



10. LETNA KONFERENCA

# KAKOVOST ZA PRIHODNOST VZGOJE IN IZOBRAŽEVANJA

PREBUJANJE POTENCIALOV – IZZIVI VODENJA



Kakovost za prihodnost

ZBORNİK REFERATOV

Ljubljana, 20. marec 2015

Izdajatelj: Slovenski institut za kakovost in meroslovje  
Uredniški odbor: Sonja Zavrl, mag. Marinka Dodič, mag. Tatjana Žagar in Špela Slanc  
Tisk: Slovenski institut za kakovost in meroslovje  
Naklada: 100 izvodov

Objavljeni prispevki niso lektorirani.

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

37:005.336.3(082)

LETNA konferenca Kakovost za prihodnost vzgoje in izobraževanja (10 ; 2015 ; Ljubljana)  
Prebujanje potencialov - izzivi vodenja : zbornik referatov / 10. letna konferenca  
Kakovost za prihodnost vzgoje in izobraževanja, Ljubljana, 20. marec 2015 ; [uredniški odbor  
Sonja Zavrl ... et al.]. - Ljubljana : Slovenski institut za kakovost in meroslovje, 2015

ISBN 978-961-6443-35-7  
1. Dodat. nasl. 2. Zavrl, Sonja  
278340352

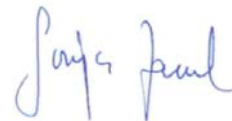
® Copyright: Slovenski institut za kakovost in meroslovje

## ***PREBUJANJE POTENCIALOV – IZZIVI VODENJA***

*Deset let je lahko za nekoga zelo dolgo obdobje, drugemu lahko mine kot trenutek. Za nekoga je to lahko obdobje praznine, za drugega obdobje pestrosti, tretjega rasti ... Lahko pa je tudi obdobje neke ideje, za katero se ob njenem nastanku niti ne ve, kam jo lahko zanese njen življenjski cikel.*

*Tako nekako je bilo tudi pred desetletjem, ko je skupina strokovnjakov na Slovenskem inštitutu za kakovost in meroslovje osnovala model Kakovost za prihodnost vzgoje in izobraževanja oziroma model KzP. Na pot sistematičnega uvajanja nenehnih izboljšav je po tem modelu v šolskem letu 2005 – 2006 stopilo prvih 15 zavodov. Njihovi ravnatelji so zaznali prednosti, ki jih sistem vodenja kakovosti, prilagojen vzgojno-izobraževalnemu delu, lahko prinaša zavodu, zaposlenim in predvsem otrokom. Zavodi so osnovali svoje skupine za kakovost ter pričeli ob strokovni podpori našega inštituta elemente sistema vodenja kakovosti vnašati v svoje delo. Skupaj smo sledili ideji, kako načrtno, sistematično in racionalno dosegati zastavljene cilje ter meriti uspešnost svojega delovanja.*

*Ker smo v svojo idejo trdno verjeli, jo razvijali, negovali in izpopolnjevali, je ideja zorela in na svojo pot privabljala vedno nove sopotnike. Kakovost za prihodnost vzgoje in izobraževanja je v času od idejne zasnove do danes postal v slovenskem vzgojno-izobraževalnem prostoru prepoznaven in priznan model. Z vključitvijo vrtecev, osnovnih, srednjih in višjih šol smo uresničili zamisel, da je potrebno filozofijo kakovosti uvajati in nato nadgrajevati na vseh stopnjah šolanja. Nekateri zavodi model KzP uporabljajo že desetletje, drugi so na poti uvajanja sistematike in dokazovanja svojega napredka obupali, mnogi se z njim srečujejo šele sedaj. Vse pa nas zagotovo združuje prepričanje, da nam sistematično ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti pomaga uresničevati žlahtno poslanstvo vzgajanja in izobraževanja, katerega cilj je prebujanje potencialov otrok in vseh, ki jim na poti njihovega razvoja stojimo ob strani.*



Sonja Zavrl,  
direktorica področja Izobraževanje, SIQ

## PROGRAM KONFERENCE

### PLENARNI DEL

9.00

#### Otvoritev konference

Sonja Zavrl, direktorica področja Izobraževanje, SIQ

#### Uvodni nagovor

Predstavniki Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport

#### Kakovost izobraževanja v okolju hitre mobilnosti in globalnih povezav

Rok Sekirnik, MChem DPhil, Bia Separations d.o.o.

#### Razvijanje potencialov zaposlenih – temelj uspešnosti vsake organizacije

Živa Gorup Reichmann, Comtrade d.o.o.

10.40

### ODMOR

### STROKOVNI REFERATI

11.00

#### Skupaj na poti prebujanja potencialov otrok in zaposlenih

Meta Potočnik, Vrtec Pedenjped Novo mesto

#### Vpliv menjave vodstva na kakovost delovanja zavoda

Ciril Makovec, Osnovna šola Dušana Muniha Most na Soči

	<b>Zakaj je vredno vztrajati</b> Zvonka Grum in Simona Žnidar, Vrtec Mavrica Vojnik
	<b>Sistematično vodenje kakovosti kot orodje pri razvijanju potencialov šole</b> mag. Marijana Kolenko, Osnovna šola Lava
13.00	<b>ODMOR</b>
13.45	<b>Pedagoški pristop Storyline - z aktivnim in trajnostnim učenjem do zastavljenih ciljev</b> Mateja Plot, Osnovna šola Ob Rinži Kočevje
	<b>Kreativnost v mišljenju – preživetje v prihodnosti</b> dr. Sabina Šegula, Biotehniški center Naklo
14.45 - 15.00	<i>Slavnostni zaključek konference</i>
	Povezovalka srečanja: mag. Marinka Dodič

**SEZNAM AVTORJEV REFERATOV KONFERENCE  
KAKOVOST ZA PRIHODNOST VZGOJE IN IZOBRAŽEVANJA  
(po vrstnem redu referatov)**

Živa Gorup Reichmann

Meta Potočnik

Ciril Makovec

Zvonka Grum in Simona Žnidar

mag. Marijana Kolenko

Mateja Plot

dr. Sabina Šegula

*Članice organizacijskega odbora za pripravo konference*

*Sonja Zavrl, mag. Marinka Dodič, mag. Tatjana Žagar  
in Špela Slanc*

*se zahvaljujemo  
nosilcem referatov, gostom in udeležencem konference.*

## RAZVIJANJE POTENCIALOV ZAPOSLENIH – TEMELJ USPEŠNOSTI VSAKE ORGANIZACIJE

Živa Gorup Reichmann, Comtrade d.o.o.

Vsaka organizacija za uspešno uresničitev svoje poslovne strategije potrebuje odlične zaposlene – zaposlene s potencialom.

Zaposlenih s potencialom ne zanima zgolj to, kar je zapisano v njihovem opisu del in nalog, temveč želijo imeti občutek, da soustvarjajo širšo zgodbo organizacije. Potrebujejo prostor, v katerem bodo lahko uresnili svoje cilje, naloga organizacije in vodij pa je, da omogočijo uskladitev njihovih osebnih ciljev s cilji organizacije.

V zgodbi o razvoju potencialov so pomembne vse točke tega procesa - od prihoda do odhoda. V prispevku ne želim razpredati o teoriji razvoja potencialov, ki je bolj ali manj znana vsem. Kako ta teorija deluje v praksi, je odvisno od okoliščin in tega, kako jih podjetje vpelje v vsakdanje življenje. Zato se bom v nadaljevanju omejila na nekaj primerov, ki jih živimo in so se v naši praksi izkazali za zelo uspešne.

Primeri temeljijo na enostavnih, a učinkovitih rešitvah. Verjamem, da v procesu razvoja potencialov obstajajo tudi rešitve, ki ne zahtevajo velikih finančnih naložb. Res pa je, da jih je možno izpeljati le s pomočjo zavzetih zaposlenih, ki naloge izpeljejo s strastjo.

### *Odkrivanje*

Proces razvoja potencialov se začne z njihovim odkrivanjem in privabljanjem.

V podjetju Comtrade smo spoznali, da je to najlažje izpeljati z izgradnjo odnosa s študenti. Podjetje mora spoznati študente, prav tako pomembno pa je tudi, da študentje spoznajo podjetje in njegovo kulturo. Pri tem sta nam v veliko pomoč **poletna šola EdIT** in **Izziv za genialne ume**.

EdIT je projekt, ki ga podjetje Comtrade izvaja že 19 let. Temelji na konceptu poletne šole, ki pa smo mu dodali nove dimenzije in s tem prerasli zgolj »učni projekt« za študente. Poletna šola EdIT je resna simulacija realnega projekta, za vse sodelujoče pa prva in enkratna izkušnja dela na velikem projektu, kjer je rezultat odvisen od vseh udeležencev. Ti so postavljeni pred konkretno nalogo, v okviru katere se učijo dela in reševanja izzivov v skupini. Celoten projekt - od idejne zasnove do končne predstavitve - morajo udeleženci izpeljati v omejenem času. Na koncu svojo rešitev predstavijo širšemu krogu zaposlenih in odgovarjajo na njihova vprašanja. Projekt vodi izkušena skupina, ki jo sestavljajo mentor in inštruktorji, s čimer omogoča študentom, da svoje teoretično znanje pretočijo v prakso. Prednost takega dela v primerjavi s klasično prakso ali šolo je v tem, da lahko vsak od udeležencev, bodisi kot vodja projekta bodisi kot vodilni arhitekt, prevzame tudi samostojno vodilno vlogo na projektu in dobro spozna vse faze razvoja programske rešitve. Študente ozaveščamo, kako so za končni uspeh na vsakem projektu pomembni ekipno delo, samoiniciativnost in interdisciplinarnost znanj. Samostojno delo študentov obogatimo s kratkimi predavanji. Vsebina predavanj, ki jih izvajajo zaposleni podjetja Comtrade, se navezuje na razvoj programskih rešitev in na

specifična znanja, ki jih zahteva zastavljen projekt. Skozi to 14-dnevno sodelovanje tako študentje kot podjetje spoznamo, ali je naše sodelovanje možno tudi na daljši rok.

EdIT vsako leto poveže 50 zaposlenih na 6 lokacijah iz regije, ki v projekt vlagajo svoj čas in energijo, ker so v podjetje tudi sami vstopili skozi vrata poletne šole EdIT ali pa ker verjamejo, da medgeneracijsko sodelovanje koristi tako podjetju kot študentom.

Tako vsako leto odpremo priložnost sodelovanja okoli 100 študentom v širši regiji in s tem prevzemamo del odgovornosti za razvoj znanja teh mladih ljudi. Hkrati pa dobimo priložnost, da odkrijemo mlade potenciale in jim ponudimo nove priložnosti.

EdIT je dodatno odprl tudi nove oblike sodelovanja s fakulteto, saj smo skozi to sodelovanje razvili še ti. Izziv za genialne ume. Le-ta študentom poleg zanimive naloge ponuja tudi kreditne točke pri rednem študiju. Za razliko od poletne šole EdIT Izziv študentje rešujejo samostojno oziroma v manjših skupinah, v času priprave rešitve pa sta jim na voljo mentorja - po en na fakulteti in v podjetju.

Cilji obeh zgoraj nevednih projektov so:

- ustvariti okolje, ki je enakovredno resničnemu projektному okolju (izjemna delovna izkušnja za mlade), in čim več študentom omogočiti, da pokažejo svoj potencial,
- dejavno prispevati k dvigu ravni znanja v regiji,
- umestiti podjetje na zemljevid zanimivih delodajalcev in privlačnih delovnih okolij.

### ***Vključenost, razvoj in vidnost***

Ko privabimo posameznike s potencialom, jih je treba vpeti v življenje in kulturo podjetja, hkrati pa jim omogočiti, da s svojo energijo »zastupijo« podjetje tudi sami. Kot je bilo zapisano že v uvodu, zaposleni s potencialom ne razmišljajo veliko o tem, kaj piše v opisu njihovih del in nalog, in pogosto želijo stopiti izven teh okvirjev. Zato je pomembno, kdo in kako jih vodi ali usmerja, hkrati pa so za njihov razvoj izjemnega pomena strokovni mentorji, ki posameznikom omogočajo učenje in rast ob delu.

Da bi omogočili razvoj večjega števila zaposlenih, smo vzpostavili okolje za interno izmenjavo znanja.

V podjetju imamo na projektih različne vloge: projektni vodja in vodje ekip, razvijalci in preizkuševalci. Vsaka od teh vlog se srečuje z različnimi izzivi, razvijati pa mora določena znanja. Okolje za izmenjavo znanja je zastavljeno tako, da povezuje te skupine tako v živo kot virtualno. Skupine se srečujejo enkrat mesečno, ko na kratkih srečanjih predstavijo izbrane teme, vsa srečanja pa posnamemo in tako gradimo knjižnico internih znanj. Srečanja so odprta za vse zaposlene, saj tako posamezniku prepuščamo odločitev o udeležbi in gradimo zavest, da vsak zaposleni tudi sam prevzema odgovornost za svoj osebni razvoj.

Okolje za interno izmenjavo znanj dopolnjuje druge oblike učenja. Skozi ta interni kanal dodatno prepoznamo sodelavce s potencialom, saj postanejo vidni na ravni celega podjetja. Srečanja namreč ne povezujejo zgolj skupin na eni lokaciji, temveč so vanje s pomočjo videokonferenc vključeni sodelavci na vseh lokacijah v regiji.



### *Povratna informacija, dialog in izboljšave*

Pomembno vlogo pri razvoju zaposlenih igrajo povratne informacije, ki smo jih vpeli v sistem letnih pogovorov. Postavili smo pravilo, da je letni pogovor proces, ki teče celo leto. S tem poudarjamo, da povratne informacije niso vezane le na enkratni letni pogovor, temveč mora posameznik povratno sporočilo o svojem delu prejemati redno. Letni pogovor je tudi izhodišče za formalni karierni razvoj in napredovanje zaposlenih.

Poleg formalnih povratnih informacij in pohval smo prevzeli tudi neformalni način, ki daje velik pomen povratnim informacijam in pohvalam, ki jih sodelavci izrečemo drug drugemu (peer to peer recognition). Pri tem nismo iskali lastnih rešitev, temveč smo posegli po že preskušanih. Uvedli smo Kudo box in kudo kartice. Gre za zelo preprosto rešitev, katere avtor je Jurgen Appelo<sup>1</sup> in se je odlično uveljavila v agilnih okoljih mladih IT-podjetij. Na vidno mesto smo postavili škatlo in kartice, na katerih lahko vsakdo pohvali sodelavca. Pohvale so lahko anonimne ali podpisane, o čemer se odloča posameznik. Pomembno je, da kartice občasno delimo skupaj z drobnimi sladkimi nagradami in slike prejemnikov objavljamo v svojih internih spletnih tedenskih novicah. Zanimivo je, da tudi sodelavci izpostavljajo izjemne posameznike, četudi skozi drobna, na videz morda manj pomembna dejanja.

Iskreni povratni informacij sledimo tudi v drugih primerih. Merjenje zadovoljstva in zavzetosti zaposlenih, kakor tudi v manj zelenih situacijah. Ena takih je, ko se posamezniki, kljub energiji, ki jo vložimo v razvoj in zadrževanje zaposlenih, odločijo za zamenjavo delovnega okolja. Četudi neljuba, pa je lahko tudi ta situacija zelo koristna, če si ne zatiskamo oči temveč ostanemo aktivni. S tem namenom v našem podjetju z vsakim od zaposlenim izpeljemo izhodni pogovor (post exit interview) To je priložnost, da na procese v podjetju pogledamo od strani in skozi oči nekoga, ki te procese zelo dobro pozna, hkrati pa vanje ni več vključen. Veli poudarek je na procesih, ki se dotikajo razvoja zaposlenih. Ker smo v podjetju vzpostavili kulturo zaupanja, so ti razgovori iskreni in zato koristna povratna informacija, kje je potrebno uvesti izboljšave.

V prispevku sem na razvoj potencialov pogledala na kratko in skozi drugačno prizmo – prizmo morda ne tako zelo tipičnih pristopov. Odločitev, zakaj sem izbrala ravno to, temelji na mojem prepričanju, da vse navedeno lahko uvedemo z malo finančnega vložka ter veliko lastne zavzetosti in strasti, obenem pa ti pristopi delujejo bistveno bolje kot drugi, bolj formalni.

*Viri:*

<sup>1</sup> Jurgen Appelo: Kudo box - <http://kudobox.co/>

Interni dokumenti in procesi podjetja Comtrade d.o.o.

## SKUPAJ NA POTI PREBUJANJA POTENCIALOV OTROK IN ZAPOSLENIH

Meta Potočnik, Vrtec Pedenjped Novo mesto

### Predstavitev

#### Novo mesto

- 30.000 prebivalcev
- 1800 predšolskih otrok

#### Vrtec Pedenjped

- 9 organizacijskih enot
- 800 predšolskih otrok
- 150 zaposlenih

**Vrtec Pedenjped**  
Novo mesto

## Analiza stanja ali prva vprašanja

Kaj si želimo?

Smo pripravljeni delati?

Kako zvišati vrednost poslanstva vzgojitelja?

Kako zadovoljiti uporabnika?

**VRTEC PEDENJPEO**  
NOVO MESTO

## Ključni elementi nove poti

Iskanje skupnega cilja, vrednot in vizije.

Motivacija.

Organizacijska klima.

Kultura vlog.

*Začeli smo meriti stopnjo prepoznavnosti,  
strokovnosti, medsebojnih odnosov, zadovoljstvo  
uporabnikov in vpetost v lokalno okolje.*

**VRTEC PEDENJPEO**  
NOVO MESTO

## Vizija in cilji

**Opredelili smo svojo vizijo, zastavili smo si najpomembnejše cilje**

Področje dela z otroki:

Sodobni pedagoški pristopi dela

Povezovanje uporabnikov (staršev in otrok v vzgojno delo)

Področje zaposlenih:

Dvig osebostne rasti vseh zaposlenih

Vlaganje v izobraževanje zaposlenih

**VRTec PedenJPed**  
NOVO MESTO

## Dolgoročni pedagoški cilji dela

1. NTC sistem učenja
2. Zgodnja pismenost



**VRTec PedenJPed**  
NOVO MESTO

## Kaj nas povezuje, motivira...

- Skupne vsebinsko/tematske prireditve za javnost – gledališče za otroke, ki ga tradicionalno pripravijo 1x letno starši in vzgojiteljice;
- Tradicionalna športna prireditev „Pedenjšportnik“, ki se celoletno povezuje z zastavljenimi cilji v povezavi z okoljem, praznovanji ali širšimi dogajanja;
- Tradicionalna šotorjenja, taborjenja, Vrtec v naravi.

**Vrtec Pedenjped**  
NOVO MESTO





## Ali je ravnateljstvo podobno podjetništvu?

- Tvegane odločitve, drznost – gledanje naprej (Informativni dan, Intranet, Spletna stran, E-časopis)
  - Analiziranje, anketiranje, iskanje izboljšav
    - Oblikovanje delovnih skupin, timov
- Skupna načrtovanja, skupna predanost in skupni rezultati
  - Izvirnost izboljšav
  - Medsebojno zaupanje

**Ustvarili smo si proces dela, ki vodi v skupno sodelovalno vodenje, načrtno dosegamo raven strokovnega dela.**

**VRTEC Pedenjped**  
NOVO MESTO



**VRTEC Pedenjped**  
NOVO MESTO

## Ovire, težave in prepreke

+

- Svoboda izbire
- Odgovornost

-

- Prelaganje odgovornosti
- Opravičevanje
- Zanikanje

**Napaka ni ena izmed poti do uspeha.  
Je edina pot do uspeha in je nujna!**

**VRTec PedenJPed**  
NOVO MESTO

## Dvig kakovosti

Dvig organizacijske kulture, zavest o sebi, prostoru in času, v katerem bivamo, je zavest o skupnem razumevanju in uravnoteženosti vseh potreb notranje organizacije zavoda. Vse to nas skupaj vodi v dvig kakovosti dela.

**NTC sistem učenja**  
Iskanje potencialov v otrocih

**Dvig osebne rasti zaposlenih**  
Iskanje novih izzivov

**VODI V SISTEMATIČNO**

**KAKOVOST ZA PRIHODNOST V VZGOJI IN IZOBRAŽEVANJU**

**KzP**

**VRTec PedenJPed**  
NOVO MESTO

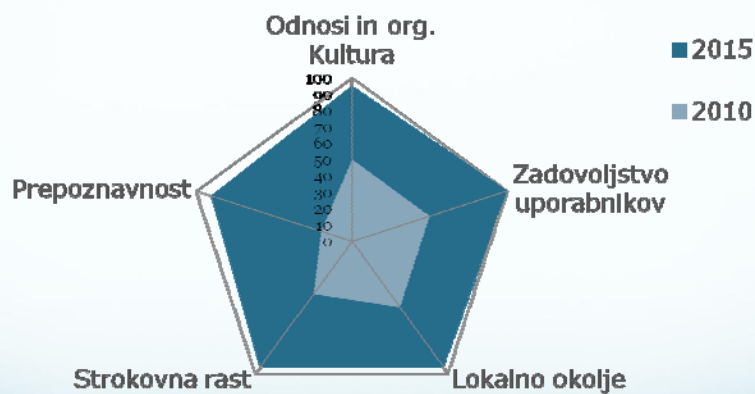


## Rezultat iskanja potencialov

PEDE NJHIMNA

Vrtec PeDeNjPeD  
NOVO MESTO

## Primerjava 2010-2015

Vrtec PeDeNjPeD  
NOVO MESTO



## VPLIV MENJAVE VODSTVA NA KAKOVOST DELOVANJA ZAVODA

Ciril Makovec, Osnovna šola Dušana Muniha Most na Soči

Menjave na vodstvenih položajih v vzgojno-izobraževalnih zavodih so v veliko primerih prelomne točke, ko lahko pride do padca kvalitete dela v zavodu ali do točke, ko zaposleni z novim vodstvom svoje delo še izboljšujejo.

Na Osnovni šoli Dušana Muniha Most na Soči je prišlo v letu 2014 do menjave vodstva. Ali je kakovost dela padla ali nam jo je uspelo ohraniti, bi po letu vodenja zavoda težko natančno ocenjeval. Vsekakor pa lahko z gotovostjo trdim, da se ob menjavi ni zamajal strokovni pristop zaposlenih do svojega dela.

Zavod, v katerem delujeta osnovna šola in vrtec, nosi certifikat kakovosti vse od leta 2007. Je eden izmed zavodov, ki so prvi pristopili k sistemskemu uvajanju vodenja kakovosti dela po sistemu SiQ. Kaj vse je uvedba sistema prinesla zaposlenim v zavodu, zelo težko natančno definiram. Prepričan sem, da danes delo ne bi bilo na tako visoki kakovostni ravni, če se pred desetimi leti ne bi odločili za ta korak. Skozi analizo ugotovitev notranjih in zunanjih presoj in skozi pogovor s timom za kakovost ter prejšnjim ravnateljem ugotavljam, da se je zaradi uvedbe systemskega vodenja kakovosti delo bistveno spremenilo. "Zavodu je v tem obdobju uspelo uspešno vpeljati čez 150 izboljšav, ki so bodisi trenutno ob vpeljavi ali pa celo trajno, spremenile način in kakovost dela. Z uvedbo KzP-ja smo začeli delo ciljno načrtovati, se naučili cilje sproti spremljati in jih po realizaciji tudi evalvirati. Največji premik pa je kolektiv dosegel z uvedbo notranje presoje. Notranji presojevalci namreč lažje prihajajo do informacij kot ravnatelj." Tako je glavne premike v delu povzel prejšnji ravnatelj šole Branko Lončner. Tudi članice tima za kakovost kot največji premik izpostavljajo prav notranje presoje. Po njihovih besedah skozi notranje presoje prihaja do izmenjave dobrih praks znotraj zavoda, s čimer bistveno pripomoremo k temu, da se učitelji učimo eden od drugega, dobimo vpogled v delo drugega in na podlagi tega lažje in kakovostneje delujemo v smeri začrtane vizije. Po letu vodenja zavoda, ko sem spoznal delo svojih zaposlenih, iz pogovorov z njimi ugotavljam, da zelo težko opazijo rast kakovosti osebnega dela in težko ali sploh ne najdejo vzporednice med vpeljavo KzP-ja in osebnim profesionalnim razvojem. Kot ravnatelj, ki je "prišel na šolo od zunaj", pa vidim največji premik dela v tem, da se danes zaposleni vsake stvari lotevajo po sistemu KzP, lahko bi dejali, da so skozi svoje desetletno delo pristope tako korenito spremenili, da že razmišljajo po tem sistemu. Na vseh področjih svojega dela se nenehno sprašujejo, kaj bi lahko še izboljšali, in se tudi vsake stvari lotevajo ciljno. Že ob določitvi cilja iščejo možnosti, kako bodo dosežke izmerili in s katerimi aktivnostmi bodo preverjali, ali ostajajo na poti k uresničitvi zadanega cilja.

Kako pa se znotraj vsega tega najdem kot novi vodja? Ker sem na delovno mesto ravnatelja prišel brez ravnateljskih izkušenj in "od zunaj", mi je bil vpeljan sistem vodenja kakovosti pri začetnem vodenju zavoda v veliko pomoč. Kljub temu da se je vodstvo zamenjalo, se kakovost dela ni zamajala. Lahko bi rekli, da nismo bili izpostavljeni turbulentnim nihanjem, ki navadno spremljajo tovrstne spremembe. Še več. Po menjavi so se začela na novo razvijati

nekatera področja, ki v prejšnjem obdobju niso bila izkoriščena v polni meri. Vse to pa smo znali z zaposlenimi izkoristiti kot nove priložnosti, iz katerih smo začeli izpeljevati nove izboljšave. Zelo veliko podporo mi je v tem obdobju predstavljal tim za kakovost, ki je bil nekakšen vezni člen med mano in zaposlenimi ter neizmeren vir informacij, ki sem jih kot začetnik na tem področju potreboval.

V drugem delu svojega prispevka se bom dotaknil še osebnega videnja povezave menjave vodstva in kakovosti delovanja in izpostavil dve področji, na kateri sem bil posebej pozoren, saj po mojem mnenju bistveno vplivata na kakovost delovanja zavoda.

Tako kot pri vseh menjavah na takih mestih je tudi v našem zavodu menjava povzročila razrahljanje notranje strukture medsebojnih odnosov. Ker sem to opazil in tudi pričakoval, sem lahko načrtno delal na tem, da pri zaposlenih v medsebojnih odnosih ni prihajalo do konfliktnih situacij, ki bi lahko vplivale na padec kakovosti dela. Še več, iskal sem izboljšavo na področju medsebojnih odnosov v tej smeri, da smo si ob vsaki situaciji "visoke napetosti" znali vzeti nekaj dodatnega časa za umiritev situacije ter delali na tem, da je komunikacija ostala na visoki ravni.

Druga stvar, ki bi lahko bila past in sem jo videl kot priložnost, je prebujanje skritih potencialov in virov znanja znotraj kolektiva. Skupaj s timom za kakovost ugotavljam, da imamo znotraj svojih vrst ogromen potencial znanja, ki pa je žal preslabo izkoriščen. V procesu notranje presoje res že prihaja do prenosa znanja in primerov dobrih praks, vendar je udeleženih premalo zaposlenih in se znanje širi v omejenem krogu. V bodoče tako načrtujem izboljšavo v tem, da povečamo pretočnost strokovnega znanja in pristopov med zaposlenimi na tak način, da so v sistem vključeni vsi zaposleni in da se znanje razširja predvsem po vertikali.

Kako torej zagotoviti rast kakovosti kljub menjavi vodstva?

Odgovor najdem v prepričanju, da je treba nenehno stremeti k rasti kvalitete dela posameznika. "Če hočeš dobro šolo, rabiš spodbudo od zunaj in KzP je na naši šoli vsekakor to tudi postala" meni prejšnji ravnatelj. Jaz pa ugotavljam, da nam je prav s pomočjo uvedenega sistema KzP uspelo, zato je vredno vztrajati.

## ZAKAJ JE VREDNO VZTRAJATI

Zvonka Grum in Simona Žnidar, Vrtec Mavrica Vojnik

### Naši začetki

Z odločitvijo, da sodelujemo s Slovenskim inštitutom za kakovost in meroslovje, smo drzno pristopili k novi strategiji delovanja. Želeli smo preudarno in sistematično nadgraditi to, kar smo že delali. Dodatni elan nam je dajalo zadovoljstvo deležnikov, s čimer se je tudi povečevalo prepoznavanje dobrih izkušenj, praks in znanj. Odločili smo se uvajati nenehno izboljševanje vzgojno-izobraževalnega procesa (PDCA, AN, dokumentiranje in sledljivost procesov, sprememb, izboljšav).

Kako smo pričeli:

1. Povzetek stanja, kje smo, kam želimo (razvojno naravnana vizija)
2. Voditeljstvo (vodenje z vizijo, kakovost delovnega okolja)
3. Razvoj zaposlenih (možnosti, priložnosti, izzivi – dobre prakse)
4. Komuniciranje (usklajenost komuniciranja z vizijo, s cilji in kodeksom vrta)
5. Sodelovanja (deležniki VIP-a)
6. Vzgojno-izobraževalni proces (izvedbeni kurikul, življenje vrta)
7. Obvladovanje dokumentacije (dokumentiranje, evidentiranje, sledljivost)
8. Izboljševanje (pot k nenehnemu izboljševanju, sistem vzpostavitve izboljšav in evidenc)

Vzpostavitev sistema vodenja kakovosti je zahtevala aktivnosti načrtovanja, izvajanja, spremljanja – vrednotenja in izboljševanja.

Z učinkovito povezavo idej, znanj in ljudi se je oblikovala pot in – kot smo radi poudarili – oblikovali smo zgodbo o uspehu.

Povezovali in drug od drugega nenehno učili in bogatili smo se tako zaposleni kot tudi otroci, starši in zunanji sodelavci ter nenazadnje tudi občina ustanoviteljica.

Prizadevanja za izboljšanje kakovosti smo usmerili k vsakemu deležniku v procesu, zlasti pa smo pozornost namenili odnosom in kulturi, kjer smo od vsakogar pričakovali najboljše. Za doseganje teh ciljev pa je bilo pomembno nenehno izboljševanje ključnih kompetenc organizacije.

Kakovost danes pričakujemo ali zahtevamo na vsakem koraku in v vsakem trenutku. Ne razumemo je več kot skladnost pričakovanj in zahtev, ampak kot odlično delovanje, ki povečuje zadovoljstvo uporabnikov in deležnikov.

Ob izvajanju Kurikula za vrtece oblikujemo lasten koncept kakovosti in strategije ter pristope za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti. Gradimo na pravicah otrok in zavedanju pomembnosti predšolskega obdobja ter na pojmovanju otroka kot kompetentnega

sogovornika odraslim, akterja in soustvarjalca, ki je seveda v mejah svojih fizičnih sposobnosti, sposoben sodelovati, soodločati, izbirati in spreminjati stvarnost. Otroci želijo in zmorejo soustvarjati življenje in pri tem sodelovati z drugimi, otroštvo ni vmesna postaja v odraslost. Razmišljanje in delovanje v tej smeri prinaša zaupanje v otroka in spoštovanje.

Je vredno vztrajati? Je!

Naša prizadevanja in razvoj smo usmerili v kakovost za prihodnost, trajnostni razvoj, vseživljenjsko učenje in organizirano predšolsko vzgojo kot investicijo za prihodnost.

In kaj smo v posameznih vsebinah pribeležili, izvajali in živeli?

- Trajnostni razvoj – kvaliteta poučevanja in učenja; organizacija in klima; vrednote; sodelovanje – sodelovalna kultura, načrtovanje, vodenje in partnerstvo.

Kaj smo prepoznali v Kakovosti za prihodnost?

- Kakovost vzgoje in izobraževanja; aktivno vlogo udeležencev v procesu; sistem vodenja; storitve v vzgoji in izobraževanju; rezultate, izboljšave.

Kaj nam je prineslo vseživljenjsko učenje?

- Novo vrednost; standard kakovosti dela posameznika in vrtca; elemente povezovanja z okoljem in prepoznavnosti v njem; spodbujanje inovativnosti in kreativnosti; strokovno rast zaposlenih; individualno mobilnost; partnersko povezovanje; projekte in mreženje.

Kako smo pristopili k udejanjanju »investicije za prihodnost«?

- S kakovostnimi programi; z vključenostjo predšolskih otrok v organizirano predšolsko vzgojo; s fleksibilnostjo odzivanja na potrebe staršev in otrok; s celostno obravnavo kakovosti (to so kazalniki kakovosti – vhodni, procesni, izhodni); z zagotavljanjem avtonomnosti (avtonomija vrtca – avtonomija posameznika); z razvijanjem potencialov zaposlenih in otrok; z zavedanjem družbene odgovornosti; z odgovornostjo za namensko porabo sredstev; z gospodarnostjo in s poslovanjem s proračunskimi sredstvi.

PREPOZNAVALI SMO:

- Pot in zorenje v smeri filozofije sistema KzP
- Finančni vložek

Strnem lahko:

Intenzivne spremembe, s katerimi se srečujemo v vzgoji in izobraževanju, zahtevajo vedno nove načine odzivanja, nova znanja in veščine. Poudarjamo razvoj vrtca kot učeče se organizacije, kjer poteka proces nenehnega spopolnjevanja, sodelovanja in izboljševanja, ne le na nivoju predšolske dejavnosti, temveč tudi širše.

Odprtost v okolje, oblikovanje vizije z vsemi udeleženci procesa in njeno udejanjanje, kjer postane strokovni delavec raziskovalec lastne prakse, ki jo zna tudi promovirati, so del tistega trajnostnega razvoja, h kateremu nas vodi pot. To je dodana vrednost.

Sistem vodenja kakovosti za prihodnost je strategija dela in potrditev, da stopamo odločno naprej in da pritrdilno odgovarjamo na vprašanje: Je vredno vztrajati?

Smelost take odločitve je možna samo s pripravljenostjo vseh zaposlenih in z aktivno vlogo tima, ki deluje kot aktiv KzP – kvalitete za prihodnost v sodelovanju z razvojnim timom.

## **In danes ...**

V zadnjem času se vse bolj zavedamo, da ima na ugodno, z vrednotami bogato prihodnost družbe najpomembnejši vpliv kakovost vzgojno-izobraževalnega sistema. Ob tem pa smo ravnatelji postavljeni pred izjemno velik izziv – kako z zelo omejenimi sredstvi ne samo vzdrževati obstoječe stanje (preživeti), ampak delovati v smeri razvoja in si vedno znova postavljati vprašanja: Kje smo na naši razvojni poti in kako dobri smo v primerjavi z drugimi?

V želji po uresničevanju naše vizije »Otroku damo najboljši del sebe, da tukaj in sedaj razvija svojo lastno identiteto za prihodnost.« smo se sodelavci zavezali, da bomo ves čas pozorni na to, da se bodo naša močna področja utrjevala, ugotovljena šibka pa bomo premišljeno in sistematično izboljševali. Takšna naravnost seveda pomeni stalno soočanje z izzivi, kar lahko zaradi potrebe po spremembah pri sodelavcih povzroči razmišljanja o dodatni in nepotrebnih obremenitvi.

Ena od najpomembnejših kompetenc ravnatelja, ki izhaja iz dejstva, da so dobre rezultate sposobni dosegati ljudje, ki so visoko motivirani za delo, je skrbno načrtovati, kar pomeni, da so vsem jasni cilji in poti, kako jih bomo skušali doseči, pri čemer pa ostaja dovolj prostora za soustvarjalni prispevek vseh deležnikov. Dobro načrtovanje pomeni tudi primerno porazdelitev odgovornosti in nalog, s čimer preprečujemo izgorevanje naših najpomembnejših členov mozaika, ter časovno primerno porazdelitev le-teh. Pri oblikovanju strategij in dejavnosti je potrebno nenehno razmišljati o tem, kako bomo sodelavce pripeljali do ugotovitve, da skupaj ustvarjamo podobo kakovostnega vrta, v katerem je pomemben prispevek vsakega posameznika, in da so naši dogovori na poti izboljšav zavezujoči. Ker smo pri oblikovanju kazalcev kakovosti prepuščeni lastni inovativnosti, je zelo pomembna čim večja vpetost zaposlenih v procese spremljanja in ugotavljanja stanja. Z ozaveščanjem smiselnosti analize obstoječih stanj, spremljanja dogajanj in merjenja učinkov, se zmanjšuje negotovanje okoli zbiranja potrebnih podatkov. Močno sporočilno vrednost imajo spremljave kazalcev kakovosti skozi daljše časovno obdobje, iz katerih so dobro vidni trendi.

V našem vrtcu poleg skrbi za izvajanje osnovnega poslanstva posebno pozornost namenjamo premišljeni identifikaciji prioritarnih ciljev, ki jim po strokovnih aktivih zastavimo kazalnike in merila, vse skupaj pa predstavimo tudi staršem na uvodnih roditeljskih sestankih.

Dobro so sprejete tudi t. i. delne samoevalvacije, s katerimi sistematično evalviramo posamezna področja delovanja, ki so povezana s prednostnimi cilji in nalogami.

Pripadnost in usklajenost v delovanju krepimo s skupnimi izobraževanji, ki izhajajo iz prednostnih področij vrta. Z možnostjo prostovoljne odločitve po vključevanju v različne projekte pa spodbujamo ustvarjalnost in kreativnost zaposlenih. Posebno skrb posvečamo nenehni strokovni in osebni rasti zaposlenih, zato čas namenjamo tudi izobraževanjem s področja komunikacije, obvladovanja konfliktov, timskega sodelovanja, čustvenih kompetenc vzgojitelja in podobno. S tem zagotavljamo, da zaposleni dobimo dovolj informacij in podpore na poti profesionalnega razvoja, hkrati pa se oblikuje medsebojno zaupanje, spoštovanje in občutljivost za potrebe posameznika.

S podporo tutorjev se z našo vizijo in načinom dela že ob sklenitvi delovnega razmerja in kadar koli kasneje seznanijo tudi novo zaposleni sodelavci. Trdna in znana struktura delovanja je pomoč in zagotovilo, da se bo nov sodelavec samozavestno in odgovorno trudil slediti našim prioriteta, hkrati pa bo začutil varnost in pomen usklajenega delovanja.

Kompetenten aktiv za kakovost spremlja vse izboljšave in pripravi zbirnik le-teh, kar je učinkovit prispevek k izmenjavi dobrih praks med vsemi zaposlenimi.

Z željo po takojšnjem prenosu informacij in s posluhom za pobude in ideje vseh zaposlenih je obrazcu mesečne evidence ur dodana rubrika, kjer lahko vsak zapiše svoje želje, predloge, predlagane izboljšave. Na istem obrazcu ima vsak zaposleni tudi možnost, da na kratko reflektira mesečno delo in izpostavi opravljene naloge, s katerimi se lahko pohvali (npr. objava članka v strokovni reviji, priprava pogrinjka za srečanje upokojenih sodelavcev ipd.). Vzpostavljen imamo sistem ugotavljanja zadovoljstva staršev, ki se dopolnjuje s sprotnimi potrebami in ugotovitvami. Na koncu tega šolskega leta bomo formalnemu vprašalniku pričakovanj in zadovoljstva dodali vprašanja, s katerimi bomo evalvirali inovacijski projekt. Na osnovi ugotovitev bomo razmišljali o elementih, ki jih bomo lahko vgradili v izvedbeni kurikulum.

Vključitev v projekt Kakovost za prihodnost vidim kot pomoč ravnatelju za sistematični pristop k zagotavljanju kakovosti na vseh področjih delovanja vrtca. Naloge in pristojnosti ravnatelja na področju načrtovanja, dela z zaposlenimi in drugimi deležniki so tudi zakonsko opredeljene, vendar pa je za to, da bo zavezanost k uvajanju sprememb ponotranjena kompetenca vseh zaposlenih, pomembno, da vsi prepoznamo prednosti in priložnosti, ki se nam odpirajo, če aktivno in avtonomno pristopimo k prepoznavanju in delu na področjih, ki izhajajo iz nas samih (in našega vrtca). Potrebe po spremembah tako nastanejo med nami, niso vsiljene od zunaj. Izkoriščeni so notranji viri moči, hkrati pa je zagotovljena močnejša pozitivna klima kolektiva, občutek pripadnosti in odgovornosti, kar naši zunanji deležniki zaznajo kot usklajeno politiko delovanja. Uvedene spremembe imajo vsebino, so vodene in nadzorovane, razpoložljiva sredstva pa porabljena učinkovito in gospodarno.

Vsaka sprememba se uvaja na osnovi posnetka stanja, končne ugotovitve oz. razlike med začetnim in novim stanjem pa nam pokažejo pravilnost, učinkovitost in smiselnost aktivnosti. Smiselne spremembe pomenijo manj tveganj in nasprotovanj pri nadaljnjem prepoznavanju in predvsem uvajanju novih sprememb.

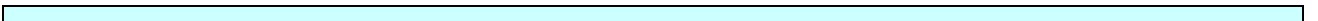
S skrbnim spremljanjem delovanja sistema in z zavzetostjo za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti kot ravnateljica lahko zaznam bolj občutljiva področja, ki zahtevajo dodatno energijo in delo (časovno razdeljeno na daljše obdobje), vendar pa je njihovo razreševanje izjemno pomembno za nadaljnji razvoj vrtca. Tako se je potrebno včasih, če zaznam, da sodelavci ne zmorejo slediti, na določenem mestu tudi ustaviti, narediti kakšen korak nazaj, da se izognemo nastankom napetosti, ki jih lahko nove spremembe le še poglobljajo.

Prilagodljive, aktivno sodelovalne odnose, ki omogočajo mrežo različnih znaj in idej, spodbujam z distribuiranim vodenjem, za katerega pa ljudje potrebujejo določene vrednote, kompetence in veščine, predvsem pa priložnosti, spodbudo, podporo in pohvalo. Preko rednih letnih razgovorov, osebnih razvojnih načrtov in spremljanja dela zaposlenih prepoznavam ljudi, ki lahko soustvarjajo ozračje medsebojne soodvisnosti in pripadnosti.

Ker je zdravje naša največja vrednota in prioriteta, je pomembno razmišljati tudi o zagotavljanju zdravega in varnega delovnega okolja, ki bo kot dodana vrednost pripevalo k dobremu počutju in s tem k motivaciji za kakovostno opravljeno delo. Povabilo k aktivni udeležbi sodelavcev pri iskanju idej optimalne organizacije, reševanju stiske sodelavca ipd. prispeva k naši še tesnejši povezanosti, predvsem pa k občutku varnosti in sprejetosti.



In tako kot je prav, da se ustavimo tam, kjer je potreben premislek in poglobljeno delo, je prav, da se zaradi krepitev medosebnih odnosov in občutka zanesljivosti med nami prepoznavajo, vrednotijo in ozaveščajo uspehi. Skrbim, da so zagotovljene sprotne informacije o opravljenem delu, predvsem pa rada opravljam svoje delo, se zavedam svojega poslanstva in dejstva, da sem v službi otrok, staršev in kolektiva.



## SISTEMATIČNO VODENJE KAKOVOSTI KOT ORODJE PRI RAZVIJANJU POTENCIALOV ŠOLE

mag. Marijana Kolenko, Osnovna šola Lava

“Ne obstaja naravni zakon, ki trdi, da morata energija in trdo delo omogočati napredek in ugodne efekte. Energija proizvaja učinke samo, če je koordinirana in organizirana v smeri delovanja. Mogočne gore in pokrajine so oblikovale majhne kapljice dežja, ki so delovale v isti smeri. Potreben je čas.” /De Bono/

Vodenje vzgojno izobraževalne ustanove – šole - je izjemno odgovorno in zahtevno poslanstvo, še posebej v zadnjih nekaj letih, ko so pričakovanja staršev in javnosti zelo visoka, zadovoljstvo uporabnikov pa precej na preizkušnji. Od ravnatelja zahteva kritične in odgovorne razmisleke o vseh deležnikih, ki so vključeni v proces, o njihovih nalogah, odgovornosti, sodelovanju, povezovanju, razvoju, težnji k istim ciljem, zadovoljstvu ter nenehnemu spreminjanju in izboljševanju.

Kot ravnateljica sem si že prvo leto ob prihodu na šolo začela sistematično ustvarjati »sliko« stanja na šoli ter skrbno beležiti dobre stvari in šibka področja. Glede na to, da je bilo stanje zelo kaotično, medosebni odnosi porušeni, šola neprepoznavna v okolju, zadovoljstvo staršev na nizki ravni, sem imela le dve možnosti: ali oditi ali »zavihati« rokave in si vzeti izziv ter pričeti počasi, a vztrajno iskati poti k izboljšanju stanja. Ostala sem in se podala na avanturistično pot vodenja šole z mnogo neznankami. Zelo jasno pa sem vedela, kam moramo v nekaj letih prispeti ter da moramo vzporedno razvijati vse deležnike: zaposlene, starše, učence ter vodstvo. Prav tako sem spoznala, da moramo sistematično poskrbeti za materialne pogoje šole ter vsebino tako obveznega kot razširjenega programa.

### **Delo s kolektivom in profesionalni razvoj zaposlenih**

Prvi izziv so mi bili zaposleni. Ker je bila klima v zbornici zelo slaba, sem intenzivno iskala načine, kako čim hitreje vnesti pozitivne spremembe. Odločila sem se, da pričem sistematično delati s kolektivom, kar je predpogoj za pozitivne spremembe. Skupaj smo posneli stanje, kaj zmoremo, kje imamo težave, kje vidimo priložnosti, kako nas vidi zunanje okolje. Nato sem premišljeno pričela načrtovati izobraževanja učiteljev – celoten kolektiv, kar je bila velika sprememba. Vsebina izobraževanj je bila usmerjena v izboljševanje medosebnih odnosov, komunikacije, reševanje konfliktov ter pedagoškim temam, kjer sem začutila največ problemov: letno in dnevno načrtovanje pouka in dejavnosti, preverjanje in ocenjevanje znanja, timsko načrtovanje, sodelovanje v strokovnih aktivih, uvajanje novih učnih načrtov, ciljno načrtovanje, evalvacija. Povezala sem se z različnimi zunanjimi institucijami: Šolo za ravnatelje, ZRSS, SIQ, Pedagoški inštitut..

Naslednji korak je bil oblikovanje strokovnih timov po področjih. Poudarek je bil na oblikovanju programov dela, strokovnih in organizacijskih nalogah, uvajanju pozitivnih sprememb, saj sem ocenila, da bodo v strokovnih timih hitreje prihajali do izboljšav ter krepili

medsebojno zaupanje. Poudarek sem usmerila na delo z vodji strokovnih aktivov ter jih na ta način povabila k soudeležbi vodenja in prevzemanju odgovornosti.

K prvim spremembam sem povabila tiste učitelje, ki so kazali zdrav odnos do dela in sprememb. Dobili so priložnost za vključitev v razvojno mrežo, kjer so se izobraževali za pozitivne spremembe in jih na pedagoških konferencah prenašali na sodelavce. Pedagoške konference sem zasnovala na aktivnem sodelovanju učiteljev in jim tako omogočala hitrejšo strokovno rast, sprejemanje odgovornosti, kritične presoje, pridobivanje novih spoznanj, sodelovanje, učenje učenja.

V nadaljevanju sem spodbudila oblikovanje razvojnega tima, ki je skupaj z mano razmišljal, kako najhitreje odpravljati šibka področja na šoli, katera izobraževanja potrebujemo, kaj si kolegi želijo.

Razvojni tim in tim za kakovost sta mi v veliko oporo pri načrtovanju nenehnih izboljšav, razvoju novih idej in projektov, v pomoč pri hitrejšem vnašanju sprememb v kolektiv ter evalvaciji končnih dosežkov in učinkov. Z njihovo podporo hitreje razvijamo projekte in dosegamo cilje: eko šole, zdrave šole, bralnega opismenjevanja, zgodnjega poučevanja tujih jezikov ter razvoju jezikovnih kompetenc, medgeneracijskega sodelovanja, modela državljskih kompetenc, projekta humanitarnosti in dobroteljnosti...

V zadnjih letih s strokovnimi sodelavci sistematično razvijamo učenje učenja, omogočamo in spodbujamo izmenjavo dobrih praks pri pouku in dnevih dejavnosti, razvijamo kolegialne hospitacije, pripravljamo strokovne debate, razvijamo time za posamezna projektna področja kot: tim za razvijanje nadarjenosti pri učencih, time za delo s krožki ustvarjalnosti, inovativnosti in podjetnosti, time po vertikali za jezikovno področje, matematiko, naravoslovje, šport – namen timov je usklajevanje učnih načrtov, poenotenje terminov po vertikali, izločanje balasta iz učnih načrtov.

### **Delo s starši**

Glede na nizko stopnjo zaupanja staršev do šole kot ustanove in strokovnih delavcev šole, sem pričela razvijati tudi odnose s starši. Vpeljala sem uvodne roditeljske sestanke po celi vertikali, na katerih sem osebno predstavila vizijo, prednostne naloge šole, zakonske novosti, pričakovanja, odgovornost vseh deležnikov, usmeritve glede vsebinskih novosti, projektov, aktivnosti. To obliko sodelovanja s starši sem ohranila do danes, kar se nam zelo obrestuje in odraža v dobrih odnosih ter visokem odstotku zadovoljstva, ki ga v okviru sistema kakovosti merimo že 7 let. Prav tako starše vsa leta seznanjamo z nenehnimi izboljšavami in jih vabimo k oddaji predlogov zanje ter k aktivni udeležbi. S pomočjo sistema kakovosti zagotavljamo pravočasen in kakovosten pretok informacij med vsemi deležniki, še posebej med učitelji, učenci in starši. Zelo smo izboljšali področje povratnih informacij ter uporabno vrednost rezultatov NPZ. Primerjalno spremljanje dosežkov na NPZ je starše prepričalo, da so NPZ pomemben pokazatelj znanja, kljub temu, da ne vplivajo na vpis v srednje šole. S tem smo jih prepričali k večji odgovornosti za spodbujanje učenja otrok, učence pa k odgovornosti za izboljševanje lastnih rezultatov.

### **Sistematično vodenje kakovosti kot orodje pri razvoju potencialov šole**

Od vsega začetka mi vodenje predstavlja velik izziv, kljub zelo zahtevnim okoliščinam in obremenitvam. Že pred osmimi leti sem se pričela intenzivno izobraževati tudi sama. Čutila

sem velik primanjkljaj znanja glede na tako obsežne težave, s katerimi sem se srečala. Iskala sem nova in uporabna znanja ter med drugim odkrila SIQ ter kakovost v vzgoji in izobraževanju. Kakovost v vzgoji in izobraževanju me je že od nekdaj zanimala in tako sem se v trenutku odločila, da se najprej sama dobro izobrazim na tem področju. Ugotovila sem, da je to odličen sistem, ki nam v šoli lahko zelo dobro podpre prizadevanja pri hitrejšem odpravljanju šibkih področij. Navdušila sem nekaj sodelavcev, jih povabila k sodelovanju, vključili smo se v ponujena izobraževanja, saj znanj iz tega področja nihče ni imel in tako smo uspešno stopili na pot sprememb. Še z večjo odgovornostjo smo iskali izobraževalne vsebine za ves kolektiv – vodila so nas spoznanja in dejstva o šibkih področjih, želja po hitrejšem doseganju zastavljenih ciljev, predvsem pa sistematično odpravljanje šibkih področij v skladu z zahtevami kakovosti. Na poti smo naleteli na velika nasprotovanja pri nekaterih v kolektivu, a smo vztrajali in počasi premikali ustaljene vzorce, ki so »najtrši oreh« za spremembe.

Kljub zelo odgovornemu vodji tima za kakovost na šoli in ostalih članov sem še danes idejna vodja kakovosti, saj verjamem v nenehno izboljševanje, predvsem pa verjamem v to, da sistem kakovosti lahko na šoli uspešno deluje le, kadar je vodja – ravnatelj sam navdušen nad tem in kadar to navdušenje širi na ostale zaposlene. Že deseto leto sistematično in odgovorno zagovarjam vrednost sistema kakovosti predvsem v smislu podpore našim prizadevanjem po večji učinkovitosti in večji urejenosti šole na vseh nivojih.

Sodelavce še vedno navdihujem v prepričanju, da moramo biti zavezani poslanstvu šole, sem zelo aktivno in vidno vključena v načrtovanje in udeležanje sprememb ter cenim prispevek kolegov, znam poslušati in se pozitivno odzivati na njihove ideje, prav tako na ideje in pripombe članov sveta staršev, skrbim za redno in pravočasno obveščenost o pomembnih odločitvah. Lahko rečem, da strastno skrbim za šolo, zaposlene, učence ter ugled šole, na veliko srečo znam objektivno oceniti močna in šibka področja ter iščem rešitve, še vedno poudarjam kakovost učenja in poučevanja ter imam visoka pričakovanja do vseh zaposlenih in učencev ter še vedno iščem nove izzive, inovacije, spremembe, kljub zelo neugodnemu stanju v šolstvu.

S pomočjo podpore sistema kakovosti smo v zadnjih letih naredili korenit premik tudi na področju pouka, kar nam je bil osnovni cilj in velika nuja. Največje izboljšave smo naredili na področju kakovostnega načrtovanja pouka, vnašanja sodobnih pristopov in izmenjave dobrih praks, vsako leto učitelji izboljšujejo analize dosežkov učencev ter uspešno iščejo izboljšave, velik napredek smo naredili na področju vključevanja učencev v načrtovanje, samorefleksijo, evalvacijo, velik premik smo naredili na področju povečanja aktivne vloge učencev pri pouku in manjšanju deleža poučevanja učitelja pri urah pouka.

Zelo sistematično gradimo tudi sodelovanje šole z zunanjim okoljem. Povezujemo se tako s srednjimi šolami kot tudi vsemi športnimi, kulturnimi ter ostalimi institucijami v okolju. Prisotni smo s številnimi projekti, raziskovalnimi nalogami, sodelujemo v občinskih akcijah, v okolje širimo cilje ekologije, zdrave šole, humanitarnega delovanja. V mestnem okolju pripravljamo številne kulturne in športne dogodke, pripravljamo javne nastope, performense, likovne kolonije. Tako nam je uspelo v zadnjih letih izboljšati kakovost sodelovanja z okoljem ter ustvariti kakovostno ponudbo, s katero plemenitimo lokalno skupnost.

Po dolгих in napornih letih motiviranja zaposlenih, omogočanja profesionalnega razvoja zaposlenih, načrtnega vnašanja pozitivnih sprememb v kolektiv, dokazovanja pomena kakovosti v vzgoji in izobraževanju ter vpliv sistema kakovosti na pouk, lahko ugotovim, da

smo dosegli velik napredek. Prehodili smo zelo dolgo in naporno pot, a smo uspeli tudi dokazati, da so največji in najpomembnejši potencial prav vsi strokovni delavci, kadar si dovolijo biti »sprememba«.

Odgovorni strokovni delavci zmorejo spodbujati potenciale pri učencih, jim dovolijo biti ustvarjalni, inovativni, kritični, jih naučijo sprejemati odgovornost za svoje rezultate in dosežke, jih učijo samoregulacije in s tem povečujejo njihovo samozavest in samostojnost.

### **Kam smo prispeli po desetih letih razvoja šole in po osmih letih od pričetka sistematičnega uvajanja sistema kakovosti v vzgoji in izobraževanju ?**

Za dvig kakovosti vzgojno-izobraževalnega procesa se danes naši učitelji premikajo iz stanja poučevanja k aktivni vlogi učencev ter sledijo naslednjim izboljšavam: poudarek je na kvalitetnem učenju, težijo k smiselnemu poučevanju, spremljajo napredek posameznega učenca, spodbujajo aktivno sodelovanje in pozornost učencev, zagotavljajo pestrost didaktičnih metod, poudarek dajejo učenju učenja ter učenju z zgledom, učence vključujejo v načrtovanje dejavnosti in pouka – v okviru razpoložljivih možnosti, učence navajajo na samorefleksijo, evalvacijo ter kritično presojo o doseženih ciljih. Vedno več učiteljev učencem omogoča razvoj ustvarjalnosti, inovativnosti, raziskovanja ter jih spodbuja k iskanju novih izzivov. Kar nekaj posameznih učiteljev učence navaja na postavljanje lastnih ciljev in spremljanje lastnega napredka ter načrtovanje izboljšav.

Rezultati naših nenehnih izboljšav se odražajo pri učencih: učenci pogosto iščejo nove ideje, koncepte, inovativne pristope, več raziskujejo tako pri pouku kot dnevnih dejavnosti, imajo prostor za razvoj ustvarjalnosti, kreativnosti in ustvarjalnega mišljenja. Hitreje rešujejo medvrstniške spore, nudijo si medsebojno pomoč, razvijajo empatičnost in so zadovoljni, kar vedno pogosteje izrazijo v anketah o zadovoljstvu. Učenci sami ugotavljajo pozitivne spremembe na vseh področjih delovanja šole, kar je izjemno razveseljivo.

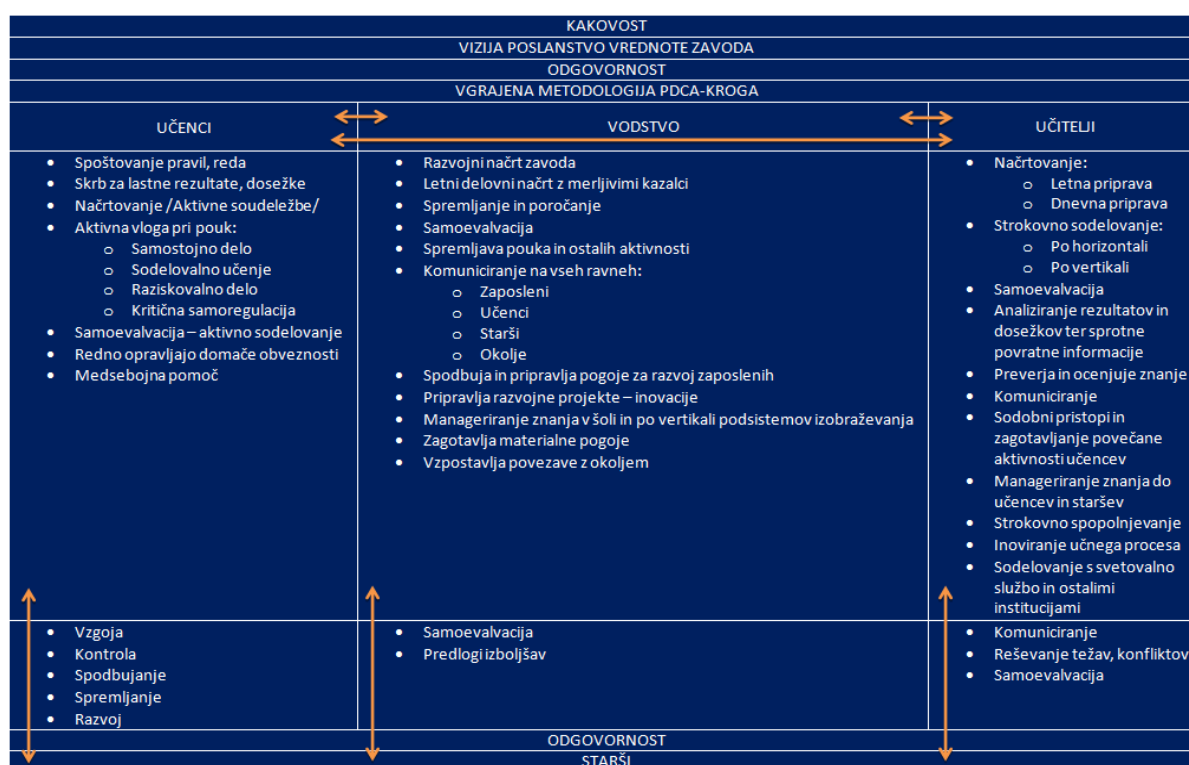


**Premik od poučevanja učitelja k aktivni vlogi učencev**

Zadnjih devet let sem tudi osebno poglobljala znanja iz področja kakovosti v vzgoji in izobraževanju, še posebej na področju oblikovanja kazalnikov kakovosti, ki nam še vedno povzročajo največ težav. Uspešno smo prestali zunanjo presojo in pridobili certifikat kakovosti Kakovost za prihodnost. Poudariti moram, da nismo težili k temu cilju – pridobiti certifikat, temveč predvsem izkoristiti vse potenciale na šoli, ki zagotavljajo pozitivne spremembe, ki bodo podprle kakovost medosebnih odnosov, pretoka informacij, dajanja povratnih informacij, kakovost pouka, premikanje k učencem ter jih skozi sodobne pristope učiti lastnega razvoja, prevzeti odgovornost za lastne rezultate, povečati njihovo aktivnost ter namesto »biti poučevan« se premakniti na »biti aktiven raziskovalec učenja«, aktiven učenec.

Za lažjo predstavljalnost zelo kompleksnega sistema kakovosti, sem oblikovala model kakovosti naše šole, iz katerega je razvidno, da kakovost izhaja iz vizije, poslanstva in vrednot zavoda, razvidna je odgovornost vseh deležnikov, ki s pomočjo metodologije PDCA kroga aktivno načrtujejo, izvajajo vsak svoje aktivnosti, spremljajo rezultate, izvajajo samoevalvacijo, kritično presojujejo močna in šibka področja, iščejo in odpravljajo vzroke za slabe rezultate, aktivno načrtujejo izboljšave. Razvidno je medsebojno komuniciranje med vsemi deležniki ter odgovornost staršev.

Oblikovan »Model kakovosti nenehnega procesa izboljševanja v šoli« (slika spodaj) zahteva odgovornost vseh deležnikov: ravnatelja, učiteljev, učencev in staršev. Od deležnikov zahteva spremljanje in kritično vrednotenje, kar tudi redno sistematično opravljamo, zahteva učinkovit pretok informacij med deležniki in spoštovanje dogovorjenih pravil, ki smo jih oblikovali za vse deležnike. Etični kodeksi ravnanj in Protokoli za različna področja /protokol vodenja sestankov, protokol reševanja pritožb in pripomb.../ nam lajšajo delo in omogočajo učinkovito odpravljanje šibkih področij.



»Model kakovosti nenehnega procesa izboljševanja v šoli«

Za ilustracijo predstavljam še shematičen prikaz nekaj najbolj tipičnih kazalnikov, ki smo si jih zastavili za spremljavo. Vsako leto kakšnega spremenimo, dodamo ali opustimo, saj smo prišli do spoznanja, da so spremembe nujne in da je sistem vodenja kakovosti živ ter nenehno spreminjajoč.



## ZAKLJUČNE MISLI

Sistematično vodenje kakovosti v vzgoji in izobraževanju ocenjujem izjemno pozitivno in pomembno za hitrejšo vnašanje kakovostnih sprememb, še posebej, ker vemo, da se šole zelo težko hitro prilagajajo novostim in potrebam okolja. Menim, da je izjemno uporabno orodje, ki ga ravnatelj lahko izkoristi za podporo razvijanja najpomembnejših potencialov šole. Praksa na naši šoli je pokazala izjemno učinkovitost za prebujanje in razvijanje potencialov strokovnih delavcev in tudi ostalih zaposlenih, saj bi sicer trajalo bistveno dalj časa, da bi uspešno uredili porušene medosebne odnose, da bi premagali odpor do sprememb, da bi vsi zaposleni začutili potrebo po izboljšavah, da bi pričeli poslušati pripombe staršev. Prav tako smo s pomočjo sistema vodenja kakovosti mnogo hitreje pričeli s spremembami kakovosti pouka in s tem omogočili razvoj potencialov pri učencih, kar je izjemno pomembno, saj je šola učencem dolžna zagotavljati ustvarjalne in spodbudne pogoje za razvoj njihovih potencialov. Hitreje je stekel tudi profesionalni razvoj zaposlenih ter večja soudeležba zaposlenih pri razvoju šole, pri iskanju novih idej ter odpravljanju šibkih točk.

Kot ravnateljica sem v sistematičnem vodenju kakovosti odkrila mnogo prednosti ter veliko še neodkritih potencialov, kar bomo v prihodnosti zagotovo odkrili in nadgradili. V sistem kakovosti preprosto verjamem in to prepričanje širim tudi v okolju.



## **PEDAGOŠKI PRISTOP STORYLINE – Z AKTIVNIM IN TRAJNOSTNIM UČENJEM DO ZASTAVLJENIH CILJEV**

Mateja Plot, Osnovna šola Ob Rinži Kočevje

*Šole uvajajo projekte, s katerimi bi zadovoljile potrebe po kvalitetnem učnem procesu. Najvišja vrednota, ki naj bi jo privzgjajala šola, je zagotovo kakovostno znanje, ki spodbuja kritično mišljenje in konstruktiven odnos do učenja. Če učitelj želi vzgojiti uspešnega in družbeno odgovornega učenca, mora sebe videti kot kompetentnega in odgovornega usmerjevalca učnega procesa, ki spodbuja učence k aktivnemu učenju - učenju za življenje. Storyline, kot nov pedagoški pristop v slovenskem prostoru, s svojo strategijo omogoča učenje na spodbuden, učinkovit in kreativen način.*

### **1. RAZVOJ PRISTOPA STORYLINE**

Pedagoški pristop Storyline se je začel razvijati sredi šestdesetih let prejšnjega stoletja (1965) skladno z reformo takratnega učnega načrta na Škotskem. Novi učni načrt je zahteval interdisciplinarno delo, pri čemer so učitelji potrebovali strategije in modele, ki bi jim pomagali pri načrtovanju in izpeljevanju učnih ur. Začetniki pristopa so bili Steve Bell, Sallie Harkness in Fred Rendell. Kot rezultat mnogoletnega dela, sodelovanja pedagogov, učiteljev in svetovalcev, se je razvila strategija, prvotno imenovana »Tematsko delo«, sedaj splošno in mednarodno poznana kot pedagoški pristop Storyline.

Trenutno se pristop zelo uspešno izvaja na Škotskem, Švedskem, Finskem, Danskem, Norveškem, ZDA, na Nizozemskem, Islandiji, pa tudi v številnih drugih državah, kot so Turčija, Poljska, Nemčija, Tajska in Grčija. Od leta 2009 tudi v Sloveniji.

*(povzeto po: Nakrst, L. (2015). Pedagoški pristop Storyline. Strategija za poučevanje in učenje na spodbuden, učinkovit in kreativen način.)*

### **2. STORYLINE – AKTIVNI PRISTOP K UČENJU IN POUČEVANJU**

#### **2.1 O PRISTOPU**

Storyline je celosten pristop k učenju in poučevanju, za katerega je značilno poučevanje v obliki zgodbe (Nakrst, 2015). Je strukturiran način dela, ki sledi vnaprej določenemu zaporedju epizod, ki so načrtovane na osnovi ciljev, ki jih z neko Storyline tematiko želimo uresničiti. Storyline predstavlja sodelovanje med učiteljem in učenci. Učitelj oblikuje potek zgodbe (t.i. »line«), učenci pa ustvarjajo in razvijajo zgodbo (t.i. »story«). Potek (»line«) je namenjen razvoju vsebin iz učnega načrta (znanja in spretnosti), medtem ko zgodba (»story«) določa okvir, v katerem bodo učenci razvili motivacijo za usvojitvev teh spretnosti in znanj.

*»Storyline omogoča aktivno učenje.«*

Pristop daje učencem možnost aktivnega učenja in reflektiranja svojega znanja, kar predstavlja bistveni del učinkovitega učenja in poučevanja. Pomemben del zgodbe je oseba, ki jo učenci ustvarijo sami, z njo se poistovetijo, čustvujejo, razmišljajo. Učitelj vedno izhaja iz že obstoječega znanja učencev in je usmerjevalec v učnem procesu. Ključna vprašanja se navajajo v določenem zaporedju in ustvarijo vsebino znotraj okvira zgodbe. Učiteljeva bistvena naloga je v usmerjanju učencev k doseganju zastavljenih in načrtovanih ciljev.

*»Storyline spodbuja učenčevo notranjo motivacijo.«*

Notranje motiviran učenec doživi občutek samostojnosti, ki je pogoj za kakovostno in aktivno učenje. Nastopi, ko učenec začuti, da pobuda prihaja iz njega in jo tudi sam regulira (Juriševič, 2012) – to vpliva k integraciji zunanje motivacije ter na stopnjo sodelovanja med učenci in miselno angažiranost učencev med učenjem.

*»Storyline spodbuja učenčevo samostojnost.«*

Podpiranje učenčeve samostojnosti daje učencu možnost izbiranja, spodbuja eksperimentiranje in dajanje pobud. Učenec samozavestno raziskuje nove ideje in je spodbujen za spoprijemanje z novimi in optimalnimi izzivi. Motiviran učenec vztraja pri zahtevnih nalogah, konstruktivno sprejema povratne informacije in je angažiran za sodelovalno učenje. Kompetenten učitelj z učno nalogo pomaga učencu ozavestiti vlogo učenja za izboljšanje kakovosti lastnega življenja

*»Pristop Storyline pomaga izgraditi učenčevo zmožnost postati uspešen učenec, zaupanja vreden in družbeno odgovoren posameznik ter učinkovit posredovalec svojega znanja.«*  
([www.storyline-scotland.com](http://www.storyline-scotland.com))

## 2. 2 NAČELA PRISTOPA

Pristop Storyline temelji na naslednjih načelih:

Učitelj delo prične s postavljanjem ključnih vprašanj, s čemer ugotovi učenčevo predznanje.

- Ključna vprašanja so odprta vprašanja, ki zahtevajo domiselnost in ustvarjalno mišljenje.
- Vprašanja so razporejena v zaporedje, ki tvori poglavja v zgodbi.
- Učenci oblikujejo svoje odgovore v obliki miselnih modelov (ali hipotez).
- Učenci preizkusijo svoje hipoteze z raziskovanjem.
- Značilna je uporaba različnih tehnik za raziskovanje in predstavljanje svojih idej in izdelkov, vključno z 2- ali 3-dimenzionalno vizualizacijo.
- Učitelji uporabljajo tehnike sodelovalnega učenja in primerne razporejanja po skupinah.
- Delo in izdelki učencev so prikazani in razstavljeni skrbno ter s spoštovanjem.
- Uporaba predhodno pripravljene strukture za poučevanje podpira učenčevo uspešnost.
- Delo učencev se ocenjuje na ustrezen in konstruktiven način.

(Vir: »Storyline A strategy for teaching in an enterprising and creative way» - Storyline Scotland (2009), po: Nakrst, L. (2015). Pedagoški pristop Storyline. Strategija za poučevanje in učenje na spodbuden, učinkovit in kreativen način.)

## 2. 3 IZVEDBA DELA PO PRISTOPU STORYLINE

- **IZBIRA TEME:** učitelji morajo izbrati temo in oblikovati zgodbo tako, da izhajajo iz učenčevih izkušenj in tematike, ki bo za učence oz. vpletene v zgodbo poučna in hkrati zanimiva. »Pomembno je, da se za izbiro teme odločamo na podlagi učnega načrta ter ciljev, ki jih želimo z učenci doseči.« (Harkness 2007: 21, po: Nakrst, L. (2015).

*Pedagoški pristop Storyline. Strategija za poučevanje in učenje na spodbuden, učinkovit in kreativen način.)*

- **NAČRTOVANJE IN IZVEDBA EPIZOD:** po končani izbiri ustrezne teme je naslednji korak načrtovanje zaporedja epizod, znotraj katerih ustvarimo *prostor, figure* in *vsebino* (incidente, vmesne dogodke) zgodbe. Smiselna postavitev zaporedij omogoči nadaljevanje zgodbe, ki vodi do najvišje stopnje, vrha zgodbe in posledično do uspešnega zaključka.
- **EVALVACIJA DELA IN UČITELJEVA SAMOREFLEKSIJA:** evalvacijo dela je potrebno opraviti kot zadnje dejanje projekta. Vsi učenci, ki so bili vključeni v projekt naj bi dobili priložnost izraziti svoj odnos do njihovega dela in dela skupaj z drugimi v razredu. Povratne informacije učencev, ki jih predhodno pridobimo v okviru evalvacije dela skupaj z učenci, so za učitelja uporabne in pomembne zlasti pri nadaljnjem načrtovanju dela po pristopu Storyline. Pomembna je tudi učiteljeva refleksija dela, ki učitelju omogoči celosten pregled dela in možnost za razumevanje učenčevega odzivanja na posamezne elemente, ki jih v vlogi učitelja zahtevamo od učencev.

### 3. PRAKTIČNI VIDIK PRISTOPA STORYLINE

V Sloveniji je bil marca leta 2009 pod idejno zasnovo ustanoviteljice Storyline Slovenija Lee Nakrst izveden prvi Storyline projekt z naslovom »Naše kmetije« na OŠ Janka Kersnika Brdo. Sama sem septembra 2009 začela z medšolskim projektom »Spoznajmo Evropo« in nadaljevala z naslednjimi projekti: »Mi smo Afričani« (2010), »Ogrožene živalske vrste našega sveta« (2011) ter »V gozdu ni nikoli dougejaj« (2012). Pristop se je s pomočjo objavljenih člankov, radijskih oddaj, izvedenih delavnic in neposredne izvedbe pristopa v okviru različnih projektov, pričel vpeljevati tudi v slovenski šolski prostor.

#### 3.1 NAČRTOVANJE, IZVEDBA IN EVALVACIJA STORYLINE PROJEKTA »MI SMO AFRIČANI«

V šolskem letu 2010/2011 je na OŠ Prevole in OŠ Ob Rinži potekal Storyline projekt »Mi smo Afričani«. V projekt so bili vključeni (nadarjeni) učenci 4.-6. razreda.

**Kratek pregled dela po epizodah:**

EPIZODA	VSEBINA	POSEBNOSTI
1. EPIZODA – UVODNA EPIZODA	Ugotavljanje predznanja učencev: »NEVIHTA MOŽGAN« na temo Afrika.	PISMO: povabilo na potopisno predavanje slovenske prostovoljke o Ugandi.
2. EPIZODA: MI, AFRIČANI (Kenija – Masaji)	Izdelava figur (družin) in osebne izkaznice.	Vizualizacija ob afriški glasbi.
3. EPIZODA: MASAJSKA VAS	Izdelava bivališč.	

4. EPIZODA: AFRIŠKI SAFARI	Izdelava afriškega safarija »Masai Mara«.	*Incident: Pismo (Trop slonov ogroža afriško vas).
5. EPIZODA: PRIPRAVA HUMANITARNE AKCIJE ZA UGANDSKE OTROKE	Izdelava plakatov.	Incident: Pismo (Požar ogroža lokalno pleme). Vključitev celotne lokalne skupnosti ob pomoči lokalnih medijev.
6. EPIZODA: ZAKLJUČEK PROJEKTA	Priprava zaključnega nastopa. Predstavitve projekta z razstavo izdelkov in dramatizacijo »Mavrični deklici«.	Lokalna prireditve.
7. EPIZODA: EVALVACIJA UČENCEV NA PROJEKT	Z učenci evalviramo delo.	
8. EPIZODA: UČITELJEVA SAMOEVALVACIJA	Učitelj se poglubi v svoje delo in išče izboljšave.	Predstavitve projekta.

## ZAKLJUČEK

*Pouk v današnjem času naj omogoča kreativnost in inovativnost učiteljev in učencev. Učitelj naj odpira poti k iskanju znanja, razvijanju spretnosti in stališč. Skupaj z učenci naj načrtuje, išče, raziskuje, analizira, vrednoti in kritično ocenjuje aktivnosti učencev. Poudarjen naj bo dialoški princip, ki izzove aktivnost učitelja in učenca, da izražajo svoje misli in ideje. In najpomembnejše - naj učenje postane aktivno in ciljno naravnano trajnostno učenje za življenje.*

### Literatura in viri:

- Nakrst, L. (2015). *Pedagoški pristop Storyline. Strategija za poučevanje in učenje na spodbuden, učinkovit in kreativen način. Priročnik. Stockholm, samozaložba. Prvi natis.*
- Juriševič, M. (2012): *Motiviranje učencev v šoli. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.*
- *Interno gradivo (Mateja Plot)*
- [www.storyline.si](http://www.storyline.si) in [www.storyline-scotland.com](http://www.storyline-scotland.com).

## KREATIVNOST V MIŠLJENJU – PREŽIVETJE V PRIHODNOSTI

dr. Sabina Šegula, Biotehniški center Naklo

### Povzetek

Klasični način poučevanja je zgodovina. V kolikor želimo imeti aktivne dijake in študente s kreativnim mišljenjem in ustreznimi kompetencami, ki jih zahtevajo nenehne spremembe trga, je potrebno spremeniti način poučevanja z novimi alternativnimi pristopi. Na Biotehniškem centru Naklo smo prepoznali priložnost in izziv ter pridobili ISO 9001: 2008. Poleg kakovosti je v izobraževalnem procesu pomembna inovativnost in zmožnost odziva na potrebe trga delovne sile. Strokovne kompetence učiteljev in predavateljev v okviru sodelovanj v različnih projektih prehajajo na višje ravni in posledično pridobijo višje kompetence tudi dijaki in študentje, ki so bolj konkurenčni na trgu delovne sile.

### 1 Uvod

Pojem kakovosti nas spremlja na vsakem koraku. Mnogo ljudi bi se strinjalo s trditvijo, da je kakovost izjemno pomembna, pa vendar bi že na začetku povedala, da je to zmotna trditev. Kakovost ni najbolj pomembna, kakovost je vse. To je trditev, ki drzno prodira v ospredje in ima prihodnost. Pomeni preživetje. Poslovna odličnost in kakovost pronicata v vse pore našega življenja, našega delovanja v izobraževalnem procesu. Sodoben pristop poučevanja zahteva od predavatelja strokovne kompetence na najvišjem nivoju, sposobnost podajanje snovi, uspešnost sporazumevanja in komuniciranja s študenti, nenehno nadgrajevanje strokovnih vsebin in njihovo prilagajanje trenutni situaciji, sodobnim trendom in predvsem potrebam v gospodarstvu (Kovač, Resman, Rajkovič, 2008).

### 2 Kakovost v izobraževanju na Biotehniškem centru Naklo

Pomena kakovosti, vrednotenja in permanentnega spremljanja, ter predlogov izboljšav se na Biotehniškem centru zavedamo in se s kakovostjo ukvarjamo že vrsto let. Aktivni smo v različnih projektih v okviru Konzorcija biotehniških šol, komisije za kakovost so aktivne na več nivojih – srednja šola, višja strokovna šola in celoten Biotehniški center. Sistematično smo pristopili k pridobitvi ISO 9001: 2008 (19. 4. 2012). V svoji miselnosti delujemo po sistemu PDCA: »Planiraj (*Plan*), Izvedi (*Do*), Preveri (*Check*), Ukrepaj (*Act*)«, kar lahko opišemo na naslednji način: Planiraj: načrtuj in vzpostavi cilje in aktivnosti za doseganje le-teh, Izvedi načrtovane aktivnosti, Preveri in neprestano nadzoruj aktivnosti in rezultate glede na zastavljene cilje ter Ukrepaj tako, da cilje dosežeš in tudi presežeš in tako izboljšaš načrtovane aktivnosti (Zupanc, Urank, Bren 2009).

### 3 SIQ v izobraževanju

Zakaj SIQ v izobraževalnem procesu? Zakaj nenehno ugotavljanje stanja na različnih področjih delovanja, uvajanje korektivnih ukrepov? Zakaj iskanje novih idej, izboljšav, če je prejšnji sitem bil zadovoljiv?

Zato, ker je način poučevanja, ki smo ga imeli preteklo šolsko ali študijsko leto že zastarel. Zato, ker vsi deležniki dobijo najnovejše informacije s pomočjo spletnih strani saj se je način življenja spremenil. Zato, ker se potrebe delodajalcev glede kompetenc delovne sile dnevno spreminjajo, kot se spreminjajo razmere na trgu.

Je potrebno, da izobraževalna institucija začne delovati bolj široko in poučevanje postane del tržne dejavnosti? Kako se lotiti novih izzivov?

Na tej točki postane izjemno pomembno to, da imamo opredeljene funkcije vseh deležnikov in procese opisane v katalogu procesov. To pomeni, da je delo sledljivo, poznamo odgovorne osebe glede na opredeljene procese. Pri delovanju se moramo zavedati, da vedno govorimo o procesih, ki so dobri, slabi in kako jih lahko izboljšamo. Posamezniki, ki so vpleteni v proces, opravljajo svoje funkcije glede na svoje delovno mesto in delovne naloge.

Za nadzor različnih področij Biotehniškega centra Naklo je pomembna skupina notranjih presojevalcev kakovosti, ki enkrat letno ali po potrebi večkrat na različnih področjih ugotavljajo stanja in iščejo nove priložnosti za izboljšave. Komisije za kakovost poleg svojih načrtov izboljšav upoštevajo tudi priporočila notranjih presojevalcev in tako se naš krog PDCA sklene z načrtovanjem akcij – korektivnih ukrepov, na različnih nivojih. Nikoli ne zaključimo z delom, saj se po končani akciji ponovno začne nov krog PDCA in preverjanje učinka zadnjih akcij.

### 4 Kreativno mišljenje na področju floristike – primer dobre prakse

»Design thinking« oz. dizajn kot mišljenje je inovativni pristop k delovanju in reševanju problemov. Preplet oblikovanja in managementa nas popelje v nov svet razmišljanj. Tako poznamo cikel, ki ga je pri antropološkem preučevanju dizajna razložil že David Kelly (Savić, 2014).

Prvi korak: razumevanje.

Najenostavnejši način, da razumemo problem je, da se povežemo s strokovnjaki, poznavalci. Tako sem se na svoji poti in delovanju že srečala s prvim korakom, ko sem začela s poučevanjem bodočih cvetličarjev. Sedemletne izkušnje dela v cvetličarnah podjetja Gardenia v Ljubljani so mi omogočile temeljno bazo kompetenc, ki jih mora dober cvetličar poznati.

Drugi korak: opazovanje.

Ob raziskavah kakšno znanje imajo dijaki, ko pridejo v cvetličarne in kaj menijo delodajalci, sem dobila posnetek stanja potreb na trgu delovne sile. Ko so mi delodajalci razlagali problematiko ustreznih kompetenc, sem vedela kaj mislijo. Smisel drugega koraka je razviti empatijo do uporabnika in v mojem primeru so uporabniki delodajalci - cvetličarji. Ker sem bila pred leti v njihovi vlogi sem popolnoma razumela kaj želijo in potrebujejo.

Tretji korak: vizualizacija

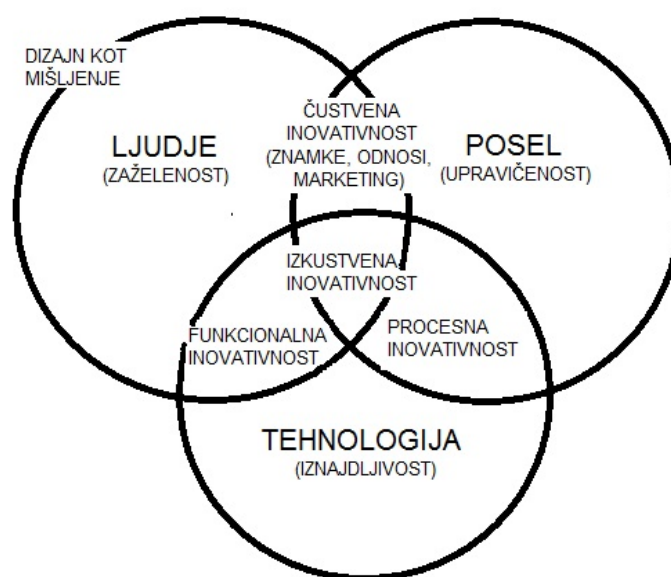
V tem trenutku poznamo problem, poznamo uporabnika in potrebno je poiskati rešitev. Vizualizirati je potrebno rešitev. Idealno bi bilo, če bi lahko z dijaki delala na terenu, prenašala strokovno teoretično znanje na konkretnih primerih v praksi. Na tej točki začnemo graditi sisteme. Oblikujemo prihodnost, ki jo vidimo, v katero verjamemo. Le tako boste prepričljivo lahko kreativno poučevali in vam bodo dijaki zaupali.

#### Četrti korak: Iteracija

Svoje prototipe oz. svoje rešitve pokažemo uporabnikom. Z dijaki smo začeli pripravljati prvo adventno razstavo, daljnega leta 2002. Takrat smo prvič pokazali staršem, kaj smo se naučili pri cvetličarski praksi in starši so povabili sosede. Bila je razstava v majhni učilnici na šolskem posestvu takratne Srednje kmetijske in mlekarske šole. Obiskovalci so bili nad našimi izdelki tako navdušeni, da so jih želeli kupiti. Ta moment nam je odprl nov pogled v prihodnost. Na naslednji razstavi smo že imeli prodajne izdelke in sodelovalo je že več učiteljev.

Od tistega časa naprej prirejamo adventno – božično in velikonočno razstavo in razstavo izpitnih del. Preko celotnega šolskega leta izdelujemo sezonske izdelke in jih prodajamo v šolski trgovini.

Vidimo, da se je zgodil preplet ljudi (jaz in moji dijaki), tehnologije (izdelava kakovostnih izdelkov) in posel. V središču teh treh dejavnikov je izkustvena inovativnost, ki sem jo lahko razvila zaradi mojega predznanja, svojih dodatnih kompetenc.



Slika 1: Ljudje, posel, tehnologija: inovativnost in dizajn kot mišljenje  
(vir: oblikovanje poslovnih modelov., Savić M., 2014)

Mali uspehi nas naredijo močnejše in nam prinesejo v življenje nove izzive. Javne razstave so z našimi izdelki potrdile kompetenčnost naših dijakov, ki suvereno nastopajo na trgu delovne sile. Dobili smo prva naročila za krasitve cerkva, porok in dijaki so pridobili nove kompetence, ki jih lahko dobijo le na terenu. Delodajalci so boljše kompetenčnost dijakov opazili.

## **5 Minimalni standard cvetličarjev – razmišljajmo kot Evropejci!**

Ker se PDCA krog vedno vrti, na vedno višji nivo, se nam je leta 2011 ponudila priložnost, da na področju cvetličarstva naredimo nekaj več. Postali smo enakopravni člani organizacijskega odbora FlorCert. To je neprofitna organizacija s sedežem na Švedskem. Sodeluje že 8 držav: Švedska, Finska, Nizozemska, Italija, Slovaška, Madžarska, Hrvaška in Slovenija in cilj tega združenja je poenotenje srednješolskega nivoja znanja na področju cvetličarstva. Učitelji floristike smo v okviru projekta mobilnosti Leonardo da Vinci dve leti intenzivno pripravljali dokumentacijo, se medsebojno izobraževali in postavili temelje teorije stilov (uporabljeno v prvem učbeniku Osnove floristike, Šegula, Nemanič, 2014). Rezultat tega združenja je pedagoško orodje, ki omogoča inovativno poučevanje in mednarodno sodelovanje. Najpomembnejše je, da je vzpostavljena mreža delovanja. Članice izvajamo mednarodne FlorCert izpite z mednarodno komisijo v angleškem jeziku, uspešni kandidati pridobijo mednarodni FlorCert certifikat, ki pomeni prepoznavnost kompetenc v evropskem prostoru.

Na Biotehniškem centru Naklo imamo interen projekt – skupino nadarjenih perspektivnih cvetličarjev, s katerimi smo prvič 2012 imeli FlorCert izpit. Lansko leto se je nivo na cvetličarskem področju tako dvignil, da smo zaključni izpit združili s FlorCert izpitom. Kandidati opravljajo FlorCert izpit prostovoljno in število prijavljenih narašča.

## **6 Višja strokovna šola – program Hortikulture**

Leto 2013 je bilo ponovno polno izzivov. Pridobili smo nov višješolski strokovni program Hortikultura. Ker sem ponovno ravnala po sistemu prvih štirih korakov, izvajam predmeta Podjetništvo in trženje in Oblikovanje bivalnega prostora z rastlinami tako, da je prioriteta kompetenčnost vseh deležnikov v izobraževalnem procesu. Pri podjetništvu in trženju študentje pridobijo kompetence, s katerimi so lahko samozaposljeni. Pri Oblikovanju bivalnega prostora z rastlinami s sodelavcem podajava znanje s prepletom kompetenc, ki so zaradi sprememb na trgu hortikulture nujno potrebne. V vrtnarijah je potrebno imeti znanja vrtnarjenja in oblikovanja dekoracij in obratno, v cvetličarnah je potrebno znati zasaditi manjše vrtove.

Kot organizatorica praktičnega izobraževanja na deloviščih, poznam delo na deloviščih. Ker je VSS višji nivo znanja, je potrebno oblikovati nove pristope in rešitve. Tako se dotaknemo širšega sodelovanja z gospodarstvom.

## **7 Sodelovanje z gospodarstvom**

Trenutno sodelujemo intenzivno z enim od treh največjih uvoznikov cvetja Agrokor d.o.o. in zanj postavljamo sezonske dekoracije z najnovejšimi artikli. Tako imamo delo na terenu, stik z novimi artikli in z bodočimi delodajalci, ki sledijo delu študentov in dijakov. Poleg tega imamo vzpostavljena nova večja delovišča v Ljubljani kot v Kranju. Nove kompetence na višjem nivoju pridobimo z oskrbo vrtov in notranjih zasaditev na terenu. Poleg ustaljenih delovišč in že vnaprej planiranih dogodkov je na gospodarskem parketu mnogo nepredvidenih situacij, ki predstavljajo priložnosti. Takrat je najpomembnejša fleksibilnost, saj te priložnosti delujejo po sistemu vzemi ali pusti. Preko projekta Erasmus organiziramo tudi prakso v tujini.

Imam svojevrsten sistem dela, ki je moja posebnost. Poučujem po celotni vertikali Biotehniškega centra Naklo in tako moje delovne time sestavljajo dijaki, študentje, udeleženci izobraževanja odraslih in kar je najlepše prostovoljci, ki so že končali šolanje in si



želijo le sodelovati zaradi novo pridobljenih izkušenj. Delo v takih skupinah je medgeneracijsko in znanje se začne pretakati, učenci postanejo mentorji, mentorji opazujemo in se učimo. Tako delo ne pozna urnika. Poleg tega moram tudi sama poprijeti za različne izzive in večje projekte. Tako potrdim svoje kompetence in z različnimi izobraževanji pridobim nove na višjih nivojih. Področje mojega strokovnega delovanja je zelo raznoliko: raziskave trga na področju cvetličarstva in hortikulture, raziskave na področju hortikulture okrasnih rastlin, strokovne oddaje na televiziji, pisanje strokovnih in poljudnih člankov, strokovnih knjig, učbenikov, izvajanje tečajev, sodelovanje s Floweracademy – izvajanje mednarodnih tečajev za strokovno javnost, izvajanje izobraževanj v podjetjih, tekmovanja v tujini, sojenje na tujih florističnih tekmovanjih, krasitev bazilike sv. Petra v Vatikanu in organizacija največjega florističnega dogodka v Sloveniji – Trendi v floristiki. Tudi drzno idejo o novi strokovni reviji Floristika sem na Biotehniškem centru Naklo kot glavna odgovorna urednica lahko uresničila.

## 8 Zaključek

Delo, ki ga opravljamo predavatelji, učitelji je poslanstvo. Prenašanje znanja na druge, jim biti mentor, se veseliti uspehov ter pomagati ob padcih. To je velika odgovornost in na strokovnem področju to pomeni nenehno permanentno izobraževanje.

Na podlagi svojih izkušenj bi povzela, da različni projekti bogatijo delovanje na strokovnem področju in razvoj strokovnih kompetenc. Zato bi moral učitelj ali predavatelj stroke sodelovati v projektih in z gospodarstvom ter imeti del svoje delovne obveznosti elastične. Kreativno mišljenje, ki v tem trenutku pomeni preživetje v prihodnosti se ne more iskati v predavalnicah, učilnicah ali v knjigah. Ravno tako se kreativno delovanje ne more ravnati le po urniku.

Kreativno mišljenje postane pravemu strokovnjaku način življenja. Najlepše je, da vaše strokovno delo postane hobi. Ko popolnoma verjamete v kakovost svojega dela, potem imate tudi dijake in študente, ki verjamejo v izzive, ki jih ponuja prihodnost.

Komunikacija je med vsemi deležniki izobraževalnega procesa ključnega pomena.

Najpomembnejša reč v komunikaciji je slišati tisto, kar ni bilo izrečeno (Peter F. Drucker).

## 9 Viri

Drucker P. F., <http://oblikovanjeposlovnihmodelov.si/2012/11/30/kaj-naredi-vodjo-ucinkovito/> (10. 3. 2015)

Kovač T., Resman M., Rajkovič V., (2008): Kriteriji ocenjevanja kakovosti šol na podlagi ekspertnega modela Moč participacije učencev, Ljubljana, Sodobna pedagogika 2008:2, 180-201.

Savuć M., (2014): Oblikovanje poslovnih modelov, Ljutomer, Zbirka Banno, 183.

Šegula S., Breznik b., Milena J., (2013): Kakovost v izobraževalnem procesu na Višji strokovni šoli Biotehniškega centra Naklo, 32. mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti, Pametna organizacija, 20.-22. Marec 2013, Portorož, Kranj: Moderna organizacija, 2013, str. 1010-1018.

Zupanc, D., Urank, M. Bren, M. (2009): Variability analysis for effectiveness and improvement in classrooms and schools in upper secondary education in Slovenia: assessment of/for learning analytic tool. Sch.eff.sch.improv., vol.20, 1, str. 89-122.



Kakovost za prihodnost

**Številni zavodi s pomočjo modela KzP sistematično dvigujejo in nenehno izboljšujejo kakovost vzgojno-izobraževalnega procesa.**

**Postanite tudi vi pomemben člen verige kakovosti.  
Pridružite se certificiranim zavodom,  
ki so že postali prostor skupnih prizadevanj za rast in razvoj naših otrok.**



**Naj bo lepša prihodnost otrok in zadovoljstvo vseh udeležencev v procesu vzgoje in izobraževanja naš skupen cilj.**

Dodatne informacije:  
SIQ Ljubljana, Izobraževanje  
Dunajska cesta 159, Ljubljana

Telefon: 01 5609 716, mag. Marinka Dodič  
[www.znanje.siq.si](http://www.znanje.siq.si)



### Beleške

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

