



## Kaj pomenijo spremembe v letih 2020 in 2021 za prihodnost poklicnega in strokovnega izobraževanja v Evropi?

**V letu 2020 smo se na področju izobraževanja tako v Sloveniji kot tudi na evropski in svetovni ravni prioritarno ukvarjali z raziskovanjem kakovosti izobraževanja na daljavo za različne generacije učencev.**



Slika 1: Raziskava OECD-ja o vplivu pandemije na izobraževanje.

Tako je npr. raziskava o vplivu pandemije na izobraževanje<sup>1</sup>, ki je nastala pod okriljem OECD-ja, izpostavila, da so dijaki in odrasli udeleženci poklicnega in strokovnega izobraževanja v primerjavi z učenci splošnih izobraževalnih programov dvojno prikrajšani. Zaradi zaprtja podjetij in delovnih organizacij namreč pomembnega dela izobraževanja, ki naj bi potekalo v delovnih organizacijah, spomladi leta 2020 ni bilo mogoče izvesti.

Ni povsem jasno, kakšna bo situacija v prihodnosti in v kolikšni meri bodo delovne organizacije sposobne sprejemati učence. Zato na nacionalni, evropski in svetovni ravni iščemo različne rešitve, da bi zmanjšali prikrajšanost udeležencev poklicnega in strokovnega izobraževanja. OECD-jeva študija kot najpogostejše rešitve v državah po svetu izpostavlja sledeče:

- raba virtualnih platform narašča;
- stopnja financiranja v poklicno in strokovno izobraževanje se povečuje, da bi se ublažila prikrajšanost tako izvajalcev kot tudi udeležencev izobraževanja;
- kjer se le da, se praktično izobraževanje v sodelovanju s podjetji izvaja ali v živo ali vsaj na daljavo;
- krepi se povezava ter sodelovanje med šolsko in vaje-niško obliko izobraževanja;
- iščejo se fleksibilnejše poti pri ocenjevanju in podeljevanju kvalifikacij ter

- posebna pozornost se posveča načinu in pravočasnosti informiranja udeležencev izobraževanja.

V sklepnem delu študija opozarja, da bo imelo izobraževanje, še posebej pa poklicno-strokovno izobraževanje pomembno vlogo pri spopadanju s prihajajočo negotovostjo v gospodarstvu in v družbi.

Evropska politika za obdobje po letu 2020 se je prav tako v veliki meri usmerila na okrevanje po krizi, ki jo je povzročilo in jo povzroča spopadanje s COVID-19, ter prehod v digitalno in zeleno ekonomijo na socialno pravičen način. Cilj dokumenta »Predlog Komisije za priporočilo Sveta o poklicnem izobraževanju ter usposabljanju za trajnostno konkurenčnost, socialno pravičnost in odpornost<sup>2</sup>«, objavljenem 1. 7. 2020, je zagotoviti, da bo delovna sila, ne glede na starost, s poklicnim izobraževanjem in usposabljanjem pridobila ustrezna znanja in spretnosti za okrevanje po krizi ter za prehod v digitalno in zeleno ekonomijo.

V nepredvidljivih sedanjih in prihodnjih okoliščinah, ki jih poleg epidemije povzročajo tudi drugi dejavniki, kot so podnebne spremembe, potrebe po boljši skrbi za naravo in okolje, potrebe po skrbi za enakost in enake možnosti v vse bolj razslojeni družbi, nujnost po učinkovitem odzivanju na hiter razvoj tehnologije, da bi (p)ostali konkurenčni, pa sistematičnemu in načrtnemu upravljanju s kakovostjo namenja še posebno mesto.

Odpornost tako posameznih izvajalcev kot celovitega sistema poklicnega in strokovnega izobraževanja si lahko zagotovimo s celovitim, dobro premišljenim, preglednim, dolgoročno usmerjenim in odzivnim okvirom kakovosti tako na ravni posameznih izvajalcev kot na ravni izobraževalnega sistema.

Strateški dokumenti na evropski ravni to vlogo za nadaljnjih 10 let ponovno namenjajo evropskemu okviru za kakovost poklicnega izobraževanja in usposabljanja – okviru EQAVET. Vse države članice bomo preko nacionalnih referenčnih točk še naprej skrbele za usklajevanje nacionalnih okvirov kakovosti s skupnim evropskim okvirom in za izmenjavo izkušenj pri njegovi implementaciji.

<sup>1</sup> The impact of COVID-19 on Education – Insights from Education at a Glance 2020

<sup>2</sup> Proposal for Council Recommendation on vocational education and training (VET) for sustainable competitiveness, social fairness and resilience: [https://pfts-oireachtas.s3.amazonaws.com/DriveH/AWData/Library3/Documents%20Laid/pdf/JKey%20Task%2020214%20-%20FET%20sectionScru-tiny%20NotesCOM\(20\)%20275%20re%20VET%20RecommendationDESdoclaid060820\\_060820\\_160200.pdf](https://pfts-oireachtas.s3.amazonaws.com/DriveH/AWData/Library3/Documents%20Laid/pdf/JKey%20Task%2020214%20-%20FET%20sectionScru-tiny%20NotesCOM(20)%20275%20re%20VET%20RecommendationDESdoclaid060820_060820_160200.pdf)

## Delavnice za vodstva in time za kakovost na daljavo

**V podporo šolam pri zagotavljanju in razvoju kakovosti v šolskem letu 2020/2021 nadaljujemo z izvajanjem tako začetnih kot nadaljevalnih usposabljanj, ki so prvenstveno namenjena vodstvu in timom za kakovost na šolah.**

Našim delavnicam se poleg tima za kakovost občasno priključijo tudi vodje raznih formalnih (kot so strokovni aktivni, PUZ-i in oddelčni učiteljski zbori) in neformalnih timov oz. skupin (kot so razne razvojne skupine) na šoli. Poleg temeljnega usposabljanja, ki smo ga izvajali že v preteklosti, z letošnjim šolskim letom na novo ponujamo nadaljnje usposabljanje. Izbirate lahko torej med:

- **Temeljnem usposabljanjem »Zagotavljanje in izboljševanje kakovosti«**, namenjenim šolam, ki so na področju sistematičnega upravljanja s kakovostjo na začetku in želijo v naslednjih letih postopoma vzpostaviti celovit, pregleden in delujoč notranji okvir ugotavljanja, zagotavljanja in razvoja kakovosti šole ter
- **Nadaljnem usposabljanjem »Strateško in razvojno načrtovanje na ravni šole«**, namenjenim šolam, ki se s sistematičnim ugotavljanjem, zagotavljanjem in razvojem kakovosti že ukvarjajo ter si želijo proces nadgraditi.

Delavnice izvajamo individualno, saj jih kar najbolj prilagodimo potrebam posamezne šole. V običajnih razmerah vas v ta namen obiščemo na šoli, v primeru izrednih razmer pa delavnice izvajamo na daljavo oz. v kombinirani obliki, s pomočjo spletne aplikacije MsTeams.

Da bi lažje izbrali med obema usposabljanjema, z vami predhodno opravimo razgovor, na katerem reflektiramo trenutni proces ter vsebinski in organizacijski okvir ugotavljanja, zagotavljanja in razvoja kakovosti na vaši šoli. Skupaj pregledamo tudi obstoječo dokumentacijo vaše šole na tem področju, kot npr. poročilo o kakovosti in/ali samoevalvacijsko poročilo, program razvoja, načrtovanje razvoja kakovosti v LDN in del letnega poročila, ki zajema sistematična prizadevanja na področju upravljanja s kakovostjo v preteklem letu. Na tej osnovi z vami identificiramo ključne probleme, opredelimo naslednje razvojne korake in tako prilagodimo program usposabljanja.

Obe usposabljanji temeljita na modelu OPK, ki je predstavljen v zbirki Kakovost v vrtcih in šolah<sup>3</sup>, ter na skupnem evropskem okviru kakovosti poklicnega izobraževanja in usposabljanja, modelu EQAVET, ki je predstavljen v priložniku Okvir EQAVET za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti<sup>4</sup>.

V letih 2020 in 2021 smo za tri srednje poklicne in strokovne šole izvedli začetno usposabljanje ter prav tako za tri nadaljevalno usposabljanje.

Končni cilj usposabljanj je narediti nekaj korakov naprej v kakovosti procesa, organizacije in vsebinskih temeljev sistematičnega upravljanja s kakovostjo na šoli. Več o vsebini in ciljih usposabljanj si lahko ogledate na naši spletni strani <https://www.eqavet-nrp-slo.si/dogodki/usposabljanja-timov-za-kakovost/>.



<sup>3</sup> Zbirka Kakovost v vrtcih in šolah je dostopna na [Zbirka Kakovost v vrtcih in šolah – Šola za ravnatelje \(solazaravnatelje.si\)](http://Zbirka_Kakovost_v_vrtcih_in_solah_-_Sola_za_ravnatelje_(solazaravnatelje.si))

<sup>4</sup> Priložnik Okvir EQAVET za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti je dostopen na [Priložnik EQAVET 2017.pdf \(eqavet-nrp-slo.si\)](http://Priloznik_EQAVET_2017.pdf_(eqavet-nrp-slo.si))

## S samoevalvacijo do boljše kakovosti šole s pomočjo spletnega anketiranja EPoS

Februarja 2021 smo z ožjo delovno skupino EPoS, ki je medinstitucionalno strukturirana, začeli že četrto zaporedno spletno anketiranje EPoS, ki poteka vsaki dve leti. V letu 2021 se je v spletno anketiranje EPoS ponovno vključila dobra četrtina srednjih poklicnih in strokovnih šol.



Slika 2: Predstavitev in umestitev spletnega anketiranja EPoS v širši okvir UZK na šoli – uvodni diapozitiv z usposabljanja.

EPoS vsebuje vprašalnik za dijake in vprašalnik za učitelje ter omogoča pridobitev podatkov tako na ravni šole kot na ravni posameznega sodelujočega učitelja za izbrane standarde kakovosti zbirke *Kakovost v vrtcih in šolah*<sup>5</sup> na dveh področjih kakovosti, kot kaže slika 3.

V letu 2021 se je v spletno anketiranje EPoS ponovno vključila dobra četrtina srednjih poklicnih in strokovnih šol. Ker pa namen anketiranja ni anketiranje samo, pač pa objektivni vpogled v stanje na izbranih področjih kakovosti tako na ravni učitelja kot na ravni šole ter kasnejše načrtovanje in uvajanje izboljšav, smo v letu 2021 pripravili dve usposabljanji v podporo spletnemu anketiranju EPoS. Usposabljanji sta namenjeni ravnateljem ter vodjem in članom timov za kakovost, ki kolektiv seznanijo z namenom anketiranja, organizirajo spletno anketiranje na šoli in ga umestijo v širši okvir kakovosti šole. Po prejemu izpisa rezultatov na šoli vodijo kasneje tudi diskusije o samoevalvacijskih ugotovitvah, načrtovanje in uvajanje izboljšav na šoli ter kasnejše spremljanje uvajanja izboljšav in njihovih učinkov na ravni šole. Ravnatelj in tim za kakovost zato prejmeta izpis rezultatov



Slika 3: S spletnim anketiranjem EPoS si lahko šola pomaga pri samoevalvaciji v povezavi z dvema področjema kakovosti zbirke *Kakovost v vrtcih in šolah*.

šole, ki se ga lahko primerja z rezultati šole v preteklih letih in s povprečnimi rezultati vseh sodelujočih šol v letošnjem letu. Individualni rezultati posameznega učitelja so zaupni in jih prejme le sodelujoči učitelj. Usposabljanji v podporo spletnemu anketiranju sta izvedeni za vodstva in tima za kakovost vseh sodelujočih šol, in sicer:

- **Uvodno usposabljanje pred anketiranjem** je namenjeno seznanjanju z vsebinsko podlago spletnega anketiranja, njegovi umestitvi v širši okvir kakovosti na šoli ter vlogi ravnatelja in tima za kakovost pri tem. Posredovana so tudi tehnična navodila za izpeljavo anketiranja na šoli.
- **Nadaljevalno usposabljanje po anketiranju**, preden šola prejme izpis rezultatov. Poudarek je na interpretaciji rezultatov, premisleku in diskusijah o rezultatih šole v šolskih kolektivih in timih ter načrtovanju, uvajanju in spremljanju uvajanja izboljšav na ravni šole. Tudi v tem primeru je poudarjena vloga ravnatelja in tima za kakovost pri vodenju naštetih procesov na šoli.

Spletno anketiranje EPoS je prostovoljno tako za posamezno šolo kot za posamezne učitelje.

<sup>5</sup> Zbirka *Kakovost v vrtcih in šolah* je dostopna na [ZbirkaKakovostvVrtcihinSolah – Šola za ravnatelje \(solazaravnatelj.si\)](http://ZbirkaKakovostvVrtcihinSolah-SolaZaRavnatelje.solazaravnatelj.si)



Slika 4: Na zaključni konferenci *Skupaj gradimo kakovost*, avgusta 2019 na Brdu, kjer je bila predstavljena zbirka *Kakovost v vrtcu in šoli*, ki je dostopna na spletni strani [Konferenca Skupaj gradimo kakovost – Šola za ravnatelje \(solazaravnatelje.si\)](http://Konferenca_Skupaj_gradimo_kakovost_-_Sola_za_ravnatelje_solazaravnatelje.si).

## Spremljanje zaposljivosti in prehodnosti absolventov na ravni šole

**Spremljanje zaposljivosti in prehodnosti absolventov izobraževanja je in bo v naslednjih desetih letih ena izmed prioritetenih tem na evropski ravni. Na področju srednjega poklicnega in strokovnega izobraževanja je od leta 2017 v samoevalvacijo obvezno vključiti 11 nacionalnih kazalnikov<sup>6</sup>, ki vsebujejo vseh 10 kazalnikov skupnega evropskega okvira EQAVET.**

Na spremljanje zaposljivosti in prehodnosti bivših dijakov, ki jih imenujemo absolventi izobraževalnih programov, se vežeta nacionalna kazalnika 5 in 6, posredno pa tudi 9.

Nekatere srednje poklicne in strokovne šole imajo na področju spremljanja zaposljivosti in prehodnosti absolventov posameznih izobraževalnih programov že več kot deset let dolgo tradicijo. Spet druge so imele v preteklosti to prakso že vzpostavljeno, pa so jo opustile. Zlasti so bile na tem področju v letih med 2008 in 2012 aktivne šole Konzorcija biotehniških šol Slovenije. Nekatere šole, ki se s spremljanjem tega področja sistematično še niso ukvarjale, pa so vzpostavile neformalno diskusijo z bivšimi dijaki (npr. preko kluba alumnov) in z delodajalci, ki izvajajo PUD.

Skoraj pa ne najdemo več srednje poklicne in strokovne šole, ki ne bi imela neke vrste povratne informacije o tem, kakšna je nadaljnja karierna pot bivših dijakov in odraslih udeležencev izobraževanja njihove šole in kako so tam, kjer so po zaključku šolanja, uspešni.

Spremljanje zaposljivosti in prehodnosti absolventov izobraževanja je in bo v naslednjih desetih letih ena izmed prioritetenih tem na evropski ravni, zato smo se v nacionalni referenčni točki EQAVET odločili, da s pomočjo preteklih izkušenj šol področje ponovno preučimo in ga naredimo bolj sistematičnega. V letu 2021 smo v sodelovanju s štiri pilotnimi šolami začeli raziskovati ter razvijati pristop in orodja v podporo spremljanju zaposljivosti in prehodnosti absolventov izobraževalnih programov na ravni šole. Končni cilj te razvojne aktivnosti je priprava smernic in usposabljanj za srednje poklicne in strokovne šole na tem področju. Tovrstna gradiva, ki bodo podprta z ustreznim usposabljanjem, bodo za vse šole na voljo predvidoma v letu 2023. Spremljate nas lahko na [Novice | EQAVET NRP v Sloveniji \(eqavet-nrp-slo.si\)](http://Novice_EQAVET_NRP_v_Sloveniji_eqavet-nrp-slo.si).

<sup>6</sup> Sveženj 11 obveznih nacionalnih kazalnikov kakovosti PSI je dostopen na [09\\_Nacionalni\\_kazalniki\\_kakovosti\\_PSI2017.pdf \(eqavet-nrp-slo.si\)](http://09_Nacionalni_kazalniki_kakovosti_PSI2017.pdf(eqavet-nrp-slo.si)).



Slika 5: Raziskovanje povezave med izobraževanjem in karierno potjo absolventov bo tudi v naslednjih desetih letih eno izmed prioritetenih izhodišč razvoja poklicnega in strokovnega izobraževanja v Evropi.

## Samoevalvacijo dopolnjujemo z zunanjo evalvacijo v obliki kolegialnih presoj srednjih poklicnih in strokovnih šol

**Čprav se marsikdo zdrzne ob izrazu »zunanja evalvacija«, »kolegialna presoja« tistim, ki imajo z njo izkušnje, izvabi prijetne spomine, pospremljene z nasmehom. Kolegialno presojo vsako leto predstavljamo v Novičniku, na letni konferenci, v zloženkah, na spletni strani točke, v video posnetkih in podobno. V šolskem letu 2020/2021 smo usposobili novo skupino presojevalcev, prenovili nova področja kakovosti ter izvedli eno presojo na mednarodni in dve na nacionalni ravni.**

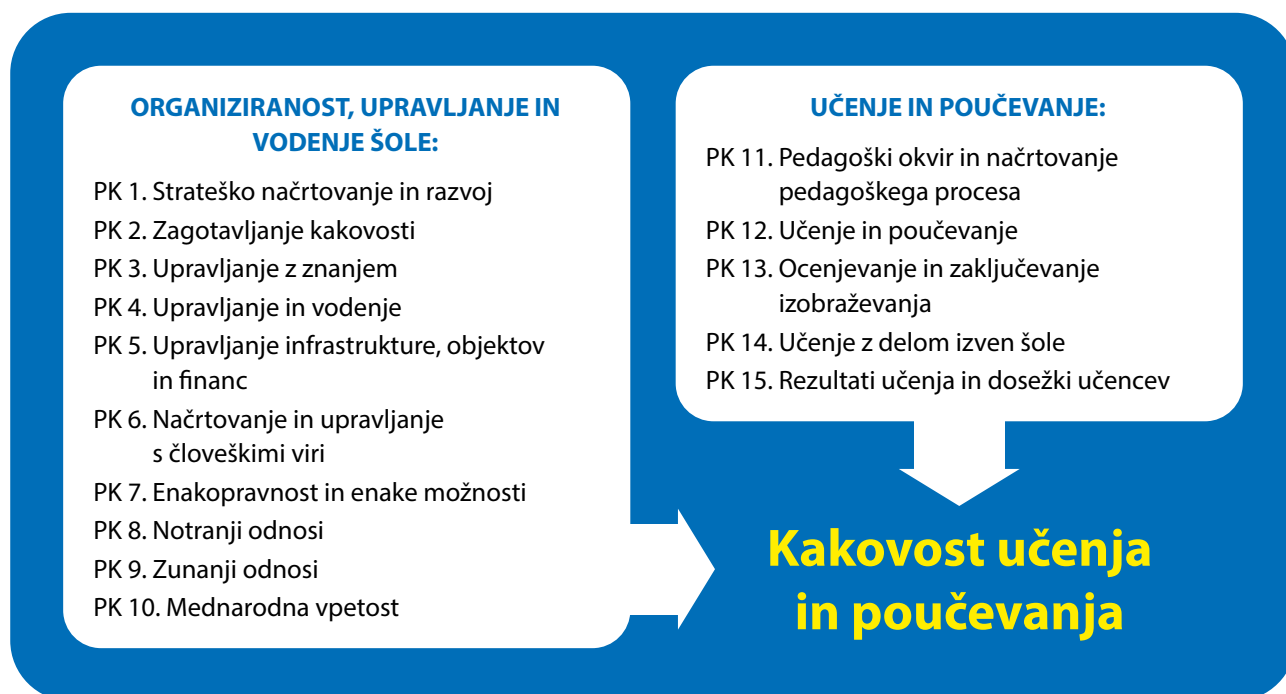
V Sloveniji gradimo kakovost vzgoje in izobraževanja pretežno na samoevalvaciji in želimo, da tako tudi ostane. Občasno pa je smiselno pridobiti tudi objektivno zunanje strokovno mnenje. Odločitev za sodelovanje v kolegialni presoji je velik korak, saj prinaša šolam kar nekaj dela in odgovornosti, na drugi strani pa tudi vrsto pozitivnih učinkov. Kolegialna presoja je oblika zunanje evalvacije, za katero se šola odloči prostovoljno in z namenom pridobitve podpore zunanjih strokovnjakov pri prizadevanjih za razvoj kakovosti. Presojevalci kakovosti so kolegi na enaki ravni, ki

prihajajo iz podobnega delovnega okolja, imajo podobne izkušnje, so metodološko usposobljeni za izvedbo presoje in strokovno suvereni na področjih, na katerih šola želi presojo kakovosti. Izhodišče za presojo je samoevalvacijsko poročilo, ki ga šola po kazalnikih pripravi na področju ali več področjih, ki si jih izbere za presojo. Presojevalci v nadaljevanju obiščejo šolo in s pomočjo intervjujev s pomembnimi skupinami deležnikov, lahko pa tudi s pomočjo drugih metod, kot so opazovanje, analiza dokumentacije, analiza spletne strani, ogled šole ipd., zberejo dodatne podatke v povezavi s presojanimi področji in oblikujejo končne ugotovitve. Skupina presojevalcev poda šoli v ustni obliki povzetek ključnih ugotovitev že ob zaključku obiska, bolj podrobno pa v končnem evalvacijskem poročilu, ki ga pripravi v roku 1 meseca po obisku. Na osnovi ugotovitev kolegialne presoje lahko šola pripravi akcijski načrt izboljšav na presojanih področjih in načrt spremljanja uresničevanja akcijskega načrta. Smiselno je, da akcijski načrt umesti v širši načrt uvajanja izboljšav oz. v program razvoja in v LDN.

V šolskem letu 2020/2021 smo kolegialne presoje tako na nacionalni kot na mednarodni ravni izvedli na daljavo. Intervjuji s posameznimi skupinami na šoli (dijaki, učitelji, vodstvom, timom za kakovost, delodajalci, starši idr.) so bili izvedeni v spletni aplikaciji MsTeams. Čeprav izvedba na daljavo prinaša določene primanjkljaje, pa smo bili istočasno presenečeni nad rezultati in prijetnostjo presojevalnega obiska na daljavo.

Kolegialno presojo izvajamo tako na nacionalni kot na mednarodni ravni po Evropskih kazalnikih kakovosti za kolegialno presojo srednjega poklicnega in strokovnega izo-

braževanja. Slovenska nacionalna referenčna točka v mreži EQAVET je v letih med 2017 in 2021 sodelovala pri prenovi teh kazalnikov z nacionalnimi referenčnimi točkami Avstrije, Finske, Hrvaške in Estonije. Kazalniki temeljijo na sodobnih konceptualnih pedagoških pristopih, tako kot tudi kazalniki slovenske medinstitucionalne zbirke *Kakovost v vrtcih in šolah* (ki jo uporabljamo za temeljno usposabljanje vodstev in timov za kakovost), a istočasno prinašajo v prostor specifične poklicnega in strokovnega izobraževanja ter pojmovanja o kakovosti poklicnega izobraževanja, ki si jih deli evropski prostor.



Slika 6: Področja kakovosti Evropskega priročnika za kolegialno presojo izvajalcev poklicnega in strokovnega izobraževanja.

Posebnosti Evropskega priročnika so:

- **Usmerjenost na raven šole in ne na posameznika**, ki je le del celovitega sistema. Sistematično upravljanje s kakovostjo naj bo torej usmerjeno na celovit sistem – koncepte, šolske time, organizacijsko strukturo, procese, dokumentacijo, vrednote, kulturo –, ki deluje v podporo razvoju celotne šole na določenem področju. Posamezen strokovni sodelavec je razumljen le kot del tega celovitega sistema in odgovornost slehernega posameznika je prispevek k skupnim ciljem.
- **Vsako področje kakovosti vsebuje vse faze kroga kakovosti** ali PDCA kroga (načrtuj – izvajaj – evalviraj – izboljšaj).
- **Poudarek na področjih kakovosti, ki so povezana z vodenjem.** Čeprav vsa področja vodijo k enemu skupnemu cilju – k večji kakovosti učenja in poučevanja, pa lahko vidimo, da je neposredno na urejanje kako-

vosti učenja in poučevanja usmerjeno le pet področij kakovosti in dvakrat več, torej deset, na urejanje kakovosti šole v delu, ki ni neposredno vezan na pouk ali samostojno učenje učencev. Kakovost učenja in poučevanja je torej po predpostavki avtorjev priročnika v večji meri odvisna od tega, ali smo kot strokovni sodelavci pripravljani temeljito urediti medsebojne odnose; opredeliti in nadgraditi skupna pojmovanja učenja, poučevanja in vodenja; vzpostaviti preglednost delovnih procesov; načrtno in skupaj razvijati v odličnost usmerjeno kulturo sobivanja in delovanja; se poenotiti v vrednotah, povezanih s kakovostjo in povezati organizacijsko strukturo z razvojnimi cilji šole. Kasneje pa je treba to kondicijo in stanje redno vzdrževati in nadgrajevati. Posledično bodo imela tovrstna prizadevanja močan, dolgoročen in trajen pozitiven vpliv na zagotavljanje ter izboljševanje kakovosti učenja in poučevanja, ki jo bo začutil sleherni učenec.



Slika 7: Na enem izmed sestankov, namenjenih razvoju Evropskih kazalnikov za kolegialno presojo kakovosti izvajalcev PSI v Splitu, septembra 2019.

## Sistem zagotavljanja kakovosti nizozemskih izvajalcev poklicnega in strokovnega izobraževanja: letna konferenca Kakovost poklicnega in strokovnega izobraževanja 2019/2020

Letno konferenco o kakovosti poklicnega in strokovnega izobraževanja namenjamo predvsem ravnateljem šol, direktorjem šolskih centrov ter vodjem in članom timov za kakovost na šolah oz. šolskih centrih. Po svoji vsebini je konferenca zanimiva tudi za vodje in člane ostalih timov na šolah ter za vse strokovne sodelavce, saj naj bi bili vsi vključeni v procese sistematičnega upravljanja s kakovostjo šole. Na zadnji konferenci, decembra 2019, nas je obiskalo tudi kar nekaj predstavnikov MIZŠ, ki so po svoji naravi dela posredno ali neposredno vključeni v procese sistematičnega

upravljanja s kakovostjo na ravni izobraževalnega sistema. Opažamo pa tudi, da nas že vsa leta obiskujejo predstavniki nekaterih ljudskih univerz, ki srednje poklicno in strokovno izobraževanje nudijo odraslim. V prihodnosti želimo skupino udeležencev razširiti s predstavniki višjih strokovnih šol, da bi vsem nam omogočili izmenjavo izkušenj med srednjim in višjim nivojem strokovnega izobraževanja.

Značilnost naših vsakoletnih konferenc je mednarodna zasedba predavateljev in do neke mere tudi udeležencev.





Slika 8: Konferenca Kakovost poklicnega in strokovnega izobraževanja 2019/2020.

#### Konferenca je imela dva vsebinska poudarka:

- Orodja, metode in pristopi, ki nam pomagajo pri krepitvi kulture stalnega izboljševanja kakovosti učenja ter poučevanja dijakov in odraslih udeležencev izobraževanja srednje poklicne in strokovne šole oz. šolskega centra;
- Kako učenje in poučevanje na srednji poklicni in strokovni šoli oz. šolskem centru približati sedanjim in prihajajočim potrebam trga dela.

Okrog teh dveh poudarkov smo zasnovali tako predavanja kot delavnice. Več na [Gradiva | EQAVET NRP v Sloveniji \(eqavet-nrp-slo.si\)](http://Gradiva|EQAVET-NRP-v-Sloveniji-(eqavet-nrp-slo.si)).

Na tem mestu pa izpostavljam in povzemamo uvodno predavanje Margriete Kroese-Zoet, vodje kakovosti na Landstede Groep-u, nizozemskem izvajalcu s 25.000 dijaki in 3000 zaposlenimi, ki na 44 lokacijah izvaja 200 izobraževalnih programov. Ga. Kroese-Zoet je na svojem primeru, ki tudi na Nizozemskem velja za primer dobre prakse, predstavila Sistem zagotavljanja kakovosti nizozemskih izvajalcev poklicnega in strokovnega izobraževanja.

Znaten delež nizozemskih izvajalcev je zasnovan multisektorsko. Izvajalci nudijo vse ali večino javno veljavnih izobraževalnih programov, v katerih se izobražuje do 12.000 udeležencev. Imajo tudi zelo pomembno vlogo pri spodbujanju gospodarskega razvoja regije, v kateri se nahajajo.



Slika 9: Uvodno predavanje Margriete Kroese-Zoet, vodje kakovosti na Landstede Groep na Nizozemskem.

Poudarki predavanja so bili usmerjeni predvsem na pomembnost **timskega dela** in določenih **vrednot** za razvoj **kulture kakovosti**, pri čemer je predavateljica izhajala iz lastne izkušnje. Pred leti so bili kot izvajalci preplavljeni s težavami, nezadovoljni s svojo kakovostjo in s percepcijo deležnikov o njihovih storitvah. Ocenili so, da je njihova prihodnost eksistenčno ogrožena, zato so se začeli sistematično ukvarjati z razvojem **celovitega in funkcionalnega notranjega modela kakovosti**. Problemi, ki so jih v izhodišču naslovili, so bili predvsem neozaveščenost učiteljskih timov, da so kot izvajalci eksistenčno ogroženi; ni bilo jasno, katere šole znotraj centra so ogrožene in zakaj; sprotne probleme so reševali parcialno, ko so rešili en problem, se je na drugem koncu pojavil nov ... S situacijo so se začeli spopadati tako, da so pripravili zelo natančen posnetek stanja dogajanja v vsakem učiteljskem timu ter pregled potreb posameznih učiteljev in posameznih timov, oblikovali priporočila in ta pretvorili v aktivnosti, izmed vseh aktivnosti določili prioritete ter se skupaj lotili izboljševanja kakovosti učenja in poučevanja. Spremembe so bile potrebne na različnih nivojih: v medosebni komunikaciji oz. odnosih ena na ena, orodjih sistema kakovosti, treba je bilo investirati v razvoj timskega dela, oblikovati in izbrati prava orodja za posamezne timove učiteljev ter bolj vključiti dijake in delodajalce v razvoj kakovosti izobraževanja. Vključenost in pripadnost

učiteljev so dosegli z izboljšanjem odnosov med posamezniki, izboljšanjem orodij v sistemu kakovosti in izborom pravih orodij za posamezne timove. S slednjim so v posameznih timih uspeli premakniti stopnjo zrelosti skupinske dinamike iz faze skupin posameznikov v funkcionalne timove, ki si delijo cilje ter jih uresničujejo skupaj in povezano.

#### **Na ravni celotnega modela kakovosti organizacije so bili najučinkovitejši sledeči ukrepi:**

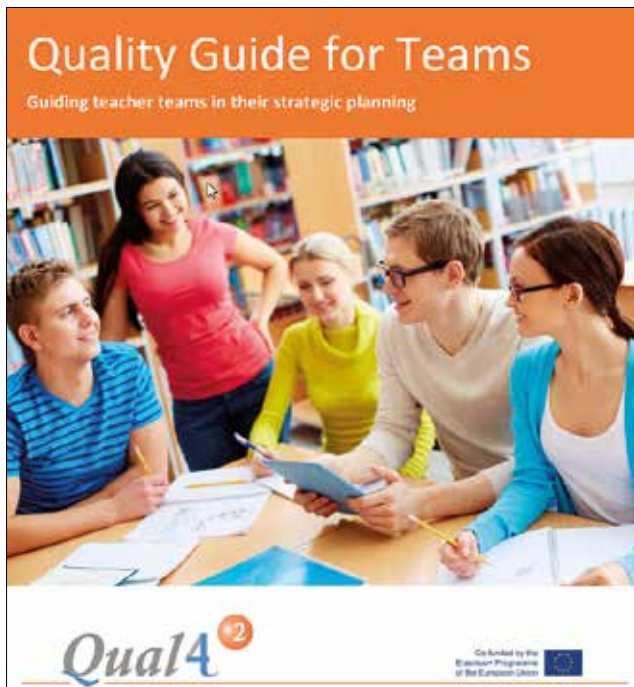
- vzpostavitev učinkovitih kanalov za komunikacijo,
- razvoj enostavnega priročnika kakovosti za zaposlene,
- razvoj cikla in koledarja kakovosti,
- profesionalizacija posameznih učiteljev in timov učiteljev ter
- vzpostavitev blagih in tudi strožjih kontrol.

#### **Na ravni učiteljskih timov so bila najučinkovitejša orodja:**

- samoevalvacija na ravni timov,
- dober model letnega načrta aktivnosti tima,
- komplet orodij za timove, iz katerega lahko timi izbirajo orodja po potrebi ter
- hitro dostopna podpora timom v primeru kakršnihkoli vprašanj.

Težave in predloge tako učiteljev posameznikov kot timov učiteljev so identificirali in beležili s pomočjo pogovora, po poslušanju zaposlenih pa je nastopil čas za poslušanje *dijakov* in *delodajalcev*. Posnetek njihovih želja in potreb so pridobili z vprašalniki, semestrskimi srečanji s predstavniki enih in drugih, raznimi seansami za ustvarjanje idej o »idealnem« izobraževanju v prihodnosti ipd. Potekale so tudi evalvacije pouka pri posameznih učiteljih. Naloga posameznega učiteljskega tima je bila, da povratne informacije dijakov in delodajalcev analizira, pripravi povzetke ugotovitev in te uporabi kot eno izmed izhodišč za pripravo načrta dela tima. Težave, na katere so opozorile tovrstne evalvacije, so naslovili tudi s pomočjo kratkih usposabljanj za zaposlene.

S tovrstnimi pristopi so uspeli 70 % zaposlenih aktivno vključiti v procese sistematičnega upravljanja s kakovostjo. Tako so ti načini samoevalvacije in ukrepanja na različnih nivojih, vendar s poudarki na **timih učiteljev**, sprožili razvoj **kulture kakovosti** na ravni organizacije, saj so se zaposleni poistovetili s cilji, procesi, vrednotami kakovosti in jim začeli slediti povezano, v medsebojni podpori ter ob poslušanju in vključevanju dijakov in delodajalcev.



Slika 10: Smernice, orodja in pristopi za razvoj kulture kakovosti od spodaj navzgor, začenši v timih učiteljev, so na voljo na spletni strani [Home \(qual4t-project.org\)](http://Home.qual4t-project.org). Z njimi so si pomagali tudi pri nizozemskem izvajalcu PSI - Landstede Groep, ki se je kot primer dobre prakse predstavil na letni konferenci Kakovost poklicnega in strokovnega izobraževanja 2019/2020.

»Kakovost moramo živeti ...«

»Samoevalvacija in kolegialna presoja igrata ključno vlogo pri razvoju kakovosti izobraževanja.«

»Ker kakovost razumemo različno, je pomembno, da imamo skupne kazalnike in merila.«

»H kakovosti na ravni organizacije prispeva vsak posameznik.«

»Spremljanje in razvoj kakovosti sta nujna.«

»Make it clear – keep it simple – think ownership.«

Izjave udeležencev letne konference o kakovosti PSI 2019/2020.



**Nacionalna referenčna točka za kakovost poklicnega in strokovnega izobraževanja in usposabljanja v Sloveniji – EQAVET NRP v Sloveniji.**

**Center RS za poklicno izobraževanje**

Kajuhova 32u, 1000 Ljubljana

Tel.: +386 1 586 42 26

e-pošta: eqavetnrp.slo@cpi.si

www.eqavet-nrp-slo.si



**CPI**

CENTER RS ZA  
POKLICNO  
IZOBRAŽEVANJE

Odgovorna urednica: Saša Grašič

Uredniški odbor: Saša Grašič, Majda Gartner, Špela Pogačnik Nose

Aktivnosti EQAVET NRP v Sloveniji sta v šolskem letu 2020/2021 izvajali Saša Grašič in Majda Gartner v sodelovanju z zunanjimi domačimi in mednarodnimi strokovnjaki ter srednjimi poklicnimi in strokovnimi šolami.

Vsem sodelujočim se zahvaljujemo za dragocene prispevke.

Izdal: CPI, 2021

Publikacija je nastala v okviru projekta Erasmus +, KA3: 2019 financial Support to EQAVET NRP, EACEA 44/2018, ki ga financirata Evropska unija in Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport (Decision No.-2019-0489/001 – 001, Project No.-609182-EPP-1-2019-1-SI-EPPKA3-EQAVET-NRP). Evropska komisija ne prevzema odgovornosti za vsebino te publikacije.

