

Jasna Kržin  
Stepišnik,  
Srednja  
agroživilska šola  
Ljubljana

# UČINKI VPELJEVANJA MODELA KAKOVOSTI POKI NA ŠOLO

## POVZETEK

V številnih državah že nekaj let oblikujejo sistemske rešitve, povezane z ugotavljanjem in zagotavljanjem kakovosti vzgoje in izobraževanja. Tudi v Sloveniji se zavedamo pomena vzpostavitve mehanizmov ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti ter iskanja lastne poti do višje kakovosti sistema vzgoje in izobraževanja. Temu so namenjeni tudi posamezni modeli kakovosti, ki jih vpeljujemo v izobraževalne organizacije. Na področju izobraževanja odraslih je razvit model za presojanje in razvijanje kakovosti POKI (Ponudimo odraslim kakovostno izobraževanje). Z vpeljavo modela v šolsko prakso lahko prvič ugotavljamo tudi njegove učinke. Na osnovi zunanje evalvacije vpeljevanja modela za presojanje in razvijanje kakovosti POKI in učinkov, ki smo jih zaznali na šoli, ugotavljam, da je bil temeljni cilj projekta, tj. prispevek k povečani skrbi za kakovost na naši šoli, dosežen.

**Ključne besede:** kakovost, izobraževanje odraslih, evalvacija

**D**elodajalci, družinski člani in različne druge skupnosti, v katerih živimo in ustvarjamo, pričakujejo od nas znanje, usposobljenost in potrebne osebnostne lastnosti. Prvi pogoj, da bi kot posamezniki in družba usposobljenost lahko dosegli, je kakovosten izobraževalni sistem. Zato se povsod po svetu odpirajo vprašanja o ustreznih mehanizmi vrednotenja in zagotavljanja kakovosti v izobraževanju.

Uporabnost različnih modelov kakovosti iz gospodarstva v izobraževalni praksi ilustrira primer Danske. Ob oblikovanju Strategije kakovosti v poklicnem in strokovnem izobraževanju so na Danskem ugotovili, da se je deset odstotkov danskih kolidžev odločilo za uporabo standardov ISO 9000 in 40 odstotkov za vpeljevanje katerega od konceptov, ki temeljijo na filozofiji TQM. Za sistematično zagotavljanje kakovosti po načelih učeče se organizacije se je odločilo 12 odstotkov poklicnih kolidžev, ostali pri zagotavljanju kakovosti upoštevajo druge modele kakovosti (Možina, 2003, str. 181).

Tako v svetu kot tudi pri nas je doslej znanih že kar nekaj poskusov aplikacije različnih modelov iz gospodarstva v izobraževalno prakso (Van den Berghe, 1996, v Možina, 2003, str. 181). Znani so predvsem poskusi vpeljevanja standardov ISO v šole in poskus aplikacije filozofije TQM (total quality management) v izobraževalne institucije (West-Burnham, 1992; Murgatroyd in Morgan, 1992).

Različni avtorji v izobraževanju utemeljujejo uporabo različnih, v temeljih zelo podobnih modelov kakovosti (Beare idr., 1989; Bennett idr., 1994; Caldwell idr., 1998). Vsem je skupno učinkovito vodenje in ozračje, ki vodi v rast (Hargreaves, Hopkins 2001, str. 113–114). Podobno tudi Trnavčević (2000, str. 10) ugotavlja, da se pri uvajanju različnih sistemov in modelov kakovosti razlike pogosto zabrišejo, saj le redko prenesemo v prakso cel model in izključimo ostale. Modele je do-

bro poznati, saj pri oblikovanju lastnih načinov delovanja omogočajo mednarodno primerljivost. Bogastvo možnosti in modelov kakovosti nam daje možnost, da se usposobimo za izbiro pravih v prave namene.

Tudi projekti ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti, ki v zadnjih letih potekajo v Sloveniji, nas prepričajo, da gre za področje, pri katerem se na celotnem področju izobraževanja kažejo vedno večje potrebe in je v fazi intenzivnega razvoja. Najprej z nekaterimi samostojnimi projekti, kot so Ogledalo (Zavod RS za šolstvo), Mreža učečih se šol (Šola za ravnatelje) (Erčulj in Trunk Širca, 2000), Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v poklicnem in strokovnem izobraževanju (projekt Phare), Indikatorji kvalitete praktičnega izobraževanja vajencev pri delodajalcih (Obrtna zbornica, Phare) in projekt Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v vzgoji in izobraževanju Modro oko (Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, 2001).

Da bi v Sloveniji izboljšali kakovost dela organizacij za izobraževanje odraslih, so na Andragoškem centru Slovenije v okviru nacionalnega razvojnega projekta ob podpori Ministrstva za šolstvo, znanost in šport razvili model za presojanje in razvijanje kakovosti v organizacijah za izobraževanje odraslih. Pomenovali so ga model POKI – Ponudimo odraslim kakovostno izobraževanje.

Ugotavljam, da tudi model POKI (Andragoški center Slovenije, 2001; Možina, 2003) združuje elemente več modelov in je v več pogledih zelo primerljiv z modeli, ki se uporabljajo v gospodarstvu.

Naša šola je bila na javnem razpisu junija 2001 izbrana za vključitev v nacionalni razvojni projekt kot ena izmed prvih štirih šol, ki so vpeljevale model v šolsko prakso. S projektom smo zaključili decembra 2003. Vpeljava projekta je bila zunanje evalvirana s pomočjo vprašalnikov, namenjenih učiteljem, ki sodelujejo v izobraževanju odraslih na šoli

in s pomočjo strukturiranih intervjujev s člani projektne skupine na šoli (Zorić, 2003). Njene učinke smo ugotavljali tudi na šoli, zato smo analizirali uresničevanje akcijskega načrta, ki smo si ga za izbrano področje kakovosti zastavili na šoli marca 2003.

Prispevka sem se lotila z namenom, da predstavim, kaj je projekt prinesel v življenje naše šole in kakšen je njegov prispevek k zagotavljanju kakovosti izobraževanja odraslih na šoli. Pričakujem, da bodo ugotovitve koristne za nadaljnje izboljšave in tudi pri načrtovanju novega razvojnega kroga kakovosti na šoli.

*Razvoj sistemov za spremljanje kakovosti v izobraževanju narekuje čas.*

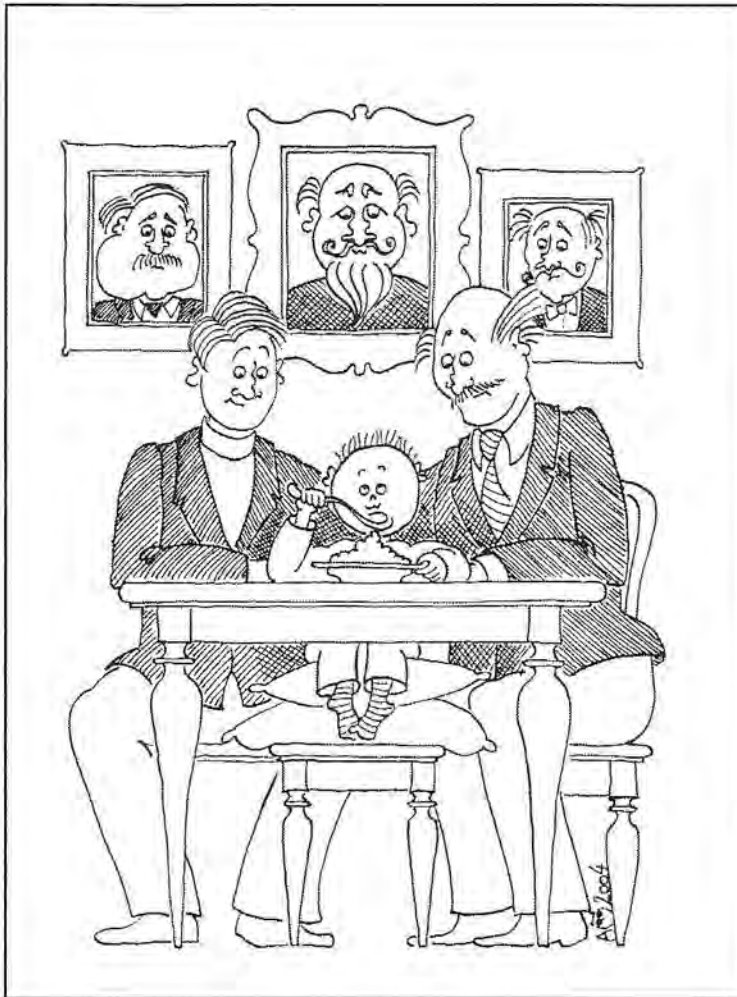
## UČINKI VPELJEVANJA MODELA KAKOVOSTI PONUDIMO ODRASLIM KAKOVOSTNO IZOBRAŽEVANJE – POKI V ŠOLI

### Potek projekta vpeljevanja modela kakovosti v šoli

Decembra 2000 je bil model zagotavljanja in razvijanja kakovosti POKI predstavljen na posvetu za izobraževanje odraslih v Portorožu. Nekaj mesecev pozneje je Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport objavilo javni razpis za sodelovanje v nacionalnem razvojnem projektu, ki je bil namenjen vpeljavi modela v srednje šole. Junija 2001 so bile izbrane štiri srednje šole, ki se ukvarjajo tudi z izobraževanjem odraslih, med njimi tudi Srednja agroživilska šola Ljubljana.

Jesen 2001 se je začelo izobraževanje in proces vpeljave projekta POKI v prakso. Koraki, ki smo jih naredili pri vpeljevanju modela kakovosti, predstavljajo razvojni krog, ki je potekal dve leti in pol, in so:

- Oblikovanje razvojne skupine za kakovost na šoli (ravnatelj, vodja IO, štirje učitelji)



- Oblikovanje poslanstva in vizije kakovosti izobraževanja odraslih na šoli
- Oblikovanje prve presoje o ravni kakovosti na šoli – samoevalvacijski profil šole – ugotovitev močnih in šibkih področij v delovanju šole
- Izbira področja, na katerem bo potekala temeljitejša presoja kakovosti
- Izbira treh kazalnikov kakovosti s tega področja
- Oblikovanje lastnih standardov kakovosti za izbrane kazalnike
- Določanje načrta informiranja zaposlenih in drugih o projektu

- Postavitev evalvacijskih vprašanj ter določanje virov in subjektov za ugotovitev stanja za izbrane kazalnike kakovosti
- Priprava instrumentarija za presojanje kakovosti – oblikovanje vprašalnikov, strukturiranih intervjujev oz. drugih oblik za ugotovitev stanja in zbiranje dokumentacije
- Izpeljava presojanja
- Oblikovanje samoevalvacijskega poročila
- Predstavitve samoevalvacijskega poročila zaposlenim, razprava o njem in potrditev akcijskega načrta za vpeljevanje izboljšav in razvoja
- Priprava ukrepov in načinov za vpeljevanje izboljšav in razvoja
- Uresničevanje akcijskega načrta
- Spremljanje in ovrednotenje vpeljanih izboljšav – predstavitev rezultatov in evalvacija projekta zaposlenim

V načrtu imamo izbiro drugega področja in vstop v nov razvojni krog.

Projekt smo na šoli zaključili decembra 2003.

V letu 2002/2003 se je v projekt presojanja in razvijanja kakovosti POKI vključilo 10 novih organizacij, ki izražajo odrasle udeležence, v letu 2004 in 2005 pa načrtujejo vključitev še 10 do 15 organizacij za izobraževanje odraslih.

### Učinki vpeljevanja modela kakovosti POKI na šoli

Učinke vpeljevanja modela kakovosti POKI na šolo smo poskušali ugotoviti na dva načina. Maja 2003 je bila opravljena zunanja evalvacija o učinkih vpeljevanja modela v šolo (Zorič, 2003). Njen temeljni cilj je bil ugotoviti, kakšni so odzivi zaposlenih na model POKI in kako model vpliva na nadaljnje delo organizacije pri ugotavljanju kakovosti izobraževanja odraslih. Kot pripomoček za

analizo sta bila uporabljena anketni vprašalnik in strukturirani intervju. Intervjuji so bili izvedeni s člani projektne skupine, ki je na šoli sodelovala pri vpeljavi modela kakovosti. Na naši šoli so bili izvedeni intervjuji posamično z vsemi šestimi člani projektne skupine. Anketne vprašalnike so izpolnjevali učitelji, ki poučujejo odrasle udeležence. Izmed 30 razdeljenih vprašalnikov na naši šoli jih je bilo vrnjenih 20. Da bi zagotovili anonimnost, je bil vrnjenim vprašalnikom namenjen predal v zbornici šole.

Za uspešno uvajanje modela kakovosti je pomembno, da so vsi udeleženci seznanjeni z nameni in razumejo cilje samoevalvacije. Evalvatorka je zato ugotavljala seznanjenost učiteljev in projektne skupine s cilji in nameni projekta. Rezultati so razvidni iz slike 1.

Ob začetku vpeljavanja projekta je 85 odstotkov učiteljev in 66 odstotkov članov projektne skupine navedlo, da so jim bili predstavljeni temeljni cilji in nameni projekta. Le en član projektne skupine ob začetku vpeljavanja projekta ni bil seznanjen s temeljnimi cilji in nameni.

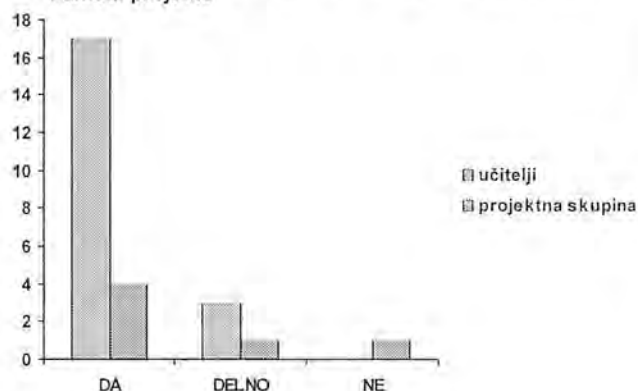
Glede na temeljne cilje in namene so učitelji in člani projektne skupine odgovarjali na vprašanje, ali se jim zdi uvedba modela POKI v šolo smiselna (slika 2).

Vsi razen enega člana projektne skupine (83 odstotkov) so bili prepričani, da je uvedba modela POKI v šolo popolnoma smiselna, med učitelji jih je bilo v to prepričanih 30 odstotkov, vsi ostali pa so menili, da je uvedba projekta v veliki meri smiselna.

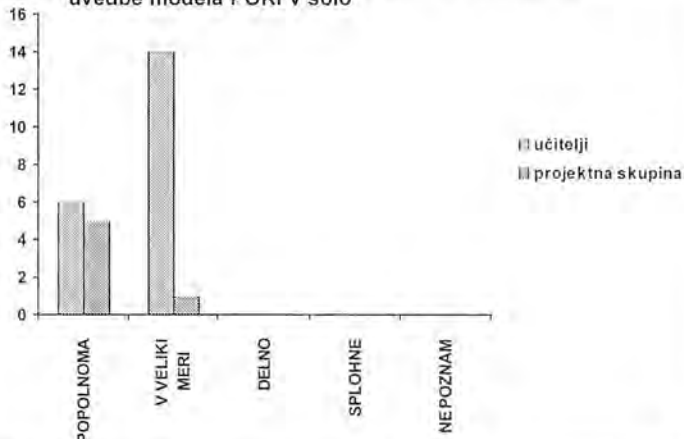
Za uvajanje projekta kakovosti je poleg seznanjenosti s cilji in nameni projekta pomembno tudi sodelovanje učiteljev v projektu. Zato so odgovarjali na vprašanje, ali so bili vključeni v projekt (slika 3) in na kakšen način.

Kar 60 odstotkov učiteljev je odgovorilo, da so sodelovali v projektu POKI, največ z izpol-

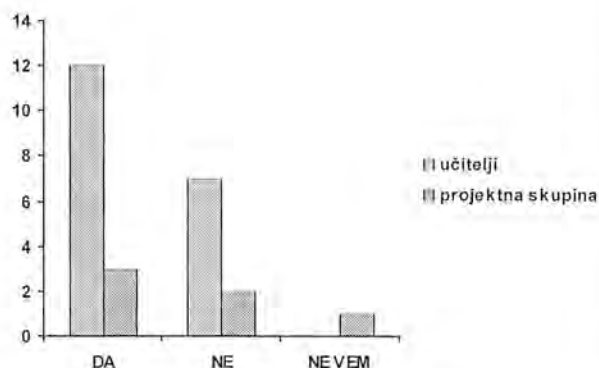
Slika 1: Seznanjenost učiteljev in projektne skupine s cilji in nameni projekta



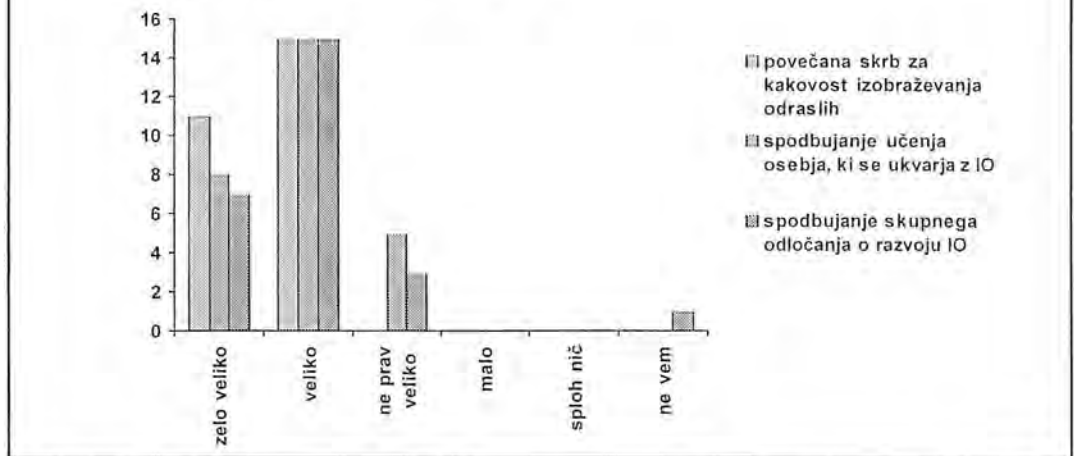
Slika 2: Mnenje učiteljev in projektne skupine o smiselnosti uvedbe modela POKI v šolo



Slika 3: Sodelovanje učiteljev v projektu POKI



Slika 4: Vpliv modela POKI na povečano skrb za kakovost izobraževanja odraslih, kot ga ocenjujejo učitelji in člani projektne skupine.



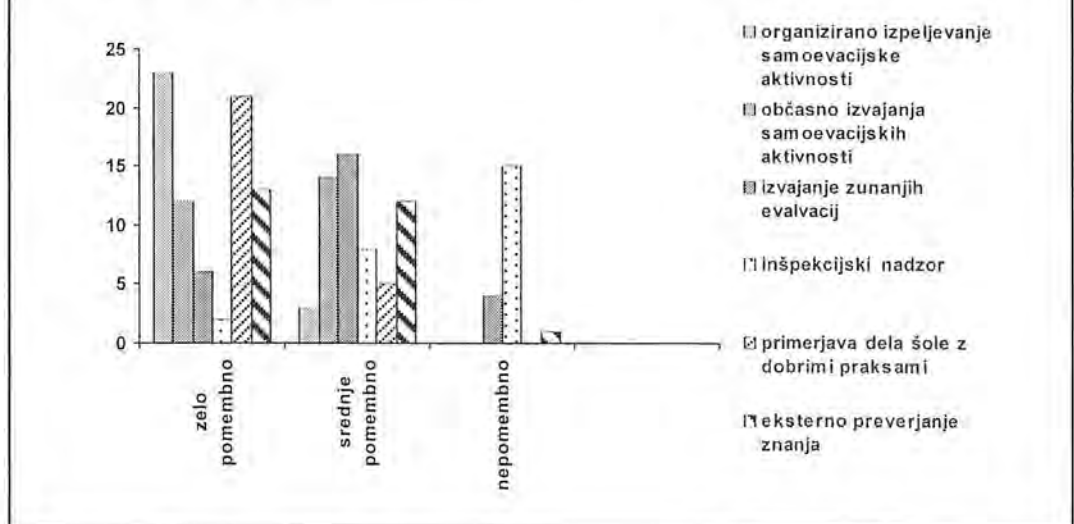
njevanjem vprašalnikov, udeležbo na delavnici, v diskusiji na konferenci in pri statistični obdelavi podatkov. Ostali, ki so odgovorili, da niso sodelovali v projektu, večinoma ne navajajo vzroka, nekateri pa, da niso bili povabljeni.

Tudi dva člana projektne skupine menita, da učitelji niso bili vključeni v projekt, kljub temu da jih je 86 odstotkov izpolnilo anketne

vprašalnike in so bili vsi prisotni vsaj na eni predstavitvi oz. delavnici o projektu. Do te razlike je lahko prišlo zaradi drugačne predstave o sodelovanju. Verjetno nekateri izpolnjevanja vprašalnikov in sodelovanja v diskusiji niso občutili kot svojega sodelovanja.

Temeljni cilj uvajanja modela POKI je vzbuditi skrb za kakovost in razvoj izobraževanja odraslih (IO) na šoli. Na sliki 4

Slika 5: Pomembnost ukrepov za doseganje kakovosti dela šole po mnenju učiteljev in projektne skupine



so prikazani odgovori učiteljev in članov projektne skupine o vplivu vpeljave modela POKI na povečano skrb za kakovost in razvoj izobraževanja odraslih v šoli.

Večina anketiranih učiteljev in članov projektne skupine meni, da je model veliko (58 odstotkov) ali zelo veliko (27–42 odstotkov) prispeval k povečani skrbi za kakovost izobraževanja, k spodbujanju učenja osebja, ki se ukvarja z izobraževanjem odraslih, in k spodbujanju skupnega odločanja o razvoju IO. Po mnenju učiteljev je model POKI največ prispeval k povečani skrbi za kakovost izobraževanja odraslih.

Učitelji in člani projektne skupine so odgovarjali tudi na vprašanje, kakšni ukrepi so po njihovem mnenju pomembni za doseganje kakovosti dela šole (slika 5).

Iz odgovorov učiteljev in projektne skupine lahko razberemo, da sta za doseganje kakovostnega dela v šoli najpomembnejša organizirano izpeljevanje samoevalvacijskih aktivnosti, npr. POKI, in primerjava dela šole z dobrimi praksami v drugih izobraževalnih organizacijah. Najmanjši pomen za doseganje kakovosti dela šole pripisujejo učitelji inšpekcijskemu nadzoru, saj jih je kar 58 odstotkov prepričanih, da je za doseganje kakovosti dela nepomemben.

Na vprašanje, kaj so člani projektne skupine pridobili s sodelovanjem v projektu POKI, jih je največ odgovorilo, da so to teoretične osnove, znanja o izdelavi anket in računalniška znanja. Pridobili so izkušnje s timskim delom, nekateri člani so postali bolj motivirani za delo z odraslimi udeleženci, posamezniki so pridobili izkušnje z vodenjem projekta. Navajajo tudi, da so začeli izboljševati svoja gradiva in jih še bolj prilagajati odraslim, bolj sistematično so začeli tudi ugotavljati zadovoljstvo udeležencev. Učitelji menijo, da so s sodelovanjem v projektu pridobili napotke za boljše delo, nekaj jih je ugotovilo, da morajo več pozornosti po-

svečati povratnim informacijam udeležencev izobraževanja.

Na drug način smo na šoli sami ugotavljali učinke vpeljevanja modela v šolsko prakso. Analizirali smo rezultate glede na akcijski načrt in cilje, ki smo si jih zastavili. Učinke projekta smo ugotavljali tudi iz odzivov zaposlenih in drugih na predstavitev projekta ter pri sodelovanju zaposlenih in drugih v projektu.

Ob zaključku projekta decembra 2003 smo rezultate predstavili na Andragoškem centru Slovenije in na posvetu za izobraževanje

Najpomembnejše ugotovitve glede učinkov vpeljevanja modela kakovosti v šolsko prakso so:

- sistematična skrb za kakovost je ključna pri uresničevanju ciljev, ki smo si jih zadali;
- izobraževanje odraslih na šoli se je močno razvilo v zadnjih nekaj letih, projekt POKI je prispeval k večji prepoznavnosti izobraževanja odraslih na šoli, izobraževanje odraslih je tudi pridobilo večji pomen na šoli;
- rezultat projekta so konkretni rezultati, npr. pridobitev kakovostnejših in ustrežnejših gradiv za udeležence, nov delovni prostor z računalnikom z dostopom do spleta za odrasle udeležence;
- učitelji so pridobili nova znanja o delu z odraslimi udeleženci;
- udeleženci so zadovoljnejši, zadovoljstvo je povzročila že naša skrb zanje, ko smo jih povabili k sodelovanju;
- učitelji ugotavljajo, da koristi zaradi sodelovanja v projektu lahko prenesejo tudi v izobraževanje mladine, npr. gradiva, ki jih pripravljajo za odrasle udeležence.

odraslih v Portorožu. Rezultate zunanje evalvacije za vse v projekt vključene šole in rezultate projekta uvajanja modela kakovosti POKI v šolo smo predstavili tudi zaposlenim na šoli.

## ZAKLJUČEK

Na osnovi lastnih izkušenj s sodelovanjem v projektu z največjim odobravanjem potrtujem Eastonovo ugotovitev, da je »dobra evalvacija

sama po sebi lahko sinonim za dobro nadaljnje izobraževanje. Izkušnja sodelovanja v evalvaciji skoraj vedno prinaša vsem, ki pri njej sodelujejo, novo znanje, nove poglede na nekatera vprašanja. Od njih zahteva, da si pridobijo nove spretnosti in

novе sposobnosti ter izboljšajo tiste, ki jih že imajo« (po Možina 2003, 179). Na moje dobre izkušnje v projektu je vplival tudi po korakih izpeljan proces vpeljave modela kakovosti v šolo z izobraževanjem in izdatnim svetovanjem pri tem.

Na osnovi zunanje evalvacije vpeljavanja modela za presojanje in razvijanje kakovosti POKI in učinkov, ki smo jih zaznali na šoli, ugotavljam, da je bil temeljni cilj projekta – prispevek k povečani skrbi za kakovost na naši šoli, dosežen. Analiza ugotovitev je pokazala, da so tako zaposleni kot tudi člani projektne skupine zaznali povečano skrb za kakovost izobraževanja odraslih. Zadovoljstvo z rezultati projekta so pokazali tudi udeleženci izobraževanja.

Dodatna pozitivna posledica uvajanja projekta kakovosti na šolo se je pokazala v večji prepoznavnosti in pomenu izobraževanja odraslih na šoli ter uporabnosti rezultatov

projekta tudi pri izobraževanju mladine.

Ocenjujem, da je uspešnost vpeljavanja modela kakovosti v veliki meri posledica podpore vodstva in izpeljevanje teh aktivnosti s timskim delom projektne skupine.

Za uspešnost izpeljave projekta je zelo pomembno tudi, da so bili cilji, ki smo si jih zastavili (npr. izdelano prilagojeno gradivo za odrasle udeležence, ureditev prostora za pripravo gradiv), merljivi, za nas pomembni in uresničljivi.

Iz odgovorov učiteljev in članov projektne skupine lahko razberemo nekaj možnosti, ki bi jih lahko izkoristili, da bi bili učinki uvajanja projekta presojanja in razvijanja kakovosti v izobraževanju odraslih še večji. Ker je za uspešnost vpeljavanja modela kakovosti zelo pomembna aktivna vključitev vseh zaposlenih, ocenjujem, da bi z izboljšanjem informiranja – obsega in načinov, ter z iskanjem aktivnejših oblik sodelovanja učiteljev lahko še v večji meri vplivali na proces uvajanja izboljšav. Z boljšim informiranjem bi se še več zaposlenih zavedlo smiselnosti vpeljave modela, spoznalo možnosti za sodelovanje in prepoznalo svojo vlogo znotraj modela. Pri vpeljavanju modela je zelo pomembna možnost izobraževanja o vpeljavanju samoevalvacijskih aktivnosti. V izobraževanje bi bilo potrebno vključiti ne le projektno skupino, temveč celoten kolektiv.

Na šoli si želimo, da se z zaključkom projekta naše delo ne bo končalo, zato si za naše nadaljnje aktivnosti želimo, da bi nam bilo svetovanje zunanjih strokovnjakov še vedno tako dostopno, kot nam je bilo v času vpeljavanja projekta.

## LITERATURA

Andragoški center Slovenije (2001). Ugotavljanje in razvoj kakovosti v srednješolskem izobraževanju odraslih: model za samoevalvacijo. Interno gradivo, Ljubljana: Andragoški center Slovenije.

*Za doseganje kakovosti so zelo pomembne samoevalvacijske aktivnosti.*

*Nastavimo si zrcalo – to je najboljša pot za spodbujanje kakovosti.*

- Hedley, B., Caldwell, B. J., Millikan, R. H. (1989). *Creating an Excellent School: Some new Management Techniques*. London in New York: Routledge.
- Bennett, N., Glatter, R., Levačič, R. (1994). *Improving Educational Management through Research and Consultancy*. London: The Open University.
- Caldwell, B. J., Spinks J. M. (1998). *Beyond the Self-Managing School*. London: Falmer Press.
- Easton, P. A. (1997). *Sharpening Our Tools: Improving Evaluation in Adult and Nonformal Education*. Hamburg: Unesco Institute for Education: German Foundation for International Development.
- Erčulj, J., Trunk Širca N. (ur.) (2000). *S sodelovanjem do kakovosti: Mreže učečih se šol*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Hargreaves, D. H., Hopkins, D. (2001). *Šola zmore več: Management in praksa razvojnega načrtovanja*. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.
- Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport RS (2001). *Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v vzgoji in izobraževanju Modro oko*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport RS.
- Možina, T. (2003). *Kakovost v izobraževanju: od tradicionalnih do sodobnih modelov ugotavljanja in razvijanja kakovosti v izobraževanju odraslih*. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
- Murgatroyd, S., Morgan C. (1992). *Total Quality Management and the School*. Buckingham: Open University Press.
- Trnavčevič, A. (2000). *O kakovosti še malo drugače. V Raznolikost kakovosti*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Van den Berghe, W. (1996). *Quality Issues and Trends in Vocational Education and Training in Europe*. Luxemburg: Office for official publications of the European communities (CEDEFOP document).
- West-Burnham, J. (1992). *Managing Quality in Schools: Effective Strategies for Quality Based School Improvement*. London: Pearson Education Limited.
- Zorić, M. (2003). *Učinki vpeljevanja samoevalvacijskega modela POKI v organizacijah za izobraževanje odraslih*. Diplomsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.