

# RAZPRAVE O KAKOVOSTI

## *Spodbujanje interesnih skupin pri razvijanju kakovosti*

Milena Zorić,  
univ. dipl. ped.  
Andragoški  
center Slovenije

### POVZETEK

Avtorica v prispevku opiše namen sodelovanja pomembnih interesnih skupin pri presojanju in razvijanju kakovosti v izobraževalni organizaciji, še posebno v razpravah o kakovosti v kolektivu. V Sloveniji razprave o kakovosti v izobraževalnih organizacijah niso prav pogoste, so pa za razvijanje kakovosti teh organizacij zelo pomembne. Zato tudi vse organizacije, ki sodelujejo pri projektu **Ponudimo odraslim kakovostno izobraževanje – POKI**, organizirajo po izpeljani presoji kakovosti razpravo o rezultatih in nadaljnjih dejavnostih za izboljševanje kakovosti; nanjo povabijo zaposlene, delodajalce, udeležence, zastopnike lokalne skupnosti idr. Pri spremljanju projekta se posebna pozornost namenja analizi opravljenih razprav o kakovosti, izsledki, pomembni za načrtovanje dejavnosti za izboljševanje kakovosti izobraževalnih organizacij, pa so opisani v prispevku.

**Ključne besede:** kakovost, samoevalvacija, sodelovanje interesnih skupin, razprave

Dandanes, ko nenehno doživljamo spremembe tako v vsakdanjem kot tudi v poklicnem življenju, se vedno znova hote ali nehotе sprašujemo, ali smo zares dovolj kakovostni, ali zares dovolj dobro delamo, ali sledimo vsem sodobnim gibanjem, ali smo konkurenčni. Nekatere organizacije, in teh je vedno več, pa se odločijo, da bodo o svoji kakovosti razpravljale sistematično z vsemi, ki jih bodisi posredno bodisi neposredno zadeva njihova kakovost, s t. i. pomembnimi interesnimi skupinami.<sup>1</sup>

Obstaja veliko modelov, po katerih organizacije presojujejo in razvijajo kakovost tako, da z uporabo različnih metod in merskih instrumentov pridobijo mnenja vseh pomembnih interesnih skupin, ki so podlaga za nadaljnje izboljševanje kakovosti. To so predvsem modeli, ki temeljijo na interpretativno-konstruktivistično-naturalistični paradigmi,

po kateri so evalvatorji prepričani, da je realnost družbeni konstrukt vseh vpletenih in raziskujejo različne perspektive pomembnih interesnih skupin, te pa na koncu povežejo v smiselno celoto (Mertens, 1998), v nasprotju s pozitivistično paradigmo, v okviru katere prevladuje prepričanje, da obstaja le ena realnost in je naloga evalvatorja to realnost objektivno odkriti. V konstruktivistično paradigmo se uvršča mnogo vrst evalvacije, kot so responzivna, demokratična, pluralistična, participativna, uporabniška, naturalistična in iluminativna (Kump, 2000).

Tudi model za presojanje in razvijanje kakovosti **POKI**, ki smo ga predstavili v prejšnjem prispevku in se na Slovenskem uporablja za presojanje kakovosti v izobraževanju odraslih, temelji na konstruktivistični paradigmi. Zato bomo v nadaljevanju prispevka predstavili nekatere značilnosti modela, ki

kažejo na prvine konstruktivistične paradigme vpletenosti različnih interesnih skupin v presojanje in razvijanje kakovosti izobraževalnih organizacij.

## PONUĐIMO ODRASLIM KAKOVOSTNO IZOBRAŽEVANJE

Model *POKI* uporabljajo za zdaj organizacije, ki se vključijo v razvojni projekt *Ponudimo odraslim kakovostno izobraževanje – POKI* (v nadaljevanju projekt *POKI*). Osrednja metoda v modelu *POKI* je torej samoevalvacija, ki vpeljuje v izobraževalno organizacijo načrtnost pri spremljanju in vrednotenju lastnega dela. Projekt *POKI* skuša usposobiti zaposlene za izpeljavo samoevalvacije v izobraževalni organizaciji, zato se v ta namen v vsaki organizaciji ustanovi manjša skupina zaposlenih, ki presoja in razvijajo kakovost v sodelovanju z drugim kolektivom. V projektu *POKI* smo takšno skupino poimenovali kar skupina za kakovost; ta sistematično zbere podatke in informacije, potrebne za presojanje kakovosti organizacije, jih interpretira in ovrednoti. Izsledke in ugotovitve zapiše v poseben dokument, tj. samoevalvacijsko poročilo.

Tako kot je značilno za konstruktivistično paradigmo, ima skupina za kakovost v projektu *POKI* vlogo evalvatorke, ki dejavno presoja in razvija kakovost, saj sodeluje v

vseh fazah izpeljave samoevalvacije, še posebno v nekaterih (izpeljava presoje kakovosti in razpravljanje o rezultatih in nadaljnjih dejavnostih za izboljšanje kakovosti) pa

pritegne tudi pomembne interesne skupine, da izrazijo različne poglede na določen problem, na podlagi teh pa se na koncu oblikuje splošen konsenz (Calidoni-Lundberg, 2006). Ob tem je razviden predvsem participativni vidik načina dela v projektu *POKI*, pri katerem organizacije o istem problemu vprašajo

za mnenje zastopnike različnih interesnih skupin. Tako skušajo skupine za kakovost v projektu *POKI* z različnimi pogledi interpretirati trenutno realnost glede kakovosti njihove organizacije in jih povezati v celoto. V ta namen organizirajo tudi razprave o kakovosti: interesne skupine, ki so bile zajete v samoevalvacijo, razpravljajo o rezultatih in nadaljnjih dejavnostih za izboljšanje ugotovljenih pomanjkljivosti. To je pri samoevalvaciji zelo pomembno, zato se bomo tokrat nekoliko podrobneje ustavili na tej točki.

## NAMEN RAZPRAV O KAKOVOSTI

Pri odločanju o nadaljnjih akcijah, s katerimi bomo izboljševali kakovost na ravni organizacije, je najpomembneje, da k razmišljanju pritegnemo vse, ki sodelujejo v samoevalvaciji.

To je pomembno tudi glede na teorijo responzivne evalvacije, po kateri je evalvatorjeva naloga uporabnikom omogočiti, da se odzovejo na pridobljene informacije. Tudi Stake (v Možina, 2003, str. 142–150) poudarja, da je treba upoštevati sodbe in poglede različnih skupin ljudi, ki sodelujejo v izobraževalnem programu in imajo v njem svoje interese, ter da se vsi ti različni pogledi prikažejo v končnem poročilu evalvacije in ob končni presoji vrednosti nekega izobraževalnega programa. Po tej teoriji je evalvatorjeva naloga, da korektno predstavi

Zelo je pomembno, da se ob razpravi o kakovosti izobraževanja odraslih zberejo vsi, ki so kakorkoli povezani z izobraževanjem odraslih v izobraževalni organizaciji – tudi udeleženci in drugi zunanji partnerji, ki jih kakovost organizacije posredno zadeva. Tako vsem sodelujočim omogočimo, da se seznanijo s potekom samoevalvacije in predvsem z ugotovitvami.

*Razprave o kakovosti za večjo kakovost.*

V programu *POKI* naj bi vsem omogočili, da se opredelijo do izsledkov samoevalvacije, in sicer s **spodbujanjem razprave med sodelujočimi, tako o dobrih in tudi o malo slabših rezultatih**. Tako bodo dobri rezultati spodbuda za nadaljnje dobro delo, malo slabši pa iztočnica za pogovor o vzrokih zanje in mogočih poteh, da bi razmere, postopke in ravnanje spremenili. Skupina za kakovost bo k vpeljevanju izboljšav v organizaciji lahko pritegnila vse pomembne interesne skupine in še bolj druge zaposlene.

različna mnenja, poglede in vrednostne sodbe, ki jih o izobraževalnem programu izreče javnost. Evalvator mora tudi prikaz različnih resničnosti znova prenesti v razpravo in potrditev vsem, ki so pri evalvaciji sodelovali. Na podlagi skupne razprave in dialoga je treba doseči skupno presojo o izobraževalnem programu.

O vprašanih kakovosti pa je pomembno razpravljati tudi zato, ker pri izpeljavi samoevalvacije na ravni organizacije skupina za kakovost v projektu *POKI* ponavadi k presojanju kakovosti pritegne zaposlene, delodajalce, udeležence in druge interesne skupine. Z različnimi metodami (anketiranje, intervjuvanje, metoda z gledovanja – benchmarking, fokusne skupine) pridobi skupina za kakovost objektivnejši vpogled v stanje kakovosti. Tako vse pomembne interesne skupine posredno sodelujejo pri samoevalvaciji. Po teoriji participativne evalvacije (Easton, 1996) je zelo pomembno, da pritegnemo v evalvacijo tudi ljudi, ki se z njo ne ukvarjajo poklicno, a vendar lahko podajo svoje mnenje o kakovosti neke organizacije, ker z njo na različne načine sodelujejo. **Sodelovanje različnih interesnih skupin** v različnih fazah samoevalvacije celo **poveča uporabnost in verodostojnost izsledkov ter veljavnost samoevalvacije**, saj na določeni problem pogledamo z več zornih kotov (Brandon, 1998). Ti ljudje sodelujejo sicer v različnih fazah evalvacije in zelo različno, a tudi prispevajo svoj delež k izpeljavi samoevalvacije. Strokovnjaki, ki se ukvarjajo z vprašanji kakovosti (Kump, 2000; Medveš, 2000; Musek Lešnik,

2001), svetujejo, naj se pri samoevalvaciji upošteva dogovor, **da osebe, ki jih kakorkoli vključimo v samoevalvacijo, tudi obvestimo o izsledkih**. Tako bomo poskrbeli, da bodo različne interesne skupine sodelovale tudi v zadnji fazi izpeljave samoevalvacije, to je, da se bodo izsledki samoevalvacije uporabili v praksi in bodo skupaj z zaposlenimi uresničevali dejavnosti za izboljševanje kakovosti.

*Sodelovanje interesnih skupin poveča uporabnost samoevalvacije.*

## RAZPRAVE O KAKOVOSTI V ORGANIZACIJAH ZA IZOBRAŽEVANJE ODRASLIH

V izobraževalnih organizacijah v Sloveniji tovrstne načrtne razprave o kakovosti v kolektivu niso prav pogoste. Ker pa so takšne razprave za izboljševanje kakovosti organizacije zelo pomembne, jih skušamo tudi v projektu *POKI* spodbuditi v sodelujočih organizacijah. Vse organizacije, ki sodelujejo pri projektu, organizirajo po izdelavi samoevalvacijskega poročila razpravo o kakovosti. Ob tej priložnosti razpravljajo o izsledkih samoevalvacije ter nadaljnjih dejavnostih, s katerimi naj bi izboljšale kakovost svojega dela. Pri spremljanju projekta *POKI* smo namenili posebno pozornost tudi analizi razprav. V nadaljevanju prikazujemo nekaj izsledkov, pridobljenih s spremljanjem projekta *POKI* v organizacijah, ki so začele sodelovati pri njem leta 2005 in so četrta generacija organizacij, ki sodelujejo pri tem projektu (v nadaljevanju skupina *POKI* 4).

## ANALIZA POTEKA RAZPRAV O KAKOVOSTI V PROJEKTU PONUDIMO ODRASLIM KAKOVOSTNO IZOBRAŽEVANJE – POKI

Razprave o kakovosti so opravile vse organizacije, ki sodelujejo pri projektu in so del skupine *POKI 4*: 14 organizacij za izobraževanje odraslih, čeprav v analizo nismo zajeli vseh, saj smo od nekaterih organizacij prejeli le ustno informacijo o poteku razprav v kolektivu in ne pisne povratne informacije. Tako smo v analizo zajeli 12 organizacij za izobraževanje odraslih, ki so razpravo v kolektivu izpeljale v obdobju od decembra 2005 do marca 2006.

### PRIPRAVA NA RAZPRAVE O KAKOVOSTI

Pri pripravi razprav v projektu *POKI* so imeli najpomembnejšo vlogo člani skupin za kakovost in ti so si naloge porazdelili. Najprej je bilo treba o razpravi obvestiti vse udeležence razprave. Najboljše je, da vabimo tako, kot je v izobraževalni organizaciji v navadi, in pri tem uporabimo več medijev: pisno vabilo, elektronsko pošto, plakat na oglasni deski ipd. Dobro je razmisliti tudi o vsebini vabila: v njem sporočimo, za kakšno

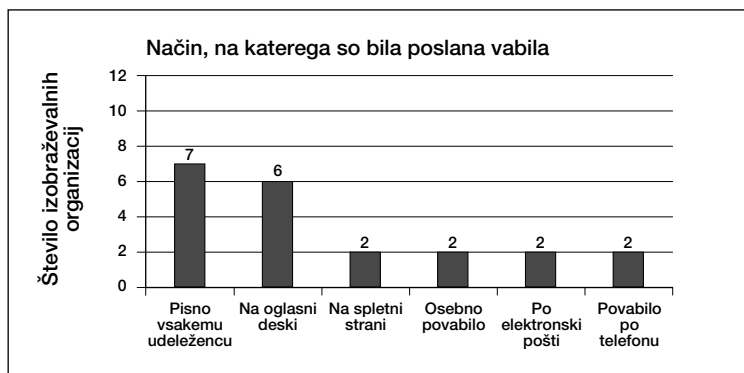
srečanje gre, in poleg tega napovemo, da bosta ob tej priložnosti potekala predstavitev izsledkov samoevalvacije in pogovor o predlogih za izboljšanje in nadaljnji razvoj kakovosti. Udeležence razprave skušamo že z vabilom motivirati, da razmislijo, kaj bi oni lahko prispevali k razpravi o kakovosti.

Izobraževalne organizacije, ki sodelujejo pri projektu *POKI*, so na razpravo o kakovosti vabile zelo različno. S slike 1 razberemo, da se je največ organizacij, kar 7 od 12, odločilo, da bodo vabila pošiljale po navadni pošti, 6 organizacij, torej polovica, se jih je odločilo za objavo na oglasni deski, po 2 organizaciji sta se odločili pošiljati vabilo po elektronski pošti ali pa za osebnejše povabilo po telefonu. Odločitev, kako so organizacije vabile na razpravo, smo prepuščali organizacijam samim, saj so uporabile tiste komunikacijske poti in načine, ki jih tudi sicer najpogosteje uporabljajo. Kar nekaj organizacij je kombiniralo različne načine in tako skušalo doseči sodelovanje čim več pomembnih interesnih skupin, npr. s kombinacijo pošiljanja vabila po pošti in osebnega povabila.

Vabilo na razpravo naj bi bilo namenjeno vsem sodelujočim v samoevalvaciji, tako zaposlenim kot tudi zunanjim partnerjem, zato si oglejmo, ali je bilo res tako, koga je torej skupina za kakovost povabila in kdo se je povabilu k razpravi tudi odzval.

Vsekakor je zelo pomembno, da je pri razpravi o kakovosti navzoče vodstvo organizacije (direktor/ravnatelj izobraževalne organizacije, pomočnik ravnatelja), saj s tem kolektivu sporoča, kako pomembni so pogovori o tej temi v njihovi organizaciji in prav tako tudi delo skupine za kakovost. Tako so bili v vseh organizacijah navzoči bodisi direktorji bodisi ravnatelji, ponekod pa oba, direktor in ravnatelj. V treh organizacijah je bil ravnatelj zadržan in se je namesto njega udeležil razprave direktor ali pomočnik ravnatelja.

**Slika 1: Prikaz načinov, s katerimi so skupine za kakovost vabile na razpravo o kakovosti**



Skupina vabljenih	Vloge vabljenih	<sup>3</sup> POVABLJENI – število organizacij	NAVZOČI – število organizacij
Vodstvo organizacij	Ravnatelj	5	2
	Direktor	11	10
	Pomočnik ravnatelja	1	1
Učitelji	Učitelji v izobraževanju odraslih	7	6
	Učitelji, ki poučujejo mladino	2	1
	Učitelji, ki poučujejo mladino in odrasle	5	4
	Učitelji, ki so zunanji predavatelji	10	10
Strokovni sodelavci	Vodja izobraževalnega področja	8	8
	Organizator izobraževanja odraslih	7	7
	Vodja za mednarodno sodelovanje	1	1
	Vodja središča za samostojno učenje	1	1
	Prihodnji trenerji, ki se izobražujejo	1	1
	Svetovalec za kakovost	1	1
Administrativno osebje	Računovodja	1	0
Drugo osebje	Gospodinja hiše	1	0
Udeleženci	Udeleženci	1	1
	Diplomanti	1	1
Zunanji partnerji	Zastopniki lokalne skupnosti	4	4
	Delodajalci	2	1
	Zavod za zaposlovanje	4	1
	Zastopniki obrtne zbornice	2	1
	Zastopnik zveze podjetnikov	1	1
	Mediji (lokalna TV)	2	2 <sup>3</sup>

**Preglednica 1: Pregled povabljenih in navzočih interesnih skupin v razpravah o kakovosti (N = 12 organizacij)**

K razpravi so bili povabljeni tudi učitelji, ki pomembno pripomorejo h kakovosti organizacije, saj prav oni največ časa preživijo z udeleženci in soustvarjajo kakovost ponudbe znanja. Podobno menijo tudi člani skupine za kakovost, saj so k razpravi vabili redno zaposlene učitelje in tudi zunanje sodelavce, ti pa so se razprave v večini organizacij udeležili. Vendar pa smo iz pogovorov s člani skupin za kakovost izvedeli, da se razprav o kakovosti zunanji sodelavci niso množično udeleževali. Tako je bilo predvsem v ljudskih univerzah in zasebnih izobraževalnih organizacijah, saj so zunanji sodelavci redno zaposleni kje drugje, pri njih pa imajo zgolj kakšno predavanje popoldan, za dodatno plačilo; zanje so vsakršne dodatne obveznosti, ki so prostovoljne, tudi dodatna obremenitev. Zato se ob projektu *POKI* veliko pogovarjamo tudi o tem, kako motivirati zunanje sodelavce za sodelovanje pri presojanju in razvijanju kakovosti organizacije, v kateri so sicer zaposleni honorarno, a vendar preživijo z udeleženci največ časa in vplivajo na kakovost ponudbe.

Razprave so se udeležili pomembni strokovni sodelavci: vodje izobraževalnega področja, organizatorji izobraževanja odraslih, vodja za mednarodno sodelovanje, vodja središča za samostojno učenje, svetovalec za kakovost. V eni od organizacij so se odločili, da bodo k razpravi povabili tudi sodelavce, ki v izobraževalnem procesu neposredno ne sodelujejo, posredno pa vplivajo na kakovost izpeljave izobraževalnega procesa s svojim delom. Povabili so prihodnje sodelavce, računovodjo in gospodinjo hiše, vendar so se odzvali le prihodnji sodelavci.

Kar nekaj izobraževalnih organizacij je k samoevalvaciji pritegnilo poleg zaposlenih tudi druge interesne skupine: udeležence, zastopnike lokalne skupnosti, delodajalce, zastopnike zavoda za zaposlovanje, obrtne zbornice in zveze podjetnikov. Iz preglednice 1 razberemo, da so organizacije tudi

njih želele seznaniti s pomembnimi ugotovitvami samoevalvacije in da so se ti razprave udeležili. Dve organizaciji pa sta se odločili, da bosta s skrbjo za kakovost seznanili širše lokalno okolje, v katerem delujeta, in sta k razpravi povabili lokalno televizijo ter na njej pozneje objavili prispevek o prizadevanjih organizacije za izboljševanje kakovosti. Na podlagi analize lahko ugotovimo, da so se razprave udeležile vse pomembne interesne skupine, ki bodisi vplivajo na kakovost organizacije bodisi so uporabnice izobraževalnih storitev in si želijo pridobiti kakovostno znanje. Vsekakor pa sta pomembna tudi ugotovitev in ravnanje izobraževalnih organizacij, da svojo kakovost kakorkoli sporočajo lokalnemu okolju.

## GRADIVO ZA RAZPRAVO O KAKOVOSTI

Za razpravo ima skupina za kakovost ponavadi na voljo omejen čas in tedaj ne utegne predstaviti vseh izsledkov samoevalvacije, zato je pomembno, da pripravi nekaj gradiva za razpravo. Skupina organizacij *POKI 4* je izmed gradiva pripravila samoevalvacijsko poročilo; v 9 organizacijah je bilo dano na ogled, v 3 pa samoevalvacijskega poročila razpravljalci niso dobili. Je pa večina organizacij (9 organizacij) pripravila povzetek ugotovitev samoevalvacijskega poročila in so ga prejeli vsi udeleženci razprave. V 4 organizacijah so bile pglavitne ugotovitve predstavljene tudi na plakatih. Kot gradivo razprave je bil v eni organizaciji podan tudi predlog načrta delovanja za drugo leto sodelovanja pri projektu *POKI* in ta je bil podlaga za pogovor o dejavnostih, ki jih bodo v organizaciji skušali izboljšati. Ena od organizacij je poleg priporočenega gradiva udeležencem razprave razdelila tudi svoje glasilo, v katerem so bile na kratko opisane najpomembnejše ugotovitve iz samoevalvacijskega poročila.

Kot vidimo, so organizacije pripravile kar nekaj gradiva za razpravo, najpomembnejše od tega pa je samoevalvacijsko poročilo ali njegov povzetek. Ugotovili smo, da se 3 organizacije niso odločile pokazati samoevalvacijskega poročila svojim zaposlenim; to pa, kar zadeva seznanjanje vseh zaposlenih z izsledki samoevalvacije, ni najboljšo, saj naj bi imel vsak zaposleni možnost pogledati objektivne rezultate in si ustvariti svojo sliko o stanju kakovosti v svoji organizaciji. Povzetki ugotovitev so sicer uporabni za hiter vpogled v rezultate, vendar ne omogočajo vpogleda v celotno samoevalvacijo. Zato skušamo v projektu *POKI* organizacije spodbujati, naj bo samoevalvacijsko poročilo na voljo v čim več izvodih in v skupnih prostorih, kot so zbornica, tajništvo, knjižnica, kabineti in intranet, da bi si ga tako lahko ogledalo čim več zaposlenih.

## POTEK IN VSEBINA RAZPRAVE

V vseh organizacijah, ki smo jih zajeli v analizo, so razprave potekale različno, vendar je bilo kljub temu mogoče zaznati nekatere skupne sestavine. Na začetku je bil najprej uvodni nagovor direktorja ali ravnatelja, kar v 10 organizacijah so predstavili tudi svoj pogled na kakovost in za kaj se kot vodstvo pri skrbi za kakovost zavzemajo. To je v takšnih razpravah zelo pomembno, saj s tem zaposlenim sporočajo, da podpirajo presojanje in razvijanje kakovosti v kolektivu. Vendar pa v 2 organizacijah direktorji ali ravnatelji tega niso storili.

Uvodnemu nagovoru vodstva je sledila predstavitev projekta *POKI*. Potek projekta *POKI* so predstavili bodisi zunanji zastopniki nosilca projekta (na željo organizacij) bodisi vodje skupine za kakovost. Sledile so predstavitve izsledkov samoevalvacijskega poročila, ki so potekale zelo zanimivo, saj so si člani skupine za kakovost delo porazdelili in je vsak predstavil nekaj najpomembnejših

ugotovitev iz poročila. V vseh organizacijah so bili udeleženci po predstavitvi ugotovitev povabljeni k razpravi o rezultatih.

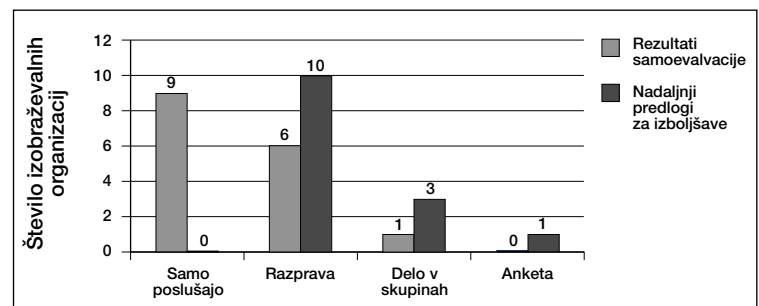
Razpravljalci so se odzvali zelo različno, saj so ponekod izrabili priložnost ter s člani skupine za kakovost in z vodstvom problematizirali nekatere malo slabše rezultate ter povedali, zakaj menijo, da so ti slabši, in kaj vse vpliva na to, ponekod pa niso imeli veliko pripomb k predstavljenim rezultatom. To posredno razberemo tudi s slike 2, kjer lahko vidimo, da je zgolj v 6 organizacijah potekala tudi razprava o samoevalvacijskem poročilu.

Razpravi o rezultatih samoevalvacijskega poročila je sledila še razprava o nadaljnjih predlogih za izboljšave. V tej pa so bili udeleženci razprave dejavnejši; potekala je kot razpravljanje in tudi kot delo v skupinah, v eni organizaciji pa so ob koncu razdelili anketni vprašalnik, z njim povprašali udeležence za mnenje o predlaganih izboljšavah o kakovosti in ali so pripravljeni sodelovati pri njihovem vpeljevanju (glej tudi sliko 2). Ob koncu razprav so v 7 organizacijah z zaposlenimi sprejeli dogovore o nadaljnjem izboljševanju kakovosti, v eni organizaciji le delno, v 4

*Samoevalvacijsko poročilo o kakovosti mora biti dostopno vsem zaposlenim.*

*Zelo pomembno je, da vodja izobraževalne organizacije podpira projekt kakovosti.*

**Slika 2: Prikaz načinov vključenosti udeležencev v razpravo o rezultatih samoevalvacijskega poročila ter o nadaljnjih predlogih za izboljšave**



pa ne. Če pogledamo z vidika aktivnega vključevanja interesnih skupin v vpeljevanje nadaljnjih izboljšav, bi lahko še v več organizacijah sprejeli dogovore o prihodnjih dejavnostih za izboljšanje kakovosti dela.

## SKLEP

Razprave o kakovosti so pomembna sestavina načrtnih skrbi za kakovost izobraževalne organizacije ne le z zaposlenimi, temveč tudi z drugimi pomembnimi interesnimi skupinami, kot so udeleženci, delodajalci, zastopniki lokalne skupnosti ipd. So eden izmed mogočih načinov, kako se z udeleženci samoevalvacije pogovorimo o rezultatih in nadaljnjih dejavnostih za izboljševanje kakovosti. Na Slovenskem so takšne razprave v izobraževalnih organizacijah sicer redkejšje, vendar pa se z različnimi projekti kakovosti tudi spodbujajo in izpeljujejo.

Kljub nekaterim pomanjkljivostim pri izpeljavi razprav o kakovosti, ki smo jih zaznali, pa so bili v večini organizacij učinki predvsem pozitivni. Skoraj v vseh kolektivih so bile razprave o kakovosti dobro sprejete, saj si je kolektiv vzel malo več časa za pogovor o kakovosti dela organizacije kot sicer; to je pogosto obrobna tema na zborih in konferencah. Tako zaposleni kot tudi zunanji partnerji so bili zadovoljni, ker so sodelovali v razmišljanjih o načrtovanih dejavnostih za izboljševanje kakovosti. Zato je treba izobraževalne organizacije še naprej spodbujati, da sprožajo razprave o kako-

Pri večini organizacij je bilo mogoče opaziti, da v kolektivu o kakovosti ne razpravljajo pogosto. To se je kazalo predvsem pri razpravi o rezultatih samoevalvacije, saj so udeleženci le v polovici organizacij s skupino za kakovost in vodstvom o teh vprašanih res razpravljali. Ustrezneje se jim je zdelo razpravljati o predlogih za nadaljnje izboljšave.

vosti, ki kolektiv velikokrat združujejo in ne razdružujejo, to pa je pogosto največja bojazen izobraževalnih organizacij.

## LITERATURA

- Brandon, P. R. (1998). Stakeholder participation for the purpose of helping ensure evaluation validity: Bridging the gap between collaborative and non-collaborative evaluations. *American Journal of Evaluation*, 3. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=1452840&site=ehost-live>
- Calidoni-Lundberg, F. (2006). Evaluation: definitions, methods and models. Östersund: ITPS, Swedish Institute for Growth and Policy Studies. [http://www.itps.se/Archive/Documents/Swedish/Publikationer/Rapporter/Arbetsrapporter%20\(R\)/R2006/R2006\\_002.pdf](http://www.itps.se/Archive/Documents/Swedish/Publikationer/Rapporter/Arbetsrapporter%20(R)/R2006/R2006_002.pdf)
- Easton, P. A. (1996). Sharpening our tools: improving evaluation in adult and nonformal education. Hamburg: UNESCO Institute for Education, German Foundation for International Development.
- Kump, S. (2000). Evalvacija izobraževanja odraslih. *Andragoška spoznanja*, 3, str. 86–93.
- Medveš, Z. (2000). Kakovost v šoli. *Sodobna pedagogika*, 4, str. 8–27.
- Mertens, D. M. (1998). Research methods in education and psychology: integrating diversity with qualitative and quantitative approaches. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- Možina, T. (2003). Kakovost v izobraževanju: od tradicionalnih do sodobnih modelov ugotavljanja in razvijanja kakovosti v izobraževanju odraslih. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
- Musek Lešnik, K., Bergant, K. (2001). Samoevalvacija v vzgojno-izobraževalnih organizacijah. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti.
- Razprava o samoevalvacijskemu poročilu v izobraževalnih organizacijah (interno gradivo v projektu POKI) (šol. l. 2005/06). Ljubljana: Andragoški center Slovenije.

<sup>1</sup> Zastopniki interesnih skupin ali angl. stakeholders so osebe, ki se zavzemajo za to, da se izboljša kakovost izobraževalne organizacije ali programa. Bodisi zato, ker so neposredno vpleteni v izobraževalni proces, to so predvsem udeleženci in učitelji, bodisi zato, ker kakovost izobraževalne organizacije ali programa vpliva nanje posredno, npr. delodajalci, zastopniki lokalne skupnosti, in jim je veliko do tega, da bi se kakovost bodisi ohranila, če je že na zadovoljivi ravni, bodisi izboljšala.

<sup>2</sup> Številke ne pomenijo števila vabljenih, temveč število izobraževalnih organizacij, ki so vabile te kategorije razpravljalcev. Opomba velja za vse številke v tej preglednici.

<sup>3</sup> Nekateri izobraževalne organizacije imajo ravnatelja ali direktorja, nekatere pa oba. Tudi vseh naštetih kategorij učiteljev v vseh izobraževalnih organizacijah ne najdemo.