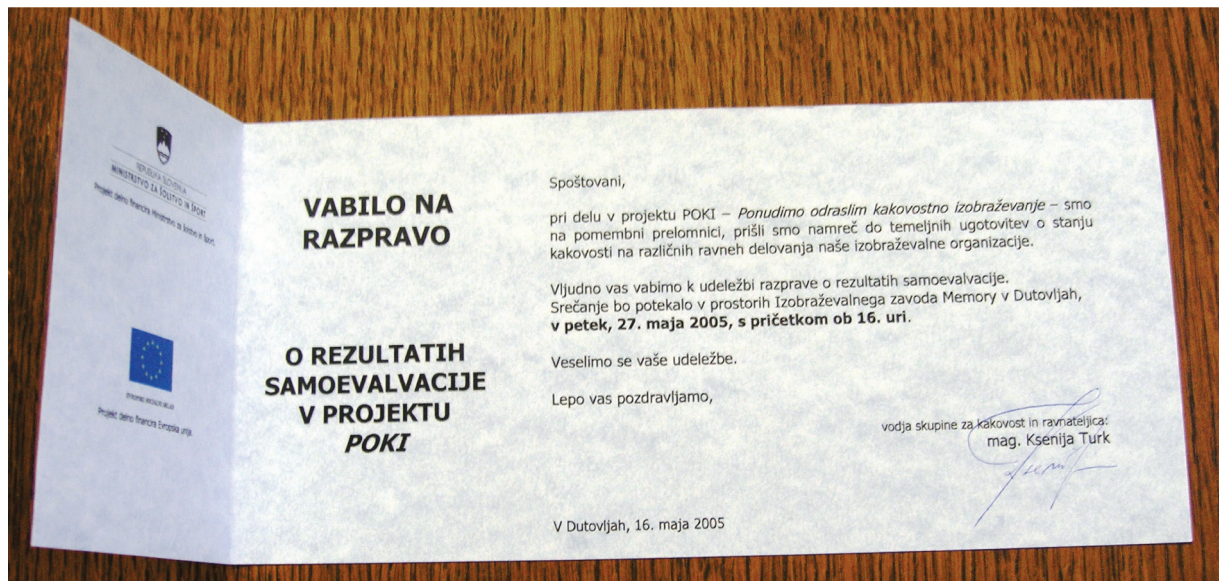
## Kdo vabi?

Predlagamo, da na srečanje vabita skupaj **direktor ali ravnatelj izobraževalne organizacije in skupina za kakovost**.

## Kako vabimo na srečanje?

Najboljše je, da na srečanje **vabimo tako, kot je** v izobraževalni organizaciji **ustaljeno**. Dobro je, če uporabimo **več množičnih občil**: pisno vabilo, elektronsko pošto, plakat na oglasni deski ipd. Vsaj eden izmed načinov naj bo tak, da nagovori vsakega udeleženca osebno.

**Slika 26:** Vabilo na razpravo o samoevalvacijskem poročilu, Izobraževalni zavod Memory, Dutovlje



Vsekakor pa je pomembno, da **povabimo** vabljene **pravočasno**, da si lahko organizirajo čas za udeležbo.

V vabilu povemo, na kakšno srečanje vabimo, in napovemo vsaj dve sestavini: **predstavitev izidov** samoevalvacije in **pogovor o predlogih za izboljšanje** in nadaljnji razvoj kakovosti. Že z vabilom poskušajmo vabljene spodbuditi, da razmišljajo o tem, kaj bi lahko sami prispevali k razpravi o kakovosti.

## Gradivo za razpravo

Na srečanju skupina za kakovost ne bo mogla v celoti predstaviti vseh izidov, ker je čas omejen, zato je pomembno, da imajo vabljeni **dostop do samoevalvacijskega poročila že pred srečanjem**. Verjetno ne bo mogoče, da bi ga dobil vsak vabljeni, zato pripravimo nekaj izvodov, ki so na voljo v skupnih prostorih (zbornica, kabineti, tajništvo, drugi skupni prostori itn.), lahko pa se odločimo za objavo na spletu, na intranetu ali kako drugače. Seveda pa je, če to razmere omogočajo, najboljše, da tiskamo (fotokopiramo) čim več izvodov.

Vabljeni naj bodo z vabilom na srečanje seznanjeni, **kje je gradivo dostopno**, in **motivirani, da samoevalvacijsko poročilo preberejo**, da bi bili tako pripravljeni na razpravo.

Za udeležence srečanja pa, če samoevalvacijskega poročila niso dobili vsi vabljeni, pripravimo **kratak izvleček o poteku samoevalvacije z najpomembnejšimi ugotovitvami** (dobrimi in slabimi). Dobro je, če vabljeni ta izvleček dobijo z vabilom.

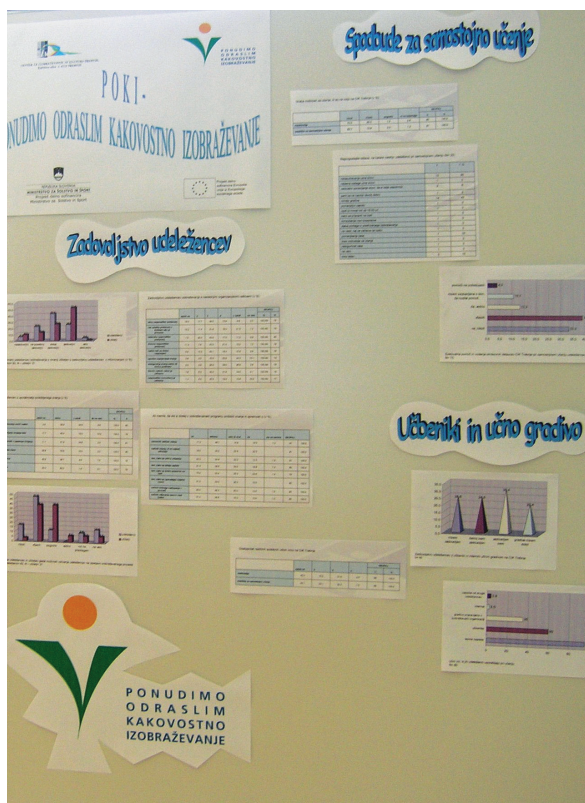
Izide samoevalvacije lahko predstavimo na **plakatih**.

## Predstavitev izidov samoevalvacije na plakatih

**Slika 27:** Predstavitev izidov na plakatih  
Doba, Maribor



**Slika 28:** Predstavitev izidov na plakatih  
Center za izobraževanje in kulturo  
Trebneje



Za srečanje je treba pripraviti tudi **drugo gradivo**, če predvidevamo tak potek razprave. Morda bomo pripravili lističe z vprašanji, kakšni so predlogi sodelujočih za izboljšanje določenih postopkov in izidov, morda bomo sodelujoče povprašali, kdo bi bil pripravljen dejavno sodelovati pri razvijanju kakovosti, itn.

### Potek srečanja

Potek srečanja bo oblikovala vsaka skupina za kakovost sama, odvisno od tega, kateri način se ji zdi najprimernejši. Vsekakor pa naj srečanje zajema:

- **nagovor direktorja ali ravnatelja** izobraževalne organizacije (o razlogih in namenu razprave, o pogledih vodilne osebe na kakovost, morda o viziji in poslanstvu itn.),
- predstavitev **poteka in izidov samoevalvacije**,
- **razpravo** o izdih samoevalvacije,
- **razpravo o mogočih ukrepih** za nadaljnji razvoj kakovosti,
- **sklep** (kaj smo ugotovili in **kaj smo se dogovorili**).

## Utrinki z razprav o samoevalvacijskih poročilih

**Slika 29:** Članice skupine za kakovost Doba Maribor vodijo razpravo o samoevalvacijskem poročilu



**Slika 30:** Razprava o samoevalvacijskem poročilu na Ljudski univerzi Kočevje, nagovor direktorice Lili Štefanič



**Slika 31:** Razprava o samoevalvacijskem poročilu, Ljudska univerza Velenje



**Slika 32:** Razprava o samoevalvacijskem poročilu, Center za izobraževanje in kulturo Trebnje



Skupina za kakovost naj napove, da bo na podlagi razprave pripravila akcijski načrt, v katerem bo opredelila, katere dejavnosti bodo v izobraževalni organizaciji izpeljevali za razvoj kakovosti v naslednjem letu, in da bo k njegovi izpeljavi povabila sodelujoče.

## Proces oblikovanja

Priporočamo, da si skupine za kakovost pripravijo **scenarij srečanja**. Vsebin, ki naj bi jih obravnavali, je namreč precej in vse so zahtevne, zaradi tega se lahko kaj hitro zgodi, da posamezni del srečanja poteka preveč časa, zato bi bil lahko ogrožen poglobljen namen srečanja.

**Slika 33:** Priprave na razpravo o samoevalvacijskem poročilu



Udeleženci so na usposabljanju slikovito skicirali potek razprave o samoevalvacijskem poročilu.



### Zbirka pripomočkov

V prilogi PRIPOMOČEK-13 boste našli pripomoček za **oblikovanje načrta za izpeljavo razprave o samoevalvacijskem poročilu.**

## Ček lista za izobraževalno organizacijo

Naslednja ček lista je namenjena presoji, ali sistem kakovosti v izobraževalni organizaciji že vsebuje prvine, opisane v sklopu o **presojanju kakovosti izobraževalne organizacije**.

### Preglednica 37: Procesi presojanja kakovosti

#### *Presojanje kakovosti*

KAZALNIK	MERILO	DA	DELNO	NE
<b>Načrtnost in sistematičnost pri presojanju kakovosti</b>	Izobraževalna organizacija ima opredeljen pisni načrt samoevalvacije.			
<b>Vključenost različnih vidikov delovanja izobraževalne organizacije v presojo kakovosti</b>	Izobraževalna organizacija ima vpeljane načine sprotnega spremljanja dela z udeleženci ob vstopu v izobraževalni program in med potekom izobraževanega procesa.			
	Izobraževalna organizacija ima vpeljane načine spremljanja izidov in učinkov izobraževanja.			
	Izobraževalna organizacija ima vpeljane načine spremljanja kakovosti osebja ter procesov vodenja in upravljanja.			
<b>Vključenost različnih interesnih skupin v presojanje kakovosti</b>	V presojanje kakovosti so vključene različne notranje interesne skupine (npr. udeleženci, učitelji, vodstvo).			
	V presojanje kakovosti so vključene različne zunanje interesne skupine (npr. podjetja, zavod za zaposlovanje, obrtna zbornica, gospodarska zbornica, drugi dejavniki v lokalnem okolju idr.).			
<b>Uporaba različnih metod pri izpeljavi presojanja kakovosti</b>	Izobraževalna organizacija uporablja kvalitativne in kvantitativne metode za presojanje kakovosti.			
	Izobraževalna organizacija ima vpeljane različne načine, na katere lahko uporabniki podajo povratno informacijo o zadovoljstvu z izobraževanjem.			
<b>Vključenost IKT-tehnologije v presojanje kakovosti</b>	Izobraževalna organizacija uporablja pri presojanju kakovosti sodobno IKT-tehnologijo (npr. spletno anketiranje, forume).			



## Presojanje kakovosti

KAZALNIK	MERILO	DA	DELNO	NE
Samoevalvacijsko poročilo/poročilo o kakovosti in pogovor v kolektivu	Izobraževalna organizacija pripravi za določeno obdobje samoevalvacijsko poročilo/poročilo o kakovosti.			
	Izobraževalna organizacija opravi o izidih samoevalvacije pogovor v kolektivu.			
	Izobraževalna organizacija ima vpeljane različne načine predstavitve izsledkov samoevalvacije različnim interesnih skupinam.			
<b>PREDVIDENI UKREPI:</b> (Zapiski.)				

## Razvijanje kakovosti

Pri sestavljanju našega mozaika kakovosti smo prišli do točke, ko smo načrtno in sistematično ovrednotili delo na izbranem področju dejavnosti izobraževalne organizacije in ugotovili, kaj že počnemo dobro in kaže ohranjati in kje bi bilo morda treba vpeljevati izboljšave. Na naši poti kakovosti se sedaj začneja **razvojno delo**, ki ga opredeljujemo s **procesmi razvijanja kakovosti**. V uvodu smo jih opredelili kot procese, namenjene izboljševanju in razvoju, zato da bi že doseženo kakovost še izboljšali.

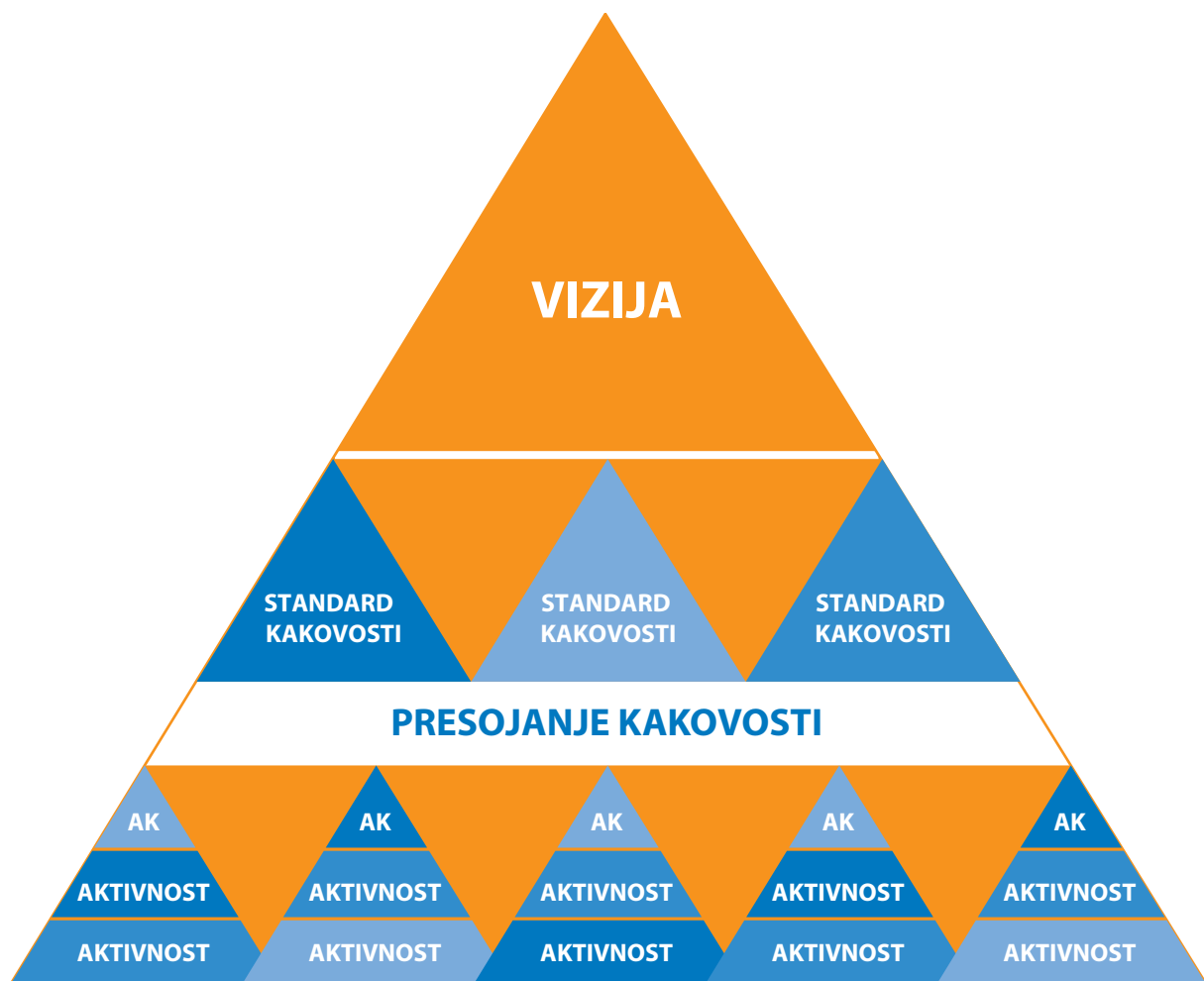
**Skrb za kakovost v izobraževalni organizaciji se ne konča s tem, da zberemo podatke in z uporabo teh presodimo, kakšna je kakovost na izbranem področju. Procesni razvijanja kakovosti spodbujajo načrtovanje ukrepov za izboljšave in nove razvojne rešitve. S tem se spodbuja razvojna usmerjenost v izobraževalnih organizacijah.**

Marsikdaj je mogoče v poslovnih in tudi drugih krogih slišati krilatico, da je pomembno imeti prave zamisli. Če jih imaš in so boljše, izvirnejše od drugih, imaš v rokah ključ do uspeha. To nedvomno velja, žal pa ne zadostuje. Poleg zamisli sta potrebna tudi natančno razčlenjen načrt, kako zamisel uresničiti, kakšni postopki in sredstva so za to potrebni, ter znanje, da vse to tudi izpeljemo. To je zelo zahteven proces, ki omogoča, da se nekatere zamisli uresničijo in dobijo oznako »genialna zamisel«, druge pa neslavno propadejo ali imajo le »minimalne učinke«. To, kar loči uspešno zamisel od propadle, je kakovost načrtovanja in izpeljave zamisli (Klemenčič, 2001). Pravzaprav gre pri načrtovanju izboljšav kakovosti za načrtovanje nekakšnih »mini« **razvojnih projektov**. Zato je za uspešnost teh aktivnosti dobro upoštevati nekatere pogloblitve značilnosti ali naravo

razvojnega dela. Pri vpeljevanju novosti v prakso so pomembni tile procesi: **proces načrtovanja**, **proces vpeljevanja** in **proces spremljanja in vrednotenja**.

Še preden se lotimo operativnega načrtovanja dejavnosti za razvoj kakovosti, je pomembno, da se za trenutek vrnemo k premisleku o tem, kaj je naše temeljno **poslanstvo**, kakšna **vizija** vodi naše dejavnosti in katere **standarde kakovosti** želimo dosegati. Posamezne aktivnosti za kakovost, ki jih izpeljujemo, namreč niso same sebi namen, niti niso ena od druge neodvisne, pač pa morajo biti med seboj povezane in voditi k skupnemu cilju: uresničevanju temeljnega poslanstva in vizije izobraževalne organizacije. Aktivnosti za razvoj kakovosti, ki jih bomo začrtali na podlagi izidov presojanja kakovosti, so tako temelj, s katerim podpremo doseganje standardov kakovosti in vizije izobraževalne organizacije.

**Slika 34:** Z različnimi aktivnostmi za razvoj kakovosti podpremo uresničevanje vizije



Že ob temeljni zamisli za vpeljevanje novosti ali izboljšav kakovosti je pomembno, da si razjasnimo:

- katere izboljšave in razvojne akcije načrtovati, da bomo z njimi podprli temeljno poslanstvo in vizijo izobraževalne organizacije ter udejanjanje vrednot, ki nas vodijo pri delu;
- kaj je poglobitni namen ali cilj, ki ga želimo doseči z vpeljevanjem izboljšav;

- komu bodo izboljšave namenjene.

V nadaljevanju obravnavamo dve dejavnosti, ki kažeta na sistematično in načrtno delo pri razvoju kakovosti v izobraževalni organizaciji:

- akcijski načrt za razvoj kakovosti,
- vpeljevanje izboljšav kakovosti in spremljanje učinkov.

---

## Akcijski načrt za razvoj kakovosti

---

### Namen

Tako kot je veljalo že za vse procese, ki smo jih zapisali doslej, je tudi za premislek o tem, kako bomo naše dobro delo ohranjali in kje je treba vpeljati izboljšave v naše ravnanje, pomembno, da ga opravimo načrtno in sistematično. Načrtno delo pri vpeljevanju novosti nam pomaga, da se zamisel o tem, kako bi lahko izboljšali kakovost našega dela, tudi zares uresniči. Kadar govorimo o načrtovanju vpeljevanja izboljšav kakovosti ali vpeljevanju novosti, namreč ni dovolj, če imamo le megleno predstavo, kaj bi radi dosegli, temveč moramo dovolj natančno poiskati vse odgovore. Pri tem nam lahko pomaga instrument, ki smo ga poimenovali **akcijski načrt za razvoj kakovosti**. To je nekakšno vodilo za operativno načrtovanje vpeljevanja izboljšav v naše delo.

- **Akcijski načrt za razvoj kakovosti je načrt ohranjanja dobrega ravnanja in vpeljevanja sprememb v ravnanje izobraževalne organizacije in delo zaposlenih, zato da bi uresničevali svoje poslanstvo in dosegali zastavljeno vizijo.**

Akcijski načrt za razvoj kakovosti je orodje/instrument za načrtovanje razvoja kakovosti, ki na podlagi opredeljenih standardov kakovosti in ugotovitev samoevalvacije opredeljuje dejavnosti za razvoj kakovosti, naloge in roke.

### Opis

Ob načrtovanju aktivnosti za razvoj kakovosti imejmo v mislih, da lahko o kakovosti operativnega načrtovanja, katerih značilnosti ima tudi akcijski načrt za razvoj kakovosti, govorimo takrat, ko zagotovimo, da so operativni načrti:

- pravočasno izdelani;
- celostni, tako da zajemajo vse potrebne postopke;
- usklajeni, tako da se postopki med seboj dopolnjujejo in si sledijo v optimalnem zaporedju;
- obvladljivi, tako da jih je mogoče izpeljati glede na razpoložljive vire;
- časovno zastavljeni tako, da deloma dopuščajo odklone, saj lahko v izpeljavi nastanejo zapleti;
- racionalni glede na čas, denar in osebje, ki ga zahtevajo za izpeljavo;
- demokratični, tako da imajo različni sodelavci možnost v skladu z dogovorjenimi smernicami vnašati svoje zamisli in rešitve.

Pri načrtovanju akcijskega načrta za razvoj kakovosti premislimo o naslednjem:

- katere so ugotovljene pomanjkljivosti, zaznane težave, razvojne priložnosti, ki nakazujejo potrebo po vpeljevanju izboljšav ali razvojnem delu na obravnavanem področju;
- kaj bi kazalo vpeljati, narediti za razvoj kakovosti;
- kdo bo skrbel za izpeljavo akcij, kdo bo pri tem sodeloval;
- v kakšnih rokih je treba dokončati zastavljene akcije;
- kako bomo spremljali in vrednotili izpeljavo začrtanih akcij.

Naslednja shema prikazuje temeljne vsebinske odločitve, ki jih je treba sprejeti pri pripravi akcijskega načrta za razvoj kakovosti.

**Preglednica 38:** Akcijski načrt za razvoj kakovosti

**Akcijski načrt za razvoj kakovosti**

(IZOBRAŽEVALNE ORGANIZACIJE) \_\_\_\_\_  
za obdobje od \_\_\_\_\_ do \_\_\_\_\_ .

Akcijski načrt temelji na ugotovitvah samoevalvacijskega poročila

izdelanega v letu \_\_\_\_\_. Akcijski načrt je sprejel \_\_\_\_\_ dne \_\_\_\_\_ .

**Kazalnik kakovosti:**

**Standard kakovosti:**

Ugotovitve, pomanjkljivosti, problemi, razvojni izzivi	Zap. št. akt.	Načrtovane dejavnosti za razvoj kakovosti	Skrbijo za izpeljavo	Rok	Izpeljano

**Kazalnik kakovosti:**

**Standard kakovosti:**

Ugotovitve, pomanjkljivosti, problemi, razvojni izzivi	Zap. št. akt.	Načrtovane dejavnosti za razvoj kakovosti	Skrbijo za izpeljavo	Rok	Izpeljano

## Proces oblikovanja

V nadaljevanju navajamo nekatera priporočila, ki so lahko v pomoč pri premislekih in načrtovanju posameznih prvin akcijskega načrta.

### Izhodišče za razmišljanje

Preden se lotimo načrtovanja aktivnosti, moramo dobro premisliti, kaj bi bilo treba razvijati v prihodnje, kaj je smiselno in mogoče razvijati. Osrednje izhodišče za tak razmislek nam je seveda samoevalvacijsko poročilo, tudi razprava, ki je ob njem potekala v kolektivu ali drugje. Pri načrtovanju izboljšav kakovosti ne pozabimo na izsledke, ki smo jih dobili v procesu samoevalvacije. Vzemimo jih za izhodišče načrtovanja ukrepov za izboljšave. Praksa pogosto pokaže na nekonsistentnost v procesih presojanja in razvijanja kakovosti, če ne vzpostavimo ustrezne vsebinske povezave med ugotovitvami presoje kakovosti in načrtovanjem izboljšav. Prvi korak pri oblikovanju akcijskega načrta za vpeljavo izboljšav je zato prav faza natančnega identificiranja ugotovljenih »pomanjkljivosti, problemov, šibkih točk« na eni strani ter morebitnih »razvojnih priložnosti« na drugi. Lahko pa tudi rečemo, da sta to »dve plati iste medalje«. Vprašati se moramo:

- Kaj smo v resnici ugotovili?
- Kaj je privedlo do teh izidov?
- Kaj je v našem ravnanju in pri naših dosežkih dobrega, kaj je slabega, neprimernega, nepotrebnega?

V tem procesu izhajamo iz postavljenih standardov kakovosti, ki jih želimo doseči in ozavestimo odmike od teh standardov. Čim jasneje in natančneje moramo izluščiti **ugotovitve, pomanjkljivosti, zaznane probleme ter razvojne priložnosti**, ki bodo pozneje vodili načrtovanje dejavnosti za ohranjanje dobrega dela ter vpeljevanje izboljšav, razvojnih akcij.

Če tega ne naredimo, imamo lahko težave pri opredeljevanju potrebnih aktivnosti za razvoj kakovosti. Miselni potek pri izdelavi akcijskega načrta je namreč takle:

Postavili smo si tak **standard**. Ugotovili smo, da ga ne dosegamo v celoti, ker ... (**problem**). Da bi standard bolje dosegali, bomo izpeljali .... (**akcija**).

Ta povezava ne sme biti pretrgana.

Čeprav nenehno poudarjamo, kako pomembno je, da celotni proces vodimo usmerjeno, da torej proučujemo tisto, kar smo si zadali v samoevalvacijskemu načrtu, pa v tej točki predlagamo, da si vzamete čas in poleg ugotovitev samoevalvacijskega poročila proučite še nekatere druge vire, ki utegnejo biti pomembna spodbuda v opredeljevanju izhodiščnega položaja pri načrtovanju dejavnosti za razvoj kakovosti. Ne glede na to, kako poglobljeni in obširni bodo ti viri, pa svetujemo, da tudi pri snovanju akcijskega načrta za razvoj kakovosti »držite rdečo nit« samoevalvacije. Mogoči viri za razmišljanje so lahko:

**Vizija kakovosti in standardi kakovosti.** Znova se spomnimo na začrtano vizijo in standarde kakovosti. Tudi če samoevalvacijsko poročilo nečesa ni pokazalo ali v

njem nekega vidika nismo merili, vemo pa, da nam, če ne bomo spremenili nekega ravnanja, ga nadgradili, vpeljali na novo, ne bo uspelo doseči zastavljenih standardov kakovosti oziroma zastavljene vizije, zapišimo v izhodišča akcijskega načrta tovrstna »razhajanja« med resničnim stanjem in načrtano vizijo, saj je to **razvojna priložnost**.

**Drugi kazalniki ravni kakovosti.** Pomislimo še na druge vire podatkov in informacij, s pomočjo katerih lahko ugotovitve samoevalvacije kompatibilno dopolnimo in dobimo še bolj poglobljeno analizo stanja. To so na primer:

- **primerljivi podatki**, ki smo jih na primer dobili na zgledovalnem obisku v sorodni organizaciji, podatki, ki jih za določeno področje objavlja državna statistika in kažejo na dosežke vseh na tem področju, mi pa lahko ugotavljamo, kakšni so naši dosežki, objavljene raziskave s področja naše samoevalvacije in njihove ugotovitve ali usmeritve;
- **pogosti problemi**, s katerimi se srečujete v kolektivu, pri delu z udeleženci, na svetu izobraževalne organizacije itn.;
- **ugotovitve inšpekcije ali drugih zunanjih presojanj**;
- **dosežki konkurence** na obravnavanih področjih;
- **izsledki strokovnih pogovorov** v kolektivu, na aktivih, z zunanjimi strokovnjaki, s partnerji ipd.;
- **strokovna literatura** z obravnavanega področja, ki kaže smeri razvoja, dosežke, daje usmeritve ipd.
- **Državni in mednarodni standardi kakovosti.** Za izobraževalno organizacijo je pomembno, da pozna strateške usmeritve, ki jih opredeljujejo različni državni in mednarodni dokumenti. **Prav na točki, ko načrtujemo akcije za razvoj kakovosti, je pomembno, da se vprašamo, kako s svojim delom prispevamo k uresničevanju zastavljenih strateških ciljev in kako lahko s svojo razvojno dejavnostjo prispevamo svoj del.**
- **Če na primer različni mednarodni in nacionalni dokumenti ugotavljajo težave s prevelikim osipom v izobraževanju in, izhajajoč iz te ugotovitve, postavljajo kazalnike kakovosti, s katerimi opredeljujejo na primer potrebo po 10-odstotnem zmanjšanju osipa, to ni nekaj**, kar nas ne zadeva. K našemu delu sodi odgovornost, da premislimo, koliko lahko sami, s svojo dejavnostjo, prispevamo k uresničevanju tako zastavljenih mednarodnih ali nacionalnih kazalnikov, saj se navsezadnje moč in nemoč takih dokumentov kažeta prav tam, kjer izobraževanje zares poteka, v neposredni izobraževalni praksi. Če jih ne uresničujejo tisti, ki so za to poklicani in ki vedo, kaj je treba narediti, da bi se uresničili, potem ostajajo taki dokumenti le črka na papirju. A da lahko kaj storimo za odpravo nekega problema, se moramo tega problema najprej zavedati in ga jasno opredeliti.

V instrumentu, ki smo ga razvili, to je v akcijskem načrtu, smo vprašanjem izhodišč za načrtovanje aktivnosti za razvoj kakovosti namenili posebno rubriko, ki smo jo poimenovali **Ugotovitve, pomanjkljivosti, problemi, razvojni izzivi**.

**Preglednica 39:** Opredelitev ugotovitev, pomanjkljivosti, problemov, razvojnih izzivov**Akcijski načrt za razvoj kakovosti****Kazalnik kakovosti:****Standard kakovosti:**

<b>Ugotovitve, pomanjkljivosti, problemi, razvojni izzivi</b>	<b>Zap. št. akt.</b>	<b>Načrtovane aktivnosti za razvoj kakovosti</b>	<b>Skrbijo za izpeljavo</b>	<b>Rok</b>	<b>Izpeljano</b>
Ugotovili smo, da so udeleženci s prejetim gradivom v veliki meri zadovoljni (80,43 %). Delež tistih, ki so delno zadovoljni, ni zanemarljiv (19,57 %).					
61-odstotno dokončanje izobraževanja študentov v petih letih od vpisa je dosežek, ki bi ga želeli izboljšati.					
Ne poznamo dovolj dobro razlogov, zakaj študentje kljub opravljenim izpitnim obveznostim opustijo izobraževanje in ga ne končajo z diplomo.					

**Načrtovanje dejavnosti, akcij**

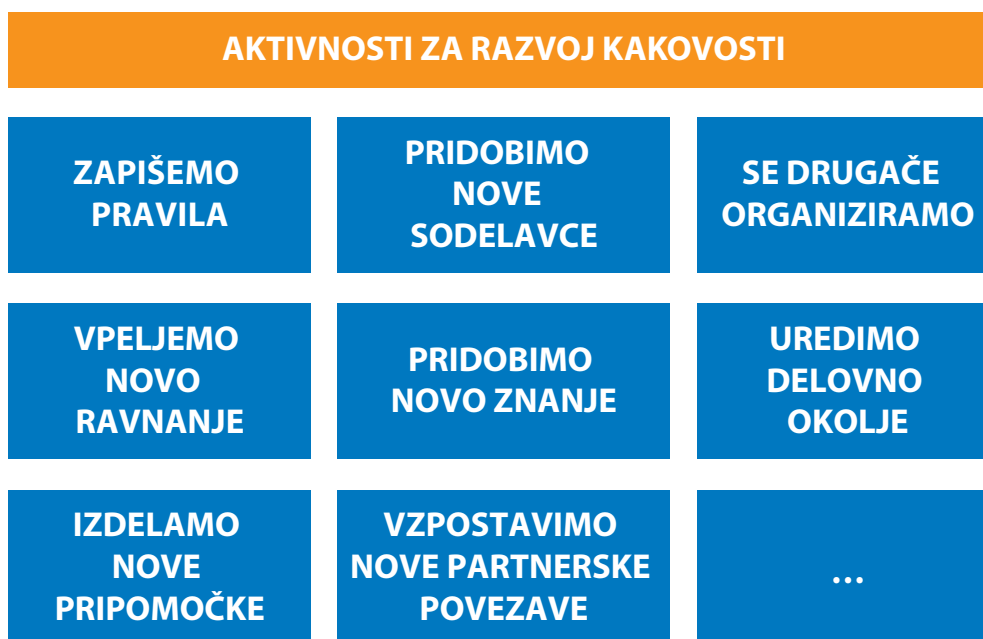
Ko smo jasno in natančno opredelili, kaj je tisto, kar delamo dobro, kateri pa so tisti vidiki našega dela, v katerih se kažejo pomanjkljivosti ali razvojni »zaostanki«, je čas, da se vprašamo, kaj lahko storimo, da bomo dobro delo ohranjali, odpravili pomanjkljivosti in težave ter sledili razvoju širšega in ožjega okolja in ta okolja z lastnim razvojnim delom soustvarjali. Sprašujemo se:

- Kaj narediti, da ohranimo ravnanja, postopke, kjer smo dobri?
- Kaj narediti, da se izboljšamo?
- Kaj narediti, da negativno, škodljivo ravnanje povsem odpravimo ali ga vsaj kar najbolj zmanjšamo?
- Kaj moramo uvesti, izpeljati itn.?

S tem prehajamo v fazo načrtovanja aktivnosti za neko časovno obdobje. Naše razvojne dejavnosti lahko usmerimo v različne smeri, na primer:



**Slika 35:** Mogoče aktivnosti za razvoj kakovosti



Kaj od tega bomo izbrali, je stvar naše presoje, znanja, razgledanosti, možnosti, ki so nam na voljo. Večkrat smo izobraževalnim organizacijam svetovali, naj tedaj, ko ne vedo natančno, kaj bi naredile za izboljšanje kakovosti, **poiščejo novo znanje na izbranem področju**. Na usposabljanje naj pošljejo enega ali več sodelavcev, še boljše je, če povabijo v kolektiv strokovnjake, tako da imajo vsi zaposleni priložnost pridobiti novo znanje. Novo znanje na določenem področju pa bo organizaciji omogočalo izboljšano ravnanje in morda pozneje tudi načrtovanje novih aktivnosti. Včasih bo primerno, da se **dogovorimo za pravila nekega ravnanja in jih zapišemo** ter z njimi seznanimo vse, ki sodelujejo v določenih procesih, da tako dosežemo poenoten standard delovanja. Primer tega bi bil lahko zapis, kako pripravljamo učno gradivo za udeležence. V nekem drugem primeru bi bilo dobro, da bi na primer zaradi pogostih težav z motivacijo za učenje **občasno k sodelovanju povabili psihologa/svetovalca**, ki bi z udeleženci izpeljeval posebne aktivnosti v ta namen. Morda bi bilo primerno, da bi za izdelavo osebnih izobraževalnih načrtov pripravili **vodilo**, ki bi ga dobili vsi, ki te načrte pripravljajo; to pa bi lahko še **podprli z ustreznim usposabljanjem**. Tako bi lahko naštevali še dolgo, saj je položajev, s katerimi se sreča kolektiv izobraževalne organizacije pri samoevalvaciji, toliko, kot je kolektivov, in toliko, kot je izpeljanih samoevalvacij. Na splošno je mogoče reči, da je pri načrtovanju dejavnosti treba upoštevati naslednja vodila.

Aktivnosti za razvoj kakovosti, ki si jih začrtamo, naj bodo:

- realne, uresničljive,
- merljive,
- številčno primerne,
- sprejemljive za vse, ki jih zadevajo, skupno dogovorjene/sprejete s konsenzom,
- časovno dosegljive.

Kaj to pomeni? Vse aktivnosti, ki jih načrtujemo, naj bodo **realne, uresničljive**, saj je to pogoj, da se bomo sploh resno lotili njihovega uresničevanja, in bo dokaj verjetno, da jih bomo dosegli. Nič nam ne bo pomagalo, če bomo zapisali, da si bomo zgradili nove prostore, kjer bodo odlične delovne razmere, če pa za to nimamo sredstev. Čez čas bomo lahko le resignirano ugotovili, da se še vedno stiskamo v neprimernih najetih prostorih. Če boste načrt zelo težko uresničili ali pa ga sploh ne boste mogli, si že vnaprej določite, da boste nezadovoljni s svojim delom, ker dela ne boste opravili, pri sodelavcih pa boste izgubili verodostojnost, saj boste morali pozneje poročati, česa vsega niste uresničili.

Druga težava, na katero smo pogosto naleteli, se nanaša na **presplošen zapis dejavnosti**, zaradi česar tudi ne vemo, katera aktivnost je to. Eno izmed temeljnih načel, ki jih moramo upoštevati pri načrtovanju aktivnosti za razvoj kakovosti, pa je prav jasnost, natančnost. Aktivnost mora biti jasna vsem, ki jih zadeva – tistim, ki jo izpeljujejo, in tistim, ki jim je namenjena. Vsaka aktivnost mora biti tudi zapisana tako, da lahko preverimo, ali je bila uresničena, in to natančno, ne samo na splošno, z ocenjevanjem, da je verjetno bila izpeljana. Da to lahko naredimo, pa moramo o tem razmišljati že med načrtovanjem. Če bi na primer zapisali, da bomo v nekem obdobju organizirali dodatno usposabljanje, bi bilo to premalo. V načrt je treba natančno zapisati, katero izobraževanje bo organizirano, komu bo namenjeno (vsem učiteljem, učiteljem tujih jezikov itn.) in kdaj bo izpeljano (maja, oktobra itn.).

Vse aktivnosti morajo biti načrtovane tako, da ob koncu časovnega obdobja vemo, ali smo jih uresničili ali ne – biti morajo **preverljive, merljive**. Ne bo dovolj, če bomo zapisali: »Vse leto si bomo prizadevali za ...«. Prizadevnosti ne bomo mogli izmeriti, zato tudi ne bomo vedeli, ali smo bili uspešni ali ne.

Pa si oglejmo primer. V neki izobraževalni organizaciji so zapisali: »Pri predmetih, kjer je to mogoče (o tem bodo odločali organizatorji izobraževanja), bomo povabili zunanje sodelavce k izvajanju izobraževanja.« Tako, kot je bilo zapisano, bi pomenilo, da bodo o tem, ali bo sploh prišlo do povabila, odločali organizatorji izobraževanja. Morda bodo odločili, da sploh ne bo nobenega povabljenega. Organizaciji smo svetovali, da razumemo, da še ne vedo natančno, kdaj bi bila taka povabila mogoča, predlagali pa smo jim drugačen zapis: »Organizatorji izobraževanja bodo naredili pregled po predmetih, pri katerih je mogoče sodelovanje zunanjih izvajalcev praktikov in pregled možnih zunanjih izvajalcev praktikov. Na tem izhodišču bomo v šolskem letu ... k sodelovanju povabili najmanj (5, 10?) zunanjih sodelavcev praktikov.« S tem bi organizacija lahko preverjala, ali je bil narejen pregled po predmetih, ali je bil narejen seznam zunanjih sodelavcev, koliko zunanjih sodelavcev praktikov je sodelovalo.

**Zaradi tako zahtevane konkretizacije ta načrt imenujemo »akcijski«; opredeljuje konkretne akcije.**

**Število aktivnosti.** Ko razmišljamo o tem, koliko aktivnosti načrtovati, na to ni mogoče natančno odgovoriti, saj je to, kot vse drugo v načrtu, odvisno od zahtevnosti začrtanih aktivnosti in možnosti za izpeljavo dejavnosti. Pomembno je tudi izhodišče, da akcijski načrt praviloma delamo za krajše obdobje, na primer za eno leto. Premisliti moramo, koliko aktivnosti smo v takem času sposobni izpeljati. Načelno svetujemo,

da si začrtate eno do dve aktivnosti pri posameznem kazalniku; upoštevajte pa tudi izhodišče, da si začrtate manj aktivnosti in te res dobro izpeljete.

Napisali smo tudi, da naj bodo aktivnosti **sprejemljive za vse, ki jih zadevajo, skupno dogovorjene/sprejete s konsenzom**. Kaj to pomeni? Lahko si še tako želimo, da bi izpeljali neko aktivnost, a če zanjo ne bodo navdušeni tisti, ki naj bi jo izpeljali, bomo težko dosegli dobre izide. Morebiti bodo nekaj naredili »po dekretu«, a to bo na robu še sprejemljivega in takoj, ko bomo pozabili nadzirati, kaj se dogaja, bo dejavnost zamrla. Zato je pomemben vidik oblikovanja akcijskega načrta to, da se o posameznih dejavnostih dogovarjamo in jih oblikujemo tako, da pri razmišljanju o tem, kaj bi načrtovali in kako bi posamezno akcijo izpeljali, sodeluje čim več zaposlenih ali vsaj tisti, ki jih lahko imenujemo »razvojno jedro« izobraževalne organizacije.

Ko načrtujete **čas za posamezno akcijo**, je dobro analitično razčleniti posamezno aktivnost. Če na primer načrtujemo pripravo novega učnega gradiva, bi morda tako, na pamet, rekli, da za to potrebujemo tri mesece dela. Če pa se načrtovanja lotimo analitično, bomo ugotovili, da bo najprej treba pridobiti avtorje, počakati, da bodo učno gradivo napisali, potem bomo morebiti o gradivu razpravljali v kakšnem strokovnem krogu, pozneje bo treba gradivo jezikovno pregledati, ga primerno oblikovno urediti, objaviti na primer na spletu. Za vsako od teh faz je treba načrtovati nekaj časa in lahko se izkaže, da bi bilo v našem primeru to premalo.

Pa še to naj omenimo v zvezi s časom: rekli smo, da opisane akcijske načrte praviloma pripravljamo za krajši čas, na primer za obdobje enega leta. Zakaj ne za več let hkrati? Zato da tistim, ki delajo, in tistim, ki so jim aktivnosti namenjene, omogočimo, da se vzdržuje neka delovna napetost, da je omogočeno vrednotenje dosežkov in tudi zadovoljstvo z opravljenim delom. Če bi imeli načrte za daljša časovna obdobja, bi se lahko zgodilo, da bi motivacija za delo sčasoma upadla, pozabili bi, kaj smo že načrtovali, pa še okoliščine se lahko tako spremenijo, da aktivnosti ne bi bile več aktualne.

Pa si oglejmo primer načrtovanja aktivnosti.

**Preglednica 40:** Načrtovanje dejavnosti za razvoj kakovosti**Akcijski načrt za razvoj kakovosti**

Kazalnik kakovosti:

Standard kakovosti:

Ugotovitve, pomanjkljivosti, problemi, razvojni izzivi	Zap. št. akt.	Načrtovane dejavnosti za razvoj kakovosti	Skrbijo za izpeljavo	Rok	Izpeljano
61-odstotno dokončanje izobraževanja študentov v petih letih od vpisa je dosežek, ki bi ga želeli izboljšati.	1.	Za študente starejših generacij, ki še niso diplomirali, bomo pripravili ponudbo delavnic in srečanj, s katerimi jih bomo spodbudili k izdelavi diplomskega dela.			
	2.	Izdelali bomo načrt vključevanja motivacijskih dejavnosti za diplomska dela pri predmetih v 2. letniku.			

**Kdo bo izpeljeval aktivnosti za razvoj kakovosti?**

Tako kot pri vsaki drugi aktivnosti je tudi pri načrtovanju aktivnosti za razvoj kakovosti temeljnega pomena premislek o tem, **kdo bo te aktivnosti izpeljeval in kako bo za to delo usposobljen.**

**Preglednica 41:** Opredelitev odgovornosti pri udejanjanju aktivnosti**Akcijski načrt za razvoj kakovosti****Kazalnik kakovosti:****Standard kakovosti:**

Ugotovitve, pomanjkljivosti, problemi, razvojni izzivi	Zap. št. akt.	Načrtovane aktivnosti za razvoj kakovosti	Skrbijo za izpeljavo	Rok	Izpeljano
61-odstotno dokončanje izobraževanja študentov v petih letih od vpisa je dosežek, ki bi ga želeli izboljšati.	1.	Za študente starejših generacij, ki še niso diplomirali, bomo pripravili ponudbo delavnic in srečanj, s katerimi jih bomo spodbudili k izdelavi diplomskega dela.	<b>Vodja dejavnosti:</b> Marjana Novak  <b>Sodelavci:</b> Jure Kramar, Marjan Križnar, Marina Hlebanja		
	2.	Izdelali bomo načrt vključevanja motivacijskih dejavnosti za diplomska dela pri predmetih v 2. letniku.			

Tako kot pri drugih načrtih tudi v tem primeru svetujemo, da naj za posamezno aktivnost skrbijo tisti, za katere predvidevamo, da imajo znanje za delo, ki ga je treba opraviti, in da so delo pripravljene opraviti. Če so to aktivnosti manjšega obsega in zahtevnosti, lahko za njihovo izpeljavo skrbi le ena oseba, če pa so aktivnosti kompleksnejše, je dobro, da skrbi zanje več oseb. V tem primeru pa svetujemo, da odločite, kdo je vodja take skupine, saj je dobro, da nekdo koordinira delo, skrbi za roke ipd.

V navadi je, da akcijski načrt za razvoj kakovosti pripravlja skupina za kakovost. V izobraževalnih organizacijah, kjer imajo usposobljenega svetovalca za kakovost, ima ta v tem procesu pomembno vlogo. Ni pa smiselno, čeprav se, žal, v praksi pogosto dogaja prav to, da bi skupina za kakovost in svetovalca za kakovost prevzela tudi odgovornost za uresničevanje vseh načrtovanih izboljšav kakovosti. Pomembna naloga skupine za kakovost in svetovalca za kakovost v tej fazi je, da že pri načrtovanju, še posebno pa pri vpeljevanju izboljšav pritegneta k sodelovanju sodelavce (učitelje, strokovne delavce, administrativno-tehnično osebje, zunanje partnerje idr.). To ni preprosto delo, sodelavce pogosto še lahko navdušimo za novo zamisel, še posebno takrat, če jim znamo predstaviti, da bo prinesla nekaj dobrega tudi v njihovo delo. Njihovo navdušenje pa lahko kaj kmalu mine, ko se začnemo z njimi pogovarjati tudi o delu, ki naj bi ga izpeljali oni sami. Optimalno je, če nam uspe k delu pritegniti tiste, ki imajo v zvezi z neko aktivnostjo svoje osebne (strokovne) interese. Če nekoga na primer zanima delo z ranljivimi skupinami, mi pa bi radi v delo vpeljali nove metode dela z ranljivimi skupinami, bo taka oseba zavzeto sodelovala, bo samoiniciativna in bo prav gotovo pripomogla k temu, da bo delo uspešno izpeljano. Seveda v praksi takih položajev ne bo zelo veliko, pomembno pa je, da poskušamo poiskati take so-

delavce – to pa pomeni, da sodelavcev za posamezne aktivnosti ne določamo administrativno, pač pa se o delitvi nalog z ljudmi veliko pogovarjamo in pojasnjujemo. Pogovor je eden izmed močnih orožij tudi tedaj, ko ljudje ne bodo samoiniciativno zainteresirani za delo pri neki aktivnosti – če jim bomo znali dobro predstaviti cilje in predvidene učinke aktivnosti pa tudi proces, ki ga je treba izpeljati, je veliko več možnosti, da bomo k sodelovanju pritegnili prave ljudi, s tem pa je veliko manj tveganja, da akcijskega načrta ne bi uresničili.

Velja omeniti, da je narava razvojnega dela nekoliko posebna, vpeljevanje izboljšav kakovosti pa ima prav značilnosti razvojnega dela. Zato je priporočljivo, da k sodelovanju pri vpeljevanju novosti povabimo sodelavce, ki poleg tega, da so strokovnjaki za področje, ki ga želimo razvijati, izkazujejo vsaj nekatere od naslednjih značilnosti.

#### **Preglednica 42:** Značilnosti, potrebne za razvojno delo

### **Značilnosti, potrebne za uspešno razvojno delo**

Zavzetost za spreminjanje, razvijanje, vpeljevanje strokovnih novosti	Zavest o skupnih ciljih organizacije in pripravljenost za njihovo uresničevanje
Motiviranost za svoj strokovni razvoj in razvoj okolij, v katerih posameznik deluje	Motiviranost za spoznavanje novega in vseživljenjsko učenje
Sposobnost komuniciranja z vsem kolektivom	Ugled med sodelavci
Pripravljenost za timsko delo	Pripravljenost opravljanja dodatnega dela
Samoiniciativnost, zavzetost	Nekonfliktnost

Ko izberemo sodelavce, ki bodo sodelovali pri vpeljevanju izboljšav, je pomembno tudi, da jasno opredelimo njihove vloge, pristojnosti in odgovornost. Zelo pomembno je namreč, da je jasno, kdo o čem odloča, kolikšna je avtonomija posameznika ali skupine, kdo je lahko presojevalec pri posameznih vprašanjih, kako poteka informiranje med sodelavci pri vpeljevanju novosti ipd. Poleg tega da nam to omogoča nemoteno delo, ni nepomembno tudi upoštevanje psihološke razsežnosti. Gre namreč za to, da razvojni projekti praviloma nimajo zgleda v praksi, zato se sodelavci ne morejo ravnati po določenem vzorcu. Če hkrati ne vedo, kaj naj bi počeli, kje lahko dobijo odgovore na vprašanja, se kaj kmalu pojavi občutek, da se spuščajo v nekaj zelo nedorečenega in tveganega, začetna vnema popusti in ni pričakovanih izidov. (Klemenčič, 2001)

Ko razmišljamo o organizacijskih oblikah, v katerih bodo delovali sodelavci pri vpeljevanju novosti, ne gre pozabiti na različne organizacijske oblike strokovnega povezovanja, ki v izobraževalni organizaciji že delujejo in jih lahko uporabimo tudi pri vpeljevanju izboljšav kakovosti. To so na primer: **andragoški zbor, študijske skupine, strokovni aktivni, programski učiteljski zbori, razne komisije**. Lahko pa prav za vpeljevanje izboljšav kakovosti ustanovimo na primer novo **delovno skupino, razvojno skupino, razvojni krožek** ipd.

## Kdaj bomo dejavnosti za razvoj kakovosti izpeljali?

Na koncu načrtovanja pa je treba **opredeliti tudi časovne mejnike, roke za uresničevanje akcijskega načrta.**

**Preglednica 43:** Opredelitev rokov za izvedbo aktivnosti

### Akcijski načrt za razvoj kakovosti

Kazalnik kakovosti:

Standard kakovosti:

Ugotovitve, pomanjkljivosti, problemi, razvojni izzivi	Zap. št. akt.	Načrtovane aktivnosti za razvoj kakovosti	Skrbijo za izpeljavo	Rok	Izpeljano
61-odstotno dokončanje izobraževanja študentov v petih letih od vpisa je dosežek, ki bi ga želeli izboljšati.	1.	Za študente starejših generacij, ki še niso diplomirali, bomo pripravili ponudbo delavnic in srečanj, s katerimi jih bomo spodbudili k izdelavi diplomskega dela.	<b>Vodja dejavnosti:</b> Marjana Novak  <b>Sodelavci:</b> Jure Kramar, Marjan Križnar, Marina Hlebanja	31. 5. 2011	

Pri postavljanju časovnih mejnikov za izpeljavo posamezne aktivnosti je priporočljivo tole:



- časovni mejniki naj bodo realni in uresničljivi;
- časovno naj bodo zastavljeni tako, da deloma dopuščajo odklone, saj je mogoče računati, da v praktični izvedbi nastanejo zapleti;
- usklajeni, tako da se postopki med seboj dopolnjujejo in si sledijo v pravilnem zaporedju.

Na koncu ima obrazec za pripravo akcijskega načrta še rubriko **Izpeljano**. Pri vsakem načrtu, torej tudi tem, je pomembno, da se vsake toliko časa ustavimo in pogledamo, kako poteka njegovo uresničevanje. Za aktivnosti, ki so že končane, zapišemo, da so končane. Tako nam je akcijski načrt nekakšen vodnik pri delu: kaj smo si začrtali, kdo bo za nekaj poskrbel in do kdaj in kaj smo že uresničili in česa še nismo. To še ni prava evalvacija opravljenega dela, o tem pišemo pozneje, tu gre bolj za operativno spremljanje izpeljave načrta.

S tem smo opisali temeljne prvine, ki določajo dober akcijski načrt za razvoj kakovosti. Prikazovati mora miselno pot, ki jo »prehodimo« pri njegovem sestavljanju: zastavili smo si tak standard kakovosti, v samoevalvaciji smo v zvezi z njegovim uresničevanjem ugotovili, da ..., zato smo si zastavili cilj, da bomo v času do ... izpeljali te akcije, s katerimi bomo podkrepili (dopolnili, spremenili itn.) svoje ravnanje, da bi s tem (še bolje) dosegali zastavljeno raven kakovosti.

**Slika 36:** Akcijski načrt za razvoj kakovosti s prikazom temeljnih prvin, ki ga določajo

**STANDARD** Stalno izboljšujemo delovne stike s kmetijskim gospodarstvom in tako udeležencem in kmetijstvu zagotavljamo kakovostno znanje.

IZHODIŠČE, POMANJKLJIVOSTI, PROBLEMI	ZAP. ŠT.	NAČRTOVANE AKTIVNOSTI	ROK	IZPELJANO
Nimamo delovnih stikov s kmetijskim gospodarstvom.	1.	Organizirali bomo obisk učiteljev v treh različnih kmetijskih gospodarskih organizacijah.	Nov. 2006 – jan. 2007	
	2.	Tehnologe iz različnih kmetijskih gospodarskih organizacij bomo povabili k izvajanju dela pouka.	Feb. do – jun. 2007	



### Zbirka pripomočkov

V prilogi PRIPOMOČEK-14 boste našli pripomoček za **oblikovanje akcijskega načrta za razvoj kakovosti**.



### Primeri dobre prakse

V prilogi PRAKSA-15 si lahko ogledate primer **izpoljenega akcijskega načrta za razvoj kakovosti**.



---

## Uvajanje izboljšav kakovosti in spremljanje

---

### Namen

Ko je akcijski načrt za razvoj kakovosti pripravljen, sledi faza, ki jo vsi tisti, ki imajo izkušnje z razvojnim delom, poznajo kot pomemben trenutek, ko **se začne zamisel prelivati v prakso**. Šele tedaj se zares začne aplikativno razvojno delo. Pomembno je vedeti, da zgolj nova zamisel na papirju, pa naj bo še tako izvirna, še ne pomeni razvoja. Razvoj se začne, ko zamisel zaživi svoje življenje v praksi. Pot do tja pa je vse prej kot lahka. A vsak, ki ima izkušnje z razvojnim delom, ve, da se takrat, ko zamisel v praksi zaživi svoje življenje, povrnejo ves trud in vsa vlaganja v razvojno delo.

### Opis

Čeprav se morda v tej fazi zazdi, da smo v načrtovanju že vse opravili, je prav vpeljevanje izboljšav najbolj subtilen pa tudi najbolj tvegan proces, kadar vpeljujemo v prakso določene novosti. Takoj ugotovimo, na kaj smo pri načrtovanju pozabili, kaj smo slabo pripravili. V vseh procesih vpeljevanja se tudi prvič resnično srečamo z novimi subjekti – izvajalci, uporabniki, financerji, naključnimi opazovalci, tekmeci ipd. Vsakdo ima svoje predstave o tem, kaj naj bi novost prinesla, svoje potrebe, zmožnosti. Zaradi teh razlogov se pogosto zdi, da se stvari tako zapletajo, da jih ne bo mogoče izpeljati.

Ko govorimo o vsebini vpeljevanja novosti, je pomembno, da sledimo načrtanim akcijam, kot smo jih navedli v akcijskem načrtu. Hkrati pa je tudi pomembno razumeti, da je akcijski načrt prožen dokument. Če neke akcije v začetku leta nismo zapisali v načrt, med letom pa se pokaže potreba po njej, se seveda ne bomo togo držali načrtanih akcij, pač pa bomo v akcijski načrt vnesli novo, po kateri se je pokazala potreba. A ob tem velja opozorilo, da preveliki odmiki od načrtanih dejavnosti, ki smo jih zapisali v akcijski načrt, po navadi tudi niso dobri.

### Proces izpeljevanja

V nadaljevanju navajamo nekatere dejavnike, ki so se v tej fazi vpeljevanja novosti v praksi izkazali za uspešne in jih je smiselno upoštevati, ko vpeljujemo v prakso izboljšave kakovosti. Poimenovali smo jih vodila<sup>14</sup>.

**Vodilo 1. Vedeti moramo, da ima vpeljevanje novosti več razvojnih stopenj:** poznati moramo njihove značilnosti in načine odzivanja na teh stopnjah. Vpeljevanje novosti ima več razvojnih stopenj: začetek, začetno rast, vrh, stagnacijo.

---

14 Vodila smo povzeli in priredili iz vira: Klemenčič, S. (2001): Skrb za kakovost nacionalnih razvojnih projektov. Kakovost kot del načrtovanja, vodenja in vrednotenja razvojnih projektov v izobraževanju odraslih. Andragoška spoznanja, 3/2001, Gospodarski vestnik, Ljubljana.

**Začetek.** Temeljna značilnost prve stopnje, tj. začetka, je, da se srečamo z dvema vrstama odzivov, računalniško ju imenujemo trde in mehke. Med trde uvrščamo nenadni povečan obseg dela, povečanje potrebe po koordinaciji različnih subjektov, začetne izide po prvih opravilih, odkrivanje vprašanj, ki smo jih med načrtovanjem prezrli, ipd. Med mehke štejemo navdušenje, dvom in kritiko. Kako se moramo odzvati? Pozitivne odzive sprejmimo z naklonjenostjo, a naj ne vplivajo na to, da bi kaj od načrtovanega izpustili. Začetni dobri izidi še niso kazalnik resničnega uspeha vpeljave izboljšave ali novosti. Na negativne se odzivamo racionalno. Če smo na kaj pozabili ali nam kaj povzroča težave, iščimo rešitve načrtno in sistematično. Ne odzivajmo se hitro, na pamet, temveč raje ugotovimo, ali se lahko taka težava ponovi, in kako bi se bilo dobro odzvati v podobnih okoliščinah. Navdušenje izrabimo tako, da k sodelovanju privabimo ljudi, ki jih dejavnost navdušuje. Ne dopustimo, da bi kritike izničile vse, kar smo vložili v načrtovanje izboljšav, in nadaljujmo začrtano, pri čemer vseeno prisluhnimo kritikam: moda nam bodo res pokazale nekaj, kar bi bilo lahko drugače in boljše. Če prebrodimo to stopnjo, po navadi sledi rast.

**Rast.** Pričakovani dosežki kar dežujejo, mnenja so ugodna. Modro je, da ta dogajanja spremljamo z veliko pozornostjo in ocenjujemo. Kaj povzroča te rezultate? Komu so procesi, ki jih prinaša dejavnost, najbolj všeč? Kakšne so razlike med dosežki in kaj jih povzroča? To je učni proces za vodstvo in sodelavce pri aktivnosti. Če bomo sprejemljivi za učenje, se bomo naučili zelo veliko, kar nam bo koristilo v nadaljevanju.

**Stagnacija.** Po začetnem vzponu se po navadi pojavi stopnja stagnacije – začetno navdušenje popusti, težave, ki smo jih prej hitro reševali, se sedaj začnejo pojavljati kot konflikti, nekateri sodelavci niso več pripravljeni sodelovati pri udeleževanju aktivnosti. Na eni strani gre za svojevrstno »čiščenje«: metode, načini, osebe, okolja, ki prebrodijo to fazo, so pravi nosilci dejavnosti v nadaljevanju, sedaj lahko realno ocenimo dosežke. Morda je dobro, da poiščemo nov razvojni vzgon, v aktivnost vpeljemo nekaj, kar bo navdušilo večino sodelujočih. Še pomembnejše je, da rešimo težave, ki nas spremljajo že vse od začetka, vendar v začetni fazi sodelujočih niso tako motile, ker so jih nadomestili z začetnim navdušenjem. Prav tako se ne smemo prepustiti malodušju, češ da ne bo šlo. Če prebrodimo to stopnjo, lahko trdimo, da je dejavnost prešla iz razvojne faze v delujočo. To pa naj bi bil končni cilj vpeljevanja izboljšav kakovosti. Te ne smejo ostajati zgolj na ravni raznih projektov ipd., pač pa mora biti naša ambicija, da jih s časom umeštimo v vsakodnevno delovanje izobraževalne organizacije.

**Vodilo 2. Vzdržujemo stalne stike s sodelavci, ki vpeljujejo izboljšavo.** Ko se pripravljamo na vpeljevanje, se po navadi vsi prihodnji sodelavci srečujejo, bodisi pri izobraževanju bodisi pri drugih dejavnostih. Ko pa ta faza mine, se znajde vsak sam v svojem okolju pred nalogo, da v to okolje vpelje nekaj novega. Že to povzroča težave, pogosto pa jih spremljajo še nezaupanje, odpor ali nezanimanje. Zato je dobro poskrbeti, da sodelavci čutijo podporo skupine ali vodstva, da imajo občutek, da v težavah ne bodo sami, da čutijo zanimanje za svoje delo. To je pomembno zlasti v začetnih fazah, marsikdaj pa se prav v tej fazi pokaže največji osip med predvidenimi sodelavci. Skupina izbranih sodelavcev pri načrtovanju izboljšav ali pri izobraževanju namreč marsikdaj ustvari vtis velike motiviranosti, zagnanosti; ob vpeljevanju izboljšave v organizacijo pa po navadi takega razpoloženja vsaj na začetku ne srečajo. Tudi pozneje,

ko so začetne faze že mimo, je vzdrževanje stalnih stikov s sodelavci pomemben vidik kakovosti, ki neposredno vpliva na zagnanost in delovne dosežke.

**Vodilo 3. Enakost med sodelavci.** Za uspešno delo je zelo pomembno ozračje demokracije. Ko izbiramo sodelavce, ki bodo sodelovali pri vpeljevanju izboljšav kakovosti, uporabljamo različna merila in selekcijske mehanizme. Ko pa so izbrani, jih sprejmimo vse enako. Hierarhija odločanja o različnih vprašanjih sicer mora biti določena, ni pa dobro, da v medosebnih odnosih gojimo kulturo hierarhije. Strpni moramo biti tudi do različnih oblik ravnanja: nekateri sodelavci hitreje dosežejo boljše uspehe, delu lahko namenijo več časa ipd. Ni dobro, da v fazi razvoja poudarjamo neenakost.

**Vodilo 4. Gojimo pripadnost projektu/aktivnosti.** Ljudi vedno povezujejo skupne zamisli. Vendar ni dovolj, da ostanemo le pri tem. Če želimo, da se bodo sodelavci za aktivnost zelo trudili, da bodo ostali dolgo motivirani za sodelovanje, si moramo ves čas prizadevati, da bodo dobili občutek pripadnosti. To so lahko simbolični znaki pripadnosti, kot so skupni logotipi ipd., lahko pa razvijamo skupna srečanja, glasilo, internetno stran ipd.

**Vodilo 5. Bodimo dovzetni za pobude.** Bogastvo dela v razvojnih aktivnostih, med katere spadajo tudi procesi vpeljevanja izboljšav kakovosti, je prav množica posameznikov, s katerimi sodelujemo. Ti imajo veliko znanja, na nekaterih področjih celo več, kot ga ima lahko še tako dobro vodstvo. Zato bi bilo povsem nespametno, če tega potenciala ne bi izrabili v prid skupnega dela pri vpeljevanju izboljšav. Res je, da se pojavljajo različne zamisli, ki morda niso v skladu s poslanstvom in vizijo izobraževalne organizacije, veliko pa je takih, ki jih je mogoče brez večjih težav vnesti v uresničevanje izboljšave.

**Vodilo 6. Znanja ni nikoli dovolj.** Ko se sami učimo za delo pri vpeljevanju izboljšav kakovosti ali ko nove sodelavce usposabljammo za to delo, je mogoče pridobiti le omejen obseg znanja. Zato je zelo pomembno, da spremlja uvajalno fazo stalno popolnjevanje – na eni strani poglobljanje tistega, kar smo se učili v pripravljalni fazi, na drugi strani pa tistega, kar se je v praksi izkazalo kot težava. Na motivacijo sodelavcev in njihov občutek pripadnosti po navadi tudi zelo vpliva dodatno popolnjevanje.

**Vodilo 7. Spoštovanje dosežkov.** Pri vsaki izboljšavi, ki jo vpeljujemo, se najbolj veselimo dosežkov. Dobro je, če že pri načrtovanju vpeljevanja izboljšav opredelimo merila, po katerih bodo ti vrednoteni. Pomembno je tudi, da spoštujemo vse dosežke, čeprav še ne dosegajo najvišjih standardov. Znati moramo presoditi, koliko truda in znanja je zahtevala določena aktivnost, in nagraditi tudi veliko prizadevnost. Če bi poudarjali le najboljše končne dosežke, vse drugo pa kritizirali, smo na poti k neuspehu vpeljave izboljšave.

**Vodilo 8. Težave izboljšujejo projekt/aktivnost.** Nihče se ne veseli težav, toda dejstvo je, da nas že same po sebi izzivajo k temu, da jih odpravimo oziroma rešimo. Iluzorno bi bilo pričakovati, da pri vpeljevanju novosti ne bo težav, vendar jih moramo reševati pravočasno, celostno in sistemsko. Pravočasno zato, ker se po navadi še večajo, če si pred njimi zatiskamo oči. Še slabše pa je to, da vzbujamo nezaupanje sodelavcev, če jih ne rešujemo. Po navadi se nam kot slabe izkažejo polovične rešitve,

bolje je, da si vzamemo več časa in težavo rešimo v celoti. Rešitve morajo biti take, da jih bomo lahko uporabili v različnih primerih. Navadno se izkaže, da smo z rešitvami, ki so nastale pri reševanju težav, proces vpeljevanja izboljšav še izboljšali.

S temi vodili usmerjamo vpeljevanje izboljšav v prakso. Od tega, koliko jih hočemo in znamo upoštevati, je v marsičem odvisna kakovost tega procesa pa tudi dosežki.

## Spremljanje vpeljevanja izboljšav kakovosti

Oba doslej obravnavana procesa, tj. proces načrtovanja in proces vpeljevanja, zao-kroža načrtno **spremljanje in vrednotenje vpeljevanja izboljšav**.

Spremljanje vpeljevanja izboljšav kakovosti izvajamo zato, da bi ugotovili:



- ali smo naredili vse, kar bi bilo treba ali kar bi lahko naredili,
- kakšne izide dosegamo,
- kaj bistveno vpliva na doseganje izidov,
- kakšne težave se pojavljajo, kako jih odpravljamo, kako pogoste so in kakšne učinke imajo,
- kakšna je kakovost vseh faz vpeljevanja izboljšav in kako jo je mogoče izboljšati

**Preglednica 44:** Spremljanje načrtovanih aktivnosti

### Akcijski načrt za razvoj kakovosti

**Kazalnik kakovosti:**

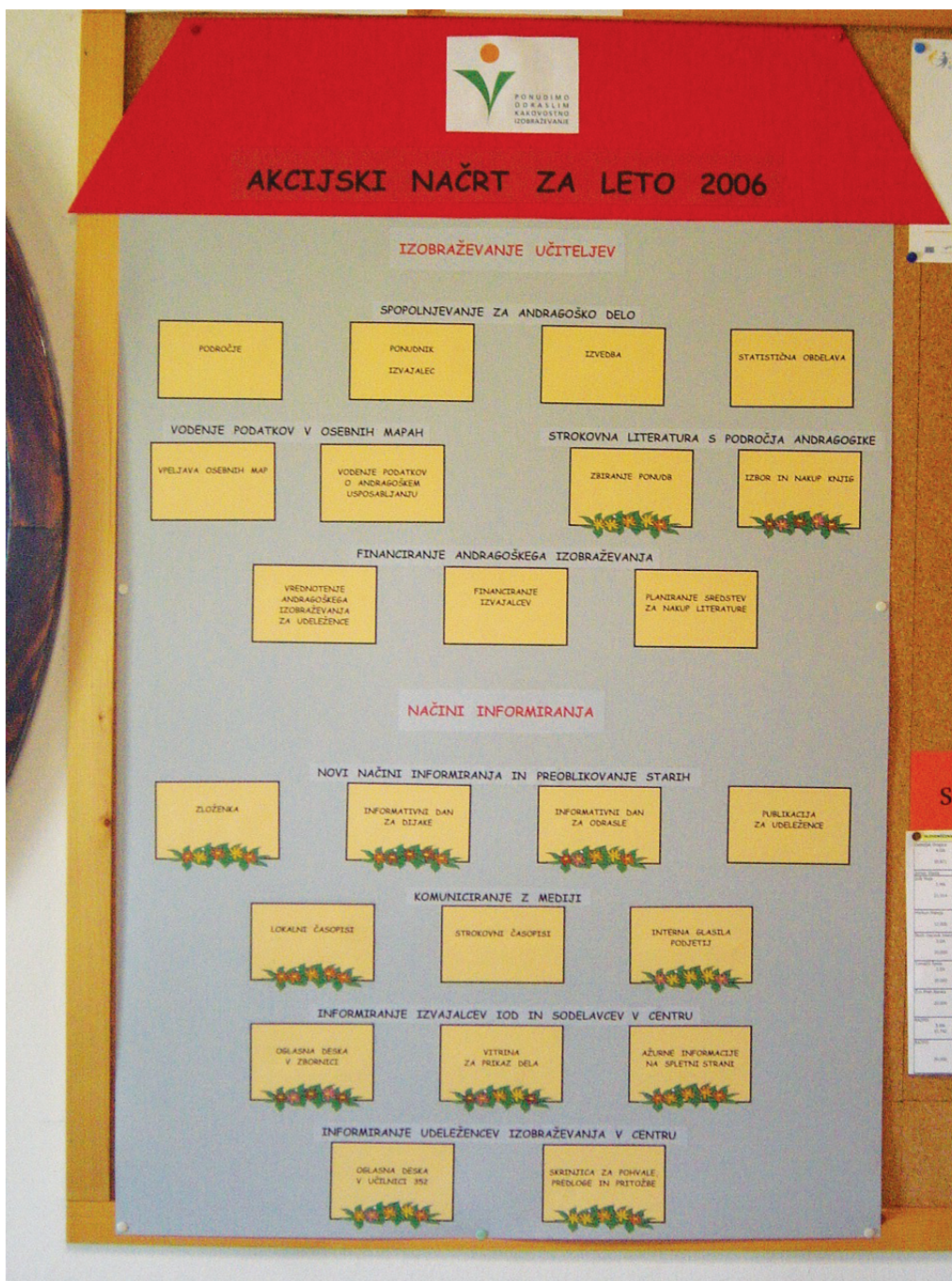
**Standard kakovosti:**

Ugotovitve, pomanjkljivosti, problemi, razvojni izzivi	Zap. št. akt.	Načrtovane aktivnosti za razvoj kakovosti	Skrbijo za izpeljavo	Rok	Izpeljano
61-odstotno dokončanje izobraževanja študentov v petih letih od vpisa je dosežek, ki bi ga želeli izboljšati.	1.	Za študente starejših generacij, ki še niso diplomirali, bomo pripravili ponudbo delavnic in srečanj, s katerimi jih bomo spodbudili k izdelavi diplomskega dela.	<b>Vodja dejavnosti:</b> Marjana Novak  <b>Sodelavci:</b> Jure Kramar, Marjan Križnar, Marina Hlebanja	31. 5. 2011	
		Izdelali bomo načrt vključevanja motivacijskih dejavnosti za diplomska dela pri predmetih v 2. letniku.		15. 12. 2011	

Kot je razvidno iz zgornje preglednice, pri prijemu, ki ga uporabljamo pri projektu POKI, spodbujamo člane skupin za kakovost iz sodelujočih izobraževalnih organizacij, da sprti spremljajo uresničevanje začrtanih akcij in si v akcijski načrt preprosto zapisujejo stanje pri izpeljevanju akcije. Naslednja slika pokaže izvirno spremljanje

vpeljevanja izboljšav, kot so si ga v času, ko so sodelovali pri projektu POKI, omislili člani skupine za kakovost s Tehniškega šolskega centra Kranj.

**Slika 37:** Spremljanje vpeljevanja izboljšav kakovosti



Takšno sprotno spremljanje vpeljevanja izboljšav omogoča, da se hitro in učinkovito odzovemo na morebitne časovne zamike ali ovire in težave, ki se pojavijo v tem procesu.

## Ček lista za izobraževalno organizacijo

Naslednja ček lista je namenjena presoji, ali sistem kakovosti v izobraževalni organizaciji že vsebuje prvine, opisane v sklopu o **razvijanju kakovosti izobraževalne organizacije**.

### Preglednica 45: Procesi razvoja kakovosti

#### *Razvijanje kakovosti*

Kazalnik	Merilo	Da	Delno	Ne
<b>Načrtnost in sistematičnost pri načrtovanju razvojnih ukrepov</b>	Izobraževalna organizacija ima pisni akcijski načrt za vpeljevanje izboljšav in razvoja kakovosti za tekoče obdobje.			
<b>Sodelovanje zaposlenih in zunanjih sodelavcev pri vpeljavi razvojnih ukrepov</b>	Izobraževalna organizacija ima vpeljane načine spodbud zaposlenih in zunanjih sodelavcev za sodelovanje pri vpeljevanju izboljšav.			
<b>Sprotno spremljanje vpeljevanja izboljšav</b>	Izobraževalna organizacija ima vpeljane načine sprotnega spremljanja vpeljevanja izboljšav in izvajanja potrebnih korektivnih ukrepov.			
<b>Učinkovitost vpeljevanja izboljšav kakovosti</b>	V zadnjih dveh koledarskih letih je izobraževalna organizacija vpeljala različne izboljšave kakovosti, ki so izhajale iz ugotovitev samoevalvacije in so bile začrtane v pisnem akcijskem načrtu za razvoj kakovosti.			
<b>Zapisan notranji sistem kakovosti (listina o kakovosti)</b>	Izobraževalna organizacija ima listino o kakovosti ali drug primerljiv dokument, v katerem je opisan notranji sistem kakovosti, ki ga uporablja.			
<b>Predvideni ukrepi: (Zapiski.)</b>				

# Zbirka pripomočkov







# Vodilo za oblikovanje listine kakovosti

## Listina kakovosti

(izobraževalne organizacije) \_\_\_\_\_, ki jo je sprejel \_\_\_\_\_  
na svoji \_\_\_\_\_ seji dne \_\_\_\_\_.

- ▶ (V pomoč pri razmisleku, kaj bi vpisali v listino, uporabite npr. vprašanje: kako pri nas skrbimo za kakovost?)

Zavedamo se **odgovornosti za kakovost izobraževanja odraslih**, ki jo vidimo predvsem v:

- zagotavljanju ...
- ▶ (Zapišite nekaj temeljnih ciljev, lahko jih tudi vsebinsko izpeljete iz vizije in poslanstva.)

Da bi te cilje dosegali, sistematično skrbimo za svojo kakovost tako, da:

- se nenehno sprašujemo, kakšno kakovost želimo in moramo dosegati;
- spremljamo procese, dosežke in učinke svojega dela ter jih presojamo v odvisnosti od lastnih standardov kakovosti in nacionalno ter mednarodno opredeljenih standardov kakovosti izobraževanja odraslih;
- razvijamo svojo kakovost tako, da se učimo, vpeljujemo novosti in vzdržujemo tisto ravnanje, ki daje dobre dosežke.

### I. Kakšno kakovost želimo dosegati – kako opredeljujemo kakovost našega dela

- ▶ (V pomoč pri razmisleku, kaj bi vpisali v to poglavje, uporabite npr. vprašanje: **kje, v katerih dokumentih, zapisih ... smo opredelili, kako mi pojmujemo kakovost, kaj je za nas kakovost? Kako smo prišli do teh opredelitev?**)

Da bi opredelili, kako pojmujemo kakovost ali kakšno raven kakovosti želimo dosegati, smo izpeljali več dejavnosti in pripravili več zapisov. Tako:

### Imamo opredeljeno vizijo izobraževalne organizacije.

**Opis:** Z namenom, da bi opredelili svojo dolgoročno usmerjenost, smo določili vizijo izobraževalne organizacije. Vizijo smo opredelili ... (2001), ko smo .. Leta 2010 pa smo v okviru projekta Usposabljanje za uporabo modela samoevalvacije POKI, ki ga je vodil Andragoški center Slovenije, vizijo znova premislili. ... Izpeljali smo pogovore med ...

Sedaj veljavno besedilo vizije je bilo sprejeto dne ... na svetu ...

Z našo vizijo seznanjamo udeležence izobraževanja, financerje, partnerje ter druge uporabnike naših storitev. Vizija je objavljena na spletu ([http: vpisati povezavo, kjer je objavljena vizija](#)), v brošurah ..., zgibankah, plakatih, na oglasni deski v prostorih ..., občasno pa tudi v sredstvih javnega obveščanja.

**Način spremljanja:** Vizijo vsaka 3 leta presodimo z vidika tega, ali je še ustrezna ali pa notranje in zunanje okoliščine zahtevajo njene spremembe in dopolnitve. Presojamo tudi, kako je naše vsakodnevno ravnanje usmerjeno k doseganju vizije, koliko je v skladu z njo.

## Imamo opredeljeno svoje poslanstvo.

**Opis:** Tudi poslanstvo smo opredelili že leta ... (2001), ko smo ... . Vsa leta od ustanovitve je bilo naše poslanstvo vodilo našega ravnanja. Prav tako kot vizijo pa smo v letu 2010 tudi poslanstvo znova premislili. Organizirali smo ... .

Sedaj veljavno besedilo poslanstva je sprejel svet naše organizacije dne ....

Z našim poslanstvom seznanjamo udeležence izobraževanja odraslih, financerje, partnerje in druge uporabnike naših storitev po spletu ([http: vpisati povezavo, kjer je objavljeno poslanstvo](#)), v brošurah o ..., z zgibankami ..., plakati ..., na oglasnih deskah v .... in v sredstvih javnega obveščanja.

**Način spremljanja:** Vsaka 3 leta znova premislimo o našem poslanstvu – presojamo, kako je naše vsakodnevno ravnanje usmerjeno k uresničevanju poslanstva, ali delujemo v skladu z njim. Hkrati presojamo, ali je zapis našega poslanstva še ustrezen ali pa spremembe v kolektivu in/ali zunaj nas zahtevajo drugačno opredelitev.

## Imamo zapisane vrednote, ki nas usmerjajo pri delu.

**Opis:** Že vse od ustanovitve so naše delo vodile nekatere temeljne vrednote, kot so .... idr. V letu 2010 smo znova premislili in dopolnili temeljne vrednote, ki usmerjajo naše ravnanje. Vrednot nismo samo zapisali, temveč smo tudi opredelili, kako jih razumemo – smo jih opisali.

Besedilo s seznamom in opisom vrednot smo sprejeli na svetu ... dne ....

Vrednote imamo zapisane ... Z njimi seznanjamo tudi udeležence izobraževanja odraslih, financerje, partnerje in druge uporabnike naših storitev po spletu ([http: vpisati povezavo, kjer so objavljene vrednote](#)), v brošurah, zgibankah, plakatih, na oglasnih deskah, v sredstvih javnega obveščanja ...

**Način spremljanja:** O vrednotah se pogovarjamo vsaka 3 leta: pogovorimo se, ali so še ustrezne, ali nas še družijo in kako je naše vsakodnevno ravnanje usklajeno z njimi. Če je potrebno, jih spremenimo ali dopolnimo.

## Določili smo standarde kakovosti na izbranih področjih

**Opis:** Leta 2010 smo začeli sodelovati pri nacionalnem projektu POKI, ki ga usmerja ACS. V tem projektu smo izpeljali poglobljeno samoevalvacijo v zvezi z (*opišite izbrane kazalnike*). Pri vseh izbranih kazalnikih smo opredelili standarde kakovosti, ki jih želimo dosegati. Standardi kakovosti so zapisani ... . Predvidevamo, da bomo postopoma take standarde kakovosti opredelili še na drugih področjih.

**Način spremljanja:** V izpeljani samoevalvaciji v letu 2010 smo opredeljene standarde kakovosti presodili s pomočjo metode SWOT, z anketiranjem udeležencev izobraževanja ... in z zgledovalnim obiskom v .... Tako smo ugotovili, koliko te standarde kakovosti že dosegamo. Na podlagi ugotovitev smo opredelili akcijski načrt za razvoj kakovosti, s katerim smo načrtali potrebne ukrepe, da bi ugotovljene dosežke obdržali ali jih še izboljšali. Presoja doseganja standardov kakovosti pri opisanih kazalnikih bomo znova opravili čez **predvidoma** ... . Podobno bomo ravnali tudi v primerih, ko bomo opredelili še druge standarde kakovosti.

## Zavezanost standardu ISO 2000

**Opis:** (samo z vidika standarda ...)

**Način spremljanja:** ... (po proceduri)

## Enkrat na leto izpeljemo pogovor (samorefleksijo) vseh zaposlenih o tem, kaj je naša kakovost, kakšni so naši cilji pri tem

**Opis:** Enkrat na leto organiziramo srečanje vseh zaposlenih, ki sodelujejo pri izobraževanju odraslih, kjer vsak sodelavec poda svoj pogled na kakovost našega dela, ki je opredeljena z vizijo, poslanstvom in vrednotami. Posamezniki dejavno sodelujejo s svojimi predlogi pri skupnih prizadevanjih za zagotavljanje kakovosti.

**Način spremljanja:** Vsake tri leta ocenimo, kakšni so učinki letnih srečanj zaposlenih o kakovosti. Presodimo, kateri načini teh pogovorov so bili primerni, ali bi bilo treba ta srečanja organizirati večkrat, v kakšni obliki ipd.

## II. Kako spremljamo in presojujemo procese, dosežke in učinke svojega dela

- ▶ (V pomoč pri razmisleku, kaj bi vpisali v to poglavje, uporabite vprašanje: **kako pri nas ugotavljamo, kakšno kakovost dosegamo, in kako pogosto? Katere pripomočke za merjenje kakovosti imamo? Kako zapišemo te ugotovitve? Kako in komu predstavljamo ugotovitve, s kom se o njih pogovarjamo?**)

Zavedamo se, da bomo opredeljeno kakovost svojega dela dosegali le, če bomo sistematično, nepristransko in metodološko utemeljeno spremljali, kako potekajo procesi izobraževanja, ki jih izpeljujemo, kakšni so dosežki ali učinki našega dela. Tako pridobljene ugotovitve presojujemo z vidika opredeljenih standardov kakovosti v naši

organizaciji, primerjamo z dosežki drugih v Sloveniji in tudi s primerjavo z mednarodno opredeljenimi standardi kakovosti izobraževanja. V ta namen izpeljujemo različne dejavnosti in imamo različne pripomočke ali sredstva.

## Aktivnosti za presojanje kakovosti

### Izpeljujemo poglobljeno samoevalvacijo

*Vsaki dve leti* izpeljemo poglobljeno samoevalvacijo. Pripravimo samoevalvacijski načrt, v katerem opredelimo področja, kazalnike in merila, ki jih bomo v tekočem samoevalvacijskem ciklu presojali s samoevalvacijo. Opredeljeni samoevalvacijski načrt je podlaga za načrtovanje izpeljave samoevalvacije.

Na tej podlagi *vsaki dve leti* pripravimo samoevalvacijsko poročilo. V njem zberemo ugotovitve posameznih izpeljanih dejavnosti v preteklih dveh letih skupaj s predlogi za izboljšave. Samoevalvacijsko poročilo je podlaga za skupni pogovor in refleksijo zaposlenih in drugih interesnih skupin o ugotovljenih izidih in načrtovanju potrebnih izboljšav.

### Enkrat na leto (v maju) merimo zadovoljstvo udeležencev izobraževanja odraslih

Zadovoljstvo udeležencev izobraževanja odraslih merimo enkrat na leto. Podatke o zadovoljstvu zbiramo bodisi elektronsko ali pa v pisni obliki z uporabo tiskanih vprašalnikov, ki jih udeleženci izobraževanja odraslih izpolnjujejo v učilnicah ali pa jim jih pošljemo po pošti.

### Enkrat na leto uvrstimo vprašanja kakovosti na sejo sveta naše organizacije

Enkrat na leto svetu izobraževalne organizacije predlagamo pogovor o vprašanih kakovosti. Podlaga za tovrstne pogovore so izidi spremljanja in poglobljenih samoevalvacij, ki jih skupaj s člani sveta presodimo z vidika temeljnih ciljev in usmeritev delovanja naše organizacije.

### Enkrat na dve leti izpeljemo zgledovalni obisk v drugi izobraževalni organizaciji

Zgledovalni obisk je namenjen učenju iz dobrih praks, ki so jih že razvili v drugih izobraževalnih organizacijah. Izpeljemo ga tako, da si vnaprej pripravimo natančen načrt, kaj bo predmet zgledovalnega obiska, kaj si želimo ogledati ali spoznati. Na tej podlagi izberemo izobraževalno (ali drugo) organizacijo za zgledovanje in izpeljemo zgledovanje. Analiza ugotovitev je podlaga za vpeljavo izboljšav v naše delo.

Doslej smo zgledevalni obisk izpeljali v letu 2010, in sicer v ...

## **Vsaki dve leti pripravimo poročilo o doseganju ISO standardov (redne in obnovitvene presoje) ...**

### **Letna presoja kakovosti ravnateljevega dela**

...

**Imamo ...** *(Dodajte druge dejavnosti, ki jih še imate ...)*

## **Pripomočki ali sredstva za presojanje kakovosti**

### **Uporabljamo nacionalno spletno zbirko vprašanj za presojanje kakovosti izobraževanja odraslih**

V letu 2010 smo si pridobili dostop do nacionalne spletne zbirke vprašanj za presojanje kakovosti, ki jo je razvil ACS in jo uporablja velik del omrežja izobraževalcev odraslih v Sloveniji. To zbirko smo tudi praktično preizkusili.

Dostop do spletne zbirke vprašanj imajo vsi *člani skupine za kakovost, učitelj ...* Uporabljamo pa jo ....

### **Imamo bazo različnih vprašalnikov, ki smo jih razvili za izpeljevanje samoevalvacij**

Leta 2010 smo pri samoevalvaciji v sklopu projekta POKI razvili več samoevalvacijskih instrumentov, ki so uporabni tako za anketiranje po spletu in za neposredno anketiranje. To so tile instrumenti:

- *vprašalnik za udeležence izobraževanja o ...*
- *vprašalnik za udeležence izobraževanja o ...*

Poleg tega imamo še tele instrumente:

- *vprašalnik za udeležence izobraževanja o ...*
- ...

Vse te instrumente uporabljamo v odvisnosti od tega, kakšno samoevalvacijo izpeljemo v določenem časovnem obdobju. Izjema so *ankete o zadovoljstvu udeležencev z izobraževanjem, ki jih uporabljamo redno ob dokončanju ...*

## Imamo knjigo pohval in pritožb

Pohvale in pritožbe zbiramo tudi v knjigi pohval in pritožb, ki je v avli izobraževalne organizacije. Pritožbe in pohvale obravnavamo *enkrat na mesec*, ob pritožbah se po presoji odzovemo s potrebnimi izboljšavami.

## Imamo ...

### III. Kako razvijamo kakovost svojega dela

- ▶ (V pomoč pri razmisleku, kaj bi napisali v tem poglavju, uporabite npr. vprašanje: **kako pri nas načrtujemo spremembe za izboljšanje kakovosti? Ali o tem kaj zapišemo, ali se o tem kaj pogovarjamo? Kaj delamo, da bi zboljšali kakovost?**)

Vse procese presojanja kakovosti, ki jih opisujemo v prejšnjem poglavju, nadgrajujemo s procesi razvijanja kakovosti. V njih opredelimo, kaj bomo v nekem časovnem obdobju naredili, da bi izboljšali/razvili svojo kakovost, kaj bomo naredili, da bi ohranili delovanje, ki daje dobre dosežke, in kaj moramo takoj opustiti. V ta namen:

### Vsaki dve leti pripravimo akcijski načrt za razvoj kakovosti

Na podlagi predlogov interesnih skupin in izidov poglobljene samoevalvacije pripravimo akcijski načrt za razvoj kakovosti. V njem zapišemo, kaj bomo v določenem časovnem obdobju naredili za razvoj kakovosti, do kdaj bomo to naredili in kdo skrbi za izpeljavo. Akcijski načrt sprejme ...

Skupina za kakovost vsake tri mesece spremlja in vrednoti dosežke posameznih faz akcijskega načrta ter načrtuje nadaljnje korake za njegovo uresničitev.

### V letnem delovnem načrtu vsako leto opišemo načrte za izboljšanje dosežene ravni kakovosti

Ker akcijski načrt za izboljšanje kakovosti praviloma obsega vsaj dveletno obdobje, v letni delovni načrt zapišemo, kaj bomo uresničili v posameznem letu. Temu dodamo še morebitne druge dejavnosti za razvoj kakovosti, ki izvirajo iz ugotovljenih potreb v preteklem letu.

### Zaposlenim, ki delajo v izobraževanju odraslih, omogočamo, da se na leto udeležijo najmanj dveh izobraževalnih seminarjev, namenjenih izboljšanju kakovosti njihovega dela, v obsegu najmanj 16 ur.

Zaposlene spodbujamo, da se usposabljujejo na področju izobraževanja odraslih ter s področja presojanja in razvijanja kakovosti, da jim tako omogočamo stalni strokovni

razvoj. Načrt izobraževanja je za vsakega posameznika opredeljen v letnem delovnem načrtu.

Enkrat na leto – ob zaključnem poročilu o realizaciji letnega delovnega načrta, zberemo podatke o uresničenem spopolnjevanju vseh zaposlenih.

## **Usposabljammo se za sistematično delo pri razvoju kakovosti**

Imamo ... sodelavcev, ki so se usposobili za izvajanje samoevalvacij po modelu za presojanje in razvijanje kakovosti POKI. ... sodelavcev je usposobljenih za uporabo nacionalne spletne zbirke vprašanj. Imamo redna interna usposabljanja za vse (novo) zaposlene v zvezi s kakovostjo našega dela.

Vsako leto načrtujemo, koliko zaposlenih bomo še usmerili na usposabljanje za sistematično delo pri presojanju in razvijanju kakovosti.

## **Vsak zaposleni letno poroča o svojem prispevku k razvoju kakovosti, to je vključeno v letni pogovor**

...

**Delamo še ...** *(Dodajte druge dejavnosti, ki jih že imate ...)*





## Priloga PRIPOMOČEK-2

# Pripomoček za samoevalvacijo spletnih strani o izobraževanju odraslih in o kakovosti

- **Samoevalvacija spletnih strani o izobraževanju odraslih in o prikazu dejavnosti opredeljevanja, presojanja in razvijanja kakovosti**

**1. Ali imate spletno stran izobraževalne organizacije? (Obkrožite.)**

1. Da.
2. Ne.

**2. Od KOD je mogoče dostopati na vašo spletno stran oz. od KOD bi vas po vašem uporabniki iskali? (LU, CVŽU, izobraževanje odraslih, najdi.si, google ...)? (Preverite in zapišite.)**

---

---

---

---

---

**3. Ali je na spletni strani predstavitev vaše izobraževalne organizacije aktualna in vsebinsko dobra? (Obkrožite.)**

1. Da.
2. Deloma.
3. Ne.

Zapišite opazke:

---

---

---

---

---

#### 4. Ali imate na spletni strani navedene naslednje podatke? (Ustrezno obkrožite.)

Splošni kontaktni podatki	Podatek je:								
	objavljen		hitro dostopen		dostopen po daljšem iskanju		aktualen		
Naslov	DA	NE	DA	NE	DA	NE	DA	DELOMA	NE
Telefon	DA	NE	DA	NE	DA	NE	DA	DELOMA	NE
Faks	DA	NE	DA	NE	DA	NE	DA	DELOMA	NE
E-naslov	DA	NE	DA	NE	DA	NE	DA	DELOMA	NE
Zemljevid	DA	NE	DA	NE	DA	NE	DA	DELOMA	NE
Čas delovanja, uradne ure organizacije	DA	NE	DA	NE	DA	NE	DA	DELOMA	NE

Temeljne usmeritve delovanja	Besedilo je:								
	objavljeno		hitro dostopno		dostopno po daljšem iskanju		aktualno in vsebinsko primerno		
Vizija					DA	NE	DA	DELOMA	NE
Poslanstvo	DA	NE	DA	NE	DA	NE	DA	DELOMA	NE
Vrednote	DA	NE	DA	NE	DA	NE	DA	DELOMA	NE

Zapišite opazke:

---



---



---

#### ► Spletne strani v zvezi z izobraževanjem odraslih

#### 5. Ali imate posebne spletne strani v zvezi z izobraževanjem odraslih? (Obkrožite.)

1. Da, vse naše spletne strani so namenjene izobraževanju odraslih.
2. Da.
3. Ne.
4. Drugo. (Opišite.)

---



---

## 6. Katere in kakšne vsebine/informacije imate na spletni strani v zvezi z izobraževanjem odraslih? (Ustrezno obkrožite.)

### SPLOŠNE INFORMACIJE O IZOBRAŽEVANJU ODRASLIH

	Vsebina/informacija je:								
	objavljena		hitro dostopna		dostopna po daljšem iskanju		aktualna		
Odgovorne osebe za izobraževanje odraslih (z imeni in priimki)	DA	NE	DA	NE	DA	NE	DA	DELOMA	NE
Kontaktne podatke oseb (telefon in/ali e-naslov)	DA	NE	DA	NE	DA	NE	DA	DELOMA	NE

Zapišite opazke:

---



---



---



---

### INFORMACIJE O PROGRAMIH

	Vsebina/informacija je:								
	objavljena		hitro dostopna		dostopna po daljšem iskanju		aktualna in vsebinsko primerna		
Celotna izobraževalna ponudba	DA	NE	DA	NE	DA	NE	DA	DELOMA	NE
Obvestila o aktualnih izobraževanjih	DA	NE	DA	NE	DA	NE	DA	DELOMA	NE
Termini izpeljav programov	DA	NE	DA	NE	DA	NE	DA	DELOMA	NE
Komu so programi namenjeni	DA	NE	DA	NE	DA	NE	DA	DELOMA	NE
Kdo se lahko vpiše, vpisni pogoji za program	DA	NE	DA	NE	DA	NE	DA	DELOMA	NE
Kdaj in kje poteka vpis	DA	NE	DA	NE	DA	NE	DA	DELOMA	NE

	Vsebina/informacija je:								
	objavljena		hitro dostopna		dostopna po daljšem iskanju		aktualna in vsebinsko primerna		
Trajanje posameznega programa	DA	NE	DA	NE	DA	NE	DA	DELOMA	NE
Informativna vsebina programov	DA	NE	DA	NE	DA	NE	DA	DELOMA	NE
Pogoji za uspešno dokončanje programa	DA	NE	DA	NE	DA	NE	DA	DELOMA	NE

Zapišite opazke:

---



---



---

#### POTEK IN PODPORA PRI IZOBRAŽEVANJU

	Vsebina/informacija je:								
	objavljena		hitro dostopna		dostopna po daljšem iskanju		aktualna in vsebinsko primerna		
Kako poteka izobraževanje	DA	NE	DA	NE	DA	NE	DA	DELOMA	NE
Organizirano svetovanje v zvezi z izobraževanjem	DA	NE	DA	NE	DA	NE	DA	DELOMA	NE
Organizirana neposredna pomoč pri učenju (učna pomoč, konzultacije ...)	DA	NE	DA	NE	DA	NE	DA	DELOMA	NE
Druga podpora udeležencem (npr. možnosti financiranja izobraževanja, knjižnica, forum, objava izidov izpitov na posebni strani)	DA	NE	DA	NE	DA	NE	DA	DELOMA	NE

Zapišite opazke:

---



---

## REFERENCE NA PODROČJU IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

	Vsebina/informacija je:								
	objavljena		hitro dostopna		dostopna po daljšem iskanju		aktualna in vsebinsko primerna		
Koliko časa se že pri vas izvaja izobraževanje odraslih	DA	NE	DA	NE	DA	NE	DA	DELOMA	NE
Mnenja nekdanjih odraslih udeležencev o vašem delu	DA	NE	DA	NE	DA	NE	DA	DELOMA	NE
Mnenja gospodarstvenikov in drugih delodajalcev o vašem delu v zvezi z izobraževanjem odraslih	DA	NE	DA	NE	DA	NE	DA	DELOMA	NE
Kotiček za pohvale in pritožbe v zvezi z izobraževanjem odraslih	DA	NE	DA	NE	DA	NE	DA	DELOMA	NE

Zapišite opazke:

---



---



---

### ► Spletne strani v zvezi s kakovostjo izobraževanja odraslih

#### 6. Ali imate posebne spletne strani v zvezi s kakovostjo izobraževanja odraslih?

(Obkrožite.)

1. Da.
2. Ne.
3. Drugo. (Opišite.)

---



---



---

## 7. Ali imate na spletnih straneh že objavljene kakšne vsebine v zvezi s kakovostjo izobraževanja odraslih? (Obkrožite.)

### PREDSTAVITEV NOTRANJEGA SISTEMA KAKOVOSTI

	Vsebina je:								
	objavljena		hitro dostopna		dostopna po daljšem iskanju		aktualna in vsebinsko primerna		
Kdo skrbi za kakovost (npr. komisija za kakovost, skupina za kakovost)	DA	NE	DA	NE	DA	NE	DA	DELOMA	NE
Listina kakovosti oz. drug primerljiv dokument (npr. poslovnik kakovosti), v katerem je predstavljen notranji sistem kakovosti, ki ga uporabljate	DA	NE	DA	NE	DA	NE	DA	DELOMA	NE
Izjava o kakovosti oz. drug dokument z zapisom standardov kakovosti, ki jih zagotavljate svojim uporabnikom	DA	NE	DA	NE	DA	NE	DA	DELOMA	NE
Sodelovanje pri projektih kakovosti	DA	NE	DA	NE	DA	NE	DA	DELOMA	NE
Opis dejavnosti, dela v projektih kakovosti	DA	NE	DA	NE	DA	NE	DA	DELOMA	NE
Certifikati kakovosti	DA	NE	DA	NE	DA	NE	DA	DELOMA	NE
Zapisi, kaj je za vas kakovost izobraževanja odraslih	DA	NE	DA	NE	DA	NE	DA	DELOMA	NE

**OPIS NAČINOV PRESOJANJA KAKOVOSTI IN IZIDOV**

	Vsebina je:								
	objavljena		hitro dostopna		dostopna po daljšem iskanju		aktualna in vsebinsko primerna		
Opis načinov, kako skrbite za presojanje/merjenje/spremljanje kakovosti	DA	NE	DA	NE	DA	NE	DA	DELOMA	NE
Izidi v zvezi s presojanjem/merjenjem/spremljanjem kakovosti (npr. rezultati anket o zadovoljstvu, uspešnost udeležencev, osip) – samoevalvacijsko poročilo	DA	NE	DA	NE	DA	NE	DA	DELOMA	NE

**OPIS NAČINOV RAZVIJANJA KAKOVOSTI**

	Vsebina je:								
	objavljena		hitro dostopna		dostopna po daljšem iskanju		aktualna in vsebinsko primerna		
Opis ukrepov, s katerimi skrbite za kakovost	DA	NE	DA	NE	DA	NE	DA	DELOMA	NE
Prizadevanja za izboljšanje kakovosti – objavljen akcijski načrt za razvoj kakovosti idr.	DA	NE	DA	NE	DA	NE	DA	DELOMA	NE

Zapišite opazke:

---



---



---



---

► **Splošno o spletnih straneh o izobraževanju odraslih in kakovosti**

**8. Ali sodite, da je strukturiranost in preglednost vaših spletnih strani dobra?**  
(Obkrožite.)

1. Da.
2. Ne.

Zapišite opazke:

---

---

---

---

---

**9. Kakšne so vaše spletne strani glede jezikovne primernosti (razumljivost, napake ...)?** (Obkrožite.)

1. Strani so jezikovno primerne.
2. Strani je treba jezikovno izboljšati.

Zapišite opazke:

---

---

---

---

---

**10. Kakšne so vaše spletne strani glede na velikost in obliko pisave?** (Obkrožite.)

1. Pisava je primerna.
2. Pisava ni primerna.

Zapišite opazke:

---

---

---

---

---



**11. Kakšne so vaše spletne strani glede razporejanja vsebin (natrpanost, praznine ...)?** *(Obkrožite.)*

1. Razporeditev je primerna.
2. Razporeditev ni primerna.

Zapišite opazke:

---

---

---

---

**12. Kakšna je slikovna oprema vaših spletnih strani?** *(Obkrožite.)*

1. Slikovna oprema je primerna.
2. Slikovna oprema ni primerna.

Zapišite opazke:

---

---

---

---

**13. Kakšni so znaki, ki jih imate na spletni straneh (grafično obdelani, pravilni ...)?** *(Obkrožite.)*

1. Znaki so primerni.
2. Znaki niso primerni.

Zapišite opazke:

---

---

---

---

**14. Splošna opažanja pri pregledu spletne strani, manjkajoče informacije ipd.:**

Zapišite opazke:

---

---

---

---



**Priloga PRIPOMOČEK-3****Vodilo za oblikovanje pregleda interesnih skupin izobraževalne organizacije****A. NOTRANJE INTERESNE SKUPINE****OSEBJE**

- a) Vsi zaposleni in zunanji sodelavci izobraževalne organizacije.
- b) Vsi zaposleni in zunanji sodelavci izobraževalne organizacije, ki so povezani z izobraževanjem odraslih.

Osebe po vlogi	Število	
	redno zaposleni	zunanji sodelavci
Učitelji/predavatelji		
Vodstveno osebje. Naštejte po vlogah:		
Strokovno osebje. Naštejte po vlogah:		
Administrativno-tehnično osebje. Naštejte po vlogah:		
Drugo osebje. Naštejte po vlogah:		
<b>SKUPAJ VSE OSEBJE</b>		

**ODRASLI UDELEŽENCI IZOBRAŽEVANJA V šolskem letu 20.../20....**

Vrsta programa	Letnik/skupina	Število
SKUPAJ VSEH		

**B. ZUNANJE INTERESNE SKUPINE**

	Kdo natančno?				
	POLOŽAJ	IME IN PRIIMEK	NASLOV ZA POŠTO	ELEKTONSKA POŠTA	TELEFON
Ustanovitelji- naštejte poimensko:					
Lastniki – naštejte poimensko:					
Večji financerji – naštejte poimensko:					
Izobraževalne upravne organizacije – naštejte poimensko:					
Nacionalni javni zavodi – naštejte poimensko:					
Izobraževalne strokovne organizacije – naštejte poimensko:					

Partnerske izobraževalne organizacije – naštejte poimensko:					
Konkurenčne izobraževalne organizacije – naštejte poimensko:					

Druge interesne skupine izobraževalne organizacije – naštejte poimensko:	Kdo natančno?				
	POLOŽAJ	IME IN PRIIMEK	NASLOV ZA POŠTO	ELEKTONSKA POŠTA	TELEFON
Potencialni in dejanski delodajalci – naštejte poimensko:					
Druga partnerska podjetja, ustanove – naštejte poimensko:					
Delodajalska združenja – naštejte poimensko:					
Razvojne ustanove v stroki, panogi – naštejte poimensko:					
Stanovska društva in druga društva – naštejte poimensko:					
Partnerji lokalnega okolja (upravni, razvojni, zaposlovanje ...) – naštejte poimensko:					
Drugi – naštejte poimensko:					



## Priloga PRIPOMOČEK-4

# Vodilo za sprožanje premisleka o vrednotah v izobraževalni organizaciji<sup>15</sup>

Katere implicitne vrednote, ki so v nasprotju z javno izraženimi vrednotami, po vašem mnenju obstajajo v izobraževalni organizaciji? *(Naštejte.)*

---

---

---

---

Na eni strani zapišite vrednote, za katere se zdi, da so trenutno prisotne v izobraževalni organizaciji, na drugo pa tiste, za katere si želite, da bi bile prisotne? *(Zapišite.)*

**Trenutne**

**Želene**

<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>

V nadaljevanju so navedena različna vprašanja, ki lahko pripomorejo k skupinskemu razjasnjevanju vrednot izobraževalne organizacije:

- Za kaj se zavzemamo?
- Katere vedenje in ravnanje organizacije in zaposlenih zrcalijo to naše zavzemanje?
- Kako naj se organizacija vede do svojih zaposlenih?
- Kateri dosežki organizacije so najpomembnejši za vsakega posameznika – zaposlenega ali uporabnika?

<sup>15</sup> Vodilo je prirejeno po gradivu dr. Kristjana Muska Lešnika: Pomen definiranja razvoja kakovosti lastne organizacije – vrednote, poslanstvo, vizija (Učno gradivo za udeležence usposabljanja za vpeljavo modela samoevalvacije POKI v izobraževalne organizacije, 2006).

- Kako naj se organizacija vede do svojih uporabnikov – udeležencev, delodajalcev, predstavnikov lokalnega okolja idr.?
- Na katerih vrednotah temelji tisto, kar naša organizacija ponuja svojim uporabnikom?
- Kaj za nas pomeni etično vedenje?
- Katere so bistvene vrednote, ki nam pomenijo največ?
- Katere so tiste vrednote, ki naj bi jih zaposleni pri delu vsak dan uresničevali in ravnali v skladu z njimi?
- Kakšno vedenje in ravnanje zaposlenih in uporabnikov najbolj cenimo?
- Kako si želimo, da bi se vedli drug do drugega?
- Kako naj organizacija nagraduje zaposlene za njihov trud in delo?
- Katere vrednote najbolje opisujejo našo organizacijo – kot bi želeli, da jo vidijo njeni uporabniki?
- Kako želimo, da bi nas videla širša skupnost?

Razmislite o tem, kako bi opredelili značilna vedenja, ki izražajo naslednje vrednote:

<b>Vrednota</b>	<b>Vedenje</b>
<i>Poštenost</i>	_____
<i>Širokosrčnost</i>	_____
<i>Skrb za blaginjo vseh ljudi</i>	_____
<i>Inovativnost</i>	_____
<i>Strokovnost</i>	_____
<i>Znanje</i>	_____
<i>Zdravje</i>	_____

Naštejte še nekaj vrednot, ki se vam zdijo najpomembnejše za vašo izobraževalno organizacijo in razmislite, kako se izražajo v vedenju ljudi:

<b>Vrednota</b>	<b>Vedenje</b>
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____



## Priloga PRIPOMOČEK-5

# Vodilo za razmislek in oblikovanje izjave o poslanstvu v izobraževalni organizaciji<sup>16</sup>

**V razpravi o poslanstvu organizacije si lahko pomagamo z nekaterimi poglavitnimi opomniki in vprašanji:**

- S čim se ukvarja naša organizacija? Kaj počne? Katere in kakšne so njene temeljne dejavnosti?
- Komu je namenjen naš trud?
- Kdo so uporabniki naše organizacije?
- Kaj dajemo našim uporabnikom? Kaj pridobijo zaradi našega dela in naše organizacije? Kakšno dodatno vrednost jim ponujamo?
- Kaj dajemo našim zaposlenim? Kako jim organizacija pomaga pri učenju, razvoju in rasti, tako osebno kot strokovno?
- Kaj naša organizacija prispeva družbi v celoti?
- Kje je naša organizacija še posebno dobra oziroma uspešna? Kaj delamo najbolje?
- Kdo so naši poglavitni tekmeči, kdo so podobne in sorodne organizacije? Če se primerjamo z njimi, kakšen položaj zasedamo? Smo pred njimi? Zaostajamo za njimi?
- Kaj dela naše delo in našo organizacijo edinstveno? Kaj jo ločuje od drugih podobnih ali sorodnih organizacij?

**Včasih si je smiselno zastaviti še druga vprašanja, ki pomagajo razmišljanje ponesti prek najočitnejših in najbolj površinskih prepričanj:**

- Kaj bi počela naša organizacija, če bi se položaj nenadoma spremenil: če bi na primer ostali brez 30 % sredstev, če bi se zmanjšal vpis udeležencev, če bi se znižale plače? Ali bi kljub temu še vedno počeli isto, kar počnemo sedaj?
- Kaj bi lahko počeli poleg tega, kar počnemo sedaj, da bi bili zaposleni bolj zadovoljni z delom?
- Kaj bi lahko počeli poleg tega, kar počnemo sedaj, da bi bili uporabniki bolj zadovoljni z organizacijo, njenimi zaposlenimi in njenim/njihovim delom?
- Česa ne počnemo, pa bi verjetno morali početi?
- Kaj počnemo drugače, kot bi si želeli, ali bi morali, ali celo drugače kot govorimo, da počnemo?

---

<sup>16</sup> Vodilo je prirejeno po gradivu dr. Kristjana Muska Lešnika: Pomen definiranja razvoja kakovosti lastne organizacije – vrednote, poslanstvo, vizija (Učno gradivo za udeležence usposabljanja za vpeljavo modela samoevalvacije POKI v izobraževalne organizacije, 2006).



## Priloga PRIPOMOČEK-6

# Vodilo za sprožanje premisleka in oblikovanje izjave o viziji v izobraževalni organizaciji<sup>17</sup>

Svoje razmišljanje osredotočite na neki časovni okvir, na primer na to, kakšna naj bi bila organizacija leta 2020 ali čez določeno časovno obdobje.

Kakšna bi naj bila naša organizacija čez:

dve leti:

---

pet let:

---

deset let:

---

Pri ustvarjanju vizije si lahko pomagata tako, da si zapišete najpomembnejše pojme, ki so povezani z organizacijo, potem pa ocenite trenutno stanje na vsakem od teh področij in to, kakšno naj bi bilo to stanje v prihodnosti:

### **Sedaj**

### **Prihodnost**

Osnovna dejavnost

---

Uporabniki

---

Področje/trg

---

<sup>17</sup> Vodilo je prirejeno po gradivu dr. Kristjana Muska Lešnika: Pomen definiranja razvoja kakovosti lastne organizacije – vrednote, poslanstvo, vizija (Učno gradivo za udeležence usposabljanja za vpeljavo modela samoevalvacije POKI v izobraževalne organizacije, 2006).

Ključne osebe

---

---

Medosebni odnosi

---

---

Organizacijska kultura

---

---

Organizacijsko ozračje

---

---

Najmočnejša področja

---

---

Komunikacija

---

---

Šibka področja

---

---

Procesi

---

---

Vedenje, ravnanje

---

---

Struktura organizacije

---

---

Poslanstvo

---

---

## Priloga PRIPOMOČEK-7

Pripomoček za oblikovanje  
samoevalvacijskega načrta

## SAMOEVALVACIJSKI NAČRT

## IZOBRAŽEVALNA ORGANIZACIJA:

Izbrano področje:						
Izbrano podpodročje:						
Kazalnik kakovosti:						
Kakšni želimo biti?	Kaj nas v samoevalvaciji zanima? Kako bomo preverili, ali že dosegame standard kakovosti?	Od koga bomo pridobivali podatke?	Kako bomo zbirali podatke?	Iz katerih virov bomo pridobivali podatke?	Kako bomo zbirali podatke?	
STANDARD KAKOVOSTI	SAMOEVALVACIJSKA VPRAŠANJA	SUBJEKTI	METODE	DRUGI VIRI	METODE	



## Priloga PRIPOMOČEK-8

# Splošna priporočila za oblikovanje anketnega vprašalnika

Pri oblikovanju anketnega vprašalnika je dobro upoštevati naslednja **splošna priporočila**:

- V anketi ne sprašujte po podatkih in informacijah, ki jih ne potrebujete za vašo samoevalvacijo.
- Ne sprašujte po podatkih in informacijah, ki jih sicer potrebujete, a ne nujno, ker »nam bo nekoč že prišlo prav.«
- Ne sprašujte o stvareh, ki jih udeleženci v anketiranju ne morejo vedeti ali povedati. V takšnih primerih kvečjemu vprašajte za njihovo mnenje.
- Ne sprašujte stvari, za katere že sedaj veste, da anketirani nanje ne želijo odgovoriti.
- Ne sprašujte o stvareh, ki jih udeleženci ne razumejo.
- Z anketo ne pridobivajte podatkov in informacij, ki so vam dostopni po drugi poti, na primer iz dokumentacije.
- Podatki osebne narave, ki jih pridobite z anketiranjem, naj ne bodo dostopni drugim in naj se ne uporabljajo v druge namene.
- Če nameravate zbrati podatke in informacije občutljivejše narave, je dobro, da zagotovite anonimnost. Tedaj ne sprašujte po imenih in drugih osebnih podatkih. Pomembno je, da ne izgubite zaupanja, to je bistveno za pridobivanje iskrenih, natančnih in polnih odgovorov.

### STRUKTURA VPRAŠALNIKA

Pri **strukturi vprašanja** bodite pozorni na tole:

- Bodite kratki! Vprašalnik naj bo čim krajši, seveda toliko, da ne izgubite pomembnih informacij.
- Bolj se osredotočite na tisto, »kar morate izvedeti«, kot na tisto, »kar bi bilo lepo vedeti«.
- Psihološki razpored.
- Občutljiva vprašanja: posegajo v intimo – raje na konec.
- Motivacija anketiranca: velika na začetku, potem upada.
- Zahtevnost vprašanj: bolj na začetku.
- Logični prehodi med vprašanji.
- Upoštevajmo logično strukturo problema, o katerem sprašujemo. Priporočamo, da kazalnik kakovosti, h kateremu sodijo vprašanja, uporabimo kot naslov za določeni sklop vprašanj, na primer Organizacija izobraževanja, Oblike in metode dela, Podpora udeležencem pri izobraževanju idr.
- Vprašanja postavljajte od splošnega k posebnemu, in ne nasprotno.

# Vodilo za strukturiranje anketnega vprašalnika

## ANKETA ZA UGOTAVLJANJE ZADOVOLJSTVA UDELEŽENCEV

### NASLOV SKLOPA (splošni podatki):

*Uvodni stavek (npr. V tem sklopu vam bomo zastavili nekaj splošnih vprašanj ...)*

Demografska vprašanja (npr. starost, spol, izobrazba, zaposlitveni status)

### NASLOV SKLOPA (vpišite izbrani kazalnik):

*Uvodni stavek (npr. V tem sklopu nas bo zanimalo, kako ocenjujete ...)*

Vpišite izbrano/-a samoevalvacijsko/-ska vprašanja:

**Samoevalvacijsko vprašanje 1:** (Opomba: To vprašanje vam je v pomoč, ko pripravljate vprašalnik, pozneje, ko pripravite različico za anketiranje, samoevalvacijsko vprašanje zbršite.)

Anketno vprašanje:

Anketno vprašanje:

Anketno vprašanje:

**Samoevalvacijsko vprašanje 2:**

Anketno vprašanje:

Anketno vprašanje:

Anketno vprašanje:

### NASLOV SKLOPA (vpišite izbrani kazalnik):

*Uvodni stavek (npr. V tem sklopu nas bo zanimalo, kako ocenjujete ...)*

Vpišite izbrano/-a samoevalvacijsko/-ska vprašanja:

**Samoevalvacijsko vprašanje 3:**

Anketno vprašanje:

Anketno vprašanje:

Anketno vprašanje:



Samoevalvacijsko vprašanje 4:

Anketno vprašanje:

Anketno vprašanje:

Anketno vprašanje:

In tako naprej, za vse sklope ...

**HVALA ZA SODELOVANJE!**

# Zbirnik merskih lestvic, ki jih lahko uporabimo pri oblikovanju anketnega vprašalnika

## Kako ste zadovoljni ...

1. Nezadovoljen.	1. Nezadovoljen.
2. Ne posebno zadovoljen.	2. Delno zadovoljen.
3. Dokaj zadovoljen.	3. Zadovoljen.
4. Zadovoljen.	
5. Zelo zadovoljen.	

## Kakšna je bila ...

1. Zelo slaba.
2. Slaba.
3. Niti dobra niti slaba.
4. Dobra.
5. Zelo dobra.

## Kako pogosto ...

1. Nikoli.
2. Redko.
3. Včasih.
4. Pogosto.
5. Vedno.

## Kako ste zadovoljni z naslednjim ...

	1 Sploh ne	2	3	4	5 V celoti	6 Ne vem
....	1	2	3	4	5	6
....	1	2	3	4	5	6
....	1	2	3	4	5	6
....						

**Kako ste zadovoljni z ...**

OCENA ZADOVOLJSTVA	
1. Nezadovoljen, ker:	
2. Ne posebno zadovoljen, ker:	
3. Dokaj zadovoljen, ker:	
4. Zadovoljen, ker:	
5. Zelo zadovoljen, ker:	

**Ali se strinjate, da ...**

	1 Sploh ne	2	3	4	5 Povsem
....	1	2	3	4	5
....	1	2	3	4	5
....	1	2	3	4	5
....					

**Kako ocenjujete dostopnost vodje izobraževanja odraslih ...**

1. Sploh ni dostopen.
2. Zelo redko je dostopen.
3. Na voljo je ob uradnih urah.
4. Vedno je na voljo, kadar ga potrebujem.
5. Še nikoli ga nisem potreboval.

**Koliko se strinjate z naslednjimi trditvami ...**

	Sploh se ne strinjam	Deloma se strinjam	Zelo se strinjam
	1	2	3
	1	2	3

**Kako ste zadovoljni z naslednjim:**

	Nezadovoljen	Ne posebno zadovoljen	Zadovoljen	Zelo zadovoljen	Ne vem
1. učnim gradivom					
2. obveščanjem					
3. ...					
4. ...					

**Kakšna je po vašem mnenju ...**

	Neustrezna	Manj ustrezna	Ustrezna	Zelo ustrezna	Ne vem/ ne morem oceniti
...					
...					
...					
...					

**Bi znancu, prijatelju priporočili ...**

1. Ne, ker (vpišite) \_\_\_\_\_

2. Da, ker (vpišite) \_\_\_\_\_

## Priloga PRIPOMOČEK-9

# Splošna priporočila za izpeljavo vodenega pogovora

### OBLIKOVANJE VPRAŠANJ ZA VODENI POGOVOR

Oglejte si priporočila za oblikovanje vprašanj pri Metodi anketiranja (pripomoček 8). Tam zapisana priporočila veljajo tudi pri oblikovanju vprašanj za vodene pogovore.

### PRAVILA ZA KOMUNIKACIJO MED VODENIM POGOVOROM – priporočila

- Temeljni odnos: radovedno, odprto in razumevajoče vedenje, prizadevanje za razumevanje, brez prenagljenih ali posplošenih interpretacij ali sodb.
- Uporabite primeren jezik.
- Navežite stik, zavzemite odprto in prijateljsko držo.
- Zavzeto poslušajte in pokažite zanimanje.
- Med intervjujem govorite kratko in jasno, uporabljajte kratka, preprosta vprašanja, ne prekinjajte intervjuvančevega toka misli.
- Postavljajte kratka vprašanja, da bi intervjuvanec lahko govoril, kolikor je mogoče dolgo.
- Vprašajte po dejstvih in primerih, posebno kadar so odgovori presplošni.
- Sledite osrednji liniji in se vrnite k poglobilni temi.
- Intervju končajte pravočasno.
- Dopustite kritična vprašanja v zvezi z intervjujem.
- Zapišite si pripombe in kritične komentarje.

### IZPELJAVA VODENEGA POGOVORA

#### UVOD

- Uvod naj bo kratek in jedrnat.
- Sodelujočemu povejte, kar je zanj pomembno, ne dolgozite.
- Predstavite se.
- Razložite namen pogovora.
- Koristi (še posebno koristi za intervjuvanega/njegovo organizacijo).
- Povejte približni čas pogovora.

**Preglednica 17:** Kako se odzovemo na morebitne zavrnitve pogovora ali dvome

<b>PRIPRAVA NA ZAVRNITEV ALI DVOME</b>	
<p><b>Pomanjkanje časa</b> »Intervju traja predolgo.«</p> <p><b>Zaupnost</b> »Kdo bo videl moje odgovore?«</p> <p><b>Osebnost/občutljivost</b> »To vas ne zadeva!«</p> <p><b>Občutek nadzora</b> »Zakaj želite to izvedeti?«</p>	<p><b>Namen intervjuja</b> »Zakaj to delate?«</p> <p><b>Zakaj jaz?</b> »Kako smo bili izbrani?«</p> <p><b>Prostovoljnost</b> »Kaj pa, če ne sprejemem?«</p> <p><b>Pomanjkanje zanimanja</b> »To nas ne zadeva!«</p>
<p><b>Kako se lahko temu izognemo?</b>            Predvidite, kaj lahko sodelujoči vprašajo.            Pozorno poslušajte, nad čim se pritožujejo, in ustrezno odgovorite.            Razložite jim, zakaj je pogovor pomemben.            Motivirajte jih za sodelovanje v pogovoru.            Prepričati jih morate, da je njihovo mnenje pomembno.</p>	

**MED POGOVOROM**

Vprašanja preberite vsakokrat v istem vrstnem redu in na enak način!

- Dosledno preberite vprašanje.
- Berite dovolj počasi in razločno.
- Prepričajte se, ali je sodelujoči slišal in razumel celotno vprašanje.
- Ne interpretirajte vprašanja namesto anketiranja.

**ZAPISOVANJE ODGOVOROV**

- Ne usmerjate intervjuvanca pri odgovoru (napeljevanje).
- Ne vzemite vsakega odgovora kot samodejno pravilnega.
- Ne preskakujte vprašanj, četudi je intervjuvanec delno odgovoril na neko vprašanje že prej.
- Ne opozarjajte intervjuvanca, da je prej imel neko drugo pripombo ali mnenje, če je odgovoril drugače, kot ste pričakovali.

**DODATNA VPRAŠANJA IN POJASNILA**

Intervjuvanec odgovori »Ne vem« ali noče odgovoriti.

- Intervjuvanec odgovori nejasno.
- Intervjuvanec ne odgovori tistega, kar je vprašanje zahtevalo.
- Intervjuvanec bi lahko odgovoril natančneje.
- Intervjuvanec bi lahko odgovoril obširneje.

**Dodatna vprašanja postavimo takrat, kadar so odgovori intervjuvanca nejasni ali nerelavantni.**

## Razlika med dodatnim vprašanjem in napeljevanjem

### Primer:

Oseba, ki vodi intervju: **»Kolikokrat ste v zadnjem letu sodelovali z našo izobraževalno organizacijo?«**

Mogoči odgovori:

1. Nikoli.
2. Enkrat.
3. Dvakrat.
4. Trikrat.
5. Več kot trikrat.

Intervjuvanec: **»Hm, ne zelo velikokrat ... mogoče nekajkrat.«**

**Dodatno vprašanje:** »Ali menite, da: nikoli, enkrat, dvakrat, trikrat ali več?«

**Napeljevanje:** »Torej, dvakrat ali trikrat?«

»Ali ste mislili reči dvakrat?«

### KONEC

- Sogovorniku se zahvalite za sodelovanje.
- Povejte mu, kje in kdaj bo lahko tudi sam seznanjen z izidi vodenih pogovorov.
- Pogovor končajte v času, ki ste ga predvideli.

---

18 Pri pripravi tega sklopa smo vsebino delno črpali iz učnega gradiva dr. Marka Radovana: Kako pišemo samoevalvacijsko poročilo (Učno gradivo za udeležence usposabljanja za vpeljavo modela samoevalvacije POKI v izobraževalne organizacije, 2010).





## Priloga PRIPOMOČEK-10

# Pripomoček za analizo SWOT

**Zapišite predmet analize** (npr. analiza dejavnosti spremljanja, svetovanja in pomoči udeležencem med izobraževanjem).

Ovrednotite podatke pri izbranem kazalniku z vidika:

	PREDNOSTI	SLABOSTI
NOTRANJA ANALIZA		
ZUNANJA ANALIZA	PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI



## Priloga PRIPOMOČEK-11

# Pripomoček za načrtovanje zbiranja podatkov in informacij

### IZPELJAVA ANKETIRANJA

Dejavnost	Čas poteka dejavnosti		Odgovoren
	Od	Do	
<b>ANKETIRANJE PO POŠTI – klasični način</b>			
Priprava anketnega vprašalnika			
Testiranje anketnega vprašalnika in vnos dopolnitev			
Priprava vzorca vključenih v anketiranje			
Priprava seznama anketirancev in njihovih naslovov			
Fotokopiranje anket			
Priprava spremnega dopisa za anketirance s povabilom za izpolnjevanje ankete			
Kuvertiranje in pošiljanje anket			
Zbiranje izpolnjenih anket			
Pregled izpolnjenih anket in izločanje nepravilno izpolnjenih			
Organizacija obdelave podatkov in informacij			
Obdelava podatkov in informacij – priprava baz podatkov			

Dejavnost	Čas poteka dejavnosti		Odgovoren
	Od	Do	
<b>ANKETIRANJE Z UPORABO SPLETNE ZBIRKE POKI</b>			
Priprava spletnega anketnega vprašalnika			
Testiranje spletnega anketnega vprašalnika in vnos dopolnitev			
Priprava vzorca vključenih v anketiranje			
Priprava seznama anketirancev in njihovih e- naslovov			
Priprava gesel za izpolnjevanje anket			
<b>1. različica: Izpolnjevanje anket po spletu</b>			
Priprava seznama udeležencev in njihovih e-naslovov			
Priprava elektronske pošte in pošiljanje gesla udeležencem po elektronski pošti			
Spremljanje izpolnjevanja anket po spletu			
Pošiljanje opomnika za izpolnjevanje anket			
Pregled zbirnika odgovorov po končanem anketiranju			
Izpis zbirnika odgovorov			
<b>2. različica: Izpolnjevanje spletnih anket v računalniški učilnici</b>			
Obvestilo udeležencem o poteku anketiranja (čas, kraj)			
Navodilo udeležencem o tem, kako naj dostopijo do ankete na spletu			
Pomoč udeležencem pri izpolnjevanju spletne ankete			
Pregled zbirnika odgovorov v spletni zbirki in priprava tiskane različice izpisa			

Dejavnost	Čas poteka dejavnosti		Odgovoren
	Od	Do	
<b>3. različica: Izpolnjevanje ankete, ki je bila pripravljena z uporabo spletne zbirke POKI, po pošti</b>			
Priprava vzorca vključenih v anketiranje			
Priprava seznama anketirancev in njihovih naslovov			
Fotokopiranje anket			
Priprava spremnega dopisa za anketirance s povabilom za izpolnjevanje ankete			
Kuvertiranje in pošiljanje anket			
Zbiranje izpolnjenih anket			
Pregled izpolnjenih anket in izločanje nepravilno izpolnjenih			
Vnos izpolnjenih anket v spletno zbirko			
Pregled zbirnika odgovorov po končanem anketiranju			
Izpis zbirnika odgovorov			

### IZPELJAVA VODENIH POGOVOROV Z DELODAJALCI

Dejavnost	Čas poteka dejavnosti		Odgovoren
	Od	Do	
Priprava opomnika instrumenta za vodeni pogovor			
Priprava seznama delodajalcev, s katerimi želimo opraviti vodene pogovore			
Dogovor z izbranimi delodajalci o kraju in času pogovora			
Fotokopiranje opomnika za vodeni pogovor			
Priprava načrta izpeljave vodenih pogovorov (kdo, kdaj, kje)			
Priprava snemalne naprave, če bomo pogovor snemali			

Dejavnost	Čas poteka dejavnosti		Odgovoren
	Od	Do	
Izpeljava vodenih pogovorov			
Priprava zapisov o izpeljanih pogovorih			
Pisna zahvala sodelujočim za sodelovanje v izpeljavi pogovorov			
.....			

## Priloga PRIPOMOČEK-12

# Pripomoček za strukturiranje samoevalvacijskega poročila

LOGOTIP IZOBRAŽEVALNE ORGANIZACIJE, LOGOTIPI FINANCERJEV IPD.

## **SAMOEVALVACIJSKO POROČILO O KAKOVOSTI IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH NA/V .....**

LETO

Skupina za kakovost, ki je sodelovala pri pripravi samoevalvacijskega poročila o kakovosti izobraževanja odraslih v/na .....

1. Ime in priimek, izobrazba, vloga v izobraževalni organizaciji, vloga v skupini za kakovost

2.

3.

4.

5.



# VSEBINA

## 1 UVOD

1.1 PREDSTAVITEV IZOBRAŽEVALNE ORGANIZACIJE

1.2 POSLANSTVO, VIZIJA IN VREDNOTE

## 2 METODOLOGIJA SAMOEVALVACIJE

2.1 Analiza SWOT

2.2 Anketiranje in intervjuvanje

2.3 Zgledovanje/fokusne skupine

2.4 .....

## 3 IZIDI

3.1 Izidi analize SWOT

3.2 Izidi anketiranja in intervjuvanja

3.3 Izidi izpeljanega zgledovanja oz. fokusnih skupin

3.4 Izidi ....

## 4 SKUPNI SKLEPI

## 5 LITERATURA IN VIRI

## 6 PRILOGE

## 1 UVOD

### 1.1 Predstavitev izobraževalne organizacije

*Kratka predstavitev izobraževalne organizacije in njene dejavnosti.*

### 1.2 Poslanstvo, vizija, vrednote

*Zapis poslanstva, vizije in vrednot, ki vodijo delovanje izobraževalne organizacije.*

## 2 METODOLOGIJA SAMOEVALVACIJE

### 2.1 Analiza SWOT

- Namen opravljene analize SWOT.
- Kaj je bil predmet analize SWOT.
- Viri, ki so bili uporabljeni pri pripravi analize SWOT (npr. izobraževalni program, evidence vpisanih udeležencev v šolskem letu).
- Kdaj je potekala analiza SWOT.

### 2.2 Anketiranje

#### IZBRANA PODROČJA, PODPODROČJA IN KAZALNIKI KAKOVOSTI

Področje kakovosti:

Podpodročje:

Kazalniki kakovosti:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

#### SAMOEVALVACIJSKI NAČRT

##### ► Subjekti, vključeni v samoevalvacijo

V empirični del samoevalvacije so bili vključeni naslednji **subjekti** (navedba vseh subjektov.):

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

##### ► Uporabljeni viri

V samoevalvaciji so bili uporabljeni naslednji **viri** (celoten seznam dokumentacije):

- 1.
- 2.
- 3.

### ► Uporabljene metode

V procesu samoevalvacije so bile uporabljene naslednje metode:

- 1.
- 2.

### ► Določitev vzorca

*(Opis, kdo je bil vključen v anketiranje, kako je bil oblikovan vzorec.)*

### ► Priprava instrumentarija

Za izpeljavo samoevalvacije je bil pripravljen tale instrumentarij:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

### ► Testiranje instrumentov:

*(kdaj, kdo, izidi in upoštevane spremembe)*

### ► Izpeljava samoevalvacije:

*(kdaj, koliko poslanih anket, koliko vrnjenih anket ...)*

## 3 IZIDI SAMOEVALVACIJE

### 3.1 Izidi analize SWOT

#### Prikaz izidov (za vsak dogovorjen kazalnik)

##### Notranja analiza

- Prednosti
- Slabosti

##### Zunanja analiza

- Priložnosti
- Nevarnosti

#### Kratek opis dobljenih podatkov

- Opišemo podatke v preglednici – vsebinsko povzamemo ugotovitve, ki jih lahko razberemo iz podatkov.

### 3.2 Izidi anketiranja

#### Naslov kazalnika:

#### OPIS PROBLEMA (PREDMET SAMOEVALVACIJE):

*(Kratek opis, kaj je bil predmet samoevalvacije pri izbranem kazalniku.)*

*Primer: Na podlagi spremljanja prakse in izidov smo ugotovili, da še nismo zadovoljni s kakovostjo učbenikov v naši izobraževalni organizaciji, zato smo se odločili, da bomo v postopku samoevalvacije natančneje ugotovili, kako ravnamo pri načrtovanju, izdelavi in uporabi učbenikov.*

Na tem področju želimo dosegati naslednji standard kakovosti:

Učbeniki ...

Da bi ugotovili, koliko ta standard že dosegamo, smo se odločili, da se bomo v postopku samoevalvacije osredotočili na naslednja **evalvacijska vprašanja**:

- 1.
- 2.
- 3.

V procesu samoevalvacije smo ugotovili tole:

**Prikaz podatkov**

**Ugotovitve, sklepi, predlogi**

**Naslov kazalnika:**

**OPIS PROBLEMA (PREDMET SAMOEVALVACIJE):**

(Na kratko opišite, kaj ste želeli raziskati pri izbranem kazalniku.)

*Primer: Na podlagi spremljanja prakse in dosežkov smo ugotovili, da ...*

Na tem področju želimo dosegati naslednji standard kakovosti:

Da bi ugotovili, koliko ta standard že dosegamo, smo se odločili, da se bomo v postopku samoevalvacije osredotočili na tale **evalvacijska vprašanja**:

- 1.
- 2.
- 3.

V procesu samoevalvacije smo ugotovili tole:

**Prikaz podatkov**

**Ugotovitve, sklepi, predlogi**

**4. SKUPNI SKLEPI**

**5. LITERATURA IN VIRI**

**6. PRILOGE**

---

# Predstavitev podatkov v preglednicah in grafih – priporočila<sup>19</sup>

## Preglednice in grafi/slike

- PREGLEDNICE: Navadno sta številka in naslov nad preglednico.

Izogibajmo se:

- preveliki količini informacij (N ali %),
- prevelikemu številu decimalk,
- GRAFI/SLIKE: Navadno sta številka in naslov nad grafom/sliko.

Izogibajmo se:

- prevelikemu številu podatkov,
- neprimernemu razmerju med sporočilnostjo in količino,
- nenaslovljenim osem v grafih.
- Označujete lahko tudi drugače. Pomembno je samo to, da preglednico/graf/sliko sploh označite in da ste pri tem označevanju ves čas konsistentni.
- Opišite graf/sliko ali preglednico v besedilu; prepričajte se, ali ustreza opisu.
- Graf/sliko ali preglednico uvrstite po prvi omembi v besedilu.
- Prepričajte se, da graf/slika ali preglednica vsebuje jasno izraženo želeno sporočilo: *Naj bo preprosta!*

## Priporočila za oblikovanje preglednic

- Vsaka preglednica naj ima zaporedno številko in naslov, ki povzema vsebino.
- Naslov preglednice naj bo kratek in jasen – izražati mora prikazane podatke.
- Preglednica naj ima toliko stolpcev in vrstic, da je še vedno pregledna.
- Kadar predstavljate podatke, ki jih niste izbrali vi, navedite vir.
- Če uporabljate simbole ali okrajšave, jih pojasnite v opombah.
- Bodite konsistentni pri izbrani obliki preglednice ali grafa/slike (*ne glede vrste grafa, ampak oblikovno*).
- Vedno naj bo jasno, ali predstavljate N ali %.
- Ko predstavljate %, naj bo razvidno, delež katere celote je % (kaj je 100 %).
- Kadar je odgovorov malo, uporabljajte absolutne frekvence.
- Kadar je ustrezno, razvrstimo izide po velikosti, oceni itn.

## Priporočila za oblikovanje grafov/slik

- Naslov grafa naj bo kratek in jasen – izražati mora prikazane podatke.
- Dodatna pojasnila sodijo v opombe pod grafom, zapisane v drobnem tisku.
- Opis okrajšav mora biti dostopen (v besedilu, opombi pod grafom, v poglavju o metodologiji ali kje drugje).

<sup>19</sup> Pri pripravi tega sklopa smo vsebino delno črpali iz učnega gradiva dr. Marka Radovana: Kako pišemo samoevalvacijsko poročilo (Učno gradivo za udeležence usposabljanja za vpeljavo modela samoevalvacije POKI v izobraževalne organizacije, 2010).

- Slika mora biti opremljena z opisi osi, merami, legendo ...
- Prepričajte se, da graf vsebuje jasno izraženo sporočilo: naj bo preprost (a ne preveč!).

### **Priporočila za prikaz podatkov in interpretacijo**

- Izid predstavimo zgoščeno in pregledno.
- V poročilo ne uvrstimo prav vseh preglednic, ampak predvsem tiste, ki (nam) nekaj sporočajo.
- Izsledkov ne ponavljamo: če je izid v preglednici ali sliki, se v besedilu pri razlagi nanj le sklicujemo (npr. »Glej sliko 1« ali »Iz preglednice 1 je razvidno ...«).
- Ne opišemo izidov celotne preglednice, ampak samo tiste, ki so za nas najzanimivejši – *najbolje odgovarjajo na naše samoevalvacijsko vprašanje*.
- To seveda ne pomeni, da »spregledamo« podatke, ki nam niso najbolj všeč ...
- Ne pozabimo na primerjavo samoevalvacijskih vprašanj po različnih subjektih (npr. učitelj – udeleženec) ali metodah (npr. vprašalnik – dokumentacija).
- Kadar je izidov malo, jih lahko prikažemo v besedilu, sicer jih predstavimo v preglednicah in grafih.
- Graf ali preglednica morata biti berljiva, tako da dobi bralec osnovne informacije o izidu, ne da bi mu bilo treba brati vezno besedilo.
- Pri predstavitvi podatkov se odločimo le za eno obliko prikaza – samo za graf ali samo za preglednico. V besedilu nam ni treba prikazovati istih podatkov na dva različna načina!

## Priloga PRIPOMOČEK-13

# Pripomoček za načrtovanje razprave o samoevalvacijskem poročilu

### KOGA BOMO POVABILI NA RAZPRAVO?

Na razpravo o samoevalvacijskem poročilu bomo povabili te interesne skupine:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_

### ORGANIZACIJA RAZPRAVE

**ČAS RAZPRAVE** (Izberemo dan in čas, ki je v organizaciji preizkušen, da omogoča udeležbo večine povabljenih.)

Razpravo bomo organizirali dne \_\_\_\_\_ v času od \_\_\_\_\_ do \_\_\_\_\_.

### RAZVRSTITEV SKUPIN

Razpravo bomo organizirali:

1. v eni skupini (navedite razloge za svojo odločitev):

---

---

---

---

2. v več skupinah (navedite razloge za svojo odločitev):

---

## KAKO BOMO VABILI NA RAZPRAVO?

(Izberemo načine, ki so ustaljeni v izobraževalni organizaciji: pisno vabilo, e-pošta, plakat, osebno itn.)

---



---

## PRIPRAVA VABILA NA RAZPRAVO

V vabilu pojasnimo, kakšno srečanje je to, in napovemo predstavitev izsledkov samoevalvacije ter pogovor o predlogih za izboljšanje in nadaljnji razvoj kakovosti.

Vsebina:

## PRIPRAVA GRADIVA ZA RAZPRAVO

Za razpravo bomo pripravili tole gradivo (npr. samoevalvacijsko poročilo, povzetek z najpomembnejšimi izsledki samoevalvacijskega poročila, lističe z vprašanji):

## SCENARIJ RAZPRAVE

Zapišite načrtovani potek razprave ter nosilce načrtovanih tem.

Primer:

Čas	Tema	Kdo
15.00–15.20	Nagovor direktorice	Direktorica
15.20–15.50	Predstavitve poteka projekta in samoevalvacije	Marija
15.50–16.45	Delo v skupinah	Marija – skupina 1
		Marko – skupina 2
...		

Primer scenarija za našo izobraževalno organizacijo:

Čas	Tema	Kdo



**Priloga PRIPOMOČEK-14****Pripomoček za oblikovanje akcijskega načrta za razvoj kakovosti****AKCIJSKI NAČRT ZA RAZVOJ KAKOVOSTI IZOBRAŽEVALNE ORGANIZACIJE**  
\_\_\_\_\_ za obdobje od **januarja do decembra 2011**

Akcijski načrt temelji na ugotovitvah samoevalvacijskega poročila, izdelanega leta 2010. Akcijski načrt je sprejel \_\_\_\_\_ dne \_\_\_\_\_ 2011.

<b>Kazalnik kakovosti:</b>					
<b>Standard kakovosti:</b>					
<b>Ugotovitve, pomanjkljivosti, problemi, razvojni izzivi</b>	<b>Zap. št. akt.</b>	<b>Načrtovane aktivnosti za razvoj kakovosti</b>	<b>Skrbijo za izpeljavo</b>	<b>Rok</b>	<b>Izpeljano</b>
	1.				
	2.				



# Primeri dobre prakse





## Priloga PRAKSA-1

# Zapis poglavja o kakovosti v letnem delovnem načrtu

Primer je sestavljen iz primerov letnih delovnih poročil različnih izobraževalnih organizacij

## Poglavje:

### Skrbimo za kakovost izobraževanja odraslih

V naši izobraževalni organizaciji vseskozi namenjamo veliko pozornosti kakovosti izobraževanja odraslih. Sistematično in poglobljeno si za kakovost prizadevamo od leta 2003, ko smo prvič izpeljali samoevalvacijo po modelu POKI.

#### Izjava o kakovosti

Prav sistematično in poglobljeno delo za razvoj kakovosti nam je omogočilo, da kot vodilo sprejmemo izjavo o kakovosti, s katero se zavezujemo, da našim udeležencem izobraževanja, financerjem zagotavljamo dogovorjene standarde kakovosti. Izjava o kakovosti je vodilo našemu delu na področju kakovosti.

#### Komisija za kakovost

Za koordinacijo dejavnosti na področju kakovosti skrbi komisija za kakovost, ki jo sestavljajo:

Irena Novak – predsednica,

Nataša Valentinčič – predstavnica strokovnih delavcev,

Bojan Jurišič – predstavnik učiteljev strokovnih predmetov,

Matej Lah – predstavnik učiteljev splošnih predmetov,

Jurij Andrejevič – predstavnik udeležencev,

Matej Radelj – predstavnik delodajalcev.

#### Svetovalec za kakovost

V letu 2011 bomo v okviru projekta Svetovalec za kakovost v izobraževanju odraslih, ki ga izpeljuje Andragoški center Slovenije, usposobili osebo, ki bo v nadaljevanju opravljala naloge svetovalca za kakovost.

V šolskem letu 2010/11 bo komisija za kakovost izpeljala te aktivnosti:

### NAČRT AKTIVNOSTI ZA LETO 2010/11

	<b>AKTIVNOSTI PRESOJANJA KAKOVOSTI</b>	<b>Termin</b>	<b>Nosilec</b>
1	Ugotavljanje izobraževalnih potreb delodajalcev	september 2010	komisija za kakovost
2	Anketiranje udeležencev o njihovem zadovoljstvu	marec 2011	komisija za kakovost
3	Anketiranje udeležencev ob vpisu	september 2010	komisija za kakovost
4	Analiza učnih uspehov na poklicni maturi za šol. leto 2009/2010	april 2011	komisija za kakovost
5	Priprava poročila o kakovosti za šol. leto 2010/2011	junij 2011	komisija za kakovost
	<b>AKTIVNOSTI RAZVIJANJA KAKOVOSTI</b>		
1	Dopolnitev spletnih strani: informacije o tečajih, poklicni maturi, zaključnem izpitu	oktober 2010	strokovne delavke
2	Priprava delavnice o samoevalvaciji dela učiteljev	maj 2011	komisija za kakovost
3	Izdelava pravilnika o internih učnih gradivih	marec-junij 2011	strokovni aktivni

## Priloga PRAKSA-2

# Zapis poglavja o kakovosti v letnem poročilu o delu

Primer je sestavljen iz primerov letnih delovnih poročil različnih izobraževalnih organizacij

## Poglavje: Skrbimo za kakovost izobraževanja odraslih

V letu 2008 so dejavnosti pri presojanju in razvijanju kakovosti tekle skladno z načrtom.

Pregled opravljenih nalog:

- Zaradi ugotovljenih težav pri izpolnjevanju vprašalnikov o zadovoljstvu za udeležence v osnovni šoli za odrasle smo izdelali nove, za to ciljno skupino ustrežnejše vprašalnike.
- Opravili smo evalvacijo petih kazalnikov kakovosti s področja vodenja in upravljanja. Izdelali smo anketne vprašalnike ter jih razdelili zaposlenim in vodstvu. Pripravili smo analizo podatkov in jo predstavili zaposlenim.

Izpeljali smo naloge, ki smo si jih zastavili z aktualnim akcijskim načrtom za razvoj kakovosti:

- Razvili smo obrazec za spremljanje osebne izobraževalne poti udeležencev.
- Izpeljali smo 16-urno usposabljanje za zaposlene za pripravo e-učnega gradiva.
- Pripravili smo promocijsko zgibanko z informacijami o možnostih učenja v središču za samostojno učenje.
- Prenovili smo spletne strani in dodali informacije o svetovalni podpori, ki jo dajemo udeležencem izobraževanja odraslih.





## Priloga PRAKSA-3

# Primer sklepa o imenovanju skupine za kakovost<sup>15</sup>

Logotip izobraževalne organizacije

Ljudska univerza  
Mali Log  
Mali Log 4  
3586 MALI LOG

Mali Log, 23. 2. 2010

## Imenovanje skupine za kakovost

Na predlog direktorice Marjetke Novak je svet zavoda Ljudske univerze Mali Log na svoji 3. redni seji, ki je bila v petek, 25. 1. 2010, imenoval skupino za kakovost.

Skupino sestavljajo:

1. Marjetka Novak, predsednica, direktorica
2. Marta Lukančič, namestnica predsednice, strokovna delavka
3. Jlenka Matkovič, članica, strokovna delavka
4. Tatjana Razpet, članica, predavateljica
5. Monika Jelovčan, članica, strokovna delavka

Zunanji članici:

6. Barbara Pogačnik, udeleženka programa Ekonomski tehnik, predstavnica udeležencev
7. Tomaž Kračun, vodja razvoja kadrov iz podjetja Radex, predstavnik delodajalcev

Skupina za kakovost je imenovana za obdobje štirih let.

Direktorica  
Marjetka Novak

Žig

15 Primer sklepa je prirejen po dejanskem sklepu ene izmed izobraževalnih organizacij, ki so sodelovale pri projektu POKI. Sklep smo priredili, da smo zavarovali osebne podatke imenovanih članov komisije.



## Priloga PRAKSA-4

# Primer zapisnika z andragoškega zbora, na katerem je bila obravnavana tudi tematika kakovosti<sup>16</sup>

## ZAPISNIK ANDRAGOŠKEGA ZBORA,

ki je bil v petek, 14. 10. 2009 v učilnici 346

Dnevni red:

1. Potrditev predmetnikov in raspored učiteljev ter urnik za šol. leto 2009/10
2. Naloge in delo učiteljev
3. Šolski koledar in učbeniki
4. Presojanje in razvijanje kakovosti izobraževanja odraslih
5. Pedagoška dokumentacija pri izobraževanju odraslih

K točki 4:

V okviru presojanja kakovosti – POKI bomo na podlagi izidov samoevalvacije, ki smo jo izvedli v maju 2009, pripravili akcijski načrt ter sproti preverjali njegovo uresničevanje. Ob predstavitvi izidov zadovoljstva z učbeniki se je odprla razprava o tem, da bi bilo treba pripraviti interni pravilnik o tem, kako bi morale biti oblikovano interno gradivo.

Sklep 6

**Ob koncu šolskega leta bomo izpeljali merjenje zadovoljstva udeležencev s potekom izobraževalnega dela v oddelku izobraževanja odraslih.**

**Marca 2010 bomo organizirali zgledovalni obisk na srednji šoli xy v Mariboru. Spoznanja in izkušnje zgledovalne šole bomo skušali uporabiti kot izhodišče za vpeljevanje novosti.**

Sklep 7:

**Akcijski načrt za razvoj kakovosti se dopolni z novo akcijo – oblikovanje internega pravilnika za pripravo učnega gradiva.**

<sup>16</sup> Primer zapisnika z andragoškega zbora je prirejen po dejanskem zapisniku ene izmed izobraževalnih organizacij, ki so sodelovale pri projektu POKI. Zapisnik smo priredili, da smo zavarovali osebne podatke.



## Priloga PRAKSA-5

# Primer Listine kakovosti

Izobraževalna organizacija: LJUDSKA UNIVERZA AJDOVŠČINA



# LISTINA KAKOVOSTI LJUDSKE UNIVERZE AJDOVŠČINA,

ki jo je svet zavoda sprejel na seji dne 5. 10. 2011



Skupina za kakovost Ljudske univerze Ajdovščina

Z listino kakovosti opredeljujemo pristop k spremljanju in razvijanju kakovosti v naši izobraževalni organizaciji ter aktivnosti, ki jih izvajamo, da bi uspešno dosegali zastavljene cilje izobraževalne organizacije. Listina kakovosti temelji na dosedanjih načinih spremljanja in razvijanja kakovosti, ki smo jih že preizkusili v praksi.

Na Ljudski univerzi Ajdovščina nam kakovost storitev izredno veliko pomeni. V skladu z vrednotami, ki jih poudarjamo na Ljudski univerzi Ajdovščina, lahko rečemo, da nam kakovost pomenijo:

- dobri dosežki in zadovoljstvo udeležencev programov, partnerjev ter zaposlenih,
- strokovni, izkušeni organizatorji izobraževanja ter predavatelji, ki izpopolnjujejo in nadgrajujejo svoje znanje,
- prijazen odnos do udeležencev, upoštevanje posameznika in vzpodbudno učno okolje,



- bogata ponudba izobraževalnih programov za različne skupine ljudi v skladu s smernicami Evropske unije, Republike Slovenije in potrebami lokalne skupnosti,
- povezanost s številnimi partnerji iz lokalnega in širšega okolja (gospodarstvo, šolstvo in ostale institucije),
- izvajanje samoevalviranja lastnega dela in načrtna vpeljava izboljšav,
- razvoj, usmerjenost v prihodnost.

Tako ostajamo zavezani kakovosti, ki je postala stalnica oziroma način našega dela in razmišljanja zaposlenih. Našim udeležencem izobraževalnih programov, partnerjem, predavateljem in zaposlenim se trudimo zagotavljati najboljše programe ter pogoje za delo ter njihovo osebnostno in strokovno rast. Pri našem delu skušamo upoštevati predloge, pobude, mnenja, kritike in pohvale vseh udeleženi v izobraževanju.

Da bi navedene cilje dosegli, za odličnost skrbimo sistematično, tako, da:

- se nenehno sprašujemo, kakšno kakovost želimo in moramo dosegati,
- spremljamo procese, rezultate in učinke svojega dela ter jih presojava v odvisnosti tako od lastnih standardov kakovosti kot tudi od nacionalno ter mednarodno opredeljenih standardov kakovosti izobraževanja odraslih in
- razvijamo kakovost tako, da se učimo, uvajamo novosti in spodbujamo tista ravnanja, ki dajejo dobre rezultate.

### KAKŠNO KAKOVOST ŽELIMO DOSEGATI – KAKO OPREDELJUJEMO KAKOVOST SVOJEGA DELA

Da bi opredelili, kako pojmuemo kakovost oziroma kakšno raven kakovosti želimo dosegati, smo izpeljali več aktivnosti in pripravili več zapisov teh aktivnosti:



## OPREDELILI SMO VIZIJO RAZVOJA.

**Opis:** Vizijo razvoja Ljudske univerze Ajdovščina smo opredelili leta 2006 na podlagi temeljitega razmisleka in skupne razprave vseh zaposlenih ter zunanjih sodelavcev. Ob upoštevanju strokovnih navodil Andragoškega centra Slovenije smo izoblikovali vizijo razvoja in jo formalno sprejeli na andragoškem zboru Ljudske univerze Ajdovščina. Leta 2011 smo v okviru projekta SVETOVALEC ZA KAKOVOST ponovno preverili, kako dobro poznamo zapisano vizijo. Z našo vizijo in njenim uresničevanjem seznanjamo ustanovitelja – Občino Ajdovščina, in sicer v letnem delovnem načrtu in poslovnih poročilih za posamezno leto. Z vizijo seznanjamo tudi financerje in partnerje na skupnih sestankih, in sicer tako, da pripravimo katalog izobraževanja za posamezno šolsko leto ter poročila o izvedbi posameznih programov. Udeleženci dobijo informacije v Uvodnem pismu ob vpisu. Naša vizija pa je vsem dostopna tudi na spletni strani [www.lu-ajdovscina.si/o\\_nas/vizija\\_in\\_poslanstvo/](http://www.lu-ajdovscina.si/o_nas/vizija_in_poslanstvo/) ter na oglasni deski POKI, ki smo jo uredili v naših prostorih.

**Način spremljanja:** Na andragoškem zboru vizijo razvoja vsaka štiri leta preverimo tako, da se vprašamo, ali je še ustrezna in jo na podlagi ugotovitev potrdimo ali ustrezno spremenimo. Na sestankih skupine za kakovost spremljamo, ali so naša vsakodnevna ravnanja usmerjena k doseganju vizije.

## OPREDELILI SMO POSLANSTVO LJUDSKE UNIVERZE AJDOVŠČINA.

**Opis:** Poslanstvo Ljudske univerze Ajdovščina smo opredelili leta 2006 na podlagi temeljitega razmisleka sodelavcev, tj. vseh zaposlenih in zunanjih sodelavcev. Izpeljali smo skupno razpravo in oblikovali predlog besedila. Ob upoštevanju strokovnih priporočil Andragoškega centra Slovenije smo izoblikovali in na andragoškem zboru Ljudske univerze Ajdovščina formalno sprejeli končno besedilo poslanstva. Z njim seznanjamo ustanovitelja – Občino Ajdovščina v letnem





delovnem načrtu in poslovnih poročilih za posamezno leto. S poslanstvom seznanjamo tudi financerje in partnerje na skupnih sestankih, in sicer s katalogom izobraževanja za posamezno šolsko leto in v poročilih o izvedbi posameznih programov. Udeleženci dobijo informacije v Uvodnem pismu ob vpisu. Naše poslanstvo pa je vsem dostopno tudi na spletni strani [www.lu-ajdovscina.si/o\\_nas/vizija\\_in\\_poslanstvo/](http://www.lu-ajdovscina.si/o_nas/vizija_in_poslanstvo/) ter na oglasni deski POKI, ki smo jo uredili v naših prostorih.

Poslanstvo uporabljamo kot merilo pri vseh naših ravnanjih in nam predstavlja napotek pri presojanju in odločanju o tem, katere programe bomo izvajali, na kakšen način, kako hitro bomo nekaj izpeljali, kaj bomo udeležencem še dodatno ponudili in kako jih bomo spodbujali k učenju, kakšne sodelavce bomo izbirali, s kom se bomo povezovali, kako se bomo predstavljali v domačem in mednarodnem okolju, katerih izobraževanj se bomo udeleževali, po kom se bomo zgledovali.

**Način spremljanja:** Poslanstvo na andragoškem zboru vsaka štiri leta preverimo tako, da se vprašamo, ali je poslanstvo še ustrezno ter ga na podlagi odgovora potrdimo ali ustrezno spremenimo.

## ZAPISALI SMO VREDNOTE, KI DRUŽIJO NAŠ KOLEKTIV.

**Opis:** Vrednote kolektiva Ljudske univerze Ajdovščina smo opredelili leta 2006. Vsak izmed sodelavcev je najprej sam pri sebi razmislil o tem, katere vrednote izobraževalcev odraslih so pomembne. Izpeljali smo skupno razpravo in zapisali pet najpomembnejših vrednot, ki smo jih potrdili in formalno sprejeli na andragoškem zboru Ljudske univerze Ajdovščina. Z njimi seznanjamo ustanovitelja - Občino Ajdovščina, in sicer v letnem delovnem načrtu in poslovnih poročilih za posamezno leto. Z vrednotami seznanjamo tudi financerje ter partnerje na skupnih sestankih, in sicer s katalogom izobraževanja za posamezno šolsko leto in v poročilih o izvedbi posameznih programov.



Udeleženci dobijo informacije v Uvodnem pismu ob vpisu. Z našimi vrednotami pa se lahko vsi seznanijo na spletni strani [www.lu-ajdovscina.si/o\\_nas/vizija\\_in\\_poslanstvo/](http://www.lu-ajdovscina.si/o_nas/vizija_in_poslanstvo/) ter na oglasni deski POKI, ki smo jo uredili v naših prostorih.

Zapisane vrednote uporabljamo kot merilo pri vseh naših ravnanjih v vsakodnevnih situacijah znotraj kolektiva, z udeleženci in z vsemi ostalimi, s katerimi sodelujemo.

**Način spremljanja:** Vsakodnevno ugotavljamo, ali zapisane vrednote resnično upoštevamo – vsak posameznik razmisli o svojih dejanjih. O upoštevanju postavljenih vrednot v kolektivu razpravljamo dvakrat letno na sestankih skupine za kakovost.

## **ENKRAT LETNO ORGANIZIRAMO POGOVOR S SODELAVCI (SAMOREFLEKSIJO) O TEM, KAJ JE NAŠA KAKOVOST IN KAKŠNI SO PRI TEM NAŠI CILJI.**

**Opis:** Člani skupine za kakovost smo se na sestanku v maju 2007 dogovorili, da bo eno od naših vodil za kakovostno delo najmanj en letni pogovor s sodelavci o doseganju in razvoju kakovosti na Ljudski univerzi Ajdovščina. Pogovor tako enkrat letno izvajamo na andragoškem zboru.

**Način spremljanja:** Rezultate pogovora s sodelavci beležimo z zapisnikom, v katerem opredelimo sprejete ugotovitve, sklepe in zastavljene cilje za bodoče delo.

## **DOLOČILI SMO STANDARDE KAKOVOSTI NA IZBRANIH PODROČJIH.**

**Opis:** Leta 2006 smo se vključili v nacionalni projekt POKI, ki ga usmerja Andragoški center Slovenije. V tem projektu smo izpeljali poglobljeno samoevalvacijo z naslednjimi kazalniki: [osebni izobraževalni načrt za posameznega udeleženca](#), [spodbude za samostoj-](#)



no učenje, komuniciranje med udeleženci in vodjo ali organizatorji izobraževanja, zadovoljstvo udeležencev. Kasneje smo si zastavili še dodatni kazalnik – razvoj kakovosti izobraževalne ponudbe za brezposelne.

Pri vseh izbranih kazalnikih smo opredelili standarde kakovosti, ki jih želimo dosegati. Standardi kakovosti so zapisani v samoevalvacijskem načrtu. Predvidevamo, da bomo take standarde kakovosti postopoma opredelili še na drugih področjih.

**Način spremljanja:** V izpeljani samoevalvaciji smo opredeljene standarde kakovosti presodili s pomočjo anketiranja udeležencev izobraževanja, učiteljev, analizo dokumentacije, z vodenim razgovorom z organizatorji izobraževanja na Ljudski univerzi Ajdovščina in z zgledovalnim obiskom v dveh sorodnih organizacijah na področju izobraževanja odraslih. Tako smo ugotovili, v kolikšni meri te standarde kakovosti že dosegamo. Na podlagi ugotovitev smo opredelili več akcijskih načrtov za razvoj kakovosti, s katerimi smo načrtali potrebne ukrepe, da bi ugotovljene rezultate obdržali oz. jih še izboljšali. Zadnji načrt je za obdobje 2010 – 2013. Podobno bomo ravnali tudi v primerih, ko bomo opredelili še druge standarde kakovosti.

## KAKO SPREMLJAMO IN PRESOJAMO PROCES, REZULTATE IN UČINKE SVOJEGA DELA

Kakovost dela, ki smo jo opredelili, bomo dosegali le, če bomo sistematično, nepristransko in metodološko utemeljeno spremljali, kako potekajo procesi izobraževanja, ki jih izvajamo, kakšne rezultate dosegamo oz. kakšni so učinki našega dela. V ta namen izvajamo različne aktivnosti in imamo različne pripomočke oz. sredstva.



## IZVAJAMO POGLOBLJENO SAMOEVALVACIJO.

**Opis:** Za namene poglobljene presoje kakovosti različnih vidikov naše dejavnosti vsaka štiri leta izpeljemo poglobljeno samoevalvacijo. Pripravimo samoevalvacijski načrt, v katerem opredelimo področja, kazalnike in merila, ki jih bomo v tekočem samoevalvacijskem ciklu presojali s samoevalvacijo. Opredeljeni samoevalvacijski načrt je podlaga za načrtovanje izpeljave samoevalvacije.

Na podlagi izvedene samoevalvacije pripravimo samoevalvacijsko poročilo. V njem zberemo ugotovitve posameznih izpeljanih aktivnosti v obdobju preteklih let skupaj s predlogi za izboljšave. Samoevalvacijsko poročilo je podlaga za skupni pogovor in refleksijo zaposlenih ter drugih interesnih skupin o dobljenih rezultatih in načrtovanju potrebnih izboljšav.

**Način spremljanja:** Svetovalka za kakovost vsaka štiri leta skupini za kakovost predlaga in vodi izpeljavo nove samoevalvacije.

## ZA PRESOJANJE KAKOVOSTI IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH UPORABLJAMO NACIONALNO BAZO VPRAŠANJ.

**Opis:** V letu 2006 smo izvedli prvo samoevalvacijo po modelu POKI, ki ga je razvil Andragoški center Slovenije. Od leta 2006 Ljudska univerza Ajdovščina uporablja nacionalno bazo vprašanj, ki je pripravljena v računalniški obliki in zajema številna vprašanja za udeležence, učitelje ali organizatorje izobraževanja s področja presojanja kakovosti dela. Na začetku šolskega leta svetovalka za kakovost pripravi vprašalnike za izvajanje anketiranja navedenih interesnih skupin.

**Način spremljanja:** Svetovalka za kakovost enkrat letno, ob začetku šolskega leta, preveri morebitne izboljšave obstoječe baze na Andragoškem centru Slovenije, pripravi vprašalnike za izvajanje anketiranja navedenih interesnih skupin in ostale člane skupine za kakovost spodbudi k uporabi pripravljenih vprašalnikov.



## OB ZAKLJUČKU VSAKEGA ŠOLSKEGA LETA IN OB PODELITVI SPRIČEVAL MATURANTOM IZVAJAMO MERJENJE ZADOVOLJSTVA UDELEŽENCEV SREDNJEŠOLSKIH PROGRAMOV. MED IZVAJANJEM IZOBRAŽEVALNEGA PROGRAMA IN OB NJEGOVEM ZAKLJUČKU IZVAJAMO TUDI MERJENJE ZADOVOLJSTVA UDELEŽENCEV DRUGIH IZOBRAŽEVALNIH PROGRAMOV.

**Opis:** Strokovni delavci Ljudske univerze Ajdovščina smo se v letu 2005 na delovnem sestanku odločili, da ob zaključku šolskega leta in ob podelitvi spričeval maturantom s pomočjo vprašalnika načrtno izvajamo merjenje splošnega zadovoljstva udeležencev izobraževanja srednješolskih programov. Merimo tudi zadovoljstvo udeležencev tečajev in drugih krajših oblik izobraževanja med samim potekom in ob zaključku programa tako, da udeleženci tiskane vprašalnike izpolnjujejo v učilnicah. Zbrane podatke obdelamo in analiziramo ter jih upoštevamo pri izvedbi programov.

**Način spremljanja:** Vprašalnike preverjamo sprti tako, da pogledamo, ali so vprašalniki primerni za ciljno skupino in program, ki ga želimo evalvirati. Organizator izobraževanja podatke predstavi na sestanku zaposlenih, zunanjim sodelavcem pa na andrigoških zborih in strokovnih aktivih. O podatkih razpravlja tudi skupina za kakovost, ki nato predlaga akcije za izboljšave.

## ORGANIZATORJI IZOBRAŽEVALNIH PROGRAMOV IZVAJAJO OBISKE V IZOBRAŽEVALNIH SKUPINAH.

**Opis:** Člani skupine za kakovost smo se v akcijskem načrtu zavezali, da bomo spremljali kakovost našega dela oz. zadovoljstvo udeležencev tudi tako, da bo organizator izobraževanja vsaj enkrat letno obiskal vse programe. Zato organizatorji izobraževalnih programov izvajajo obiske v izobraževalnih skupinah.



**Način spremljanja:** Organizatorji izobraževanja srednješolskih programov predvideni datum ali datume obiska v razredih načrtujejo ob planiranju izvedbe programa. Obisk in razgovor z udeleženci potekata načrtno, in sicer po pripravljenih vprašanjih. Organizatorji rezultate obiska predstavijo na srečanju skupine za kakovost; tam rezultate skupaj analiziramo, nato pa glede na rezultate sprejmemo potrebne aktivnosti.

### **IMAMO VPELJANE REDNE DELOVNE IN TUDI DRUŽABNE SESTANKE KOLEKTIVA, KJER JE ENA IZMED TOČK DNEVNEGA REDA VEDNO TUDI POGOVOR O KAKOVOSTI NAŠEGA DELA.**

**Opis:** Strokovni delavci Ljudske univerze Ajdovščina se enkrat na teden srečamo na obveznih sestankih (ob ponedeljkih), ki potekajo po dogovorjenem postopku (načrtovanje dela za tekoči teden, poročanje o izvedenem delu v preteklem tednu, kakovost našega dela ...). Poleg tega imamo vsakodnevne sestanke, vezane na posamezne teme, kjer rešujemo tudi vprašanja, povezana s kakovostjo dela. Zaposleni se z zunanjimi sodelavci srečamo vsaj dvakrat letno na andragoških zborih in družabnih srečanjih. Vedno se razvije tudi pogovor na temo kakovosti izobraževanja odraslih.

**Način spremljanja:** Sestanke kolektiva, organizacijo andragoških zborov in izvedbo dogovorjenih aktivnosti vodi ter preverja direktorica na vsakem sestanku oz. ob roku, ki ga določimo glede na trajanje aktivnosti.



Delovno srečanje skupine za kakovost



## IMAMO KOTIČEK POKI, SKRINJO POHVAL, PREDLOGOV IN PRITOŽB TER KNJIGO VTISOV UDELEŽENCEV IZOBRAŽEVANJ.

**Opis:** Skupina za kakovost je v avli Ljudske univerze Ajdovščina uredila kotiček POKI, kjer predstavljamo našo vizijo, poslanstvo in vrednote. Zraven so v obliki plakata opredeljeni tudi osnovni standardi kakovosti, ki jih zagotavljamo svojim udeležencem (kvalitetno svetovanje v ISIO, pomoč pri izbiri izobraževalnega programa in pomoč pri učenju, pomoč pri zagotavljanju finančnih sredstev za izobraževanje iz javnih razpisov ...). Imamo tudi skrinjo pohval, predlogov in pritožb ter splošni vprašalnik o zadovoljstvu, s katerim ugotovljamo, kako so bili udeleženci katere koli naše storitve (izobraževanje, svetovanje, obisk v središču za samostojno učenje, učna pomoč ...) zadovoljni pri nas. Knjigo vtisov ponudimo udeležencem na zadnjem srečanju – pri podelitvi spričeval, potrdil ali ob nekem zanimivem dogodku med programom.

**Način spremljanja:** Skupina za kakovost vsako leto enkrat preveri, ali je kotiček POKI potrebno prenoviti, in na podlagi osebnih razgovorov z udeleženci spremlja, kako so ti zadovoljni s kotičkom, vprašalniki ter knjigo vtisov.



Kotiček POKI



## VSAKA ŠTIRI LETA ORGANIZIRAMO ZGLEDVALNI OBISK V SORODNI ORGANIZACIJI.

**Opis:** Skupina za kakovost se je na podlagi pozitivnih izkušenj, ki jih je imela z zgledevalnimi obiski, opravljenimi v letu 2006, odločila, da bo za zaposlene vsaka štiri leta organizirala zgledevalni obisk v sorodni organizaciji. Tako se bomo učili iz dobrih praks, ki so jih razvili že drugod.

**Način spremljanja:** V letni delovni načrt med zastavljene cilje vsaka štiri leta zapišemo tudi zgledevalni obisk. Zapišemo, kdaj in kje bo potekal, vprašanja, po katerih bo zgledevalni obisk potekal, pa si določimo na enem od sestankov skupine za kakovost.

## PRI IZVEDBI PROGRAMOV SODELUJEMO S ŠTEVILNIMI PARTNERJI. VSAJ ENKRAT LETNO SE SREČAMO IN POGOVORIMO O KAKOVOSTI SKUPNEGA DELA.

**Opis:** Imamo veliko število partnerjev (Zavod RS za zaposlovanje, delovne organizacije, združenja ...), s katerimi se srečujemo vsaj enkrat letno. Takrat se pogovarjamo tudi o kakovosti skupnega dela in kakovosti dela za udeležence naših programov.

**Način spremljanja:** Direktorica v letnem delovnem načrtu vsako leto opredeli, s kom bodo potekala srečanja na temo kakovosti.

## V ORGANIZACIJO POVABIMO ZUNANJE PRESOJEVALCE NA KOLEGIALNI OBISK.

**Opis:** Imamo strokovno delavko, ki je svetovalka za kakovost in ima znanje o tem, kako pripraviti obisk zunanjih presojevalcev v domači organizaciji. Presojevalni obisk omogoča nepristranski vpogled v delo za kakovost in prinaša številne nasvete za izboljšavo dela v organizaciji ter potrditev na tistih področjih dela, kjer so rezultati dela za kakovost dobri. V letu 2011 smo v sklopu projekta





Svetovalci za kakovost na kolegialni obisk povabili skupino presojevalcev, ki so podali svojo oceno notranjega sistema kakovosti Ljudske univerze Ajdovščina. Presojevalce bomo v organizacijo povabili vsaj vsaka 4 leta.

**Način spremljanja:** Direktorica v sodelovanju s skupino za kakovost vsaj vsaka 4 leta predvidi in povabi zunanje presojevalce v organizacijo. Presojanje bo potekalo po vnaprej pripravljenem načrtu. Rezultati presoje bodo predstavljeni zaposlenim in zunanjim sodelavcem na andragoškem zboru.



Kolegialni obisk zunanjih presojevalk v letu 2011

### SKUPINA ZA KAKOVOST VSAKO LETO V LETNEM DELOVNEM POROČILU IN POROČILU KOMISIJE ZA KAKOVOST POROČA O OPRAVLJENEM DELU NA PODROČJU KAKOVOSTI TER OCENI DOSEŽENO RAVEN KAKOVOSTI.

**Opis:** Skupina za kakovost ob koncu koledarskega leta pripravi poročilo o delu skupine. V svetu zavoda vsako leto ob sprejemanju poslovnega poročila obravnavamo doseženo kakovost dela ter zadovoljstvo udeležencev in sodelavcev z doseženo ravnijo kakovosti.

**Način spremljanja:** Skupina za kakovost pripravi enkrat letno poročilo o delu skupine in na svetu zavoda obravnava doseženo raven kakovosti.



## LETNA PRESOJA KAKOVOSTI DIREKTORJEVEGA DELA.

**Opis:** Svet zavoda ob koncu koledarskega leta oceni delo direktorice po zakonsko predpisanih kriterijih. Eden od teh je tudi zadovoljstvo zaposlenih.

**Način spremljanja:** Svet zavoda enkrat letno pripravi oceno direktorja.

## KAKO RAZVIJAMO KAKOVOST SVOJEGA DELA

Vse procese presojanja kakovosti, ki jih opisujemo v prejšnjem poglavju, nadgrajujemo s procesi razvijanja kakovosti, v katerih opredelimo, kaj bomo v nekem časovnem obdobju naredili za izboljšanje oziroma razvijanje svoje kakovosti in kaj za to, da bomo delovanje, ki daje dobre rezultate, ohranili. Prav tako opredelimo, kaj moramo takoj opustiti. V ta namen:

## SMO SE NEKATERI ZAPOSLENI S POMOČJO IZOBRAŽEVANJA PO MODELU POKI IN PROJEKTA SVETOVALEC ZA KAKOVOST USPOSOBILI ZA ŠTEVILNE NAČINE SPREMLJANJA KAKOVOSTI.

**Opis:** Člani nacionalne skupine za kakovost iz Ljudske univerze Ajdovščina smo se na izobraževanjih na Andragoškem centru Slovenije usposobili za spremljanje kakovosti svojega dela s pomočjo raznih metod in načinov. Ti so:

- kako kvalitetno izpeljati samoevalvacijo na katerem koli področju,

- kako pravilno določiti vzorec, da bodo rezultati zares odražali dejansko stanje,
- kako izpeljati metodo fokusnih skupin,
- kako izpeljati zgledevanje, vodeni razgovor ali analizo dokumentacije,
- kako pripraviti dobro predstavitev,
- kako kvalitetno zapisati ugotovitve, jih analizirati in pravilno interpretirati.

Svoje znanje smo na internih delovnih sestankih prenašali na ostale zaposlene.

**Način spremljanja:** Člani skupine za kakovost se bomo po potrebi dodatno usposabljali za potrebe izvajanja kakovostne samoevalvacije. Svetovalka za kakovost bo svoja znanja prenašala na ostale zaposlene.

### **RAZVIJAMO RAZLIČNE KOMUNIKACIJSKE POTI Z NAMENOM ZAGOTAVLJANJA MOŽNOSTI ZA UČINKOVITO SPORAZUMEVANJE MED SAMIMI ZAPOSLENIMI TER SPORAZUMEVANJE ZAPOSLENIH Z UDELEŽENCI, UČITELJI IN PARTNERJI.**

**Opis:** Na Ljudski univerzi Ajdovščina za medsebojno komunikacijo in komunikacijo z udeleženci, učitelji, partnerji, lokalno skupnostjo in drugimi uporabljamo veliko različnih poti (pisno in telefonsko obveščanje, sestanki, osebni razgovori, objave v medijih ...). Odkar smo se vključili v projekta POKI in Svetovalec za kakovost, smo v svoje delo vpeljali več sistematičnih delovnih sestankov, pripravili oglasno desko POKI s skrinjico in za predstavitev programov natisnili nove zloženke. Nabavili smo storitev WEB poštar in pripravili novo spletno stran.

**Način spremljanja:** Člani skupine za kakovost spremljamo uvajanje dogovorjenih novosti pri komuniciranju med udeleženci in organizatorji izobraževanja tako, da se osebno pogovorimo z udeleženci in učitelji o rezultatih sprememb.





Novo zloženke z informacijami o izobraževalnih programih

## IMAMO USPOSOBLJENEGA STROKOVNEGA DELAVCA ZA PRIPRAVO KAKOVOSTNEGA OSEBNEGA IZOBRAŽEVALNEGA NAČRTA ZA UDELEŽENCA IZOBRAŽEVANJA.

**Opis:** Skupina za kakovost je iz samoevalvacije, izvedene v letu 2006, ugotovila, da potrebujemo strokovne delavce, ki so usposobljeni za pripravo osebnega izobraževalnega načrta za udeležence izobraževanja. V januarju 2007 se je ena strokovna delavka že udeležila izobraževanja na Andragoškem centru Slovenije. Znanje o pripravi osebnega izobraževalnega načrta smo razširili tudi na ostale zaposlene in tako osebne izobraževalne načrte pripravljamo v programu osnovne šole za odrasle, v srednješolskih programih in programu Projektno učenje za mlajše odrasle.

**Način spremljanja:** Vodje programov sproti in ob koncu posameznega šolskega leta preverjajo, ali so udeleženci oziroma učitelji s kakovostjo osebnih izobraževalnih načrtov zadovoljni. Zbrane povratne informacije beležijo in predstavijo skupini za kakovost na sestanku. Skupina za kakovost odloči o nadaljnjih aktivnostih na omenjenem področju.



## VSAKA ŠTIRI LETA PRIPRAVIMO AKCIJSKI NAČRT ZA RAZVOJ KAKOVOSTI.

**Opis:** Na osnovi predlogov interesnih skupin in rezultatov poglobljene samoevalvacije pripravimo akcijski načrt za razvoj kakovosti, in sicer ga pripravimo vsaj vsaka 4 leta ali po potrebi tudi pogosteje. V njem zapišemo, kaj bomo v določenem časovnem obdobju naredili za razvoj kakovosti, določimo rok in zadolženega za izpeljavo. Akcijski načrt sprejmemo vsi zaposleni.

**Način spremljanja:** Skupina za kakovost vsake tri mesece spremlja in vrednoti rezultate posameznih faz akcijskega načrta ter načrtuje nadaljnje korake za njegovo uresničitvev.

## ZAPOSLENI AKTIVNO SPREMLJAMO IN UVAJAMO NOVOSTI NA PODROČJU RAZVOJA IZOBRAŽEVALNIH OBLIK TER PROGRAMOV.

**Opis:** Na Ljudski univerzi Ajdovščina se zavedamo pomena vseživljenjskega učenja. Prav zato smo se s poslanstvom, vizijo in vrednotami zavezali, da bomo usmerjeni v prihodnost ter bomo skrbeli za pestro izobraževalno ponudbo in kakovostne izobraževalne oblike. Direktorica in strokovni delavci aktivno spremljamo novosti na področju razvoja izobraževalnih oblik. Na delovnih sestankih se zaposleni odločimo, katere novosti so za naše okolje in ciljne skupine primerne; novosti nato opredelimo v letnem delovnem načrtu. Ko jih svet zavoda potrди, se zaposleni na delovnem sestanku dogovorimo za akcije, ki so potrebne, da novosti uvedemo v svojo ponudbo. Uvajamo sodobne oblike učenja (Središče za samostojno učenje), informiranja, svetovanja o možnostih izobraževanja za odrasle (Svetovalne urice) in razvijamo nove programe. Navedene novosti smo povezali v okviru projektov CVŽU in Partnerstva, na podlagi katerih smo vzpostavili spletno učilnico <http://www.cvzu-vita.si>, ki s številnimi e–gradivi omogoča e–učenje – tako širimo idejo vseživljenjskega učenja v vseh starostih, oblikah, situacijah in na vseh nivojih.



**Način spremljanja:** Na mesečnih sestankih zaposleni s pomočjo podatkov (število uporabnikov posameznih storitev, njihovo zadovoljstvo s storitvami ...) preverimo, kako kvalitetne so uvedene novosti. O svojem delu poročamo zunanjim sodelavcem.

### **VČLANJENI SMO V ZVEZO LJUDSKIH UNIVERZ SLOVENIJE, S POMOČJO KATERE SE SEZNANJAMO Z NOVOSTMI NA PODROČJU IZOBRAŽEVANJA IN DOGOVARJAMO ZA SKUPNE AKTIVNOSTI.**

**Opis:** Ljudska univerza Ajdovščina je članica Zveze ljudskih univerz Slovenije. Redno se udeležujemo sestankov, kjer aktivno sodelujemo, se seznanjamo z novostmi in dogovarjamo za skupne aktivnosti.

**Način spremljanja:** Po izpeljanih sestankih se v okviru kolektiva pogovorimo o novostih, razmišljamo o potrebnih akcijah in se dogovorimo, kdo bo kaj izpeljal in kdaj.

### **UDELEŽUJEMO SE STROKOVNIH POSVETOV V SLOVENIJI IN STROKOVNIH OBISKOV V TUJINI TER PRENAŠAMO PREDNOSTI IZ PRIMEROV DOBRE PRAKSE V LASTNO DELOVANJE.**

**Opis:** Zaposleni se redno udeležujemo strokovnih posvetov v Sloveniji na temo izobraževanja odraslih. V okviru različnih mednarodnih projektov in strokovnih ekskurzij pa se udeležujemo tudi obiskov sorodnih organizacij v Evropi.

**Način spremljanja:** Po zaključenem izobraževanju se v okviru kolektiva pogovorimo o novostih in razmislimo, kako bodo te vplivale na naše delo. Določimo potrebne akcije za vpeljavo novosti in se dogovorimo, kdo jih bo izpeljal in kdaj.



## SKRBIMO ZA RAZVOJ KAKOVOSTI DELA ZAPOSLENIH IN ZUNANJIH SODELAVCEV.

**Opis:** Zaposlene spodbujamo, da se usposablajo na področju izobraževanja odraslih ter na področju presojanja in razvijanja kakovosti – na ta način jim omogočamo stalni strokovni razvoj. Na ustreznem mestu hranimo podatke o izobrazbi in ostalih neformalnih znanjih vseh zaposlenih in zunanjih sodelavcev. Na podlagi razvojne usmeritve zavoda, potreb posameznega delovnega mesta in razgovorov z zaposlenimi o razvoju kakovosti njihovega dela pripravimo okvirni predlog izobraževanja, ki ga zapišemo v letni delovni načrt.

**Način spremljanja:** Po zaključenih izobraževanjih direktorica preverja, kako so zaposleni in zunanji sodelavci zadovoljni z izobraževanjem. Z njimi opravi osebni razgovor, kjer skupaj ugotovijo tudi, kako bodo nova znanja vplivala na njihovo delo. Zbrane podatke uporabi za nadaljnje spremljanje in razvoj kakovosti dela zaposlenih.





LJUDSKA UNIVERZA AJDOVŠČINA

Cesta 5. maja 14, 5270 Ajdovščina

telefon: 05 366 47 50, 041 437 785, fax: 05 366 47 55

e-naslov: [info@lu-ajdovscina.si](mailto:info@lu-ajdovscina.si)

spletni naslov: <http://www.lu-ajdovscina.si/>



## Priloga PRAKSA-6

# Primer oblikovanih vrednot<sup>17</sup>

Izobraževalna organizacija: **Ljudska univerza Šentjur**

### **PRIJAZNOST**

Vrednota, kot temeljni pogoj za naše delo z udeleženci izobraževanja. Pomagamo na njihovi poti k znanju.

### **POŠTENOST, PRAVIČNOST**

Pošten odnos med zaposlenimi, občutek za pravičnost.

### **PRILAGODLJIVOST**

Hitro prilagajanje potrebam trga, naročnikov in udeležencev.

### **DELAVNOST IN DOSLEDNOST PRI DELU**

Zaposleni se trudijo, da so pri svojem delu dosledni, opravijo svoje naloge, zato da poteka delo nemoteno in kakovostno.

### **ODKRITOST**

Spoštovanje med sodelavci, odprto komuniciranje, sodelovanje in timsko delo.

### **SODELOVANJE**

Prepričani smo, da je uspeh, ki ga dosegamo, izid timskega dela zaposlenih, predavateljev ter sodelovanja z udeleženci in okoljem. Je tudi izid prepoznavanja skupnih ciljev, izmenjave izkušenj in znanja posameznikov, medsebojne podpore in spoštovanje različnosti.

### **PROŽNOST**

Prilagajamo ponudbo aktualnim potrebam in natančno določenim potrebam strank.

<sup>17</sup> Izdelki udeležencev programa usposabljanja za vpeljavo modela POKI v izobraževalno organizacijo, Arhiv ACS, 2010.

# Primeri oblikovanih vrednot<sup>18</sup>

Izobraževalna organizacija: **Srednja zdravstvena šola Celje**

## **STROKOVNOST**

Skrbimo za stalen profesionalni razvoj, spremljamo in vpeljujemo nove prijeme ter tehnologijo.

## **ODGOVORNOST**

Zavedamo se soodgovornosti za doseganje izobraževalnih ciljev udeležencev, zato preiščljeno načrtujemo in kakovostno izvajamo celoten izobraževalni proces.

## **PRILAGODLJIVOST**

Naše delo temelji na individualni obravnavi, pri čemer poskušamo upoštevati osebni položaj in potrebe vsakega posameznika.

## **SODELOVANJE**

Za uspeh je pomemben prispevek vseh sodelujočih v izobraževalnem procesu, zato spodbujamo sodelovanje, odprto komunikacijo ter izmenjavo izkušenj in dobre prakse.

---

<sup>18</sup> Izdelki udeležencev programa usposabljanja za vpeljavo modela POKI v izobraževalno organizacijo, Arhiv ACS, 2010.

# Primeri oblikovanih vrednot<sup>19</sup>

## Omrežje svetovalnih središč ISIO

V omrežju svetovalnih središč ISIO delujemo v skladu z naslednjimi vrednotami:

### DOSTOPNOST

Svetovalna središča zagotavljamo odraslim prebivalcem Slovenije **dostopnost svetovanja** pri odločanju za izobraževanje ali med njim. Naše storitve so **brezplačne**.

Dostopnost zagotavljamo tako, da ponudimo svetovalne storitve na **različnih lokacijah v regijah**, v katerih delujemo, **časovno svoje delo organiziramo** tako, da so storitve dostopne čim večjemu delu prebivalstva.

Svoje storitve nudimo na načine, ki so **prilagojeni posameznim skupinam prebivalcev** (zaposlenim, brezposelnim, mladim, starejšim, ljudem z različnimi ovirami in drugim).

Informiranje in svetovanje izvajamo osebno, po telefonu, pisno in po elektronski pošti.

Zavedamo se, da je dostopnost naših storitev močno odvisna tudi od **informiranosti prebivalstva**, zato smo z raznovrstnimi informacijami o tem, kaj delamo in ponujamo, nenehno navzoči v okolju.

### SPOŠTLJIVOST

Vsem svetovalnim središčem ISIO, ki delujemo v Sloveniji, pomeni spoštljivost do svetovancev **sprejemanje drugačnosti, individualnosti in posebnosti različnih svetovancev/svetovank**.

Spoštljivost do svetovancev **izražamo s sprejemanjem in vživljanjem** v njihove težave, okoliščine in občutja, **ustvarjamo razmere za medsebojno zaupanje**. **Odgovore in informacije podajamo** svetovancem na način, ki jim je **najbližji glede na znanje, jezikovno zahtevnost in sposobnost razumevanja**.

**Pogovor s stranko je zaupen, prav tako ravnanje z vsemi podatki**, ki smo si jih pridobili v informativno-svetovalnem procesu.

**Spoštujemo odločitve svetovanca o nadaljnjem izobraževanju in/ali učenju**, pri tem pa v postopku svetovanja naredimo vse, da mu pomagamo do zanj najboljše odločitve.

<sup>19</sup> Vrednote omrežja svetovalnih središč ISIO, določene s skupnim dogovorom na 4. delavnici v okviru usposabljanja za samoevalvacijo v ISIO 22. oktobra 2009, Arhiv ACS, 2009.

## STROKOVNOST

Svetovalna središča za izobraževanje odraslih **pojmujejo svojo strokovnost** kot dobro poznavanje potreb različnih skupin svetovancev, svetovalnega procesa, načinov in metod svetovanja, različnih načinov obravnav posameznikov, sposobnost iskanja učinkovitih rešitev, seveda pa tudi kot dobro poznavanje izobraževanja odraslih.

Redno samovrednotenje lastnega dela nam je podlaga za nadaljnje izobraževanje in izpopolnjevanje. **Strokovnost krepimo** s stalnim izpopolnjevanjem, sprotnim pridobivanjem novih informacij ter vlaganjem v osebno rast.

## USMERJENOST K STRANKI

V svetovalnih središčih smo usmerjeni k posamezniku in njegovemu problemu. **Svetovanec je središče svetovalnega procesa**, v katerem **ga ozaveščamo in usposabljamo**, da se lahko s pomočjo različnih informacij **odgovorno in samostojno odloča** o svojem nadaljnjem izobraževanju in v skladu z njimi tudi deluje.

## ZAUPNOST

**Zaupnost** v naših svetovalnih središčih pomeni **temeljni odnos dela med svetovalcem in svetovancem**. To pomeni, da nam lahko svetovanci brez strahu razkrijejo svoje pomisleke, želje, strahove v zvezi z njihovo izobraževalno potjo. S svojim poslanstvom **smo zavezani k zaupnosti pri vseh stikih s svetovanci**. Zagotavljamo varstvo vseh osebnih podatkov, ki jih pridobimo od svetovancev.

## Priloga PRAKSA-7

Primeri oblikovane izjave o poslanstvu<sup>20</sup>**Izobraževalna organizacija: Šola za hortikulturo in vizualne umetnosti Celje**

Skrbimo za strokovno in osebno rast vseh, ki svoje mesto vidijo na področju hortikulture in aranžerstva, s tem pa posredno prispevamo k razvoju in urejenosti mestnih okolij in podeželja.

**Izobraževalna organizacija: Zasavska ljudska univerza**

Svoje poslanstvo vidimo v približevanju izobraževanja odraslim in širjenju kulture vseživljenjskega učenja v Zasavju. Uresničujemo ga s stalnim prilagajanjem in upoštevanjem različnih interesov (slušateljev, zaposlenih, lokalne skupnosti, potreb na trgu), s sodelovanjem z lokalnimi ustanovami, skrbjo za kakovostno izobraževalno ponudbo ter razvijanjem podpornih dejavnosti v izobraževanju odraslih.

**Izobraževalna organizacija: Ljudska univerza Koper**

Naše poslanstvo je ponuditi kakovostno izobraževanje in uporabno znanje za vse generacije. Posameznika na njegovi izobraževalni poti spremljamo, mu ponujamo nasvet in motivacijo. Pomagamo mu do zavedanja, da bo s tem pridobil ne le znanje, ampak tudi nove priložnosti, dodatno možnost izbire in osebno izpolnitev.

**Izobraževalna organizacija: Ljudska univerza Murska Sobota**

Naše poslanstvo je izobraževati odrasle in se pri tem povezovati z lokalno skupnostjo, z izobraževalnimi organizacijami v Sloveniji in širše, odpirati vrata znanja vsem generacijam, v vseh oblikah izobraževanja, se vključevati v mednarodne projekte, spodbujati razvoj človeških virov in z našo kakovostno ponudbo prispevati k povišanju izobrazbene strukture prebivalstva. Razvijamo celostno ponudbo formalnih in neformalnih oblik izobraževanja za vse generacije.

20 Izdelki udeležencev programa usposabljanja za vpeljavo modela POKI v izobraževalno organizacijo, Arhiv ACS.

### Izobraževalna organizacija: **Ljudska univerza Sežana**

Poslanstvo Ljudske univerze Sežana temelji na visoki kakovosti izobraževalnih storitev, inovativnih in visoko motiviranih zaposlenih ter na zadovoljnih udeležencih. Trudimo se ustvarjati kar najspodbudnejše in najbolj sproščeno okolje za dobro počutje vseh pri nas. Sodelovanje pri številnih projektih in stalna izobraževanja zaposlenih zagotavljajo boljšo kakovost izobraževalnih storitev in s tem večje zadovoljstvo naših udeležencev. Med pomembnimi nalogami je tudi sprotno in natančno spremljanje kakovosti v naši organizaciji saj želimo s svojim delovanjem ohranjati in utrjevati pomembno vlogo naše ustanove v izobraževanju odraslih v celotni primorski regiji. Želimo, da Ljudska univerza Sežana ostaja pomemben del življenja ljudi, ki se k nam z zadovoljstvom znova vračajo.

### Izobraževalna organizacija: **Šolski center Novo mesto**

S pripravo in uresničevanjem predlagane zasnove razvoja izobraževanja odraslih v Šolskem centru Novo mesto omogočamo osebni razvoj in zboljšujemo kakovost življenja ljudi, spodbujamo njihovo ustvarjalnost in inovativnost, povečujemo njihove zaposlitvene možnosti in mobilnost pri delu in v življenju, zvišujemo raven znanja, izobrazbe in usposobljenosti prebivalstva za gospodarski, tehnološki, kulturni in socialni razvoj, za razvoj demokracije, za spoštovanje pravic in svoboščin človeka in za družbeni razvoj, omogočamo dohitevanje razvitega sveta na področju izobraževanja odraslih, omogočamo pridobitev čim višje ravni splošne in poklicne izobrazbe čim večjemu deležu prebivalstva.

### Izobraževalna organizacija: **Center za dopisno izobraževanje Univerzum Ljubljana**

Poslanstvo CDI Univerzum je omogočiti in razvijati dostop do vseživljenjskega izobraževanja odraslim vseh starosti po vsej Sloveniji. Središče našega Univerzuma je človek!

### Izobraževalna organizacija: **Šolski center Slovenske Konjice Zreče**

Naše poslanstvo je zagotavljanje potreb po izobraževanju odraslih in mladine na ravni poklicnega, strokovnega in splošnega izobraževanja, spodbujanje vseživljenjskega učenja in sodelovanje z gospodarstvom ter lokalnimi skupnostmi.

## Priloga PRAKSA-8

# Primer izpeljanega postopka oblikovanja vrednot, poslanstva in vizije

Izobraževalna organizacija: **Invel**

»Na sestanku skupine za kakovosti, 29. 1. 2010, sva se članici skupine za kakovost, ki sva se udeleževali usposabljanja v projektu POKI, sestali z drugimi člani skupine za kakovost. Osredotočili sva se na pripravo zapisa o vrednotah, poslanstvu in viziji organizacije.

Člane skupine sva spodbudili k razmišljanju o kakovosti z naslednjimi vprašanji:

- Kaj je kakovost?
- Kdaj je naše delo kakovostno?
- Kdaj je naša izobraževalna organizacija kakovostna?

Zatem sva članom razdelili izvlečke gradiva, ki sva jih pripravili iz gradiva, ki smo ga prejeli na delavnici na ACS, na temo vrednote, poslanstvo in vizija. Vsi člani skupine so gradivo prebrali doma. Dogovorili smo se, da bomo vsi do naslednjega sestanka 19. 2. 2010 pripravili zapise o osebnih vrednotah ter razmislili o vrednotah organizacije, poslanstvu in viziji.

Na drugem sestanku skupine za kakovost 19. 2. 2010 smo izpeljali razpravo o osebnih vrednotah, ki smo jih zapisali vsi člani. Med razpravo smo poiskali skupne vrednote, ki nas povezujejo tudi s podjetjem, in jih zapisali kot ključne.

Sledila je razprava o poslanstvu organizacije, v pomoč so nam bila tale vprašanja:

- Kdo smo?
- Kdo so naši uporabniki?
- S kakšnimi dejavnostmi se ukvarjamo?
- Kakšne storitve zagotavljamo?
- Kako jih izvajamo?

Temeljni sta bili vprašanji 'Kaj delamo?' in 'Zakaj to delamo?' Zamisli ali prvi osnutek smo zapisali. Ob koncu smo se osredotočili še na vizijo organizacije. Izpeljali smo vajo, kakšna naj bi bila naša organizacija čez 2 leti, čez 5 let in čez 10 let. Na podlagi osnutkov besedil sva pripravili 1. zapis vrednot, vizije in poslanstva ter ga po e-pošti poslali članom skupine, ki so povratno informacijo sporočili do 26. 2. 2010. Manjše popravke, ki so bili še potrebni, sva upoštevali in pripravili končni zapis.«

Zapisali:

članici skupine za kakovosti iz izobraževalne organizacije Invel





## Priloga PRAKSA-9

Primer oblikovane izjave o viziji<sup>21</sup>**Izobraževalna organizacija: Šola za hortikulturo in vizualne umetnosti Celje**

Postati hočemo regijsko in državno učno središče za področje hortikulture, aranžerstva in oblikovanja. Ta cilj uresničujemo v sodelovanju z gospodarstvom, sorodnimi šolami doma in v tujini, lokalno skupnostjo in drugimi institucijami.

**Izobraževalna organizacija: Ljudska univerza Jesenice**

Naša vizija je, da postanemo Center vseživljenjskega učenja Gorenjske. Utrdili bomo svoj položaj na nacionalni ravni ter se s kakovostnimi storitvami in inovativnostjo še bolj uveljavili v evropskem prostoru.

**Izobraževalna organizacija: Šolski center Rudolfa Maistra Kamnik**

Postati najboljša izobraževalna organizacija, ki nenehno prepoznava potrebe in zahteve družbe po znanju in spretnostih ter se nanje odziva s kakovostnim izobraževanjem v spodbudnem in prijaznem okolju.

**Izobraževalna organizacija: Andragoški zavod Maribor – Ljudska univerza**

Vizija Andragoškega zavoda Maribor – Ljudske univerze je postati eden od vodilnih javnih zavodov za izobraževanje odraslih v jugovzhodni Evropi. Naše odlike so in bodo ostale: kakovost, zanesljivost, profesionalnost in evropske dimenzije.

**Izobraževalna organizacija: Srednja gostinska in turistična šola Radovljica**

Smo ena boljših gostinsko-turističnih šol na področju izobraževanja mladine in odraslih. S skupnimi cilji vseh zaposlenih bomo to tudi ostali. Na ta izziv smo pripravljeni.

**Izobraževalna organizacija: MOCIS Slovenj Gradec**

Svojo vizijo vidimo v sodobnem izobraževalnem in svetovalnem središču, ki je prepoznano tako na nacionalni kot tudi mednarodni ravni kot kakovostna, uporabnikom prijazna ustanova za izobraževanje odraslih s celotno ponudbo najrazličnejših formalnih in neformalnih oblik izobraževanja.

**Izobraževalna organizacija: Šolski center Škofja Loka - Izobraževanje odraslih**

Želimo postati osrednja izobraževalna institucija za odrasle udeležence izobraževanja in zaposlene v regiji za področja strojništva, lesarstva in okoljevarstva.

21 Izdelki udeležencev programa usposabljanja za vpeljavo modela POKI v izobraževalno organizacijo, Arhiv ACS.

**Izobraževalna organizacija: Ljudska univerza Koper**

Želimo si prerasti v eno vodilnih ustanov za izobraževanje odraslih v Sloveniji. Še bolj(e) si želimo izkoristiti priložnosti, ki nam jih ponujajo obmejna lega, odprtost in mednarodna usmerjenost gospodarstva v naši regiji.

**Izobraževalna organizacija: Tehniški šolski center Kranj**

Postati hočemo šolski center, ki bo kot vodilna izobraževalna organizacija v regiji z visoko strokovno usposobljenim osebjem in vrhunsko opremo ponujal mladim in odraslim izobraževanje za tehnično področje, katere vrste izobraževanja bodo zagotavljale kakovostno vključitev v delo v podjetjih ali samostojno dejavnost.

**Izobraževalna organizacija: GLOTTA NOVA**

Naša vizija je postati vodilna slovenska izobraževalno-svetovalna institucija za razvoj komunikacijskih in drugih kompetenc ter postati prepoznavna in cenjena organizacija za izobraževanje odraslih v evropskem prostoru.

**Izobraževalna organizacija: INTER-ES, d. o. o. Ljubljana**

Naša vizija je postati izobraževalna organizacija, ki bo sinonim za kakovostno e-izobraževanje v Sloveniji in prepoznana po svoji strokovnosti, inovativnosti ter individualni obravnavi udeležencev.

# Primeri oblikovanega samoevalvacijskega načrta<sup>22</sup>

Izobraževalna organizacije: **Much, izobraževanje d. o. o.**

## SAMOEVALVACIJSKI NAČRT

Izbrano področje:	1 Doseganje ciljev kurikula		
Izbrano podpodročje:	1.3 SPLOŠNA USPEŠNOST		
Kazalnik kakovosti:	1.3.2 Napredovanje v programu		
<b>Kakšni želimo biti?</b>	<b>Kako se bomo vprašali, koliko že dosegamo standarde kakovosti? Kakšni smo?</b>	<b>Od koga bomo pridobivali podatke?</b>	<b>Kako bomo zbirali podatke?</b>
<b>STANDARD KAKOVOSTI</b>	<b>SAMOEVALVACIJSKA VPRAŠANJA</b>	<b>SUBJEKTI/VIRI</b>	<b>METODE</b>
80 % študentov višje šole diplomira najpozneje v petih letih po vpisu.	Kolikšen delež študentov diplomira v petih letih?	Evidenca o vpisu v študijskih letih 2005/06, 2006/07, 2007/08 Knjiga diplomantov Much VŠ	Analiza dokumentacije Analiza dokumentacije

22 Izdelki udeležencev programa usposabljanja za vpeljavo modela POKI v izobraževalno organizacijo, Arhiv ACS.

Izbrano področje:	3 Udeleženci		
Izbrano podpodročje:	3.1 UDELEŽENEC V IZOBRAŽEVALNEM PROCESU		
Kazalnik kakovosti:	3.1.2 Spremljanje, svetovanje in pomoč udeležencu		
<b>Kakšni želimo biti?</b>	<b>Kako se bomo vprašali, koliko že dosegamo standarde kakovosti? Kakšni smo?</b>	<b>Od koga bomo pridobivali podatke?</b>	<b>Kako bomo zbirali podatke?</b>
<b>STANDARD KAKOVOSTI</b>	<b>SAMOEVALVACIJSKA VPRAŠANJA</b>	<b>SUBJEKTI/VIRI</b>	<b>METODE</b>
Sistematično spremljamo napredek vsakega udeleženca, mu svetujemo in pomagamo pri učenju.	Kdo spremlja napredek, svetuje in pomaga udeležencem pri učenju?	Ravnateljica	Strukturirani intervju ravnateljice
	Kako in kdaj potekajo navedene dejavnosti?	Zaposleni	Strukturirani intervju zaposlenih
	Ali obstaja evidenca o izpeljavi teh dejavnosti?	Študenti	Anketa študentov 1. in 2. letnika programa Ekonomist
	Ali so dejavnosti načrtovane in ali osebe o njih poročajo vsaj enkrat na leto?	Zaposleni	Strukturirani intervju zaposlenih
		Zaposleni	Strukturirani intervju zaposlenih

Izbrano področje:	3 Udeleženci		
Izbrano podpodročje:	3.1 UDELEŽENEC V IZOBRAŽEVALNEM PROCESU		
Kazalnik kakovosti:	3.1.3 Motivacija za učenje		
<b>Kakšni želimo biti?</b>	<b>Kako se bomo vprašali, koliko že dosegamo standarde kakovosti? Kakšni smo?</b>	<b>Od koga bomo pridobivali podatke?</b>	<b>Kako bomo zbirali podatke?</b>
<b>STANDARD KAKOVOSTI</b>	<b>SAMOEVALVACIJSKA VPRAŠANJA</b>	<b>SUBJEKTI</b>	<b>METODE</b>
Udeležence sistematično motiviram pred potekom izobraževanja, med njim in po njem.	Kdo se ukvarja z motiviranjem udeležencev?	Ravnateljica	Strukturirani intervju ravnateljice
	Kako in kdaj potekajo navedene dejavnosti?	Zaposleni	Strukturirani intervju zaposlenih
	Ali obstaja evidenca o izvedbi teh dejavnosti?	Študenti	Anketa študentov 1. in 2. letnika programa Ekonomist
	Ali so dejavnosti načrtovane in ali osebe o njih poročajo vsaj enkrat na leto?	Zaposleni	Strukturirani intervju zaposlenih
	Ali smo usposobljeni za motiviranje?	Evidenca usposabljanj v študijskem letu 2009/10	Strukturirani intervju zaposlenih
	Zaposleni	Zaposleni	Intervju zaposlenih
	Predavatelji	Predavatelji	Anketa predavateljev predavateljskega zbora programa Ekonomist

Izbrano področje:	4 Učitelji		
Izbrano podpodročje:	4.1 Stalno izobraževanje		
Kazalnik kakovosti:	4.1.2 Motivacija učiteljev za spopolnjevanje za andragoško delo		
<b>Kakšni želimo biti?</b>	<b>Kako se bomo vprašali, koliko že dosegamo standarde kakovosti? Kakšni smo?</b>	<b>Od koga bomo pridobivali podatke?</b>	<b>Kako bomo zbirali podatke?</b>
<b>STANDARD KAKOVOSTI</b>	<b>SAMOEVALVACIJSKA VPRAŠANJA</b>	<b>SUBJEKTI/VIRI</b>	<b>METODE</b>
Načrtujemo, spodbujamo in omogočamo spopolnjevanje predavateljev za andragoško delo.	Ali je andragoško spopolnjevanje predavateljev načrtovano?	Ravnateljica LDN za študijsko leto 2009/10	Intervju z ravnateljico Analiza dokumentacije
	Na kakšne načine spodbujamo predavatelje k spopolnjevanju?	Ravnateljica LDN za študijsko leto 2009/10 Predavatelji	Intervju z ravnateljico Analiza dokumentacije Anketa predavateljev programa Ekonomist
	Katere oblike usposabljanja omogočamo?	Ravnateljica LDN za študijsko leto 2009/10 Predavatelji	Intervju z ravnateljico Analiza dokumentacije Anketa predavateljev programa Ekonomist
	Kolikšen delež predavateljev se usposabljanja udeležuje?	Evidenca usposabljanj v študijskem letu 2009/10 Predavatelji	Analiza dokumentacije Anketa predavateljev programa Ekonomist
		Predavatelji	Anketa predavateljev programa Ekonomist

## Priloga PRAKSA-11

# Primeri oblikovanih standardov kakovosti<sup>23</sup>

## VODENJE IN UPRAVLJANJE

Strateško in operativno načrtovanje sta usklajena z opredeljenim poslanstvom in vizijo naše izobraževalne organizacije.

\*\*\*

Izdelan imamo sistem pristojnosti in odgovornosti zaposlenih in jasno sistemizacijo delovnih mest.

\*\*\*

Skrbimo za pretok informacij med vodstvom, zaposlenimi in zunanjimi sodelavci.

\*\*\*

Načrtno skrbimo za razvoj strokovnega osebja in mu omogočamo stalno strokovno spopolnjevanje.

\*\*\*

Spodbujamo razvojno delo in sodelovanje zaposlenih v različnih notranjih in zunanjih razvojnih projektih.

\*\*\*

Spodbujamo prenos znanja in dobre prakse med zaposlenimi.

\*\*\*

Imamo pregledno finančno poslovanje.

\*\*\*

Redno presojujemo kakovost naše izobraževalne dejavnosti in vpeljujemo izboljšave v naše delo.

<sup>23</sup> Ob pripravi pregleda standardov kakovosti smo vsebino črpali iz izdelkov udeležencev programa usposabljanja za vpeljavo modela POKI v izobraževalno organizacijo, Arhiv ACS.

## RAZVOJ IN UMEŠČANJE IZOBRAŽEVALNIH PROGRAMOV

Načrtno in sistematično ugotavljamo izobraževalne potrebe v lokalnem okolju in v skladu s tem razvijamo nove izobraževalne programe.

\*\*\*

Pri načrtovanju in izpeljavi izobraževanja imamo utečeno sodelovanje z delodajalci in drugimi partnerji.

\*\*\*

Z razvojem in vpeljevanjem novih izobraževalnih programov se odzivamo in prilagajamo potrebam lokalne skupnosti po izobraževanju.

\*\*\*

Z našo dejavnostjo sodelujemo pri razvojnih načrtih lokalnega okolja in regije.

\*\*\*

Dejavni smo pri iskanju sredstev za umeščanje nove programske ponudbe v našo dejavnost.

\*\*\*

Načrtno skrbimo za promocijo naše programske ponudbe v regionalnem okolju in izpeljujemo animacijo potencialnih udeležencev za vpis v naše izobraževalne programe.

## STROKOVNI DELAVCI

Imamo ustrezno število in vrsto strokovnega osebja za izpeljevanje izobraževalnih programov iz naše programske ponudbe.

\*\*\*

Naše strokovno osebje ima ustrezno izobrazbo in izpolnjuje vse formalne pogoje za izpeljevanje izobraževalnih programov.

\*\*\*

Naše strokovno osebje ima ustrezne izkušnje z delom v izobraževanju odraslih.

\*\*\*

Kadar izpeljujemo izobraževalne programe, ki zahtevajo zaradi specifik ciljne skupine od učiteljev in strokovnih delavcev posebno znanje in dodatno usposobljenost, zagotovimo, da se ti za to usposobijo.

\*\*\*

Naši učitelji dejavno sodelujejo s stroko in zunanji strokovnimi institucijami.

\*\*\*

Strokovnemu osebju zagotavljamo dobre razmere za delo z odraslimi udeleženci izobraževanja.



## PROSTORI IN OPREMA

Naši prostori so prijetno urejeni in prilagojeni izobraževanju odraslih.

\*\*\*

Naši prostori so sodobno opremljeni z ustrezno tehnologijo, potrebno pri izpeljavi izobraževanja, tudi s sodobno IKT-tehnologijo.

\*\*\*

Udeleženci si lahko informacije o izobraževanju pridobijo v sodobno urejenem informacijskem središču.

\*\*\*

Udeležencem dajemo možnost samostojnega učenja v sodobno opremljenem središču za samostojno učenje.

\*\*\*

Imamo dobro opremljeno knjižnico, v kateri si lahko udeleženci sposodijo učno gradivo in druge učne vire, ki jih potrebujejo pri izobraževanju.

\*\*\*

Poskrbljeno je tudi za prostore, kjer se lahko udeleženci neformalno družijo.

## NAČRTOVANJE IZOBRAŽEVANJA

Z uvodnim pogovorom o udeležencu pridobimo celostno informacijo o njem in mu predstavimo možnosti izobraževanja.

\*\*\*

Ugotavljamo in pri izobraževanju upoštevamo že pridobljeno znanje in izkušnje udeležencev.

\*\*\*

V izobraževalni organizaciji poznamo posameznikove potrebe po izobraževanju, jih sproti spremljamo in upoštevamo pri načrtovanju ter izpeljevanju izobraževalnega procesa.

\*\*\*

Z izbranimi organizacijskimi oblikami in strukturiranjem izobraževalnega procesa v skupinskih in individualnih organizacijskih modelih se kar najbolj prilagajamo posebnostim izobraževanja odraslih.

\*\*\*

V izobraževanje vpeljujemo sodobne oblike e-učenja.

\*\*\*

Pri načrtovanju izobraževanja uporabljamo timski prijem, učitelji in strokovni delavci skupaj pripravljajo izvedbene načrte za skupinske in individualne oblike izobraževanja.

## IZPELJAVA IZOBRAŽEVALNEGA PROCESA

Oblike in metode dela so prilagojene značilnostim odraslih udeležencev in omogočajo njihovo dejavno sodelovanje v izobraževalnem procesu.

\*\*\*

Udeležencem izobraževanja ponujamo sodobno učno gradivo, ki je prilagojeno izobraževanju odraslih in je udeležencem stalno dostopno.

\*\*\*

Udeležencem izobraževanja odraslih ponujamo kakovostno učno gradivo za samostojno učenje.

\*\*\*

Oblike in načini preverjanja in ocenjevanja znanja so prilagojeni odraslim udeležencem izobraževanja.

\*\*\*

Predavatelj v pripravi na izobraževalni proces upošteva značilnosti odraslega v izobraževanju in cilje učnega procesa.

\*\*\*

Zagotavljamo strokovno sodelovanje med vodjo izobraževanja in učitelji ter stalen pretok informacij, potrebnih za kakovostno izpeljavo izobraževalnega procesa.

\*\*\*

Udeležencem ponujamo kakovostne in raznovrstne oblike komuniciranja z učitelji.

\*\*\*

Zagotavljamo kakovostno informiranje in komuniciranje med udeleženci in vodjo izobraževanja.

\*\*\*

Udeleženci v naši izobraževalni organizaciji lahko na različne načine vplivajo na načrtovanje in izpeljavo izobraževalnega procesa.

## PODPORA UDELEŽENCEM PRI IZOBRAŽEVANJU

Za vsakega udeleženca pripravimo osebni izobraževalni načrt.

\*\*\*

Med izobraževanjem ugotavljamo učne težave udeležencev izobraževanja, udeležence seznanjamo z možnostmi svetovanja in jim zagotavljamo učno pomoč.

\*\*\*

Udeležencem ponujamo pomoč pri samostojnem učenju in konzultacije.

\*\*\*

Za kakovostno samostojno učenje ponujamo učno gradivo, konzultacije in možnost izobraževanja v središču za samostojno učenje.

\*\*\*

Udeležencem ponujamo informiranje in svetovanje na začetku izobraževanja in med samim potekom.

\*\*\*

Vzbujamo in ohranjamo motivacijo za učenje na začetku izobraževanja, med njim in na koncu izobraževanja.

\*\*\*

Udeležencem izobraževanja zagotavljamo vsestranske možnosti za samostojno učenje in jih spodbujamo, da jih spoznajo in izrabijo.

## DOSEŽKI IN UČINKI IZOBRAŽEVANJA

Naši udeleženci dosegajo pri poklicni maturi uspehe, ki so v republiškem povprečju.

\*\*\*

V vsaki generaciji imamo vsaj enega zlatega maturanta.

\*\*\*

Udeleženci izobraževanja si pridobijo strokovno, aktualno in praktično znanje.

\*\*\*

Delodajalci so zadovoljni z znanjem, ki si ga pridobijo naši diplomanti.

\*\*\*

Udeleženci so zadovoljni z izobraževanjem v naših izobraževalnih programih in z znanjem, ki so si ga pridobili.

\*\*\*

Predavatelji so zadovoljni z delom v naši izobraževalni organizaciji.

\*\*\*

Dokončanje izobraževanja omogoča udeležencem ohranitev zaposlitve, napredovanje na delovnem mestu ali prezaposlitev.



## Priloga PRAKSA-12

# Primer opomnika za vodeni pogovor

Izobraževalna organizacija: Ljudska univerza Sežana

### OPOMNIK ZA POGOVOR Z ORGANIZATORJEM IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

#### SPLOŠNI PODATKI

Najprej vas prosimo za nekaj vaših splošnih podatkov.

- Spol
- Starost
- Izobrazba
- Ali imate pedagoško-andragoško izobrazbo?
- Ali imate strokovni izpit?
- Kateri predmet poučujete?
- Zanima nas, kakšne delovne izkušnje imate v izobraževanju odraslih?

#### KOMUNICIRANJE MED UDELEŽENCEM IN UČITELJEM

V nadaljevanju vam bomo zastavili nekaj vprašanj v zvezi s komuniciranjem med udeležencem in učiteljem.

- Kakšne oblike komuniciranja med udeleženci in učitelji so na voljo na Ljudski univerzi Sežana?
- Kaj menite o oblikah komuniciranja med udeleženci in učitelji?
- Ali menite, da bi morali vpeljati še kakšne nove oblike komuniciranja med udeleženci in učitelji?
- Ali veste, kaj menijo udeleženci o sedanjih načinih komuniciranja, in kako upoštevate njihova mnenja?
- Kaj menite o učnem komuniciranju? Ali dovolj spodbujamo dejavnost udeležencev?

## KOMUNICIRANJE MED UDELEŽENCEM IN ORGANIZATORJEM IZOBRAŽEVANJA

V nadaljevanju želimo izvedeti, kaj menite o komuniciranju med udeleženci in organizatorjem izobraževanja.

- Kako poskrbite za informiranje potencialnih udeležencev pred vpisom v izobraževalni program?
- Kako obveščate udeležence med izobraževanjem o:
  - urniku predavanj, konzultacij in izpitov,
  - izpitnih izidih,
  - spremembah urnika predavanj,
  - učiteljih,
  - učbenikih in učnem gradivu,
  - poteku poklicne mature ali zaključnega izpita.
- Ali načrtujete uporabo medmrežja in elektronske pošte pri obveščanju udeležencev?
- Kdaj ste na voljo udeležencem?
- Kako udeležence seznanite s svojimi uradnimi urami in kako upoštevate njihova mnenja o tem, kdaj naj bi bili zanje dostopni?
- Ali menite, da ste dovolj usposobljeni za komuniciranje z udeleženci?

## SPREMLJANJE, SVETOVANJE IN POMOČ UDELEŽENCU

Naslednji sklop vprašanj bo povezan s spremljanjem, svetovanjem in pomočjo udeležencem v naši izobraževalni organizaciji.

- Kakšne oblike pomoči in svetovanja bi morali še razviti?
- Kdo daje posamezne oblike pomoči in svetovanja in ali menite, da bi morali k tej dejavnosti pritegniti še koga drugega?
- Ali so dejavnosti pomoči in svetovanja načrtovane? Kako?
- Ali menite, da so udeleženci dovolj seznanjeni z različnimi oblikami pomoči in svetovanja – kako jih o tem obveščate?

Datum:

---

Čas trajanja pogovora:

---

Pogovor vodil:

---

**Še enkrat hvala za sodelovanje in veliko uspeha še naprej!**



## Priloga PRAKSA-13

## Primer analize SWOT za izbrano temo

## PRIMER 1

## KAZALNIK: Napredovanje v programu (dejavnik – osip)

IZOBRAŽEVALNI PROGRAM	Trajanje za odrasle	Število vpisanih v šol. letu 2004/05	Število udeležencev, ki so uspešno dokončali izobraževanje v šol. letu 2008/09	Odstotek
Trgovec	3,5 leta	88	40	45%
Ekonomski tehnik 3 + 2	3 leta	103	76	73%

Podatki o možnih vzrokih za osip udeležencev iz izobraževalnega programa (anketiranje – telefonsko in pisno)

## Preglednica: Vzroki za opustitev šolanja

	f	%
Slabe finančne možnosti za izobraževanje	2	8,0
Pomanjkanje časa, zaradi službenih obveznosti	10	40,0
Pomanjkanje časa, zaradi spremenjenega družinskega položaja	4	16,0
Nerazumevanje delodajalca za moje šolanje	7	28,0
Izguba službe	2	8,0
Prezahtevna snov	0	0
Ugotovil sem, da me trenutno šolanje ne zanima.	0	0
Drugo	0	0
SKUPAJ	25	100,0

Vir: Opomnik za telefonski pogovor z osipniki.

Poglavitni razlogi za osip odraslih udeležencev (mnenja učiteljev):

- premalo motivirani 54,
- denarna sredstva 42,
- premalo truda 20,

- prezahtevnost (obupajo, če padejo na izpitu) 15,
- niso vztrajni 15,
- niso dovolj prisotni na predavanjih (neprisotnost) 12,
- prezahteven urnik (za zaposlene) 12,
- nezaupanje v svoje sposobnosti 10,
- nerazumevanje v delovni organizaciji 10,
- ni podpore doma 10,
- izguba zanimanja 6,
- prehitro poučevanje 5,
- družinske razmere 5,
- izmensko delo 4,
- premajhna pomoč predavateljev nekaterih predmetov 1,
- se ustrašijo 1,
- se ne učijo pred izpitom 1,
- prisila k šolanju 1.

### Ovrednotenje podatkov pri izbranem kazalniku z vidika:

	PREDNOSTI	SLABOSTI
NOTRANJA ANALIZA	V programu Ekonomski tehnik je uspešnost 73-odstotna, to je kar dober izid.	V programu Trgovec je uspešnost le 45-odstotna. Analiza vzrokov za opustitev šolanja pokaže, da imajo udeleženci težave zaradi pomanjkanja časa, drugih obveznosti, nizke motiviranosti. Očitno nismo naredili dovolj, da bi se prilagodili njihovim obveznosti, da bi prispevali k njihovi pozitivni motivaciji.
ZUNANJA ANALIZA	Ekonomska kriza je povečala skrb za delo z ranljivimi ciljnim skupinami. Novi javni razpisi, namenjeni delu s takimi skupinami (MDD, brezposelni itn.) so vsekakor priložnost za nas. Morda so med njimi tudi taki razpisi, ki podpirajo razvoj novih prijemov za razvoj pomoči, svetovalne dejavnosti. To bi nam lahko pomagalo, da okrepimo ta del naše dejavnosti.	Če udeležencem ne bomo dajali ustrezne podpore med izobraževanjem, se bodo le-ti obrnili k tekmečem; na trgu je namreč veliko organizacij, ki ponujajo ta program in že ponujajo tudi dodatne podporne dejavnosti.

**PRIMER 2:****KAZALNIK: Izbira organizacijskih oblik, strukturiranje izobraževalnega procesa**

V izobraževalni organizaciji izpeljujemo izobraževalni proces v modularni obliki – zaporedje predmetov v enem letniku. Predavanja potekajo tri-krat na teden – ob četrtnih in petkih od 15.30 do 20. ure in v soboto od 9. do 12. ure.

Preglednica: Kako ste zadovoljni z naslednjimi organizacijskimi rešitvami? (Udeleženci)

	Sploh ne	2	3	4	V celoti	Ne vem	Skupno št.	Skupaj
	%	%	%	%	%	%	N	%
Letna razporeditev predavanj	3,4	1,1	19	37,5	33	5,7	88	100
Tedenska razporeditev predavanj	1,1	4,6	18	27,6	47,1	1,1	87	100
Dnevna razporeditev predavanj	13,9	40,5	10	20,1	13,4	2,1	88	100
Izpitni roki so dobro razporejeni.	4,5	5,7	19	25	42	3,4	88	100
Število izpitnih rokov je ustrezno.	6,8	10	10	19,3	51,1	2,3	88	100
Razporeditev govornih ur je ustrezna.	5	20,1	7,6	7,4	12,4	<b>47,5</b>	81	100

Preglednica: Ali udeleženci lahko vplivajo na sestavine učnega procesa, navedene v preglednici?

	Nikoli	Včasih	Pogosto	Skupno št.	Skupaj
	%	%	%	N	%
Letna razporeditev predavanj	47,0	48,2	4,8	83	100
Tedenska razporeditev predavanj	34,9	54,2	10,8	83	100

Dnevna razporeditev predavanj	57,4	29,3	13,3	83	100
Razporeditev preverjanja in ocenjevanja znanja	25,3	51,8	22,9	83	100
Obseg ur organiziranega izobraževanja	59,0	31,3	9,6	83	100
Izbira vsebin	63,4	31,7	4,9	82	100
Izbira metod dela	46,3	50,0	3,7	82	100

### Ovrednotenje podatkov pri izbranem kazalniku z vidika:

	PREDNOSTI	SLABOSTI
NOTRANJA ANALIZA	<p>Udeleženci so zadovoljni z letno in tedensko razporeditvijo predavanj. Zadovoljni so tudi z razporeditvijo izpitnih rokov.</p>	<p>Več kot polovica udeležencev ni zadovoljna z dnevno razporeditvijo predavanj. To, da 47 % udeležencev ni moglo presoditi ustreznosti razporeditve govornih ur, lahko z zadržkom opredelimo kot slabost. Ali sploh vedo, da imajo možnost govornih ur? Jih ne potrebujejo? Nimajo mnenja?</p> <p>Udeleženci nimajo občutka, da lahko vplivajo na organizacijo izobraževanja.</p>
ZUNANJA ANALIZA	PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
	<p>Sodobna IKT-tehnologija: lahko kakšen del izobraževanja organiziramo v obliki e-izobraževanja? Individualni osebni načrt – individualna pot – samostojno učenje s konzultacijami?</p>	<p>Družbena problematika osipa. Če dnevna razporeditev predavanj udeležencem ne bo ustrezala, bo to velik dejavnik tveganja za osip, ker ne bodo obiskovali predavanj.</p>

## Priloga PRAKSA-14

# Primer ček liste za izpeljavo metode opazovanja

## Projekt: Študijski krožki, ACS

### ZAPISEK OB OBISKU V ŠTUDIJSKEM KROŽKU

Študijski krožek:	Mentor:
V kraju:	Občina:
Opazovalec:	Datum obiska:

**1. Institucija, ustanova/prostor, kjer krožek poteka** (npr. knjižnica/soba, namenjena sestankom):

---

**2. Število navzočih članov krožka na srečanju:**

Koliko je stalnih članov krožka v času obiska:

---

---

---

Gostje/ime in namen obiska:

---

---

**3. Obravnavana tema:**

---

**4. Med potekom krožka uporabljene učne metode:**

- predavanje/razlaga (udeleženci poslušajo)
- delo v skupinah/dvojicah (udeleženci dejavno sodelujejo)
- udeleženec sam pripravi temo/vodi pogovor

- č. predava zunanji gost
- d. obiski zunaj učnega prostora (opišite)

---

---

---

- e. drugo (opišite).

---

---

**5. Med potekom krožka uporabljeni učni pripomočki:**

- a. tabla
- b. grafoskop
- c. diaprojektor
- č. videokamera
- d. drugo (opišite)

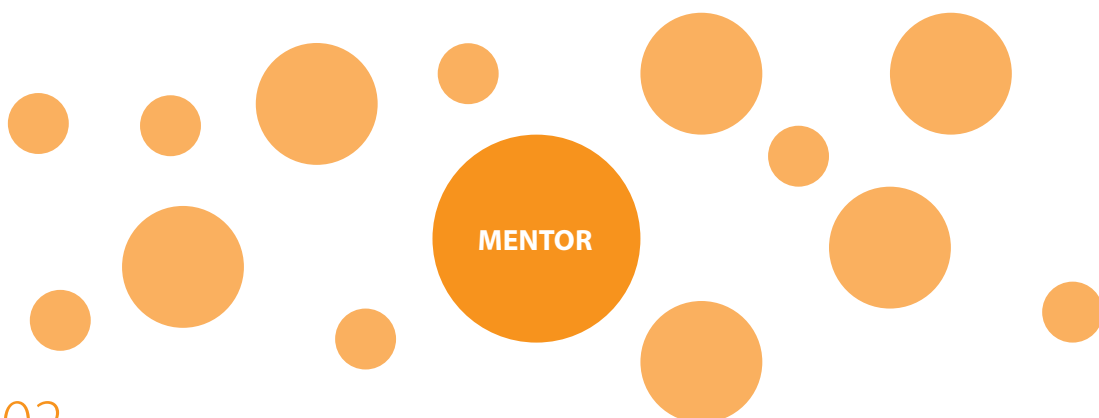
---

**6. Potek učnega srečanja (opišite): na primer pogovor o prejšnjem srečanju, motivacija za delo, predstavitev današnje teme, predstavitev ciljev, skupni sklepi**

---

**7. Medsebojno komuniciranje (snemamo smer in število sporočil in jih predstavimo grafično). Komunikacija med srečanjem je:**

- a. enosmerna (učitelj – člani)
- b. dvosmerna (učitelj – člani – učitelj)
- c. večsmerna (učitelj – udeleženci med seboj)



Pa jo opišimo:

---

**8. Posebna opazanja in pripombe** (pozitivne pobude članov skupine, načini reševanja problemov, ozračje, motiviranost članov ipd.)

---

**9. Prostorske razmere:**

OSVETLITEV	a) primerna	b) neprimerna
	Zakaj?	
HRUP	a) primeren	b) neprimeren
	Zakaj?	
TEMPERATURA	a) primerna	b) neprimerna
	Zakaj?	
VELIKOST PROSTORA	a) primerna	b) neprimerna
	Zakaj?	
OPREMLJENOST	a) primerna	b) neprimerna
	Zakaj?	
RAZMESTITEV MIZ	a) primerna	b) neprimerna
	Zakaj?	
DRUGO, OPIŠITE!		

**10. Trajanje opazovanja:**

---



---



---



---





## Priloga PRAKSA-15

# Primer akcijskega načrta za razvoj kakovosti

## AKCIJSKI NAČRT ZA RAZVOJ KAKOVOSTI

### SVETOVALNEGA SREDIŠČA ISIO Koper za obdobje od januarja do decembra 2010

Akcijski načrt temelji na ugotovitvah samoevalvacijskega poročila, izdelanega leta 2009. Akcijski načrt je sprejela komisija za kakovost na Ljudski univerzi Koper dne 8. 1. 2010.

#### Kazalnik kakovosti: Zadovoljstvo strank

**Standard kakovosti:** Stranke svetovalnega središča so zadovoljne s kakovostjo svetovalnih storitev in menijo, da so storitve pripomogle k rešitvi njihovega problema.

Ugotovljene pomanjkljivosti, problemi	Zap. št.	Načrtovane aktivnosti za razvoj kakovosti	Skrbijo za izpeljavo	Rok	Izpeljano	
					DA	NE
Ker smo zajeli malo anketirancev, bomo dali priložnost za izražanje zadovoljstva ali nezadovoljstva vsem strankam, ki obišejo svetovalno središče.	1.	Nabiralnik za pohvale, pritožbe in listki na polički pred vrati svetovalnega središča. Pripravili bomo kartončke z vprašanji: Ali ste pri svetovanju kaj pogrešali? Ali vas je pri svetovanju kaj motilo? Želimo pridobiti 25 do 30 odgovorov na mesec v časovnem obdobju 6 mesecev. Odgovore bomo evalvirali enkrat na mesec.	Vse svetovalke	15. 1. 2010 (postavitev) Fotografija!		

### Kazalnik kakovosti: Prispevek svetovalnega središča k rešitvi svetovalnega problema

**Standard kakovosti:** Stranke svetovalnega središča so zadovoljne s kakovostjo svetovalnih storitev in menijo, da so storitve pripomogle k rešitvi njihovega problema.

Ugotovljene pomanjkljivosti, problemi	Zap. št.	Načrtovane aktivnosti za razvoj kakovosti	Skrbijo za izpeljavo	Rok	Izpeljano	
					DA	NE
Vsi svetovanci se po svetovanju ne udeležijo izobraževanja.	2.	Pogostejša uporaba svetovalnih pripomočkov. Sistematično spremljanje uporabe različnih pripomočkov za svetovanje – od januarja do marca 2010. Analiza uporabe pripomočkov od januarja do marca 2010 in priprava načrta izboljšav – vpeljevanje izboljšav glede na sklepe v načrtu.		30. 6. 2010  10. 4. 2010  30. 6. 2010		

### Kazalnik kakovosti: Povečana udeležba odraslih v vseživljenjskem učenju

**Standard kakovosti:** Svetovalno središče pripomore k povečani udeležbi odraslih v vseživljenjskem učenju, povečanju učne uspešnosti in zmanjševanju osipa ter k zmanjševanju socialne izključenosti.

Ugotovljene pomanjkljivosti, problemi	Zap. št.	Načrtovane dejavnosti za razvoj kakovosti	Skrbijo za izpeljavo	Rok	Izpeljano	
					DA	NE
Premalo strankam »fizično« ponujamo zastopanje pri partnerskih ustanovah	3.	Zastopanje stranke pri urejanju vpisnih postopkov – zvišanje ravni zastopanja v 2010 za 100 % glede na pretekla leta ali vsaj 50 zastopanj na leto.	Svetovalke (Z., D., T.) v svetovalnem središču	30. 12. 2010		

Kazalnik kakovosti: Zmanjšanje socialne izključenosti						
<b>Standard kakovosti:</b> Svetovalno središče pripomore k povečani udeležbi odraslih v vseživljenjskem učenju, povečanju učne uspešnosti in zmanjševanju osipa ter k zmanjševanju socialne izključenosti.						
Ugotovljene pomanjkljivosti, problemi	Zap. št.	Načrtovane aktivnosti za razvoj kakovosti	Skrbijo za izpeljavo	Rok	Izpeljano	
					DA	NE
Še vedno je do 50 % anketirancev, ki ne opaža večje socialne vključenosti oziroma spremembe osebnostnih lastnosti v povezavi s socializacijo, po sodelovanju s svetovalnim središčem	4.	Enkrat na mesec delavnice Učenje učenja, z dvojnim namenom – druženja in učenja novih spretnosti – vsako 1. sredo v mesecu.	Z.	Do 30. 6. 2010		



# Viri

- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge: Massachusetts Institute.
- Easton, P. A. (1997). *Sharpening our tools: Improving Evaluation in Adult and Nonformal Education*. Hamburg: Unesco Institute for Education: German Foundation for international Development.
- Guba, E. G., Lincoln, Y. S. (1994). *Fourth generation evaluation*. Newbury Park, London, New Delhi: Sage.
- Gutknecht-Gmainer M. (ur. osnovne izdaje); Klemenčič S., Možina T., Vilič Klenovšek T. (avtorice dopolnitev priročnika v slovenščini za uporabo v svetovanju v izobraževanju odraslih) (2009): *Priročnik o kolegialnem presojanju v svetovanju v izobraževanju odraslih – prirejen po evropskem priročniku o kolegialnem presojanju v začetnem poklicnem in strokovnem izobraževanju*. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
- Klemenčič, S. (2001). Skrb za kakovost nacionalnih razvojnih projektov. Kakovost kot del načrtovanja, vodenja in vrednotenja razvojnih projektov v izobraževanju odraslih. *Andragoška spoznanja*, 3/2001. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Klemenčič, S., Možina T., Vilič Klenovšek, T. (2003). *Ponudimo odraslim kakovostno izobraževanje – kazalniki kakovosti*. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
- Klemenčič S., Možina T. (2011) *Presojanje in razvijanje kakovosti v izobraževanju odraslih*. V: *Kakovost v šolstvu v Sloveniji*. Kos Kecojevič, Gaber S. (ur.). Ljubljana: Pedagoška fakulteta
- Klemenčič, S. (2006). *Interesne skupine izobraževalne organizacije in vprašanja kakovosti: Projekt Ponudimo odraslim kakovostno izobraževanje (POKI)*. Interno gradivo za usposabljanje skupin za kakovost. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
- Možina, T. (2003). *Kakovost v izobraževanju. Od tradicionalnih do sodobnih modelov ugotavljanja in razvijanja kakovosti v izobraževanju odraslih*. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
- Možina, T. (2006). *Standardi kakovosti v modelu za samoevalvacijo Ponudimo odraslim kakovostno izobraževanje (POKI)*. Interno gradivo za usposabljanje skupin za kakovost. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
- Možina, T., Klemenčič, S. (2007). *Samoevalvacija kakovosti izobraževanja odraslih. Model samoevalvacije Ponudimo odraslim kakovostno izobraževanje – POKI za slovensko omrežje izobraževanja odraslih*. *Andragoška spoznanja*, letnik 13, številka 2, str. 18–30.
- Možina, T., Klemenčič, S. (2007 b). *Razvoj kakovosti v izobraževanju odraslih. Med avtonomijo in izkazovanjem odgovornosti za kakovost*. V: M. Bunford Selinšek in drugi. *Kakovost v vrtcih in šolah*. Ljubljana: Državni izpitni center.

- Možina, T. , Klemenčič, S., Vilič Klenovšek, T., Rupert, J. (2009). Model presojanja in razvijanja kakovosti v svetovalnih središčih za izobraževanje odraslih. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
- Možina, T. (2010) Kakovost kot (z)možnost. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
- Musek Lešnik, K. (2006). Pomen definiranja razvoja kakovosti lastne organizacije – vrednote, poslanstvo, vizija. Interno gradivo za usposabljanje skupin za kakovost. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
- Musek Lešnik, K. (2008). Vrednote, poslanstvo in vizija podjetja: organizacijske vrednote, poslanstvo in vizija podjetja kot jedrni elementi strateškega managementa. Koper: Fakulteta za management.
- Ponudimo odraslim kakovostno izobraževanje. Vprašanja za presojanje kakovosti. (2004). Možina, T. , Klemenčič, S., Hlebec, V. (ur.). Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
- Radovan M. (2010). Subjekti samoevalvacije. Interno gradivo za usposabljanje skupin za kakovost. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
- Radovan M. (2010). Kako pišemo samoevalvacijsko poročilo. Učno gradivo za udeležence usposabljanja za vpeljavo modela samoevalvacije POKI v izobraževalne organizacije. Ljubljana. Andragoški center Slovenije.
- Stake, R. E. (1983/2000). Program Evaluation, Particularity Responsive Evaluation. Besedilo predstavljeno na konferenci New Trends in Evaluation, Goeteborg, Sweden. Pozneje objavljeno v: Meadaus, G. F., Scriven, M., Stufflebeam, D. L. (uredniki). Evaluation Models: Viewpoints on Educational and Human Services Evaluation (1983 in 2000). Boston: Kluwer-Nijhoff Publishing
- Stufflebeam, D. L. in Webster, W. J. (1983/2000). An Analysis of Alternative Approaches to Evaluation. V: Stufflebeam, D. L., Madaus, G. F., Scriven, M. (1983/2000). Evaluation Models: Viewpoints on Educational and Human Services Evaluation. Boston: Kluwer-Nijhoff Publishing, str. 23–43.
- Stufflebeam, D. L. (1983/2000). The CIPP Model for Program Evaluation. V: Evaluation models: Viewpoints on Educational and Human Services Evaluation. Madaus, G. F., Scriven, M. in Stufflebeam, D. (uredniki). Boston: Kluwer-Nijhoff Publishing, str. 117–141.
- Tyler, W. R. (1971). Basic Principles of Curriculum and Instruction. Chicago: University of Chicago Press (delo je bilo prvič objavljeno leta 1949).



ISBN 978-961-6851-09-1



9 789616 851091