



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST IN ŠPORT

 **Skupnost VSŠ**  
SKUPNOST VIŠJIH STROKOVNIH ŠOL REPUBLIKE SLOVENIJE

 **Association HVC**  
ASSOCIATION OF SLOVENE HIGHER VOCATIONAL COLLEGES

**5. KONFERENCA**

# **KAKOVOST V VIŠJIH STROKOVNIH ŠOLAH**

**Zbornik referatov**

---

**Ljubljana, 25. november 2015**

5. konferenca Kakovost v višjih strokovnih šolah, Zbornik referatov, Ljubljana, Slovenija, 25. november 2015

**Urednica:**

Jasmina Poličnik, Skupnost višjih strokovnih šol Republike Slovenije

**Organizacijski odbor:**

Mag. Gabrijela Kotnik, Komisija za kakovost Skupnosti VSS;  
Dr. Branko Škafar, Komisija za kakovost Skupnosti VSS;  
Marija Sraka, Komisija za kakovost Skupnosti VSS;  
Dr. Andreja Križman, Komisija za kakovost Skupnosti VSS;  
Dr. Anita Goltnik Urnaut, Komisija za kakovost Skupnosti VSS;  
Mag. Tjaša Vidrih, Komisija za kakovost Skupnosti VSS;  
Alojz Razpet, Skupnost višjih strokovnih šol Republike Slovenije;  
Jasmina Poličnik, Skupnost višjih strokovnih šol Republike Slovenije

**Odbor za pregled referatov:**

Dr. Andreja Križman, Komisija za kakovost Skupnosti VSS;  
Dr. Anita Goltnik Urnaut, Komisija za kakovost Skupnosti VSS;  
Marija Sraka, Komisija za kakovost Skupnosti VSS

**Izdajatelj:**

Skupnost višjih strokovnih šol Republike Slovenije  
Celje, 2015

Skupnost VSS ne prevzema nobene odgovornosti za pravilnost podatkov, zanje odgovarjajo avtorji sami. Prav tako je lektorska in tehnična ureditev odgovornost avtorjev samih.

Zbornik referatov in predstavitev konference najdete na spletni strani:  
<http://www.skupnost-vss.si/>.

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

377.36:005.336.3(082)(0.034.2)

KONFERENCA Kakovost v višjih strokovnih šolah (5 ; 2015 ; Ljubljana)

Zbornik referatov [Elektronski vir] / 5. konferenca Kakovost v višjih strokovnih šolah, Ljubljana, 25. november 2015 ; [urednica Jasmina Poličnik]. - El. knjiga. - Celje : Skupnost višjih strokovnih šol Republike Slovenije, 2015

ISBN 978-961-93958-0-6 (pdf)

1. Dodat. nasl. 2. Poličnik, Jasmina  
282650112

## KAZALO

UVODNA BESEDA.....	7
PROGRAM 5. KONFERENCE .....	8
KAKOVOST V VIŠJIH STROKOVNIH ŠOLAH.....	8
MODEL ODLIČNOSTI V VIŠJIH STROKOVNIH ŠOLAH (Marija Sraka, dr. Branko Škafar) .....	10
Povzetek .....	10
1. Uvod.....	10
2. Model odličnosti višjih strokovnih šol .....	11
3. Postopek .....	12
4. Diploma Skupnosti višjih strokovnih šol za odličnost – vsebina vloge .....	14
5. Zaključek .....	15
6. Literatura in viri .....	15
OSEBNI RAZVOJ S POMOČJO ORODIJ ODLIČNOSTI (dr. Marija Turnšek Mikačič).....	16
Povzetek .....	16
1. Uvod.....	16
2. Kako vpliva izobraževanje z orodji nevrolingvističnega programiranja na osebno odličnost? ....	17
3. Rezultati raziskave .....	20
4. Zaključek .....	21
5. Literatura in viri .....	21
VPLIV NOTRANJIH IN ZUNANJIH PRESOJ NA UČINKOVITOST POSLOVANJA ORGANIZACIJE (Nastja Beznik) .....	23
Povzetek .....	23
1. Uvod.....	23
2. Učinki kvalitetnih izvedb presoj sistema kakovosti .....	24
3. Empirični del – izvedba spletne ankete in predstavitev rezultatov.....	25
4. Zaključek .....	28
5. Literatura in viri .....	29
IZZIVI IN PRILOŽNOSTI RAZVIJANJA DELOVANJA VIŠJE STROKOVNE ŠOLE ŠC KRANJ S PODPORO PROGRAMSKEGA VODJE IN REFERATA (Mateja Demšar, mag. Sašo Bizant) .....	31
Povzetek .....	31
1. Uvod.....	31
2. Sistemizacija delovnih mest - priložnost za kakovostno sodelovanje .....	32
3. Sistemizacija s pomočjo teorije omejitev .....	33

4. Analiza prehodnosti.....	34
5. Zaključek .....	36
6. Literatura in viri .....	36
PRIDOBLEJENE KOMPETENCE DIPLOMANTOV VIŠJE STROKOVNE ŠOLE (Barbara Kalan) .....	37
Povzetek .....	37
1. Uvod.....	37
2. Pojem kompetenca.....	37
3. Rezultati in analiza anketnega vprašalnika.....	39
4. Zaključek .....	43
5. Literatura in viri .....	44
SPREMLJANJE ZADOVOLJSTVA ŠTUDENTOV Z OBŠTUDIJSKIMI AKTIVNOSTMI S POMOČJO GOOGLOVIH OBRAZCEV (mag. Tjaša Vidrih, mag. Dejan Cvitkovič).....	45
Povzetek .....	45
1. Uvod.....	45
2. Razvojni načrt .....	46
3. Anketiranje .....	46
4. Zaključek .....	51
5. Literatura in viri .....	52
ODLIČNOST, ETIKA IN TRAJNOSTNI RAZVOJ (Maja Smole Đorđević).....	53
Povzetek .....	53
1. Kakovost, odličnost in trajnostni razvoj.....	53
2. Etika .....	54
3. Trajnostni razvoj .....	54
4. Zaključek .....	57
5. Literatura in viri .....	57
OD KAKOVOSTI DO ODLIČNOSTI V IZOBRAŽEVANJU S PROCESNIM PRISTOPOM, PO IZKUŠNJAH IZ GOSPODARSTVA (Janez Dulc).....	58
Povzetek .....	58
1. Uvod.....	58
2. Kakovost in trženje .....	59
3. Procesna organiziranost .....	62
4. Procesna organiziranost v (višješolskem strokovnem) izobraževanju .....	66
5. Zaključek .....	69
6. Literatura in viri .....	69

JEZIK STROKE ZA ŠTUDENTE S POSEBNIMI POTREBAMI (Erika Medle Semec, Damjana Možic) .....	70
Povzetek .....	70
1. Uvod.....	70
2. Avtizem in disleksija – največja izziva za predavatelja .....	71
3. Zaključek .....	74
4. Literatura in viri .....	74
UVEDBA STANDARDIZIRANIH TESTOV ZNANJA IN NJIHOVA OBJAVA NA SPLETU (mag. Roman Drole)75	
Povzetek .....	75
1. Uvod.....	75
2. Izhodišča .....	75
3. Standardizacija testov znanja .....	76
4. Priprava pik in testov znanja.....	76
5. Zaključek .....	77
6. Literatura in viri .....	78
MANJ JE LAHKO VEČ (Rosana Vrh Makarovič) .....	79
Povzetek .....	79
1. Kakovost študijskega dela.....	79
2. Izvajanje praktičnega izobraževanja pri predmetu treniranje konj in učenje jahanja (TKJ).....	80
3. Zaključek .....	85
4. Literatura in viri .....	86
POUČEVANJE NA TERENU – IZZIV (dr. Sabina Šegula).....	87
Povzetek .....	87
1. Zagotavljanje kakovosti v izobraževalnem procesu .....	87
2. Raziskava zaposljivosti hortikulturnih inženirjev.....	88
3. Dizajn kot mišljenje – inovativni pristop k reševanju problemov.....	89
4. Ko predavatelj sliši delodajalce .....	90
5. Zaključek .....	94
6. Literatura in viri .....	94
POVEZAVA IZOBRAŽEVANJA IN REALNEGA SVETA PODJETNIŠTVA ZA DVIG KAKOVOSTI PRI DELU S ŠTUDENTI (Sonja Kukman) .....	96
Povzetek .....	96
1. Uvod.....	96
2. Slovenska realnost na področju podjetništva.....	97

---

3. Koncept vitkega podjetništva .....	97
4. Projekt podjetniško razmišljanje .....	98
5. Izvedba projekta .....	99
6. Mnenje študentov o projektu.....	100
7. Zaključek .....	102
8. Literatura in viri .....	102
<b>ODGOVORNOST PREDAVATELJEV IN ORGANIZATORJEV IZOBRAŽEVANJA ZA KAKOVOSTNO IZVEDBO VSEBIN (mag. Maja Rozman).....</b>	<b>103</b>
<b>Povzetek .....</b>	<b>103</b>
1. Uvod.....	103
2. Pomen uvodnih in prvih predavanj .....	103
3. Izven okvirjev za kakovostno izvedbo vsebin .....	105
4. Odgovornost predavateljev in organizatorjev .....	106
5. Literatura in viri .....	107

---

## UVODNA BESEDA

Komisija za kakovost Skupnosti VSŠ nadaljuje cilje in smernice za zagotavljanje kakovosti v višjih strokovnih šolah, zastavljene v Projektu Impletum, ki se je iztekel in v okviru katerega je bilo veliko storjenega na področju kakovosti v višjem strokovnem izobraževanju.

Moto letošnje 5. konference, na kateri smo povzeli rezultate in prikazali smernice za bodoče delo, je 'Od kakovosti do odličnosti'. To je hkrati tema predstavljenih referatov. Letos je plenarni del otvoril g. Anthony F. Camillieri, direktor Centra znanja za inovacije - Knowledge Innovation Centre - ki je specializirano za procese zagotavljanja kakovosti in prenosa znanja iz raziskav v izobraževanje. Kot vodja kakovosti e-izobraževanja za Evropsko fundacijo za kakovost je vodil ECBChck in UNIQUe certificiranje za kakovost e-izobraževanja. Plenarni del je nadaljevala ga. Marija Sraka, pooblaščenka sistema kakovosti s predstavitvijo Modela odličnosti višjih strokovnih šol. Po predavanjih je sledila okrogla miza z razpravo s predstavniki Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport, NAKVIS-a, podjetja Gorenje d. d., študentov in Skupnosti VSŠ. Konferenca je bila namenjena predstavnikom komisij za kakovost, ravnateljem in direktorjem višjih strokovnih šol, predavateljem, ki sodelujejo pri vzpostavljanju sistema vodenja kakovosti in vsem, ki jih zanima kakovost izobraževanja v Sloveniji.

Za gostoljubje se zahvaljujemo tudi Biotehniškemu izobraževalnemu centru Ljubljana.

Komisija za kakovost Skupnosti VSŠ



**PROGRAM 5. KONFERENCE  
KAKOVOST V VIŠJIH STROKOVNIH ŠOLAH**

**OD KAKOVOSTI DO ODLIČNOSTI**

**Ljubljana, 25. 11. 2015**

**Uvodni del**

- 9.30 - 9.45** **Mag. Gabrijela Kotnik**, predsednica Komisije za kakovost Skupnosti VSŠ  
– pozdrav organizatorja
- Alojz Razpet**, predsednik Skupnosti višjih strokovnih šol Slovenije –  
uvodni pozdrav
- Elvira Šušmelj**, generalna direktorica Direktorata za srednje in višje  
šolstvo ter izobraževanje odraslih – pozdrav
- Mag. Jasna Kržin Stepišnik**, direktorica Biotehniškega centra Ljubljana –  
pozdrav gostitelja

**PLENARNI DEL  
(vodi dr. Branko Škafar)**

- 9.45 - 10.10** **Kakovost VŠ skozi oči deležnikov višješolskega izobraževanja**,  
Anthony F. Camillieri, direktor Centra znanja za inovacije (Knowledge  
Innovation Centre)
- 10.10 - 10.30** **Model odličnosti višjih strokovnih šol**, Marija Sraka, pooblaščenka  
sistema kakovosti in doc. dr. Branko Škafar
- 10.30 - 11.15** Okrogla miza - **Kakovost VŠ skozi oči deležnikov višješolskega  
izobraževanja:**

**Elvira Šušmelj**, generalna direktorica Direktorata za srednje  
in višje šolstvo

**Nataša Hafner Vojčić**, sekretarka MIZŠ

**Red. prof. dr. Andreja Kocijančič**, predsednica sveta  
Nacionalne agencije RS za kakovost v visokem šolstvu

**Mag. Gabrijela Kotnik**, predsednica Komisije za kakovost,  
Skupnost VSŠ

**Alojz Razpet**, predsednik Skupnosti VSŠ

**Dr. Nikola Holeček**, Gorenje, d.d., vodja laboratorija za  
akustiko

**Milena Pirnat-Bahun**, Gorenje, d.d., pomočnica izvršnega  
direktorja

**Predstavnica študentov**, evalvatorica kakovosti na VSŠ

- 11.15 - 11.30** **Podelitev Diplom za odličnost VSŠ**
- 11.30 - 11.50** **ODMOR**



## SREČANJE RAVNATELJEV

**11.50 – 13.10** Sestanek ravnateljev in direktorjev s predstavniki ministrstva na temo normativov, financiranja, vpisa in mreže šol

## STROKOVNI REFERATI (vodi dr. Branko Škafar)

Termin	Izvajalec	Naslov referata
11.50 - 12.05	Dr. Marija Turnšek Mikačič	OSEBNI RAZVOJ S POMOČJO ORODIJ ODLIČNOSTI
12.05 - 12.20	Nastja Beznik, univ. dipl. org.	VPLIV NOTRANJIH IN ZUNANJIH PRESOJ NA UČINKOVITOST POSLOVANJA ORGANIZACIJE
12.20 - 12.35	Mateja Demšar in Sašo Bizant, mag. znanosti, univ. dipl. org.	IZZIVI IN PRILOŽNOSTI RAZVIJANJA DELOVANJA VIŠJE STROKOVNE ŠOLE ŠC KRANJ S PODORO PROGRAMSKEGA VODJA IN REFERATA
12.35 - 12.50	Barbara Kalan, univ. dipl. ped.	VRSTE PRIDOBLENIH KOMPETENC DIPLOMANTOV VIŠJE STROKOVNE ŠOLE, EDC KRANJ
12.50 - 13.05	Mag. Dejan Cvitkovič in mag. Tjaša Vidrih	SPREMLJANJE ZADOVOLJSTVA ŠTUDENTOV Z OBŠTUDIJSKIMI AKTIVNOSTMI S POMOČJO GOOGLOVIH OBRAZCEV
13.05 - 13.20	Maja Smole Đorđević, uni. dipl. prof. bio. in gosp.	ODLIČNOST, ETIKA IN TRAJNOSTNI RAZVOJ

### 13.20-14.00

### KOSILO

14.00 - 14.15	Janez Dulc, univ. dipl. inž. str.	OD KAKOVOSTI DO ODLIČNOSTI V IZOBRAŽEVANJU S PROCESNIM PRISTOPOM, PO IZKUŠNJAH IZ GOSPODARSTVA
14.15 - 14.30	Erika Medle Semec, prof. nem. in angl. ter Damjana Možic, prof. nem. in angl.	JEZIK STROKE ZA ŠTUDENTE S POSEBNIMI POTREBAMI
14.30 - 14.45	Mag. Roman Drole	UVEDBA STANDARDIZIRANIH TESTOV ZNANJA IN NJIHOVA JAVNA OBJAVA NA SPLETU
14.45 - 15.00	Rosana Vrh Makarovič, univ. dipl. inž. kmetijstva	MANJ JE LAHKO VEČ
15.00 - 15.15	Dr. Sabina Šegula	POUČEVANJE NA TERENU - IZZIV
15.15 - 15.30	Sonja Kukman, univ. dipl. ekon.	POVEZAVA IZOBRAŽEVANJA IN REALNEGA SVETA PODJETNIŠTVA ZA DVIG KAKOVOSTI PRI DELU S ŠTUDENTI
15.30 - 15.45	Mag. Maja Rozman	ODGOVORNOST PREDAVATELJEV IN ORGANIZATORJEV IZOBRAŽEVANJA ZA KAKOVOSTNO IZVEDBO VSEBIN

**15.45-16.00 Sklepne misli in zaključek konference, dr. Branko Škafar**

## MODEL ODLIČNOSTI V VIŠJIH STROKOVNIH ŠOLAH



Marija Sraka

Izobraževalni center  
Piramida, Maribor

E-pošta:  
[marija.sraka25@gmail.com](mailto:marija.sraka25@gmail.com)

Dr. Branko Škafar

Ekonomška šola  
Murska Sobota,  
Višja strokovna šola

E-pošta:  
[branko.skafar@siol.net](mailto:branko.skafar@siol.net)



### Povzetek

V okviru projekta Impletum so nastale Zahteve sistema vodenja kakovosti v višjih strokovnih šolah. Višje strokovne šole v Sloveniji so aktivno pristopile k izgradnji sistema vodenja kakovosti, v skladu z navedenimi zahtevami na svojih šolah.

V okviru Nacionalne agencije za kakovost v visokem šolstvu obstajajo merila, po katerih se šole, tudi višje strokovne šole, preverjajo ali izpolnjujejo ta merila.

V Skupnosti Višjih strokovnih šol deluje Komisija za kakovost, v okviru katere je nastala ideja za nadgradnjo Zahtev sistema vodenja kakovosti z upoštevanjem meril NAKVIS-a za diplomo odličnosti. Imenovana je bila skupina za pripravo nadgradnje in oblikovanje modela odličnosti v višjih strokovnih šolah. Osnovni namen nastalega modela odličnosti, katerega avtorji so Marija Sraka, doc. dr. Branko Škafar in mag. Tatjana Žagar, je samoevalvacija šol in izboljševanje sistema na poti k odličnosti. Na razpis Skupnosti višjih strokovnih šol za Diplomsko Skupnosti višjih strokovnih šol za odličnost se šola prijavi, ko dosega 50 točk in več, od 100 možnih točk.

Model odličnosti sestavlja 5 dejavnikov in 5 rezultatov. Gonilo stalnih izboljšav pa predstavlja stalno notranje in zunanje inoviranje ter učenje.

Na osnovi modela odličnosti bo vsako leto razpis Skupnosti višjih strokovnih šol za Diplomsko Skupnosti višjih strokovnih šol za odličnost. Šola, ki doseže 70 in več točk od 100 možnih točk prejme diplomsko. Šola, ki bo zbrala med 50 in 69 točk prejme pohvalo za vzpostavljen pristop k odličnosti.

**Ključne besede:** višje strokovne šole, model odličnosti, samoevalvacija, diploma odličnosti

### 1. Uvod

Diploma Skupnosti višjih strokovnih šol za odličnost je najvišje priznanje Skupnosti višjih strokovnih šol na področju doseganja odličnosti. Podeljuje se na osnovi ocenjevanja po Modelu odličnosti višjih strokovnih šol (v nadaljevanju MODEL OVŠŠ), kjer šola lahko doseže maksimalno 100 točk. Diplomsko Skupnosti višjih strokovnih šol za odličnost prejme šola, ki doseže 70 točk ali več, od 100 možnih točk.

Namen modela odličnosti višjih strokovnih šol je izboljševanje delovanja kakovosti šol na vseh področjih svojega delovanja in to s pomočjo meril modela OVŠŠ. Glede na to, da je model usklajen z merili NAKVIS-a, bodo izboljšave tudi na le-teh vseh področjih.

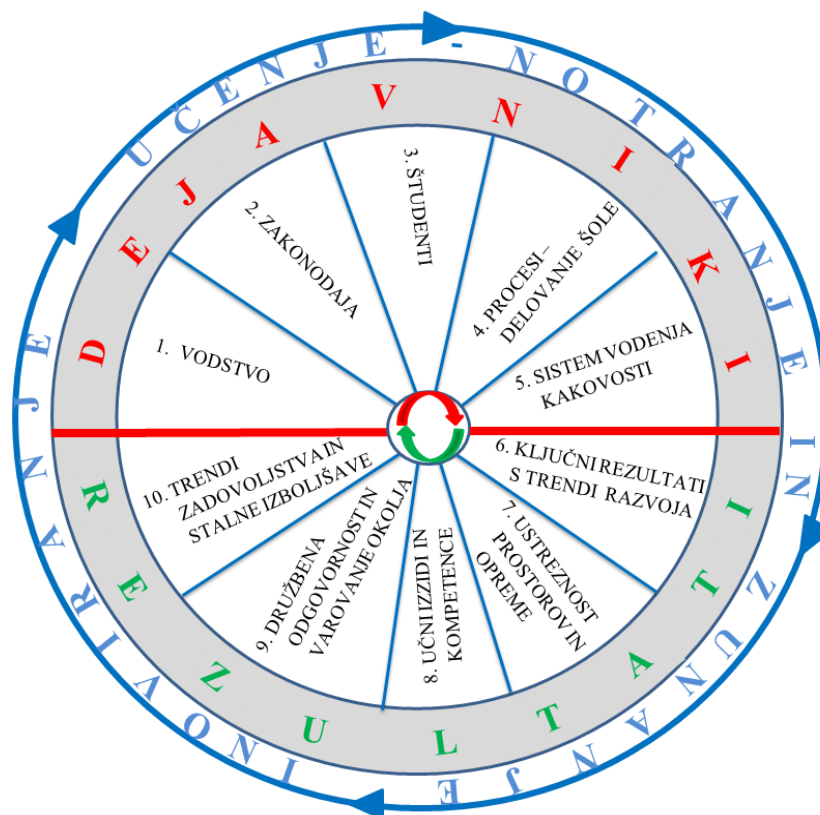
Šole se lahko vsako leto na osnovi modela OVŠŠ samoocenjujejo na vseh področjih, predvsem na področjih, kjer so šibkejše in področjih, ki so za šolo najpomembnejša. Same izboljšave skozi leta prinašajo šolam velike korake na poti od kakovosti do odličnosti. Ti koraki se odražajo v stalnem izboljševanju pričakovanj deležnikov šole in v zbranih točkah modela, ki jih ima šola vsako leto več in tako meri svoj napredek.

Sam model in ocenjevanje po njem je v veliko pomoč samim šolam in ocenjevalcem (strokovnjakom) NAKVIS-a, saj prikazuje stanje šole v skladu z merili NAKVIS-a za tekoče leto in trende razvoja višjih strokovnih šol.

## 2. Model odličnosti višjih strokovnih šol

Model odličnosti višjih strokovnih šol sestavljajo dejavniki in rezultati, ki so razvidni iz slike. Model je usklajen z merili NAKVIS-a.

Model je orodje šolam za samoocenjevanje in prijavo na razpis Diplome Skupnosti višjih strokovnih šol za odličnost ter v pomoč ocenjevalcem (strokovnjakom) NAKVIS-a, kako šola napreduje na poti od kakovosti do odličnosti.



Slika 1: Model odličnosti višjih strokovnih šol (Vir: dr. Škafar B., 2015)

Model vključuje merila na petih področjih *DEJAVNIKOV*, v katerih šola predstavi način svojega delovanja. Prikazani so v zgornjem delu kroga na sliki modela od 1 do 5. Posledice delovanja šole so doseženi *REZULTATI*, ki so strnjeni v petih področjih meril od 6 do 10 na spodnjem delu kroga. Merila odličnosti so predstavljena v nadaljevanju.

*STALNE IZBOLJŠAVE ŠOLE* se dosegajo s pomočjo učenja in notranjega ter zunanjega inoviranja (s pomočjo analiziranja in reševanja reklamacij, pritožb; z ugotovitvami na notranjih in zunanjih presoajah, s pripravo samoevalvacijskega poročila in letnih poročil, s sistematičnim zbiranjem predlogov, z analizo stanja na trgu ...).

Model odličnosti višjih strokovnih šol je narejen tudi za potrebe ocenjevanja po merilih NAKVIS-a (in sicer za pregled stanja in stalnega izboljševanja šole), kar je razvidno iz vsebine vloge.

### 3. Postopek

Na osnovi razpisa Skupnosti višjih strokovnih šol za Diplomo Skupnosti višjih strokovnih šol za odličnost, se šola prijavi na razpis in izpolni vlogo. Na osnovi prispelih vlog komisija imenovana s strani Komisije za kakovost, v okviru Skupnosti višjih strokovnih šol, pregleda vloge in izvede obisk šole z namenom preverjanja dejanskega stanja izpolnjevanja meril odličnosti višjih strokovnih šol. Za vsako točko izpolnjevanja meril mora šola predložiti dokazila (zapise).

Šole, ki pridobijo po oceni komisije 70 točk ali več, od skupno možnih 100 točk po merilih odličnosti višjih strokovnih šol, prejmejo na letni konferenci Kakovost v višjih strokovnih šolah Diplomo Skupnosti višjih strokovnih šol za odličnost. Šole, ki zberejo od 50 do 69 točk prejmejo pohvalo za vzpostavljen pristop k odličnosti.

Tabela 1: Merila odličnosti višjih strokovnih šol (Vir: dr. Škafar B., 2015)

Dejavniki delovanja VŠŠ	Rezultati delovanja VŠŠ
<p style="text-align: center;"><b>1. VODSTVO</b></p> <p style="text-align: center;">DIREKTOR/ RAVNATELJ ZAGOTAVLJA VPETOST ŠOLE V OKOLJE IN JE GONILNA SILA KAKOVOSTI</p> <p>skrbi za prepoznano vlogo šole v razvoju ožjega in širšega okolja, pri tem zagotavlja, da so jasni vizija, poslanstvo in vrednote šole ter da se te udeležujejo tako s strani zaposlenih kot zunanjih sodelavcev; da se ugotavljajo učinki, ki jih ima delovanje višje strokovne šole na okolje; racionalno uporablja javne vire in zagotavlja ustrezne materialne razmere; zagotavlja povezanost šole z drugimi organizacijami in inštitucijami v širšem in ožjem okolju, kar se odraža tudi v strategiji razvoja šole, ki je izdelana vsaj za obdobje štirih let, idr.</p> <p>Merila NAKVIS-a: 10.1, 10.2, 11.1, 11.2, 11.7, 11.10</p> <p><b>Ovrednotenje: 10 točk</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>6. KLJUČNI REZULTATI S TRENDI RAZVOJA</b></p> <p style="text-align: center;">ŠOLA ZA KLJUČNE REZULTATE IZKAZUJE UGODNE TRENDE</p> <p>ključni rezultati vključujejo prikaz finančnih rezultatov, učinkovitost financiranja programov, zaposljivost in konkurenčnost diplomantov, učne izide in pridobljene kompetence vsaj za obdobje petih let, prikaz rezultatov – učinkov in koristi sodelovanja šole z drugimi organizacijami in inštitucijami oz. sodelovanje v nacionalnih ali mednarodnih projektih (prikazi naj vključujejo benchmarking z domačimi in tujimi izobraževalnimi institucijami, idr.)</p> <p>Merila NAKVIS-a: 10.3, 10.4, 10.5</p> <p><b>Ovrednotenje: 12 točk</b></p>

## Dejavniki delovanja VSŠ

## Rezultati delovanja VSŠ

### 2. ZAKONODAJA

### 7. USTREZNOST PROSTOROV IN OPREME

IZPOLNJEVANJE ZAKONODAJE JE PREDPOGOJ DELOVANJA

ŠOLA IZKAZUJE USTREZNOST PROSTOROV IN OPREME

(brez tega je prijava brezpredmetna) – postopki spremljanja zakonodaje, pravočasno in proaktivno pripravljane na novosti in spremembe v zakonodaji, uvajanje v prakso in evalvacija skladnosti delovanja z zakonodajo - imenovanja za predavatelje, knjižnica, potrebna zaposlitev, ustrezni prostori (tudi za posebne potrebe), materialni pogoji, opredelitev pristojnosti in odgovornosti, organi šole, idr.

prikazana je ustreznost prostorov in tehnična oprema šole, predavalnice, laboratoriji, knjižnica, dostopnost prostorov in opreme za študente s posebnimi potrebami idr.

Merila NAKVIS-a: vsa področja v zvezi z zakonodajo

Merila NAKVIS-a: 14

**Ovrednotenje: 5 točk**

**Ovrednotenje: 5 točk**

### 3. ŠTUDENTI

### 8. UČNI IZIDI IN KOMPETENCE

SKRBJ ZA RAZVOJ KOMPETENTNIH  
ŠTUDENTOV/DIPLOMANTOV

ŠOLA SPREMLJA UČNE IZIDE IN PRIDOBLENE  
KOMPETENCE ŠTUDENTOV, POMOČ ŠTUDENTOM V  
ČASU ŠTUDIJA, IZMENJAVE

vključevanje študentov v strokovno dejavnost šole – delo v projektnih skupinah, ustrezna informiranost študentov, pomoč pri sklepanju pogodb o praktičnem izobraževanju, študiju, organiziranem pridobivanju kompetenc na drugih šolah, mobilnost študentov in predavateljev, priznavanje znanj, spretnosti in veščin na drugih šolah, zagotavljanje sodelovanja študentov pri načrtovanih in doseženih učnih izidov in kompetenc ter upoštevanjem njihovega mnenja pri posodabljanju oziroma izvajanju študijskih programov, idr.

rezultati vključujejo prikaz primerjave načrtovanih in doseženih učnih izidov študentov in kompetenc diplomantov, napredovanje študentov po študijskem programu in trajanju študija, prikaz spremljanja kariernega razvoja diplomantov, svetovanje in pomoč pri iskanju zaposlitve doma in v tujini, organizacija praktičnega izobraževanja doma in v tujini, dodatna usposabljanja diplomantov za trg dela, vključevanje vabljenih predavateljev iz gospodarstva v izobraževalni proces, stalne notranje verifikacije in validacije – nadzor nad izpiti in izvedbo študijskih programov z evalvatorjem, idr.

Merila NAKVIS-a: 10.3, 13.1 do 13.7

Merila NAKVIS-a: 10.3, 11.12, 11.13

**Ovrednotenje: 15 točk**

**Ovrednotenje: 15 točk**

### 4. PROCESI - DELOVANJE ŠOLE

### 9. DRUŽBENA ODGOVORNOST in VAROVANJE OKOLJA

ŠOLA IMA DEFINIRANE PROCESSE

ŠOLA IZKAZUJE DRUŽBENO ODGOVORNOST IN  
ODGOVORNOST DO VAROVANJA OKOLJA

temeljne in podporne procese kot so: izobraževalni proces, delo referata, delo knjižnice idr., ki jih stalno izboljšuje; jasna organiziranost, delo na projektih (domaćih in mednarodnih), prenavljanje programov, zagotavljanje in skrb za razvoj kompetentnih zaposlenih in zunanjih sodelavcev, proces nabave in ravnanja z viri, idr.

rezultati učinkovitega obvladovanja stroškov (voda, energenti, ogrevanje, odpadki,...) in sodelovanja z družbenim okoljem (projekti), idr.

Merila NAKVIS-a: 11.1 do 14

Merila NAKVIS-a: 14

**Ovrednotenje: 10 točk**

**Ovrednotenje: 5 točk**



## Dejavniki delovanja VSŠ

### 5. SISTEM VODENJA KAKOVOSTI

#### ŠOLA IMA VZPOSTAVLJEN SISTEM VODENJA KAKOVOSTI IN POTREBNE DOKUMENTE

poslovník kakovosti; samoevalvacijsko poročilo z akcijskim načrtom, spremljanje predlogov in pripomb ter njihovo udejanjanje; določene metode in postopke za spremljanje zadovoljstva ključnih deležnikov šole, stalne notranje evalvacije vseh procesov šole (vsaj 1-krat letno), podeljeni drugi nacionalni in mednarodni standardi kakovosti, mednarodne akreditacije, nacionalna in mednarodna priznanja in nagrade šolam ter študentom, idr.

Merila NAKVIS-a: 15

**Ovrednotenje: 10 točk**

## Rezultati delovanja VSŠ

### 10. TRENDI ZADOVOLJSTVA IN STALNE IZBOLJŠAVE

#### SPREMLJANJE TRENDOV ZADOVOLJSTVA DELEŽNIKOV ŠOLE

rezultati zadovoljstva ključnih deležnikov – študenti, delodajalci, zaposleni in okolje;

#### STALNE IZBOLJŠAVE

rezultati na vseh področjih delovanja šole potrjujejo uspešnost stalnih izboljšav

Merila NAKVIS-a: 15

**Ovrednotenje: 13 točk**

## 4. Diploma Skupnosti višjih strokovnih šol za odličnost – vsebina vloge

Višja strokovna šola v vlogi prikaže svoje delovanje in rezultate v skladu s temi vsebinskimi napotki. V poglavju *Dejavniki delovanja VSŠ*, točka 1 do 5 šola opiše svoje pristope oz. način delovanja (kako deluje). V poglavju *Rezultati delovanja VSŠ*, točka 6 do 10 šola prikaže rezultate, ki jih dosega s svojimi pristopi, torej s pristopi, ki jih je opisala v točki 1 do 5. Rezultati naj bodo prikazani vsaj za obdobje petih let, po možnosti v grafični obliki. Zaželeno je primerjava z lastnimi cilji in s šolami v Sloveniji ter po možnosti s tujimi primerljivimi šolami oziroma šolami z mednarodnimi/evropskimi akreditacijami.

Ocenjevanje dejavnikov in rezultatov delovanja VSŠ je določeno s točkovnikom, kjer šola lahko doseže največ 100 točk. Maksimalno število točk, ki jih šola lahko doseže je zapisano pri posameznem dejavniku ali rezultatu.

V poglavju *Dejavniki delovanja VSŠ* od točke 1 do 5 se število točk podeli, če VSŠ predstavi svoje pristope in izboljšave na osnovi podatkov samoevalvacije vsaj za obdobje petih let (upoštevati vsaj področja, ki so navedena v poševnem tisku pri vsaki točki). V kolikor v omenjenih točkah ni prikazanih izboljšav, se odbije tretjina točk. V kolikor navedene izboljšave niso prikazane po letih kot rezultat evalvacije načina delovanja in okoliščin, ki so vplivale na delovanje šole (vsaj za obdobje petih let), se odšteje tretjina točk. Za splošen opis delovanja v točkah 1 do 5, ne dovolj podprt z dokazi, ki v praksi odražajo preverljive rezultate, VSŠ lahko dobi največ tretjino navedenih točk. Upošteva se razširjenost pristopov za dejavnike delovanja na vse programe, ki jih šola izvaja. V kolikor pristop, ki je predstavljen, velja samo za določen(e) program(e), ne vse programe, se število točk ustrezno zmanjša.

V poglavju *Rezultati delovanja VSŠ* od točke 6 do 10 se število točk podeli, če VSŠ predstavi rezultate tako, da so razvidni trendi vsaj za obdobje petih let (vsaj področja, ki so navedena v poševnem tisku pri vsaki točki). V kolikor ni razvidnih pozitivnih trendov za omenjeno obdobje, se odšteje tretjina točk. V kolikor ni prikaza primerjave z lastnimi

cilji, se odšteje še tretjina točk. V kolikor ni primerjave s sorodnimi inštitucijami doma in v tujini in/ali republiškim poprečjem, se odbije še šestina točk. Za splošen prikaz, ne dovolj podprt z rezultati, ki v praksi odražajo pozitivne trende, VSS lahko dobi največ eno šestino navedenih točk. Če so opisani pristopi, ki se šele uvajajo, ni pa še rezultatov, se točk ne podeli oziroma se točkuje rezultat z 0 točk.

## **5. Zaključek**

Model odličnosti višjih strokovnih šol je nastal. Uspešnost le tega se bo pokazala skozi čas. Model je fleksibilen in se bo izboljševal. Prvi rezultati uspešnosti modela bodo znani na osnovi rezultatov prvega razpisa za Diplomsko Skupnosti višjih strokovnih šol za odličnost.

Vsekakor pa avtorji priporočamo, da se vse šole samoocenjujejo. Za ocenjevalce bo Skupnost višjih strokovnih šol organizirala usposabljanje in tako bodo s časom razlike ocenjevanja med samoocenjevalci in zunanjimi ocenjevalci (če se šole prijavijo na razpis Skupnosti) vedno manjše.

## **6. Literatura in viri**

- Sraka, M., Škafar, B., Žagar, T., (2015). Model odličnosti višjih strokovnih šol, Skupnost višjih strokovnih šol. Dostopno na naslovu <http://www.skupnost-vss.si/?p=4401>.



## OSEBNI RAZVOJ S POMOČJO ORODIJ ODLIČNOSTI



Dr. Marija Turnšek Mikačič  
predavateljica, trener nevrolingvističnega  
programiranja, NLP coach

Grm Novo mesto – Center biotehnike in  
turizma, VSŠ

E-pošta: [marija.turnsek-mikacic@cultos.net](mailto:marija.turnsek-mikacic@cultos.net)

### Povzetek

Opisujemo raziskavo vpliva izobraževanja o kariernem načrtu z orodji nevrolingvističnega programiranja. Izobraževanje o osebnem kariernem načrtu je osnovano na lastnem modelu, pri katerem smo testirali odnos udeležencev do lastne kariere, porast njihove samozavesti in zaznavanje osebne odličnosti. Pri kvalitativni analizi je bilo empirično gradivo, zbrano v obliki esejev. Postavili smo paradigmatški model in oblikovali končno teorijo. Testirali smo veljavnost in zanesljivost vprašalnika ter ugotovili njegovo interno konsistentnost. Za analizo posameznih trditev smo uporabili deskriptivno statistično metodo s frekvenčno porazdelitvijo, bivariantno analizo, faktorsko analizo in T-test. Posamezniki, ki so izdelali osebni karierni načrt dosežejo zaznavanje osebne odličnosti v večji meri, kot posamezniki, ki se niso karierno izobraževali in niso izdelali kariernega načrta.

**Gljučne besede:** karierno izobraževanje, osebna odličnost

### 1. Uvod

Richards in Rodgers (2001, str. 126-130) sta raziskovala NLP, kot dodatno tehniko pri učenju in Millroad (2004) je opredelil to tehniko kot "Bližnjico k učenju, ki ustvarja odličnost v učenčevih rezultatih" (str. 28) in razveseljiv potencial za poučevanje in učenje. Tosey in Mathison (2003) raziskujeta odnos do sebe in učenja pri študentih pred in po NLP izobraževanju. Sprememba se pripeti v mišljenju o sebi kot učencu. Spremembe so včasih dramatične, včasih pa le rahle. Pomembnejše so spremembe v odnosih na višjih logičnih ravneh (vrednote, identiteta, misija). Z analizo sta dobila naslednje vzorce reakcije učencev: moč tematike neuspeha, spremembe v prepričanjih ljudi o učenju, spremembe v videnju samih sebe kot učencev, spremembe v pogledih na sposobnost in bodeče aktivnosti, jasne povezave med tem, kar se dogaja pri višjih logičnih ravneh in notranjim dojetjem sub-modalnosti. Tosey, Mathison in Michelli, (2005, str. 145) so pri tem opredelili nevrolingvistično programiranje, kot pomemben koncept v medčloveških odnosih, ki proučuje strukturo osebnih izkušenj. Opredelili so NLP, kot serijo komunikacijskih tehnik in strategij za gradnjo odnosov, osebnih sprememb in učenja.

Pri mnogih raziskavah je poudarjen pomen medsebojnega vpliva med učiteljem in udeležencem izobraževanja. Predhodne raziskave so pokazale, da je vpliv izobraževanja tako velik kot osebna razlaga in povratno sporočilo, modeliranje in pozornost za dosego podpore. Raziskave ugotavljajo, da učinkovito učenje goji in ustvarja dobre odnose z učenci. Učenci odprejo svoj um učiteljem, ki vodijo njihova srca in duše.

## **2. Kako vpliva izobraževanje z orodji nevrolingvističnega programiranja na osebno odličnost?**

Izobraževanje z orodji nevrolingvističnega programiranja pomaga: spoznati lastne vzorce v vedenju in zgraditi samozaupanje, daje možnost, da dosežemo svoje življenjske cilje in spremenimo svoje življenje na bolje ter nam nudi pot do osebne odličnosti, ko ne želimo priti le do ciljne črte, temveč doseči odličnost že v procesu načrtovanja odličnosti in celo preseči zmagovalno linijo.

Meta-analize so pokazale (Lipsey & Wilson, 2001, str. 146–167), da izobraževanje z orodji nevrolingvističnega programiranja omogoča velik napredek z dobro razvitimi psihološkimi, izobraževalnimi ali vedenjskimi posegi. Osebna odličnost je proces, kako postati najboljša oseba in se odraža v vsem, kar posameznik počne. Je lastna ljudem, ki razvijajo svoje darove in talente v kar največji možni meri in dosejajo harmonijo v mišljenju, občutenju, vedenju, kar vodi do plodnih odnosov in rezultatov. Osebna odličnost (Novak, 2007, str. 40–45) je pot pozitivnega razvoja samega sebe. To se kaže v samo opredeljenih in samo ovrednotenih dosežkih, ki odražajo, kaj zmore posameznik po svojih najboljših močeh pri polni angažiranosti. Povezuje proces gradnje odličnosti in kakovosti od znotraj z doživeto izkušnjo vsakega posameznika tako da (Low & Hammett, 2011, str. 26):

- (1) preoblikuje posameznike, ki lahko spremenijo vedenje,
- (2) razširja izkustveno učenje pri posameznikih,
- (3) razvija preoblikovanje sposobnosti pri posameznikih in organizacijah,
- (4) povezuje zadovoljstvo z delom in kariero.

Osebna odličnost je po metodi nevrolingvističnega programiranja namenjena razvoju, izzivu in navdihu bliskovitih karier (Roberts, 2006, str. 115–135). Z rabo najnovejših tehnik nevrolingvističnega programiranja ljudje izboljšajo svojo komunikacijo, odločanje, predstavitvene veščine, prodajne rezultate, ekipno sodelovanje, coaching in osebno uspešnost ter s tem napredujejo do nove ravni vodenja in upravljanja.

Učinkovite osebnosti se zavedajo, da osebno rast dosejajo z nenehnim učenjem, za izkoristek svojih potencialov uporabljajo nevrolingvistično programiranje in se v ta namen tudi nenehno izpopolnjujejo na seminarjih in delavnicah.

### **2.1 Idejni model kariernega izobraževanja kot gradnika osebne odličnosti**

Idejni model za izdelavo modela kariernega izobraževanja (Slika 1.) izhaja iz Kolbovega modela izkustvenega učenja (Kolb, 1985, str. 57). Vsebuje orodja, ki smo jih preizkusili in razvili pri izobraževanju v okviru štirih dejavnosti: a) konkretno izkustvo, b) refleksija izkustva, c) abstraktna konceptualizacija ter d) aktivno eksperimentiranje. Model izkustvenega znanja je spiralen, kar pomeni, da se znanje nadgrajuje.

Vsebuje prepoznavanje lastnih potencialov (evropski življenjepis, portfolij, kompetence). Sledi poglobljeno razumevanje sebe (kolo ravnotežja, analiza življenjske črte, Myers-Briggsov kazalnik osebnosti). Izobraževani opredelijo, kaj si v resnici želijo početi, katero delo jih razveseljuje ter je hkrati usklajeno z njihovimi osebnimi vrednotami. Zastavijo si merljive in zelo konkretne cilje v zvezi z lastno kariero (karierni cilji, karierna sidra, SWOT analiza), pripravijo svoj karierni portfolij, izdelajo osebni karierni načrt. Vadijo

veščine javnega nastopanja (samopromocija) in predstavitve lastne blagovne znamke (angl. *self-branding*).

### MODEL KARIERNEGA NAČRTA KOT GRADNIKA OSEBNE ODLIČNOSTI



Slika 1: Model kariernega izobraževanja kot gradnika osebnosti (Vir: Lasten)

## 2.2 Metoda raziskave

Raziskava je sestavljena iz teoretskega in empiričnega dela (Slika 2). Teoretski del je uvod v preučevani problem, ki predstavlja izhodišča in ozadje raziskave problema z empiričnim delom. Teoretski del sestoji iz teorije in modelov o karieri in teorije in modelov o načrtovanju osebnega razvoja in osebnosti odličnosti.



Slika 2: Faze raziskovanja (Vir: Lasten)

Pri gradnji osebnosti odličnosti poudarimo pot pozitivnega razvoja samega sebe, vlogo nevrolingvističnega programiranja pri razvoju osebnosti odličnosti. Predstavimo NLP kot model delovanja, ki ponuja način razmišljanja o uporabi jezika uma, da lahko

spodbujamo lastne možgane, upravljamo svoja stanja in dosledno dosegamo zelene cilje. NLP kot metoda nam je bil izziv za oblikovanje izobraževalnega modela za doseg osebne odličnosti na podlagi izobraževanja o kariernem načrtu. Na tej osnovi smo oblikovali tudi kvalitativno analizo med udeleženci izobraževanja, ki nam je pokazala kako so posamezniki doživljali oblikovanje svojega kariernega načrta in kako je ta vplival nanje.

### **2.3 Kvalitativna raziskava**

Kvalitativna raziskava je študija 20 esejev, ki so jih napisali udeleženci izobraževanja. Pri njej se odpovemo ideji reprezentativnega vzorčenja in statističnega posploševanja na širšo populacijo in se opredelimo za fokusne skupine. Imeli smo štiri fokusne skupine po pet oseb. Gradivo smo zbrali in uredili najprej v osnovnem registru, nato pa na tej osnovi izdelali različne izvedene dokumente (prepisana in parafrazirana besedila in povzetke). Pri tem se pretežno opiramo na postopek, ki sta ga opisala Glaser in Strauss (1967, 2005, str. 163) in kasneje povzela Strauss in Corbinova (1990, str. 270). Obdelavo podatkov smo izvedli z računalniškim programom za kvalitativno analizo ATLAS.ti.

Osnovno izkustveno gradivo je zbrano v izobraževalnem procesu (Turnšek Mikačič, 2015, str. 92–109), z besednimi opisi in pripovedmi v obliki esejev. Gradivo je obdelano in analizirano na beseden način. *Utemeljena teorija* po metodi Glaser in Strauss (1967, 2005) uporablja odnose med spremenljivkami, kot so: *je pojav, je kontekst od, je posledica, je pogoj za -, je strategija - za* itd, za koncepte ugotovljene v fazi odprtega kodiranja. Pri analizi strukture argumentacije so bolj primerni drugi odnosi, npr. *je dokaz z, je v nasprotju z, je jamstvo za* (str. 145). Kvalitativno raziskavo smo končali s formuliranjem končne teorije.

### **2.4 Kvantitativna raziskava**

Na podlagi ugotovitev kvalitativne analize smo oblikovali vprašalnik za kvantitativno analizo. Po končanem anketiranju smo opravili analizo notranje konsistentnosti, da bi izključili vse trditve, ki bi imele nizko vrednost interne konsistentnosti. Vprašalnik je poleg splošnih demografskih vseboval tudi vprašanja, ki se nanašajo na vzorce v vedenju po končanem izobraževanju, na doživljanje spremenjenega odnosa do kariere, spremenjene samopodobe in samozaupanja in zaznavo osebne odličnosti.

Raziskava je potekala od oktobra 2008 do januarja 2011. V vzorec udeležencev smo vključili vse osebe, vključene v seminar (320 udeležencev, odgovorilo jih je 272, oziroma 85 %). Za neudeležence izobraževanja smo poslali vprašalnik 450 neudeležencem, odgovorilo jih je 273 oziroma 61 %. Izbrali smo panel vseh udeležencev izobraževanja. Allen, Eby, Poteet, Lentz, in Lima, (2004, str. 130) pravijo udeležencem izobraževanja v primerjavi s tistimi, ki se niso karierno izobraževali *protégeé* (varovanci, izbranci).

Opravili smo test interne konsistentnosti vprašalnika v celoti in znotraj posameznih dejavnikov: Moj odnos do kariere (K), Samopodoba (L) Zaznavanje osebne odličnosti (M). Kot merilo smo uporabili Cronbach Alpha in Spearman-Brownov koeficient za vsako skupino posebej.

Z računalniško podporo smo ugotavljali frekvenčne porazdelitve strukture anketirancev po posameznih dimenzijah: spolu, izobrazbi in vrsti poklica. Za analizo posameznih trditev, ki se nanašajo na posamezne dimenzije vedenja in ugotavljanje zadovoljstva anketiranih smo uporabili deskriptivno statistično metodo s frekvenčno porazdelitvijo. Za vsako dimenzijo in trditev smo izračunali povprečno vrednost, standardni odklon in



varianco. Za preučevanje odgovorov smo uporabili analizo variance, s katero preverjamo značilnost razlik med povprečji na populaciji v obeh skupinah.

Ugotavljamo, ali se aritmetične sredine neodvisnih skupin med seboj statistično pomembno razlikujejo. Pri delitvi anketiranih, glede na udeležbo v izobraževanju, smo za preverjanje razlik med aritmetičnima sredinama uporabili T-test za neodvisne vzorce. Namenjen je medsebojni primerjavi dveh neodvisnih skupin. S T-testom smo preverjali, če se aritmetični sredini dveh skupin med seboj statistično pomembno razlikujeta. Pri vseh testih smo upoštevali 5 % stopnjo tveganja.

Uporabili smo faktorsko analizo, pri kateri gre za študij povezav med spremenljivkami, tako da poskušamo najti novo množico spremenljivk (manj kot merjenih spremenljivk), ki predstavljajo to, kar je skupnega opazovanim spremenljivkam. Faktorska analiza poskuša poenostaviti kompleksnost povezav med množico opazovanih spremenljivk z razkritjem skupnih razsežnosti ali faktorjev, ki omogočajo vpogled v osnovno strukturo podatkov.

### **3. Rezultati raziskave**

#### **3.1 Kvalitativna raziskava**

Analizirali smo značilnosti pojmov, izbrali najustreznejše pojme, jih opredelili, iskali ali konstruirali odnose med njimi in na koncu formulirali pravilnosti, obrazce in teoretske razlage in pojasnitve. Mrežni izkaz učinka kariernega izobraževanja za odvisno spremenljivko *Odnos do kariere* izkazuje: *Moj odnos do kariere* so pri udeležencih izobraževanja, ki so izrazili svoj odnos s pomočjo napisanega eseja, oblikovala *Sprememba odnosa do kariere*. Opredelila jih je *Odprta pot do mojih sanjskih poklicev*. Vodili so jih: *Razmišljanje o karieri*, *Novi pogled na življenje* in *Lastne prioritete*.

Mrežni prikaz učinka kariernega izobraževanja za odvisno spremenljivko *Porast samozaupanja in samozavesti* izkazuje: *Visoko stopnjo samozavesti in samozaupanja*. Oblikovali so se *Porast samozaupanja in samozavesti*, ko so *Prisluhnili svoji intuiciji*, *Zaupali v svoje sposobnosti* s pogledom na *Mojo bleščečo avenijo prihodnosti*.

Mrežni prikaz učinka kariernega izobraževanja za odvisno spremenljivko *Percepcija (zaznavanje) osebne odličnosti*. Z analizo *Življenjske črt* so ugotovili, da jih *Spodbujajo priložnosti za spremembo*. Priložnosti za spremembo vplivajo tudi na proces *Negujem osebno odličnost* in *Zadovoljen sem s svojimi kariernimi cilji*. K zaznavanju osebne odličnosti prispeva občutek *Polno ljubezni premorem in si jo želim podeliti*, prav tako proces *Če skrbim zase, ne morem skrbeti za druge* in pri tem tudi *Skrbim za svoje zdravje*.

#### **3.2 Kvantitativna raziskava**

Pri preučevanju vpliva kariernega načrta na odnos do kariere in na prevzem nadzora nad svojim življenjem, izgradnjo samozaupanja in na povečanje občutka osebne odličnosti smo raziskovali z vprašalnikom, ki smo ga oblikovali sami na podlagi rezultatov kvalitativne raziskave. Zato smo po končanem anketiranju opravili analizo notranje konsistentnosti vprašalnika, da bi lahko izključili vse trditve, ki bi imele nizko vrednost interne konsistentnosti.

Ugotovili smo, da dobljeni rezultati ustrezajo namenu vprašalnika in da vprašalnik meri tisto, kar naj bi meril.

Rezultati KMO in Bartlettovega testa nakazujejo, da je bila izvedba faktorske analize pri vseh treh spremenljivkah in obeh skupinah smiselna.

#### **4. Zaključek**

Raziskava je pokazala, da posamezniki, ki so izdelali osebni karierni načrt in se po njem ravna, spremenijo odnos do kariere in prevzamejo kontrolo nad svojim življenjem. Tako dosegajo visoko stopnjo samozaupanja in samozavesti. V večji meri dosegajo zaznavanje osebne odličnosti kot posamezniki, ki se niso karierno izobraževali in niso izdelali kariernega načrta.

Z povezavo ugotovitev nevroznanosti in nevrolingvističnim programiranjem smo utrdili dejstva, da lahko vzbudimo kateri koli občutek v nekom drugem ali on v nas, kar je dokaz o močnem mehanizmu širjenja občutij z ene osebe na drugo. Takšna stanja so glavna transakcija v emocionalni ekonomiji, živahno izmenjevanje občutkov, ki spremlja vsako medčloveško srečanje. Biološki vpliv, ki se prenaša z ene osebe na drugo, prikazuje novo dimenzijo življenja in kako ga dobro živeti. Do drugih se vedemo tako, da imajo naši odnosi dober učinek na vse, s katerimi se povežemo. Tudi odnosi med ljudmi dobivajo nov pomen, zato o njih razmišljamo na nov način.

Karierno izobraževanje kot gradnik osebne odličnosti, ki je zgrajen na podlagi modela kariernega izobraževanja z vgrajenimi elementi orodij nevrolingvističnega programiranja, potrjenimi v okviru najnovejših raziskav nevroznanosti, predstavlja novost. Raziskava je izvirni prispevek in daje nova spoznanja, temelječa na rezultatih raziskav, ki opozarjajo na nove paradigme razumevanja kariere in pomena njenega načrtovanja kot motiva odličnosti.

#### **5. Literatura in viri**

- Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for protégé: a meta-analysis. *The Journal of applied psychology*, 86(1), 127–136. doi:10.1037/0021-9010.89.1.127
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L., (1967, 2005). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New York: Aldine de Gruyter.
- Kolb, D. A. (1985). *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Lipsey, M. W., & Wilson, D. B. (2001). *Practical meta-analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Low, G. R., & Hammett, R. D. (2011). The transformational model of emotional intelligence: Improving student access and success. *The International Journal of Transformative Emotional Intelligence*, 1, 21–38. doi:10.1007/978-94-6091-870-4\_20
- Millroad, R. (2004). The role of NLP in teachers-classroom discourse. *ELT Journal*, 58(1), 28–37.
- Novak, B. (2007). Nevrolingvistično programiranje in osebna rast. (citirano 2. 1. 2011). Dostopno na naslovu: <http://www.transformacija.com/NLP%20in%20osebna%20rast.pdf>.
- Richards, J.C., & Rodgers T.S. (2001). *Approaches and Methods in Language Teaching*. Cambridge University Pres.
- Roberts, M. (2006). *Change Management Excellence: Putting NLP to Work*. Crown House Publishing; New Ed edition
- Strauss, A. L., & Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Sage, Newbury Park.

- Tosey, P., & Mathison, J. (2003). Neuro-linguistic programming: Its potential for learning and teaching in formal education. European Conference on Educational Research, University of Hamburg, 17-20 September 2003.
- Tosey, P., Mathison, J., & Michelli, D. (2005). Mapping transformative learning: the potential of Neuro-Linguistic Programming. *Journal of Transformative Education*, 3, 140–167.
- Turnšek Mikačič, M. (2010, 11. november). Osebni karierni načrt kot orodje kariere 21.stoletja. V M. Kokel (ur.) Zbornik prispevkov Konferenca o učinkovitem razvoju kariere zaposlenih in priložnostih za rast podjetij (str. 24–29). Ljubljana, Državni svet, Republike Slovenije, 11.-12. november 2010. (citirano 20. 11. 2011). Dostopno na naslovu [http://www.kariernicenter.si/tl\\_files/2010/Zbornik-prispevkov-konferenca-final.pdf](http://www.kariernicenter.si/tl_files/2010/Zbornik-prispevkov-konferenca-final.pdf).
- Turnšek Mikačič, M. The effects of career planning education. *Revija za univerzalno odličnost*, ISSN 2232-5204, Sep. 2015, vol. 4, no. 3, p. 92-109. [http://www.fos.unm.si/media/pdf/RUO/2015%203/RUO\\_september\\_2015.pdf](http://www.fos.unm.si/media/pdf/RUO/2015%203/RUO_september_2015.pdf). [COBISS.SI-ID 25569591]
- Turnšek Mikačič, M., & Ovsenik, M. (2013) Career planning as a building block of personal excellence. *Organizacija* 46(6), 235–252. doi: 10.2478/orga-2013-0024.



## VPLIV NOTRANJIH IN ZUNANJIH PRESOJ NA UČINKOVITOST POSLOVANJA ORGANIZACIJE



Nastja Beznik, univ. dipl. org.

Šolski center Kranj, Višja strokovna šola

E-pošta: [nastja.beznik@quest.arnes.si](mailto:nastja.beznik@quest.arnes.si)

### Povzetek

Presoje predstavljajo obremenitev in so stresne tako za presojevalce kot za presojane. Oboji se morajo nanje dobro pripraviti, kar zahteva veliko časa in posledično temu predstavljajo tudi strošek za organizacijo. Opravičeno se zato lahko vprašamo, ali so zgolj administrativni ukrep oz. nujno zlo, ki ga moramo izvesti, ker nam tako predpisujejo standardi, ali pa od njih dejansko lahko pričakujemo pozitivne ekonomske učinke na poslovanje naše organizacije. S pomočjo spletnega anketiranja, v katerem so sodelovali naključno izbrani zaposleni v višjih strokovnih šolah z zunanje evalviranim sistemom kakovosti, je bilo potrjeno med drugim tudi, da presojevalci odlično opravljajo svoje delo ter da uveden sistem kakovosti dejansko prinaša številne pozitivne učinke na poslovanje organizacije.

**Ključne besede:** notranja presoja, zunanja presoja, spletna anketa učinkovitosti

### 1. Uvod

Nadaljnjo uspešno rast in dolgoročen obstoj lahko izobraževalna organizacija dosega le ob stalnem izboljševanju kakovosti izvajanja notranjih procesov, ob nudenju izvajanja kvalitetnih storitev in pri tem doseganju čim nižjih stroškov poslovanja. Način in ustrezna kakovost izvajanja storitev morata zadostiti tako potrebam udeležencev izobraževanja in drugim deležnikom zunanjega okolja kot tudi pričakovanjem zaposlenih in s tem zagotoviti ustrezno osebno rast zaposlenih in primerno organizacijsko klimo in celotno kulturo v organizaciji. Pozitivni poslovni rezultat v profitno usmerjenih organizacijah je sicer pomemben kazalnik učinkovitosti organizacije, a ni edini. Skladno z vizijo NAKVIS-a (<http://test.nakvis.si/sl-SI/Content/Details/13>, 1. 8. 2015) si tudi zaposleni želimo delati v takem izobraževalnem okolju, ki bo izobraževalno in raziskovalno kakovostno, mednarodno prepoznano, konkurenčno in enakovredno vključeno v svetovni visokošolski prostor.

Triletno sistematično, usklajeno in kvalitetno izvajanje projekta Impletum je skoraj 90% šol terciarnega izobraževanja omogočilo med drugim tudi seznanitev in vzpostavitev enotnega sistema vodenja ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti, ki temelji med drugim tudi na mednarodno priznanih standardih ISO 9001, že dolgo vpeljanih v različnih poslovnih okoljih slovenskih in tujih organizacij. Po izobraževanju vodstva, komisij za kakovost in notranjih presojevalcev so na višjih strokovnih šolah sledile številne aktivnosti, ki so se prvenstveno rezultirale v pridobljenem priznanju za vzpostavitev sistema kakovosti v skladu s smernicami 9. aktivnosti Kakovost projekta Impletum (<http://www.impletum.zavod-irc.si/sl/aktivnosti>, 1. 8. 2015). Tako kot drugi vpeljani

standardi kakovosti po različnih modelih tudi ta omogoča in obenem zahteva sistematično preverjanje uspešnosti organizacije, posameznih procesov ali delov procesa na različne načine: s samoevalvacijami, z ocenitvami ali revizijami. Prva taka ocenitev v obliki notranje presoje je po zunanji potrditvi dokumentacije o ustreznosti izvedenih aktivnosti omogočila pridobitev priznanja, vsakoletni notranji presoji je nato sledila še zunanja presoja.

Tako v mednarodnem standardu ISO 9001 (Slovenski standard SIST ISO 9001, 2000) kot iz njega izhajajočih, za potrebe izobraževalnih organizacij prilagojenih standardih oz. smernicah, predstavljajo pomemben del zahteve glede merjenja, analiz in izboljševanja sistema kakovosti. Taka prilagojena standarda sta na primer KzP – Kakovost za prihodnost in Sistem kakovosti za Višje strokovne šole v okviru aktivnosti projekta Impletum:

[http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti\\_dokumenti/Impletum\\_Sistem\\_vodenja\\_kakovosti\\_za\\_VSS\\_Zahteve\\_2\\_i\\_zdaja\\_2011\\_1.pdf](http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Impletum_Sistem_vodenja_kakovosti_za_VSS_Zahteve_2_i_zdaja_2011_1.pdf), 2015.

V omenjenih standardih je poseben poudarek na metodologiji sistema stalnih izboljšav, tako imenovanem Demingovem krogu PDCA, ki vsekakor pomeni *Plan, Do, Control, Act* in ne *Please, Don't Change Anything*, kot se je pošalila izvajalka izobraževanja notranjih presojevalcev v šolstvu (Žagar, 2011).

## **2. Učinki kvalitetnih izvedb presoj sistema kakovosti**

Uspešnost izvajanja sistema kakovosti merimo, analiziramo in izboljšujemo na različne načine, pri vseh pa preverjamo dejansko stanje v nekem poslovnem okolju z zahtevami uvedenega modela kakovosti. Ugotavljamo in merimo ga z revizijami, ocenitvami in tudi preko izvajanja notranjih in zunanjih presoj. Vsem presojam je skupno to, da neodvisna pooblaščená skupina presojevalcev objektivno in organizirano zbira in proučuje informacije o dejanskem stanju in ga primerja z zahtevanim stanjem. Preko notranjih in zunanjih presoj naj bi organizacija ne le zagotavljala izvajanje določil standarda sistema vodenja kakovosti pač pa dosegla tudi sledeče cilje oziroma koristi:

- ugotavljala skladnost definiranih procesov, postopkov dela, izvajalcev in spremljajoče dokumentacije z dejanskim stanjem v praksi;
- ugotavljala skladnost izvajanja sistema vodenja kakovosti z zakonodajo;
- prenašala dobro prakso enega področja na druga področja;
- identificirala področja, procese ali dele procesov, ki jih je možno izboljšati po sistemu PDCA;
- dvigovala zavest o pomenu kakovosti za vse zaposlene in ne le vodstvo in člane Komisije za kakovost in povečevala integracijo različnih delov organizacije;
- praktično usposabljala presojevalce in presojane udeležence v smislu obvladovanja zahtev standardov in prenosa le-teh v prakso in obvladovanja primernih komunikacijskih veščin na notranjih in zunanjih presojah (Gomišček in Marolt, 2005).

Ker so ugotovitve presoje kasneje uporabljene za ocenitev učinkovitosti in identifikacijo možnih izboljšav, je zelo pomembno, da so izvedene zelo kvalitetno. Zato jih moramo skrbno planirati in izvesti s strokovno visoko usposobljenim kadrom, ki mora pri izvajanju v odnosu do udeležencev upoštevati ključna načela. Taka so na primer primerna predstavitev ciljev presoje, racionalnost, zagotavljanje diskretnosti in zaupnosti podatkov, profesionalnost v smislu strokovne usposobljenosti, neodvisnost in

objektivnost. Niso inšpekcije in orodje za iskanje napak in kaznovanje, temveč priložnosti za odkrivanje pomanjkljivosti v delovanju sistema kakovosti in posledično temu za odpravo teh pomanjkljivosti in priložnosti za uvedbo izboljšav.

### 3. Empirični del – izvedba spletne ankete in predstavitev rezultatov

Za izvedbo raziskave je bila uporabljena statistična metoda preučevanja rezultatov spletne ankete, ki je bila izdelana s programskim orodjem LimeSurvey 2.05+ (<https://ankete.sio.si/index.php/admin/authentication/sa/login>, 2015), podatki pa so bili za namene grafičnega prikazovanja uvoženi v MS Excel.

Anketa je bila od 6. 8. 2015 do 24. 8. 2015 dostopna na spletnem naslovu <https://ankete.sio.si/index.php/249943/lang-sl> (Beznik, 2015). K sodelovanju so bili vabljeni naključno izbrani poznani zaposleni v inštitucijah iz seznama Višjih strokovnih šol (<http://test.nakvis.si/sl-SI/Content/Details/70>, 5. 8. 2015). Izhodiščni podatki izbora so bili sezname načrtov za zunanje evalvacije višjih strokovnih šol od leta 2011 do 2015 in seznam evalviranih višjih strokovnih šol s poročili s teh evalvacij. Anketa je bila anonimna, zato podatek o sodelujočih šolah in/ali posameznikih ni poznan. Na anketo se je odzvalo 23 anketirancev, 22 anket je bilo popolnih. Anketirancem sta bila v uvodnem delu nagovora obrazložena namen in cilj sodelovanja.

Anketa je vsebovala 2 sklopa in 15 vprašanj. Prvi sklop 5 vprašanj je bil o demografskih podatkih anketirancev, vsebinski del 10 vprašanj pa so sestavljale trditve. Anketiranci so na lestvici od 1 (najmanj) do 10 (največ) izbirali stopnjo strinjanja z navedenimi trditvami.

*Vprašanja od 1 do 5:* Sodelovalo je 12 žensk in 10 moških, od tega je bilo 11 anketirancev starih od 46 do 55 let, 5 anketirancev od 26 do 35 let, 5 anketirancev 36 do 45 let ter 1 več kot 55 let. Od tega je imelo 10 anketirancev dokončano univerzitetno izobrazbo, 6 magisterij, 2 visoko šolo, 1 višjo šolo in 3 srednjo šolo. Sodelovalo je 10 predavateljev, 6 predstavnikov vodstva, 3 zaposleni v strokovnih službah, 2 na administraciji in referatu ter 1 na vzdrževalnih delih. 1 anketiranec je imel 5 let ali manj delovnih izkušenj, 3 od 6 do 10 let, 2 od 11 do 20 let, 12 od 21 do 30 let, 4 od 31 do 40 let ter nihče več kot 40 let.

*Šesto vprašanje* se je nanašalo na to, kako zaposleni razumejo kakovost v inštituciji, kjer so zaposleni. Rezultate prikazuje tabela 1.

Tabela 1: Razumevanje kakovosti v organizaciji (Vir: Lasten)

<i>Trditve in aritmetična sredina na lestvici od 1 – 10</i>	$\bar{x}$
Kot dodatno breme, že tako smo zaposleni zelo obremenjeni z rednim delom.	6,8
To je nekaj, kar smo v šolstvu spet prevzeli od gospodarstva in je le dodatna možnost za zaslužek določenih akterjev.	6,7
Sistem kakovosti je stvar vodstva in komisije za kakovost, ne pa moja.	5,3
S popisom aktivnosti, nosilcev, ter spremljajoče dokumentacije si vodstvo zagotovi le še večji nadzor nad zaposlenimi.	6,5
Poznavanje sistema kakovosti in podporne dokumentacije sta nujna za kvalitetno izvajanje mojega dela.	5,4
Z uvedenim sistemom kakovosti se je povečala urejenost našega poslovanja (večja preglednost dokumentacije, procesov in nosilcev posameznih nalog).	9,7

Kakovost je način razmišljanja in delovanja, vrednota podjetniške kulture vseh zaposlenih.	8,9
Z uvedenim in vzdrževanim sistemom kakovosti ohranjamo konkurenčnost naše inštitucije doma in v tujini.	6
Zaradi uvedenega sistema kakovosti pričakujemo večji vpis študentov.	1,9
Zaradi uvedenega sistema kakovosti je kvaliteta našega dela boljša in posledično temu so udeleženci izobraževanja bolj zadovoljni z našimi storitvami.	7,4
Za bolj kvalitetno delo in stalne izboljšave smo se trudili že od nekdaj. To je naša ustaljena praksa. To potrjuje dejstvo, da so naši študenti uspešni v uglednih podjetjih doma in v tujini in zato ne potrebujemo zunanjih certifikatov ustreznosti.	9,1

*Sedmo vprašanje* se je nanašalo na način sodelovanja anketiranca v presoji. Od 22 anketirancev 3 niso neposredno sodelovali, 18 je bilo presojanih, 8 pa je sodelovalo v dveh vlogah – kot presojevalec in presojeni.

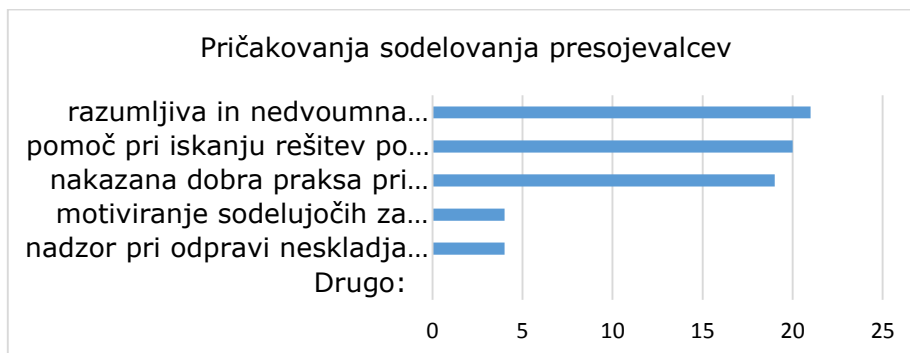
*Pri 8. vprašanju* nas je zanimalo, kako so se anketiranci pripravljali na presojo. Navajajo temeljite priprave od pregleda najbolj pogostih vprašanj presoj, pregleda zapisov in realizacije priporočil in odprave neskladij s prejšnjih presoj do nudenja pomoči pri pripravi dokumentacije sodelavcem.

Trditve o strokovnosti in kvaliteti dela sta vsebovali *9. in 10. vprašanje*. Rezultate prikazuje tabela 2. Da so bili presojevalci vedno ustrezno usposobljeni za ocenjevanje notranjih poslovnih procesov in da so bila njihova priporočila koristna, je z odlično oceno potrdilo kar 91% anketirancev.

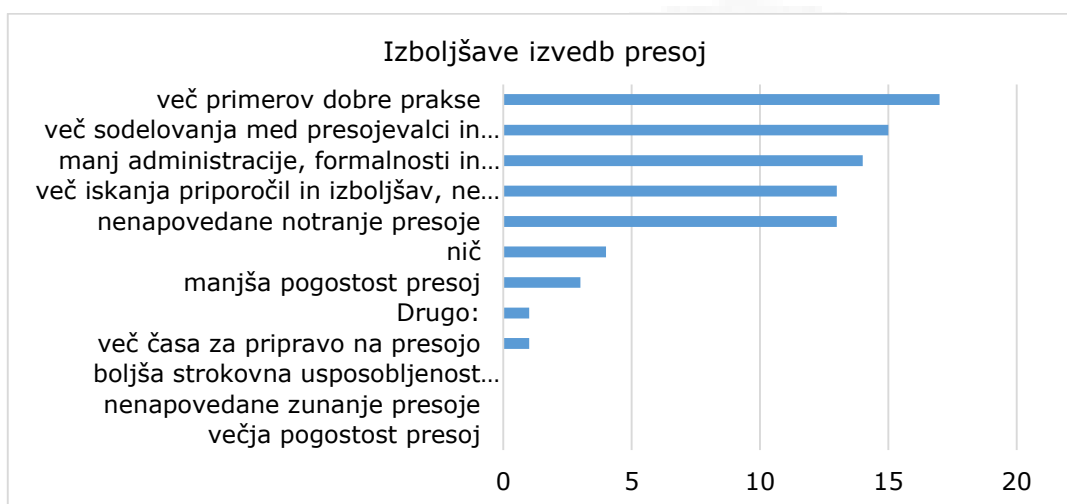
Tabela 2: Značilnosti poteka presoj in kvaliteta dela presojevalcev (Vir: Lasten)

<i>Trditev in aritmetična sredina na lestvici od 1 – 10</i>	$\bar{x}$
Presojevalci so dobro planirali, organizirali in izvedli presojo.	9,7
Informacije o tem, kaj bo presoјano, so bile pravočasne in primerne.	9,5
Bili so strokovni.	9,7
Imeli so profesionalen pristop.	9,7
Bili so objektivni in nepristranski.	8,5
Bili so natančni in dosledni.	9,6
Presojo so izvedli v primernem in sproščenem vzdušju.	9
Podajali so relevantne pripombe.	9,6
Podajali so primerna in praktična priporočila in/ali nove ideje.	9,6
Zagotovili so diskretnost odgovorov in zaupnost podatkov.	8,7

*Vprašanje 11 in 12* se vežeta na pričakovanja do presojevalcev (slika 1) in izboljšave (slika 2).



Slika 1: Pričakovanja glede načina sodelovanja s presojevalci (Vir: Lasten)

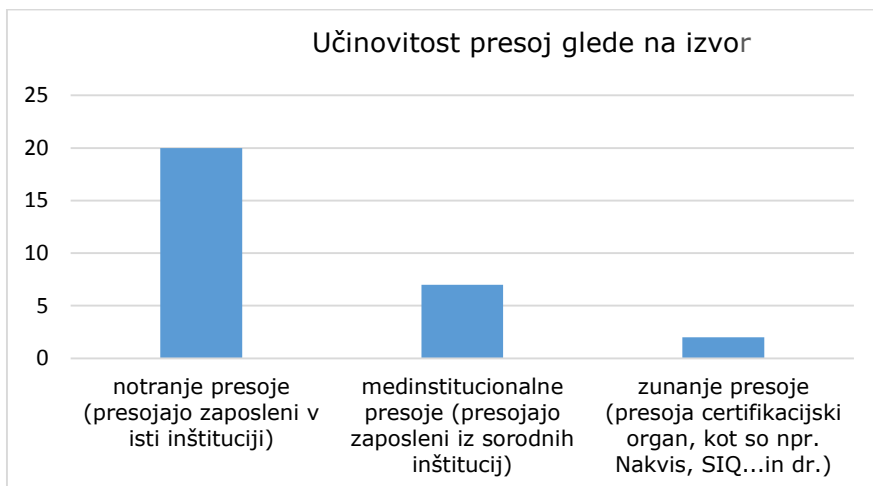


Slika 2: Predlog izboljšav izvedbe presoj (Vir: Lasten)

Anketirani pričakujejo sodelovanje presojevalcev tudi po presoji, še posebno pri odpravi neskladij ali izvedbi izboljšav ter v smislu podajanja primerov dobre prakse. 13 jih podpira nenapovedane notranje presoje. Menijo, da je časa za pripravo na presojo dovolj, strokovnost presojevalcev je ustrezna. Ne želijo nenapovedanih in bolj pogostih presoj.

*Trinajsto vprašanje* se je nanašalo na učinkovitost presoj glede na to, kdo jih izvaja. Anketirani menijo (slika 3), da so najbolj učinkovite *notranje presoje* in mnenje podkrepijo s tem, da notranji zaposleni bolje poznajo šibka področja, ki jih zato lahko na presojah obravnavajo prioritarno. Odstopanja zapisanega od dejanske prakse je bolj ugotoviti znotraj inštitucije, poleg tega pa so notranje presoje bolj sproščene. Zaradi urjenja večšin komuniciranja in krepitev strokovnega znanja glede poznavanja procesov so dobra priprava tako za presojevalce kot presoJane na zunanjo presojo. *Medinstitucionalne presoje* so za 7 anketirancev pomembne zaradi prenosa dobre prakse in izkušenj sorodnih inštitucij, zato so dobra priprava na zunanjo evalvacijo. Tovrstne presoje so bolj nevtralne in nepristranske, kot notranje, za katere menijo, da so včasih pristranske.





Slika 3: Učinnost presoj glede na izvor (Vir: Lasten)

O značilnostih presoj in vplivu uvedenega sistema kakovosti na inštitucijo so se anketiranci opredelili pri 14. in 15. vprašanju. Izboljšave glede izvedbe presoj in vpliv sistema kakovosti na izobraževalne inštitucije prikazuje tabela 3.

Tabela 3: Učinnost presoj, vpliv sistema kakovosti in predlogi izboljšav (Vir: Lasten)

Trditev z oceno od 1 do 10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Presoje bi morale biti nenapovedane. Zaposleni morajo stalno skrbeti za izboljševanje procesov, dokumentacija mora biti ažurna ves čas in pripravljane dokumentov in pisanje raznih zapisov "za nazaj" izključno zaradi napovedane presoje je nesmiselno.	1	1	0	0	1	1	0	0	0	18
Presojevalci bi morali biti vključeni v odpravo neskladij in/ali svetovanje pri izvajanju priporočil glede izboljšav procesov tudi po zaključku presoje.	0	0	0	1	1	0	0	1	0	19
Vpeljan sistem kakovosti je v naši inštituciji dejansko pozitivno vplival na izboljšanje izvajanja izobraževalnih procesov.	0	0	0	0	1	1	0	2	4	14
Zaradi uvedbe sistema kakovosti je čutili večjo pripadnost zaposlenih inštituciji in večjo skrb za kvalitetno opravljeno lastno delo in lasten razvoj.	0	1	2	1	1	2	3	4	0	8

## 4. Zaključek

Ugotovitve, pridobljene s spletnim anketiranjem, se skladajo z osebnim mnenjem, izoblikovanim na podlagi dolgoletnih izkušenj na sistemu vodenja kakovosti tako v gospodarstvu (od leta 2000) kot tudi v šolstvu. Kljub temu, da so razvidne že iz empiričnega dela, bi poudarili sledeče:

- uveden sistem kakovosti je v precejšnji meri dodatno breme zaposlenih, a s tem se je povečala urejenost poslovanja inštitucije v smislu večje preglednosti dokumentacije, procesov in nosilcev posameznih nalog, kljub temu pa se zaradi tega ne pričakuje večjega vpisa študentov;

- v celoti je bilo delo presojevalcev zelo visoko ocenjeno, kar kaže na to, da je bil izbor primeren in da so bila številna različna izobraževanja, ki so bila organizirana v okviru projekta Impletum, izvedena zelo kakovostno. Zaposleni pa si želimo več sodelovanja

presojevalcev tudi po presoji in sicer s konkretnimi predlogi pri odpravi neskladij in/ali uvedbi izboljšav ter pomoči pri iskanju teh rešitev.

- kljub temu, da zaposleni jemljemo presajo zelo resno, na kar kažejo tudi temeljite priprave pred presajo, menimo, da moramo stalno skrbeti za izboljševanje procesov in urejeno ter ažurno dokumentacijo, zato je pripravljanje dokumentov in pisanje raznih zapisov "za nazaj" izključno zaradi napovedane presoje nesmiselno. Iz navedenega razloga podpiramo nenapovedane notranje presoje, za katere menimo, da so zaradi poznavanja procesov (dobre in slabe prakse) bolj učinkovite, kot zunanje ali medinstitucionalne.

- vpeljan sistem kakovosti je v inštituciji dejansko pozitivno vplival na izboljšanje izvajanja izobraževalnih procesov, kljub temu pa to ni edini motiv povečanja občutka pripadnosti zaposlenih ali povečanja motivacije za kvalitetno opravljeno lastno delo in osebni razvoj.

Prizadevanje za bolj kvalitetno delo in stalne izboljšave je bila naša ustaljena praksa tudi v preteklosti, kar potrjuje dejstvo, da so naši študenti uspešni v uglednih podjetjih doma in v tujini, ohranjati pa moramo konkurenčnost slovenskih šol s certifikati ali brez. Diplomsko delo (Gajšek, 2007, 25) povzema misli številnih strokovnjakov, ki so zapisali, da dokumentiranje sistema kakovosti še ne pomeni tudi večje kakovosti opravljanja storitev ter da tekmovanje za priznanje za kakovost ni nujno v neposredni povezavi s konkurenčnostjo organizacije. Poleg navedenega omenjajo tudi, da je vpliv uvedbe sistema kakovosti na poslovanje organizacije prva leta večji, kot po 4-5 letih po uvedbi certifikata, ko postane rutina in stagnira, če si organizacije ne postavijo novih ciljev.

»Postavili smo temelje, nadaljujmo do strehe« (Škafar, 2011). Projekt Impletum kaže številne pozitivne učinke in v duhu stalnih izboljšav kmalu zgolj s streho ne bomo več zadovoljni. Želeli si bomo vzdrževan objekt z urejeno okolico, ki je kot nedokončana zgodba in seže vse do poslovne odličnosti in še dlje.

## 5. Literatura in viri

- ARNES. Anketni sistem SIO. Orodje za spletno anketiranje LimeSurvey 2.05+ (online). 2015. Dostopno na naslovu <https://ankete.sio.si/index.php/admin/authentication/sa/login>.
- Beznik, N. Spletna anketa Vpliv notranjih in zunanjih presoj na učinkovitost poslovanja organizacije (ID 249943). (od 6. 8. 2015 do 24. 8. 2015). Dostopno na naslovu <https://ankete.sio.si/index.php/249943/lang-sl>.
- Gajšek B. Vrednotenje izvajanja sistema managementa kakovosti po ISO 9001. Diplomsko delo. Univerza v Mariboru. Fakulteta za organizacijske vede, 2007.
- Gomišček, B., in Marolt, J. Management kakovosti. Fakulteta za družbene vede. Kranj: Moderna organizacija, 2005.
- Impletum. Aktivnost 9. Kakovost (online). 2015. (Povzeto 1. 8. 2015). Dostopno na naslovu <http://www.impletum.zavod-irc.si/sl/aktivnosti>.
- Impletum. Sistem vodenja kakovosti za Višje strokovne šole - Zahteve. Izdaja 2.0. Marec 2011. (online). 2015. Dostopno na naslovu [http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti\\_dokumenti/Impletum\\_Sistem\\_vodenja\\_kakovosti\\_za\\_VSS\\_Zahteve\\_2\\_izdaja\\_2011\\_1.pdf](http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Impletum_Sistem_vodenja_kakovosti_za_VSS_Zahteve_2_izdaja_2011_1.pdf).
- NAKVIS. O agenciji. Poslanstvo, vizija, vrednote in strateški cilji (online). 2015. (Povzeto 1. 8. 2015). Dostopno na naslovu (<http://test.nakvis.si/sl-SI/Content/Details/13>).
- NAKVIS. Zunanja evalvacija višjih strokovnih šol. Seznam evalviranih višjih strokovnih šol. Načrt za zunanje evalvacije višjih strokovnih šol od leta 2011 do 2015 (online). 2015. Dostopno na naslovu <http://test.nakvis.si/sl-SI/Content/Details/70>.
- Slovenski standard SIST ISO 9001. Sistemi vodenja kakovosti – Zahteve. Tretja izdaja. Urad RS za standardizacijo in meroslovje, 2000.



- Škafar, B. Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v Višjih strokovnih šolah. V: Zbornik referatov: Rezultati vzpostavljanja kakovosti v Višjih strokovnih šolah. 3. letna konferenca Kakovost v Višjih strokovnih šolah. Ekonomska šola Murska Sobota, 2011.
- Žagar, T. Izvajalka izobraževanja Usposabljanje strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju za notranje presojevalce. Murska sobota, 22. 3. 2011.



## **IZZIVI IN PRILOŽNOSTI RAZVIJANJA DELOVANJA VIŠJE STROKOVNE ŠOLE ŠC KRANJ S PODPORO PROGRAMSKEGA VODJE IN REFERATA**



Mateja Demšar

Šolski center Kranj,  
Višja strokovna šola

E-pošta:

[mateja.demsar1@guest.arn  
es.si](mailto:mateja.demsar1@guest.arn.es.si)

Sašo Bizant mag. Sašo  
Bizant, univ. dipl. org.

Šolski center Kranj,  
Višja strokovna šola

E-pošta:

[saso.bizant@guest.arn  
es.si](mailto:saso.bizant@guest.arn.es.si)



### **Povzetek**

Temeljne naloge vodje programskega področja so pomoč ravnatelju pri opravljanju njegovih nalog, drugih nalog s pooblastilom ravnatelja šole kot so: načrtovanje, povezovanje, poslovanje, vodenje, merjenje, presojanje in vodenje specifikacije programskih področjih višješolskih strokovnih programov za uspešno delovanje in razvoj šole.

Referat z vodenjem del in nalog za študijske in študentske zadeve, upravno-administrativnega, kadrovskega ter knjigovodskega dela zagotavlja informacije za nemoteno izvajanje programov in posledično ažurno in točno obvešča programskega vodjo o zakonskih podlagah, zadevah in dokumentaciji, kar omogoča kakovostno izvedbo programov, predavateljem pa služi kot pomoč in informator pri kontaktu s študenti. Za kakovostno opravljeno delo je potrebno zagotoviti ustrezen pretok informacij po horizontalni in vertikalni organiziranosti šole oz. zavoda, pri tem pa uporabiti ustrezen način komuniciranja z zaposlenimi.

**Ključne besede:** vodenje, načrtovanje, informiranje, kakovost

### **1. Uvod**

Menedžment je proces planiranja, organiziranja, vodenja in kontrole ljudi ter vseh razpoložljivih virov za namen dosežanja postavljenih ciljev. Poslovanje zajema predvsem navodila za delo in usklajevanje zaposlenih, medtem ko je vodenje osredotočeno tudi na motiviranje zaposlenih in usmerjanje zaposlenih z ustreznim načinom komuniciranja.

Sistemizacija delovnih mest določa notranjo organizacijo dela, delovna mesta, hierarhijo ter organizacijsko shemo. Z opisi posameznih delovnih mest določimo zahtevnost dela, dela in naloge, zahteve, pogoje, odgovornosti in posebne pogoje za zasedbo delovnega mesta. Programski vodja usklajuje pripravo vsakoletne sistemizacije, vodenje programskih delov ter snuje strategijo za doseg vseh omenjenih ciljev z referatom, na koncu pa uskladi z vodstvom šole. Usklajeno delo z referatom zajema odločanje o možnostih izvajanja programov z ustreznimi strokovnimi delavci. Veliki poudarki za

določitev obsega izobraževanja so na številu vpisanih študentov ter posledično oblikovanje skupin, na zahtevah in potrebah za izvedbo programov, opravljanju del, povezovanje pa posledično določa kakovost šole.

## **2. Sistemizacija delovnih mest - priložnost za kakovostno sodelovanje**

Prispevek prikazuje zahteven segment menedžmenta Šolskega centra Kranj na eni od njenih petih organizacijskih enot – Višji strokovni šoli (VSS) in sicer planiranje in organiziranje sistemizacije delovnih mest, kar je predpogoj za uspešno delovanje in vodenje šole. Programski vodja usklajuje pripravo vsakoletne sistemizacije, vodenje programskih delov in skupaj z referatom snuje strategijo, ki jo na koncu uskladi z vodstvom šole.

Priprava sistemizacije na VSS je specifična in programskemu vodji, referatu in vodstvu postavlja izzive, ki jih je za uspešno izvedbo programa potrebno reševati. Pri izdelavi so ključni trije faktorji: zakonodaja, zagotovitev ustreznih strokovnih delavcev s habilitacijo in prevelik fiktiven vpis študentov. Slednja dva predstavljata izziv za vsakoletno reševanje.

Višja strokovna šola kot organizacijska enota je del zavoda v katerem so zaposleni ne samo predavatelji, temveč tudi učitelji na srednješolskih enotah in delavci skupnih služb. To pomeni, da ne zaposluje vsaka enota posebej, temveč so vsi delavci enot zaposleni pod okriljem zavoda.

Vključenost VSS v zavod pri zagotavljanju in sistemizaciji kadrov predstavlja prednost, saj omogoča prehajanje med programsko vertikalno povezanimi enotami in programi. To vodi k nujnemu sodelovanju. Zaposlovanje na vseh enotah je odvisno od števila vpisanih mest, ki jih na srednji šoli zapolnijo vpisani dijaki do začetka septembra, na višji šoli pa študenti do začetka oktobra. V zadnjih letih na srednji šoli trend vpisa upada, zaradi manjšega števila generacij, kar posledično pomeni, da nimajo vsi zaposleni polne delovne obremenitve. Trend upada vpisa, pa se posledično prenaša tudi na višje šole. V teh primerih vodstvo šole stremi po kadrovskem reševanju v stopnji, da zaposlenim zagotovi ustrezno število ur ali vsaj dopolnilno število ur tudi na enoti višje šole. Problem pri prehajanju strokovnih delavcev s srednje na višjo šolo v smislu zagotavljanja in reševanja zaposlitve posameznih delavcev in tudi zagotavljanja strokovnih kadrov na VSS, pa predstavlja zakonsko zahtevana habilitacija. Le-tega vodstvo rešuje tudi z motiviranjem učiteljev drugih enot za njihov osebni strokovni razvoj s ciljem pridobitve habilitacije. Zaposlene strokovne delavce na šolskem centru na enotah srednje šole se usmerja na razgovor k ravnateljici višje šole, vodju programskega področja in referatu za študijske in študentske zadeve. Le-ti jim predstavijo kakšne možnosti njihovega nadaljnjega razvoja v smislu pridobivanja habilitacije imajo. Zainteresirani strokovni delavci zavoda poleg tega, da pričnejo svoj strokovni razvoj v smeri pridobivanja habilitacije, so po potrebi tudi sistemizirani kot inštruktorji na višji šoli. Seveda pa kljub zainteresiranosti delavcev po izvajanju izobraževanja na višji šoli ne smemo spregledati osnovnih zakonskih zahtev, ki nam v prvi vrsti narekujejo ustrezno stopnjo in vrsto izobrazbe. Vodja programskega področja in referat skupaj z vodstvom pretehtajo možnosti sistemizacije v tistih delih, kjer se pokaže manjko in spodbudijo in motivirajo tudi tiste strokovne delavce, ki niso samoiniciativno pokazali zainteresiranosti za poučevanje na višji šoli. V teh primerih se velikokrat izkaže, da strokovni delavci ne poznajo pravega pomena poučevanja na višji šoli in jih to preseneti v pozitivnem smislu,

nekateri pa so preskromni in ne vidijo svojih potencialov. Pri teh delavcih se v prihodnosti kaže njihov velik strokovni razvoj in doprinos šoli.

Poleg manjših fiktivnih vpisov, ki naj bi delno rešili situacijo vpisanih študentov in posledično dobro sistemizacijo delovnih mest za zaposlene, pa se je pojavlja tudi problem števila razpisanih vpisnih mest za redne študente, ki ga potrjujejo oz. znižuje ministrstvo ter povečanje mreže višjih šol. S tema problemoma se ukvarjamo na šoli za študijsko leto 2015/2016, ki bosta prinesla še večje posledice tudi v prihodnjih študijskih letih.

### 3. Sistemizacija s pomočjo teorije omejitev

Za kvalitetno zasnovano in realizirano sistemizacijo si šola pomaga tudi s Strategijo razvoja Višje strokovne šole ŠC Kranj, sprejeta julija 2014, v katerem je bila prikazana analiza nezaželenih efektov Višje strokovne šole na osnovi delavnic skupine za strateško načrtovanje. V tej analizi so bili prikazani ključni nezaželeni efekti, ki onemogočajo doseganje boljših rezultatov šole.

Glavni nezaželeni efekti so bili podrobno analizirani s pomočjo Teorije omejitev (ang. Theory Of Constrains – TOC), ki pomaga odgovoriti na naslednja vprašanja:

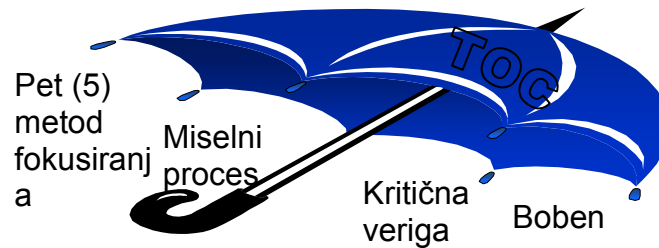
- "Kaj spremeniti?";
- "V kaj spremeniti?";
- "Kako vpeljati spremembo?"; in
- "Kako doseči nenehne izboljšave?"

Teorija omejitev predpostavlja, da je znotraj vsake organizacija mnogo procesov (virov), ki so med seboj povezani in soodvisni. Na ta način se postavlja analogijo – delovanje organizacije z močjo »verige«, kjer je moč celotne verige omejena z močjo najšibkejšega člana, kot prikazuje Slika 2.



Slika 2 : Moč verige je omejena z njenim najšibkejšim členom (Vir: Strategija razvoja Višje strokovne šole ŠC Kranj str. 5)

Najšibkejši člen predstavlja slabost vsake organizacije. Na Šolskem centru Kranj so bile zato narejene analize na podlagi teorije omejitev, ki vsebuje večje število orodij in aplikacij vključno z miselnim procesom, ki omogoča razreševanje ne-fizičnih omejitev organizacije (politika dela, pravila, kultura podjetja, merila, ki jih je težje identificirati).



Slika 3 : Orodja in aplikacije Teorije omejitev (Vir : Strategija razvoja Višje strokovne šole ŠC Kranj str. 6)

Na podlagi TOWS analize je bila prikazana nizka prehodnost rednih študentov iz 1. v 2. letnik, fiktivni vpis, neidentificiranje predavateljev s šolo in premajhno povezovanje z gospodarstvom, kot prednost pa sodobna uporaba učnih virov, predavatelji strokovnjaki iz gospodarstva, dobra opremljenost. Analiza je zaznala te realnosti na višji šoli in vpliv na pripravo sistemizacije.

Ugotovljeno je bilo željeno stanje z agilnim managementom in doseganjem uspehov z nadarjenostjo zaposlenih. Kot smo že predhodno ugotovili, da je velik poudarek na motivaciji zaposlenih za delovanje v smislu partnerstva z organizacijo, razvijanje njihovega osebnega razvoja z znanjem, veščinami in kompetencami in s tem usmerjenost v pridobitev habilitacije za predavatelja. S to motivacijo se spodbuja zaposlene za ustvarjanje pozitivne podobe in ugleda organizacije in dobre komunikacije z njimi, ki vpliva na kvalitetno izvedeno izobraževanje in s tem že vrednotimo napredek v smislu uresničevanja poslanstva šole. Željeno stanje bo v prihodnosti vplivalo pozitivno na hitrejšo bolj ustaljeno pripravo sistemizacije, saj bo tako več zaposlenih zadostilo pogojem za pridobitev imenovanja v naziv predavatelj, kar pomeni, da bo šola lažje razpolagala z več ustreznimi kadri in s tem tudi izboljšala izobraževanje, ki bo doprineslo večjo prepoznavnost v slovenskem prostoru in posledično vpis študentov, ki bodo aktivni pri pridobivanju višje stopnje izobraževanja.

#### 4. Analiza prehodnosti

Tudi fiktivno vpisani študenti so do lanskega študijskega leta predstavljali oviro za realno sistemizacijo, saj je to vplivalo na oblikovanje skupin v prvem letniku, v drugem pa je bila sistemizacija odvisna tudi od prehodnosti. V lanskem študijskem letu je bil spremenjen Zakon o višjem strokovnem izobraževanju, ki je doprinesel, da imajo več možnosti za vpis v prvi letnik tisti kandidati, ki se prvič vpisujejo v terciarno izobraževanje, torej tisti, ki zaključijo srednjo šolo. Z novelo Zakona o višjem strokovnem izobraževanju, ki določa strožje pogoje za pridobitev/ohranitev statusa študenta, v celoti ne bo rešila problema, niti da se bo hitro spremenila miselnost študentov v smeri resnega pristopa k študiju, vendar smo na šoli v študijskem letu 2014/2015 zaznali vseeno manj fiktivno vpisanih študentov.



Tabela 1: Analiza vpisa za leto 2013/14 (Vir: Pedagoško poročilo, ŠC Kranj)

Kazalnik	Študijsko leto			
	2010/2011	2011/2012	2012/13	2013/14
Št. razpisanih vpisnih mest	460	580	500	600
Št. prijavljenih kandidatov v prvem prijavnem roku	335	544	561	947
Št. vpisanih študentov v prvem prijavnem roku	213	192	169	287
Št. vpisanih študentov na nezapolnjena vpisna mesta	101	156	154	98
Delež vpisanih v prvem prijavnem roku	59,62%	50,79%	44,64%	72,43%
Povprečen srednješolski uspeh sprejetih študentov	3,51	3,44	3,46	3,625
Št. vseh vpisanih študentov *	338	372	358	424

\* Zajeti so podatki vpisanih študentov v 1. letnik (prvi vpis, ponavljanje, ponovni vpis ter študenti, ki so se vpisali in v začetku študijskega leta izpisali).

Podatki za programe Ekonomist, Organizator socialne mreže, Poslovni sekretar

Tabela 2: Analiza prehodnosti študentov v programih Ekonomist, Organizator socialne mreže in Poslovni sekretar (Vir: Pedagoško poročilo, ŠC Kranj)

Študijsko leto	Število študentov		Delež ponavljavcev		Prehodnost iz 1. v 2. letnik	Prehodnost čiste generacije
	1. letnik	vsi	1. letnik	vsi		
2010/2011	123	185	7,32 %	4,86 %	48,82 %	48,82 %
2011/2012	113	215	7,96 %	15,81 %	66,67 %	50,00 %
2012/2013	132	205	4,55 %	13,17 %	62,83 %	48,08 %
2013/2014	121	197	9,92 %	16,75 %	58,33 %	44,44 %

(\*zajeti so vsi študenti vpisani v 1.letnik, tudi če so se pred pričetkom študijskega leta izpisali)

Podatki za programe Mehatronika, Informatika, Elektroenergetika

Tabela 3: Analiza prehodnosti študentov v programih Elektroenergetika, Informatika, Mehatronika (Vir: Pedagoško poročilo, ŠC Kranj)

Študijsko leto	Število študentov		Delež ponavljavcev		Prehodnost iz 1. v 2. letnik	Prehodnost čiste generacije
	1. letnik	oba letnika	1. letnik	oba letnika		
2010/2011	215	402	6,98 %	10,20 %	53,88 %	44,80 %
2011/2012	259	442	5,02 %	13,57 %	64,65 %	48,00 %
2012/2013	226	415	12,83 %	19,52 %	59,85 %	42,68 %
2013/2014	303	496	8,91 %	14,92 %	65,49 %	51,78 %

(\*zajeti so vsi študenti vpisani v 1 letnik, tudi če so se pred pričetkom študijskega leta izpisali)

V prikazanih rezultatih se predvsem za pretekla leta odraža problem fiktivnih študentov na rednem študiju, ki jih je bilo vsako leto več in negativno vplivajo na prehodnost študentov iz prvega v drugi letnik. Drug podoben problem je podaljševanje študija zaradi pravice študentov do enkratnega ponavljanja ali zamenjave programa v času študija. S spremembami zakonodaje o višjem strokovnem izobraževanju pričakujemo, da se bo vpliv omenjenih problemov na rezultate prehodnosti v prihodnjih letih še naprej zmanjševal.

V analizo niso zajeti podatki za študijsko leto 2014/2015, ker vpisi za prihajajoče študijsko leto še niso zaključeni.

## 5. Zaključek

Velik poudarek za dober in kvaliteten vpis študentov potreben pri še boljši promociji šole in konkretno načrtovanje vodje programskega področja v tej smeri. Pri tem so dobrodošle vse informacije, ki jih referat nudi vodju, saj jih neposredno pridobiva od študentov. Študenti svoje zadovoljstvo izražajo tudi preko anketnih vprašalnikov, kjer jih pri izpolnjevanju spodbujajo vsi na višji šoli, vendar je vseeno boljši pokazatelj kvalitete študija osebna komunikacija. Tu je referat stičišče študentov, predavateljev in vodstva in lahko pridobiva različne informacije, ki so odličen vir potreb in informacij za kakovostno izvedbo izobraževanja.

Izziv izdelave kvalitetne sistemizacije predstavlja temelj notranje organiziranosti na VSŠ in ŠC pri zaposlovanju in razporejanju ustreznih kadrov in daje poudarek strokovnim in poklicnim referencam pri izvedbi visoke kakovosti študija.

## 6. Literatura in viri

- Zakon o višjem strokovnem izobraževanju (online). (citirano 25.8.2015) Dostopno na naslovu: [http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/vs/Zakonodaja/Zakon\\_o\\_visjem\\_strokovnem\\_izobrazevanju.pdf](http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/vs/Zakonodaja/Zakon_o_visjem_strokovnem_izobrazevanju.pdf).
- Pravilnik o normativih za financiranje višjih strokovnih šol (online). (citirano 25.8.2015) Dostopno na naslovu: <https://www.uradni-list.si/1/content?id=88612>.
- Pravilnik o merilih za določitev vidnih dosežkov za pridobitev naziva predavatelj višje šole (online). (citirano 25.8.2015) Dostopno na naslovu: <http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=PRAV12191>.
- Pravilnik o postopku za imenovanje v naziv predavatelj višje šole (online). (citirano 25.8.2015) Dostopno na naslovu: <http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=PRAV6718>.
- Interno gradiv ŠC Kranj, Strategija razvoja Višje strokovne šole ŠC Kranj, 2014, str. 5,6.



## PRIDOBLEJENE KOMPETENCE DIPLOMANTOV VIŠJE STROKOVNE ŠOLE



Barbara Kalan, univ. dipl. ped., prof.

EDC Kranj, Višja strokovna šola

E-pošta: [edc.visja@guest.arnes.si](mailto:edc.visja@guest.arnes.si)

### Povzetek

Na Višji strokovni šoli od leta 2011 anketiramo diplomante o pridobljenih kompetencah. Predstavljeni rezultati vprašalnikov se v besedilu navezujejo na leto 2014. Kompetence diplomatov, ki smo jih merili, so pomembne za njihove uspehe na poklicnem področju in v družbi. V času študija moramo študente pripraviti na odgovorno in timsko delo ter suvereno nastopanje. Prav tako je potrebno v pedagoškem procesu aplicirati teoretična znanja v prakso s praktičnimi primeri in vajami na terenu ter študentom razviti občutek za kritično strokovno presojanje lastnega in tujega dela.

**Ključne besede:** generične kompetence, poklicno-specifične kompetence, teoretično strokovno znanje, socialne spretnosti, podjetnost, samoiniciativnost

### 1. Uvod

Osnovni namen prispevka je predstavitev in analiza rezultatov vprašalnikov za diplomate višje strokovne šole iz leta 2014. Cilj anketiranja diplomatov je, da na podlagi rezultatov ugotovimo, koliko in katerih kompetenc so med študijem osvojili največ in katerih manj. Tiste kompetence, ki so jih pridobili manj, na komisiji za kakovost izpostavimo in vsekakor to tudi navedemo v samoevalvacijskem poročilu. V nadaljevanju na podlagi upoštevanja predlogov izboljšav skušamo doseči v samem pedagoškem procesu tudi te kompetence v še večjem obsegu.

### 2. Pojem kompetenca

Kompetence so sposobnosti in zmožnosti, ki so potrebne, da nekdo uspešno in učinkovito opravi določeno delo in vlogo. Vključujejo znanja, obvladovanje veščin, spretnosti, socialnih odnosov, prepričanj, vrednote in samopodobo (<http://www.zrs.si>, 26. 8. 2015). V poslovnem okolju je to zmožnost organizacije, da nekaj proizvede. Na ravni posameznika pa so ključne značilnosti vedenja zaposlenih, ki so osnova za učinkovito delovanje v določeni organizaciji ali službi.

#### 2.1 Kompetence določene v katalogih znanja višješolskega programa

Kompetence se delijo na ključne in poklicne kompetence (generične poklicne, skupne za podobne poklice, delovna opravila na nekem področju za obvladovanje celostnih in

zahtevnih nalog v okviru področja in poklicno specifične) (Slivar, 2008, 2). Te so tudi opredeljene v katalogih znanj za posamezne višješolske programe.

## **2.2 Kompetence, ki jih študentje pridobijo ob zaključku študija**

Generične kompetence diplomantov gradbeništva povzete iz kataloga znanj so naslednje:

- uporaba pridobljenega znanja za uspešno strokovno komuniciranje tako v domačem kot v mednarodnem okolju,
- sposobnost zaznati, strukturirati in analizirati strokovne probleme v spreminjajočih se razmerah,
- sposobnost obvladanja standardnih metod, postopkov in procesov pri delu,
- sposobnost izvajanja del pri načrtovanju in kontroli delovnih procesov, še posebej pri organizaciji in vodenju delovnih procesov,
- sposobnost povezovanja znanj z različnih področij pri uporabi in razvoju novih aplikacij,
- sposobnost stalne uporabe informacijske in komunikacijske tehnologije na svojem konkretnem delovnem strokovnem področju.

Poklicno-specifične kompetence so:

- spoznajo zakonodajo in standarde s področja projektiranja in izvajanja gradnje objektov,
- poznajo osnovne fizikalno-kemične lastnosti gradbenih materialov in zemljin,
- obvladajo standardne načine uporabe in vgradnje osnovnih gradbenih materialov,
- se usposobijo za vrednotenje kvalitete posameznih materialov in izdelkov ter postopkov vgradnje, kontrole in vzdrževanja le-teh,
- pridobijo sposobnost vključevanja novih tehničnih rešitev in tehnologij v delovni proces,
- razvijejo sposobnost samostojnega reševanja problemov s področij novogradenj, vzdrževanja in sanacij gradbenih objektov,
- sposobni so prepoznati nevarnost nestabilnosti terena in sprejeti ustrezne najnujnejše ukrepe za preprečitev nevarnosti ...

Diplomanti varstva okolja in komunale v času študija pridobijo naslednje kompetence (povzeto iz kataloga znanj):

Generične kompetence:

- sposobnost evidentiranja in definiranja okoljskih problemov, analize problemov ter priprave strokovno utemeljenih rešitev,
- sposobnost povezovanja znanja z različnih področij pri uporabi in razvoju novih tehničnih ukrepov varstva okolja, aplikacij na področju oskrbovalnih sistemov in prostorskem načrtovanju,
- uporabo pridobljenega znanja za uspešno strokovno komuniciranje v domačem in mednarodnem okolju,
- sposobnost obvladanja standardnih metod, postopkov in procesov v tehnoloških oskrbovalnih sistemih,
- vodenje in reševanje konkretnih delovnih problemov na področju urejanja prostora in upravljanja z zavarovanimi območji,
- razvijanje moralnega in etičnega čuta za poštenost, natančnost in vestnost pri delu,

- sposobnost stalne uporabe informacijske in komunikacijske tehnologije na svojem konkretnem delovnem strokovnem področju.

Poklicno-specifične kompetence:

- razumevanje pomena preventive za ohranjanje okolja in narave,
- se usposobijo za intenzivno in stalno uporabo informacijske in komunikacijske tehnologije ter informacijsko upravljaljskih sistemov na svojem konkretnem strokovnem delovnem področju,
- znajo realno reševati konkretne okoljske probleme na področju oskrbovalnih sistemov, okoljskih tehnologij, proizvodnih procesov, ključnih dejavnosti v naravnem (kmetijstvo, gozdarstvo, lovstvo, ribištvo) in urbanem okolju, kanalizacije, vodovoda kot dela nizkih gradenj,
- se zavedajo omejenosti surovinskih in energetskih virov.

### **3. Rezultati in analiza anketnega vprašalnika**

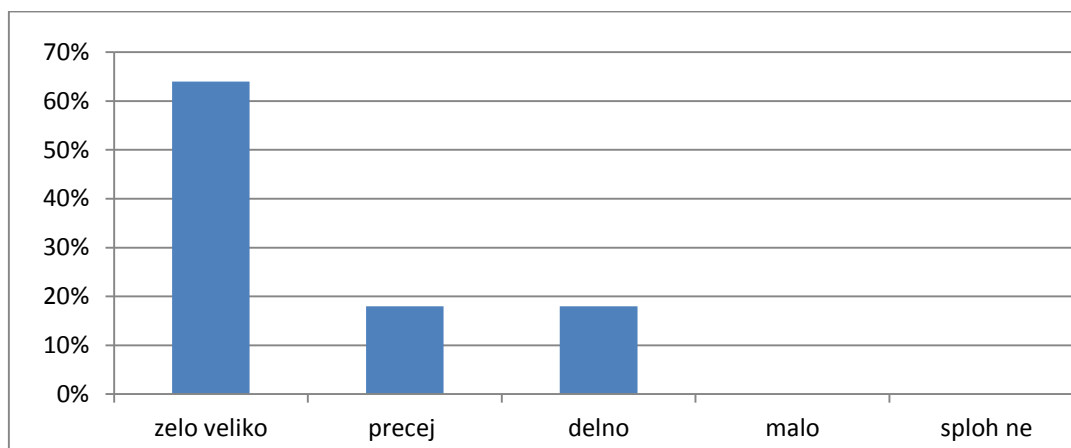
Pri merjenju kompetenc smo uporabili anketni vprašalnik, ki je bil pripravljen v projektu Impletum v papirnati obliki. V letu 2014 je anketo izpolnilo skupaj 22 diplomantov EDC Kranj, Višje strokovne šole. Od tega je bilo 18 % žensk in 82 % moških. Veliko poudarka je na anonimnosti anket, s čimer je zagotovljena večja stopnja realnih podatkov. Rezultati vprašalnika za izbrane kompetence so prikazani z grafikoni.

Anketni vprašalnik vključuje vprašanje *Kaj ste pridobili s študijem na višji strokovni šoli*, na katere je možno odgovoriti s stopnjo strinjanja od *sploh ne* do *zelo veliko*. Rezultate stopenj zelo veliko in precej sem v nekaterih primerih združila.

Z izpolnjevanjem anketnih vprašalnikov diplomantov EDC Kranj, Višje strokovne šole smo pridobili rezultate za naslednje kompetence:

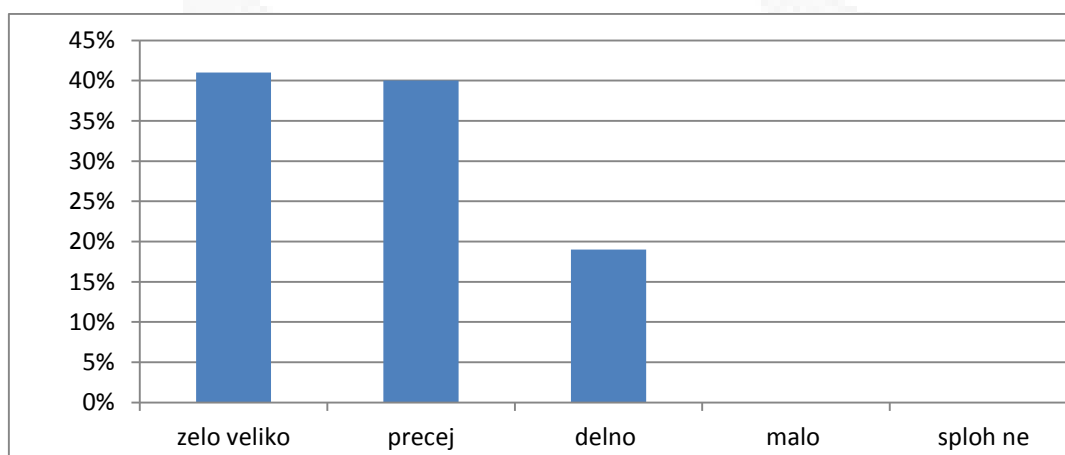
- teoretično strokovno znanje,
- sposobnost uporabe znanja v praksi,
- sodelovanje v skupini, timu,
- socialne spretnosti (spretnost vzpostavljanja dobrih medsebojnih odnosov v delovnem okolju, uspešno komuniciranje, reševanje konfliktov),
- sposobnost vrednotenja lastnega dela,
- podjetnost in samoiniciativnost,
- spretnosti vodenja,
- pisno in ustno komuniciranje.

Teoretično strokovno znanje kot pridobljeno kompetenco vprašani opredeljujejo s stopnjo precej v 18 %, v enakem odstotku s stopnjo delno. Nihče se ni opredelil, da teh kompetenc sploh ni pridobil ali malo. Kar s 64 % so vprašani odgovorili s stopnjo zelo veliko. Ta rezultat nam pove, da predavatelji podajajo učno snov v zadostnem obsegu.



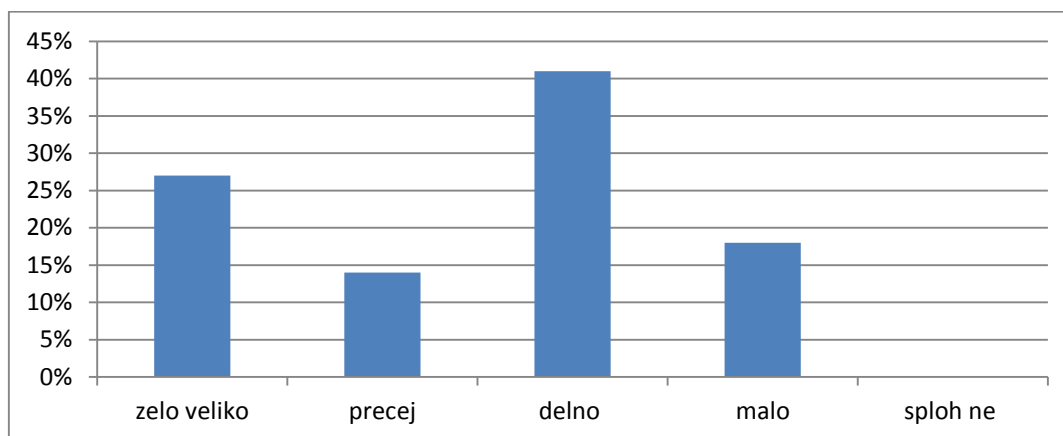
Slika 1: Teoretično strokovno znanje (Vir: Lasten)

O sposobnosti uporabe znanja v praksi so bili diplomanti največkrat mnenja s stopnjo zelo veliko, 41 % in precej v 40 %, skupaj torej 81 %, delno pa le 19 %. Z odgovorom malo in sploh ne ni odgovoril nihče. Rezultat o tej kompetenci dobro kaže na to, da se med študijem čas nameni vajam in praktičnemu izobraževanju.



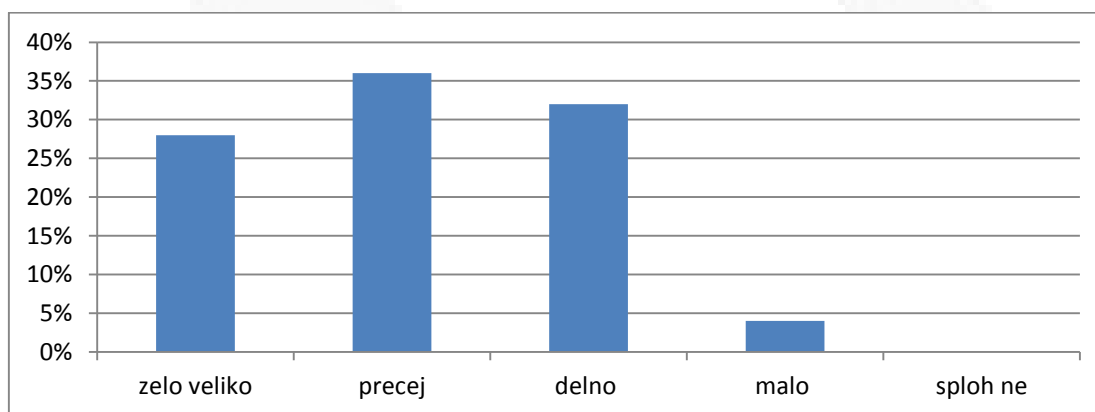
Slika 2: Sposobnost uporabe znanja v praksi (Vir: Lasten)

O pridobljeni kompetenci sodelovanje v skupini, timu so diplomanti odgovorili največkrat s stopnjo delno v 41 %; zelo veliko 27 %, 14 % kot precej in 18 % kot malo. Sploh ne ni odgovoril nihče. Da bi dosegli čim večjo timsko delo in sodelovanje, se študente pri vajah in seminarjih velikokrat razdeli v manjše skupine.



Slika 3: Sodelovanje v skupini, timu (Vir: Lasten)

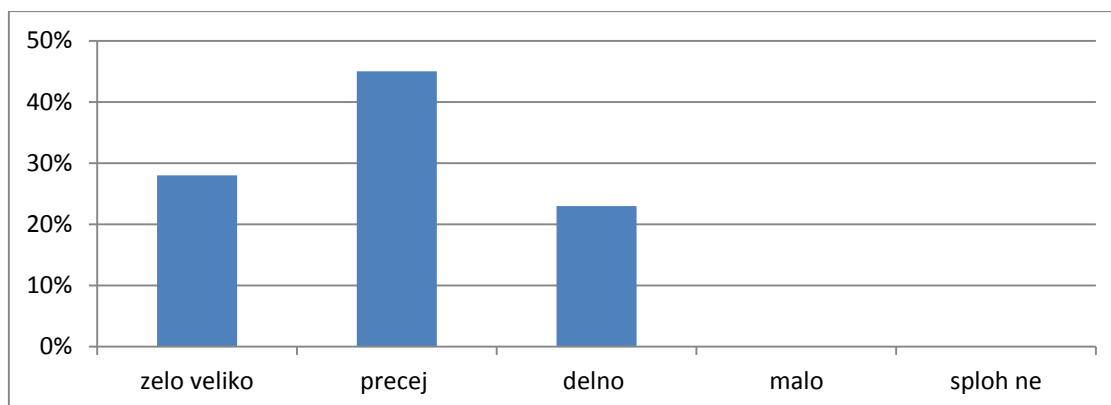
Socialne spretnosti (spretnost vzpostavljanja dobrih medsebojnih odnosov v delovnem okolju, uspešno komuniciranje, reševanje konfliktov) vprašani opredeljujejo največkrat s stopnjo precej v 36 %; 28 % kot zelo veliko, skupno torej 64 %, in 32 % kot delno. 4 % anketirancev se je opredelilo, da so teh kompetenc pridobili malo. Sploh ne ni odgovoril nihče.



Slika 4: Socialne spretnosti (Vir: Lasten)

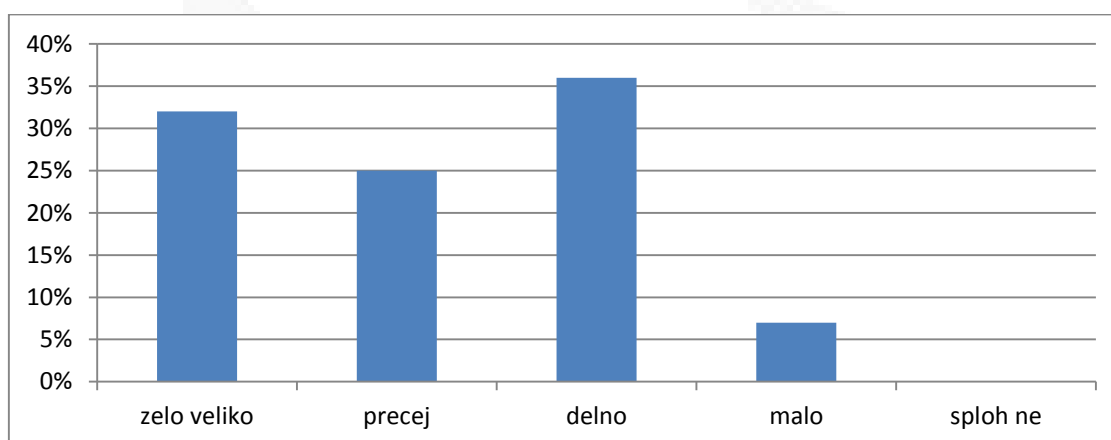


Pridobljeno kompetenco sposobnost vrednotenja lastnega dela diplomati EDC Kranj, Višje strokovne šole največkrat ocenijo s stopnjo »precej« v 45 %; 23 % kot delno in 28 % kot zelo veliko. Sploh ne in malo ni odgovoril nihče.



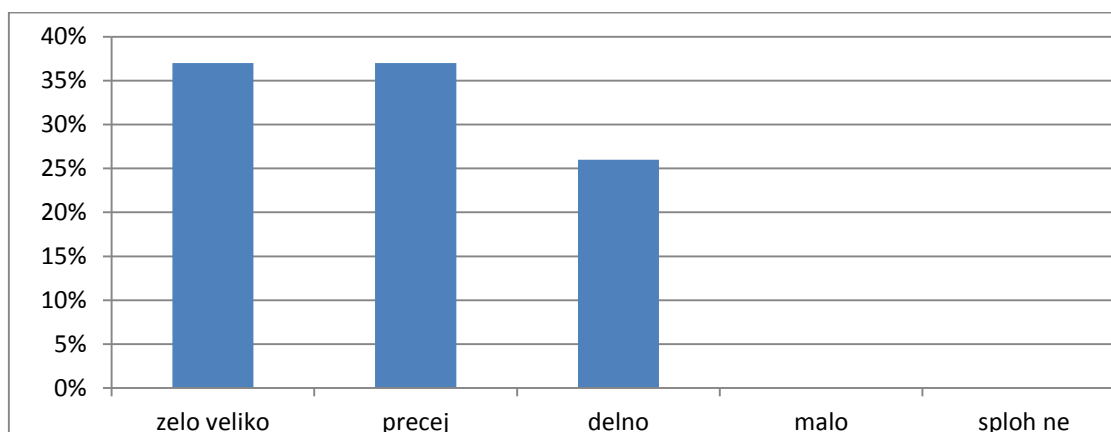
Slika 5: Sposobnost vrednotenja lastnega dela (Vir: Lasten)

Kompetenco podjetnost in samoiniciativnost, ki so jo pridobili s študijem, vprašani opredeljujejo največkrat s stopnjo delno v 36 %; 25 % kot precej, skupaj torej 61 % in 32 % kot zelo veliko. 7 % se jih je opredelilo, da so teh kompetenc pridobili malo.



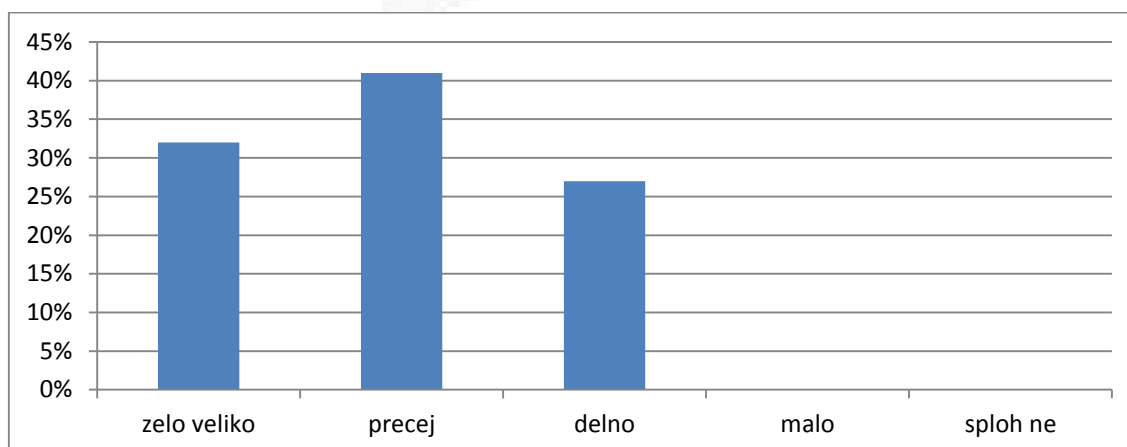
Slika 6: Podjetnost in samoiniciativnost (Vir: Lasten)

Spretnosti vodenja kot pridobljeno kompetenco diplomanti opredeljujejo največkrat s stopnjo precej in zelo veliko v 37 %, skupaj 74 % diplomantov; 26 % z delno. Sploh ne in malo ni odgovoril nihče.



Slika 7: Spretnosti vodenja (Vir: Lasten)

Pisno in ustno komuniciranje diplomanti opredeljujejo največkrat s stopnjo »precej« v 41 %; 32 % kot zelo veliko in 27 % kot delno. Odstotek odgovorov za to kompetenco s stopnjo precej in zelo veliko je visok, skupno 73 %, kar pomeni, da so diplomanti mnenja, da so osvojili dovolj znanja in veščin pisnega in ustnega izražanja.



Slika 8: Pisno in ustno komuniciranje (Vir: Lasten)

#### 4. Zaključek

Z anketiranjem diplomantov smo ugotovili, ali so na podlagi lastnega mnenja pridobili zadosten obseg znanja, ki ga znajo uporabiti tudi v praksi, socialne veščine, spretnosti vodenja in vrednotenje lastnega dela. Njihova kritična presoja je toliko bolj pomembna, saj lahko podajo svoja mnenja o izobraževanju na višji strokovni šoli v celoti in ne le parcialno, kot se to ugotavlja z anketami po posameznih letnikih. Anketo so izpolnjevali pred pristopom k zagovoru diplomske naloge po opravljenih vseh obveznostih. S tem smo zagotovili enotni postopek merjenja kakovosti za diplomante. Njihova mnenja so zbrana v samoevalvacijskem poročilu, kar omogoča boljši pregled in možnosti za izboljšave ter primerljivost rezultatov za posamezna leta.

Iz podanih rezultatov lahko povzamemo, da so pridobljene kompetence zelo pomembne za njihovo uspešnost v poklicu, ki ga opravljajo, ali ga še bodo. Najnižji odstotek so diplomanti pripisali kompetenci sodelovanje v timu in vrednotenje lastnega dela. Najvišji

odstotek s stopnjo zelo veliko pa so diplomanti namenili kompetenci teoretično strokovno znanje, sposobnost uporabe znanja v praksi ter spretnosti vodenja.

## **5. Literatura in viri**

- Vprašalnik za diplomante/-ke (online). 2015. Dostopno na naslovu: <http://www.impletum.zavod-irc.si>.
- Center za poklicno izobraževanje, Katalogi znanj za višješolske programe (online). 2015. (citirano 26. 8. 2015). Dostopno na naslovu: <http://www.cpi.si>.
- Zavod RS za šolstvo (online). 2015. (citirano 26. 8. 2015). Dostopno na naslovu <http://www.zrss.si>.
- Slivar, B. Ključne kompetence v katalogih znanj in višješolskih programih. Zavod RS za šolstvo, 11.12.2008.

## SPREMLJANJE ZADOVOLJSTVA ŠTUDENTOV Z OBŠTUDIJSKIMI AKTIVNOSTMI S POMOČJO GOOGLOVIH OBRAZCEV



Mag. Dejan Cvitkovič

Biotehniški izobraževalni  
center Ljubljana, Višja  
strokovna šola

E-pošta:  
[dejan.cvitkovic@bic-lj.si](mailto:dejan.cvitkovic@bic-lj.si)

Mag. Tjaša Vidrih

Biotehniški izobraževalni  
center Ljubljana, Višja  
strokovna šola

E-pošta:  
[tjasa.vidrih@bic-lj.si](mailto:tjasa.vidrih@bic-lj.si)



### Povzetek

Zadovoljstvo študentov je za šolo eden od najpomembnejših načinov ugotavljanja in razvijanja kakovostnega študijskega procesa. Spremljanje zadovoljstva študentov je na BIC Ljubljana, VŠŠ opredeljeno v Poslovniku BIC Ljubljana, VŠŠ. Zadovoljstvo študentov je tudi v Razvojem načrtu Biotehniškega izobraževalnega centra Ljubljana 2013–2017 opredeljeno kot eden izmed razvojnih ciljev zavoda. Spremljanje zadovoljstva študentov je nujno za ugotavljanje le-tega. Prispevek opisuje uporabo Googlovih obrazcev kot orodja za spremljanje zadovoljstva študentov z obštudijskimi dejavnostmi, ki ga poleg namenske aplikacije za spremljanje zadovoljstva študentov z učnim procesom uporabljamo na BIC Ljubljana. Opisane so prednosti, slabosti spletnih anket in postopek izdelave le-teh s pomočjo Googlovih obrazcev.

**Ključne besede:** zadovoljstvo študentov, kakovost študija, Googlovi obrazci, spletno anketiranje

### 1. Uvod

Spremljanje zadovoljstva študentov s študijem in z obštudijskimi aktivnostmi je zelo pomembno z vidika zagotavljanja izvajanja kakovostnega študija ter vnašanja potrebnih izboljšav v celoten izobraževalni proces. Študenti imajo možnost, da sporočijo, ali so s študijem oz. posameznimi deli študijskih in obštudijskih dejavnosti zadovoljni ali ne. S tem imajo tudi možnost, kot najpomembnejši deležniki procesa, posredovati svoje mnenje, predloge in s tem vplivati na še večjo kakovost izvedbe le-tega, seveda ob predpostavki, da se zadovoljstvo na šoli meri z namenom vnosa potrebnih sprememb oz. izboljšav. Za odločevalce (vodstvo) tovrstni podatki predstavljajo osnovo za odločanje o spremembah na različnih nivojih.

Zadovoljstvo študentov je odvisno predvsem od njihovih pričakovanj ob vključevanju v študijski proces, od njihovih izkušenj s procesom ter njihovih zaznav opravljenih storitev. Na podlagi teh dejavnikov si študenti oblikujejo svoje mnenje o zadovoljstvu oz. proces ovrednotijo. To je del tudi temeljnega modela zadovoljstva uporabnikov, v našem primeru študentov, kot ga opisuje Možina (2007). Model zadovoljstva je sicer prikazan kot linearen ter stalen, a kot avtorica navaja, so določene raziskave potrdile domneve, da temu ni povsem tako, saj uporabniki, ki so v našem primeru študenti rednega in izrednega študija, občasno v primeru novih izkušenj ter novih dejstev ponovno premislijo glede svoje ravni zadovoljstva s procesom.

Osnova za ugotavljanje zadovoljstva študentov so njihove pritožbe, pripombe, pogovori, poročila tutorjev, pogovori na sestankih študentskega sveta, pohvale, anketni vprašalniki ... Vse navedeno nam namreč omogoči poglobljeno analizo in posledično določitev korektivnih in/ali preventivnih ukrepov za izboljšanje stanja (Kržin Stepišnik et al., 2009).

## **2. Razvojni načrt**

Razvojni načrt Biotehniškega izobraževalnega centra Ljubljana 2013–2017, ki ga je sprejel Svet zavoda BIC Ljubljana 14. 3. 2013, na večih mestih opredeljuje zadovoljstvo udeležencev izobraževanj. Najprej je zadovoljstvo omenjeno v Poslanstvu zavoda: "... Uspehi našega dela se kažejo v zadovoljstvu naših dijakov, študentov in odraslih udeležencev ter vsekakor zaposlenih. ..." (Razvojni načrt BIC Ljubljana, str. 24) Kasneje se zadovoljstvo udeležencev izobraževanj omenja kot eden izmed ključnih razvojnih ciljev. Poleg tega se v Razvojnem načrtu omenja tudi zadovoljstvo zaposlenih kot eden izmed ključnih dejavnikov uspešnega delovanja. Tudi zadovoljstvo ostalih deležnikov je v razvojnem načrtu opredeljeno kot pomemben dejavnik razvoja (staršev, delodajalcev).

## **3. Anketiranje**

Kot metodo ugotavljanja zadovoljstva na BIC Ljubljana, Višji strokovni šoli že vrsto let uporabljamo anketni vprašalnik. Vse od ustanovitve VSS spremljamo zadovoljstvo študentov s študijem. Z vprašalnikom ugotavljamo percepcijo zadovoljstva in kakovosti izvedbe študija (predavanj, vaj) in izvajalcev (predavateljev, laborantov, inštruktorjev). Vprašalnik imamo objavljen na spletu. Ankete so vnaprej definirane glede na predmete, ki jih študenti poslušajo. Do njih dostopajo z uporabniškim imenom in geslom (enakim, kot ga uporabljajo za prijavo na izpite). Anketni vprašalnik vsebuje večinoma zaprte tipe vprašanj s stopnjevalno lestvico strinjanja in nekaj odprtih vprašanj.

Ker smo želeli ugotoviti tudi zadovoljstvo študentov še z ostalimi obštudijskimi aktivnostmi, smo v Komisiji za spremljanje in zagotavljanje kakovosti na BIC Ljubljana, VSS predlagali uvedbo dodatnega anketnega vprašalnika, ki bi nam omogočil vpogled v zadovoljstvo študentov z ostalimi aktivnostmi na šoli. Vprašalnik vsebuje 28 vsebinskih vprašanj, ki pokrivajo različna področja – informiranje (kakovost, dostopnost in pravočasnost informacij) in zadovoljstvo s spletno stranjo, z urnikom, s knjižnico, z referatom, s tutorstvom, strokovnimi ekskurzijami ... 24 vprašanj je zaprtega tipa z lestvico strinjanja s postavljenimi trditvijo, 4 vprašanja so odprtega tipa, še 4 vprašanja pa nam povedo več o izpolnjevalcu ankete. Anketni vprašalnik je anonimen.

### **3.1 Spletno anketiranje**

V zadnjem času se zaradi dostopnosti interneta pogosto uporabljajo spletni vprašalniki kot ena izmed metod pridobivanja podatkov. Razlogov za to je poleg že omenjene dostopnosti interneta mnogo:

- cena – na spletu je možno dobiti veliko orodij, ki omogočajo brezplačno izdelavo in izvedbo anketnih vprašalnikov. Poleg tega je tovrstno anketiranje praktično zastonj, saj ne potrebujemo ne anketarjev ne papirja;
- enostavnost izdelave ankete – z razvojem svetovnega spleta in orodij, ki poenostavljajo izdelovanje spletnih anket, je sestavljanje le-teh postalo enostavno opravilo, ki ga lahko hitro usvojijo tudi manj vešč uporabniki;



- čas – odgovori anketirancev so nam na voljo v realnem času. Poleg tega je čas od izdelave anketnega vprašalnika do časa, ko je ta na voljo anketirancem, zelo kratek;
- obdelava podatkov – ker so odgovori že shranjeni v digitalni obliki, je za njihovo nadaljnjo obdelavo potrebo zelo malo manipulacije (ni jih potrebno npr. pretipkavati iz papirnih vprašalnikov v elektronsko obliko ...).

Seveda pa imajo spletni vprašalniki tudi nekatere slabosti:

- reprezentativnost – s spletnim anketiranjem težko zagotovimo ustreznost vzorca glede na strukturo populacije;
- dostopnost tudi izven populacije – zelo težko zagotovimo anonimnost in hkrati omejimo dostopnost na anketirance samo znotraj populacije;
- anonimnost – poraja se veliko dvomov v zagotavljanje anonimnosti spletnih anket, saj anketirancem težko razložimo, da res ne poznamo njihove identitete;
- veljavnost rezultatov – težko tudi jamčimo za veljavnost rezultatov na ta način zbranih podatkov, saj ne moremo biti prepričani o verodostojnosti podanih odgovorov;
- varnost podatkov – ker so spletne ankete in rezultati največkrat na strežnikih v tuji lasti, težko 100% zagotovimo, da še kdo drug nima dostopa do podatkov.

### **3.1.1 Googlovi obrazci**

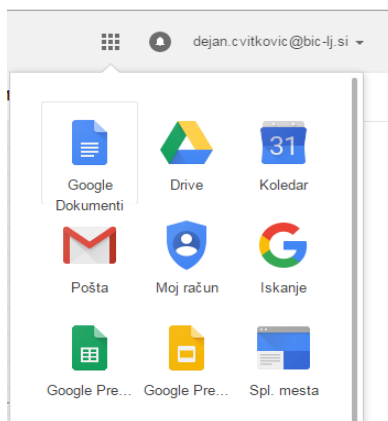
V Zavodu BIC Ljubljana od leta 2012 uporabljamo spletno rešitev Google Apps for Education. Ta nam primarno omogoča uporabo službene elektronske pošte. Poleg tega rešitev vsebuje še veliko drugih spletnih aplikacij (koledar, dokumenti, skupine ...). Med dokumenti je možno ustvariti tudi obrazce, namenjene anketnim vprašalnikom. Prisotnost Googlovih dokumentov (in s tem obrazcev), enostavnost uporabe, slovenski jezik in spletna rešitev so bili glavni razlogi za izbiro orodja za izdelavo ankete. Seveda Googlovi obrazci niso edina rešitev, saj je ponudba na spletu raznolika (SurveyMonkey, SurveyGizmo, Zoomerang, 1KA, Limesurvey ...(Leland, 2015)).

### **3.1.2 Postopek izdelave anketnega vprašalnika**

Kot že omenjeno, zaposleni uporabljamo spletno pošto na Googlovi platformi, kar pomeni, da je uporabniška izkušnja enaka kot pri uporabi Gmaila – s to razliko, da Google v različici Google Apps for Education ne prikazuje oglasov. Poleg tega smo v Zavodu BIC Ljubljana zaposlenim olajšali delo tudi tako, da za prijavo v elektronsko pošto uporabljajo enake podatke (uporabniško ime in geslo) kot za prijavo v šolske računalnike. Z istimi podatki se prijavljajo tudi v spletne učilnice, na intranet ...

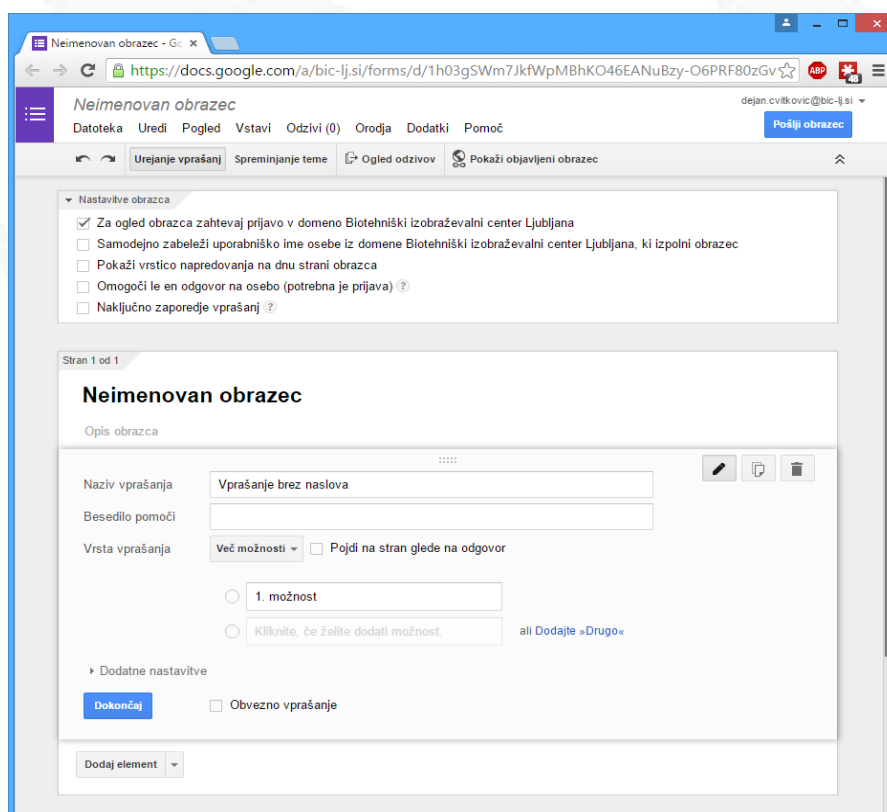
Po prijavi v službeno elektronsko pošto lahko vsak zaposleni uporablja tudi zbirko Googlovih dokumentov (Slika 1).

Slika 1: Dostop do Googlovih dokumentov znotraj službene elektronske pošte (Vir: Lasten)



Znotraj Googlovih dokumentov je možno uporabljati podobne aplikacije, kot jih ponuja paket Microsoft Office. V primerjavi s slednjim Googlove aplikacije ne ponujajo toliko možnosti, vendar imajo veliko prednost v ceni (brezplačno), dostopnosti (katera koli naprava s povezavo na internet) in sočasnem urejanju dokumenta. Poleg urejevalnika besedil, elektronskih preglednic, orodja za izdelavo elektronskih predstavitev je možno izdelovati tudi spletne obrazce. Sam postopek izdelave je zelo enostaven. Najprej moramo izbrati možnost ustvarjanja novega obrazca. Nato začnemo z vnosom naslova obrazca, navodil za izpolnjevanje in samih vprašanj (Slika 2).

Slika 2: Izdelava anketnega vprašalnika (Vir: lasten)



Uporabimo lahko različne tipe vprašanj:

- besedilo – namenjeno krajšim besedilnim odgovorom;
- besedilo odstavka – namenjeno daljšim besedilnim odgovorom;
- več možnosti – navedemo možne odgovore, med katerimi vprašani lahko izbere samo enega;
- potrditvena polja – med več možnostmi lahko vprašani izbere več odgovorov;
- izberite na seznamu – podobno kot "več možnosti", kjer lahko izberemo samo eno možnost, s to razliko, da imamo v tem primeru odgovore podane v spustnem seznamu;
- lestvica – oblikujemo lestvico (sami določimo od koliko do koliko) in besedilne odgovore (trditve) pri vsaki številki;
- mreža – definiramo poljubne trditve in hkrati tudi poljubne odgovore (vrstice in stolpce);
- datum – priročen koledar z izborom datuma;
- čas – obrazec, namenjen vnosu časa.

Določimo lahko, da so določena vprašanja obvezna in brez odgovorov nanje vprašani ne bo mogel zaključiti ankete. Poleg samih vprašanj lahko uporabimo tudi možnosti, kot so:

- glava razdelka – v kolikor želimo narediti uvod pred novim sklopom vprašanj;
- prelom strani – primerno predvsem pri daljših anketah, s čimer sam vprašalnik razdelimo na več strani;
- slika – med vprašanja lahko vstavimo sliko;
- video – tudi video je možno vstaviti v sam vprašalnik.

Poleg vsebinskega definiranja ankete imamo veliko možnosti tudi pri vizualnem oblikovanju le-te. Lahko uporabimo eno izmed vnaprej pripravljenih tem, ki vključujejo tako sliko na vrhu ankete kot tudi velikost, obliko in barvo navodil, vprašanj in odgovorov. Vse naštetu pa lahko tudi sami spremenimo v okviru možnih naborov oblik (izbiramo lahko med 8 različnimi pisavami, 5 velikostmi črk in praktično vsemi barvami) in poljubnega nabora slik (uporabimo npr. logo šole).

Znotraj definiranja ankete imamo še nekatere dodatne možnosti, kot so:

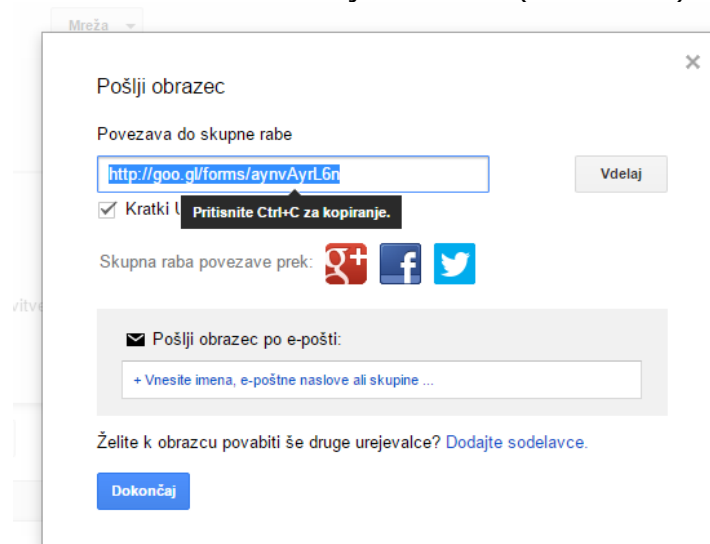
- zahtevana prijava v šolsko domeno – to onemogoča dostop do ankete nepovabljenim;
- samodejno beleženje uporabniškega imena – za to je zahtevana prijava, prijaviteljevo uporabniško ime se samodejno zabeleži v vrstico z njegovim odgovorom, hkrati pa s tem izgubimo anonimnost anketirancev;
- en odgovor na osebo – ponovno na podlagi prijave, s čimer onemogočimo večkratno izpolnjevanje istim osebam;
- naključno zaporedje vprašanj – če želimo, da se vprašanja ne prikazujejo v enakem vrstnem redu, kot jih definiramo sami;
- vpis potrditvenega besedila ob uspešni oddaji – definiramo stavek ali dva, ki se izpiše anketirancu ob uspešni oddaji ankete;
- možnost prikaza povzetkov vseh odgovorov in
- možnost naknadnega urejanja obrazca – deluje samo s prijavo.

V vsaki fazi procesa izdelave vprašalnika si ga lahko v živo ogledamo s klikom na gumb "Pokaži objavljeni obrazec". Na ta način takoj vidimo, kako bo sam obrazec videl vsak izmed naših anketirancev.

Ko smo zadovoljni z vsebino in obliko vprašalnika, ga lahko pošljemo anketirancem. To lahko storimo s klikom na gumb Pošlji obrazec, kjer v naslednjem koraku kopiramo URL

obrazca (ki ga lahko tudi skrajšamo), ga objavimo na različnih socialnih omrežjih ali pošljemo po elektronski pošti (Slika 3).

Slika 3: Možnosti objave ankete (Vir: Lasten)






Mreža

Pošlji obrazec

Povezava do skupne rabe

Kratki URL **Pritisnite Ctrl+C za kopiranje.**

Skupna raba povezave prek:   

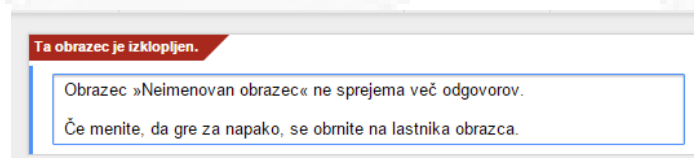
Pošlji obrazec po e-pošti:

Želite k obrazcu povabiti še druge urejevalce? [Dodajte sodelavce.](#)

### 3.1.3 Analiza rezultatov

Vsi odgovori anketirancev se zbirajo v Googlovi preglednici v realnem času. Po koncu anketiranja lahko anketo "izklopimo" in s tem onemogočimo nadaljnje anketiranje (Slika 4).

Slika 4: Izklop ankete (Vir: Lasten)



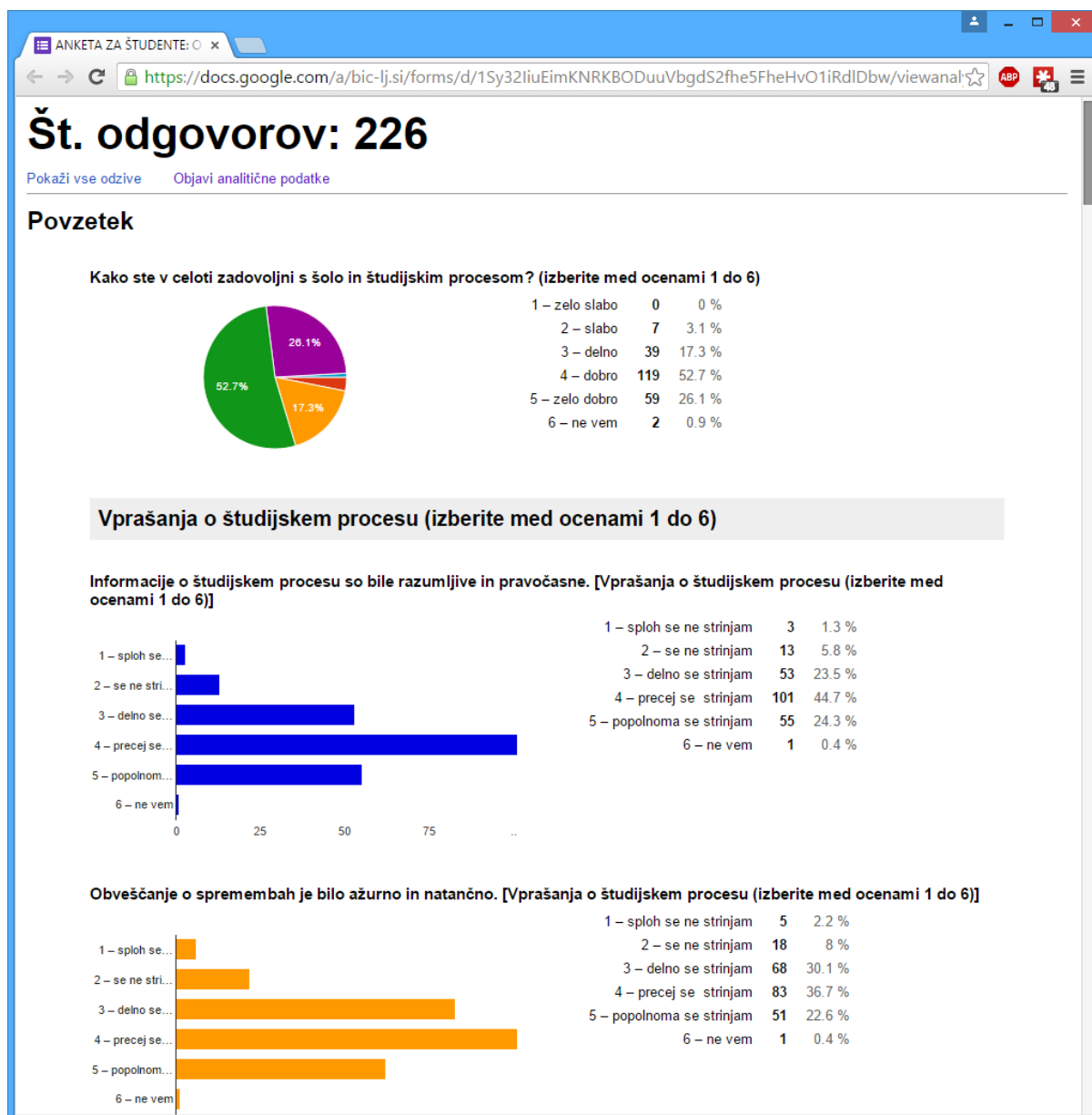
Ta obrazec je izklopljen.

Obrazec »Neimenovan obrazec« ne sprejema več odgovorov.

Če menite, da gre za napako, se obrnite na lastnika obrazca.

Preglednico z odgovori lahko izvozimo v nekatere razširjene formate za nadaljnjo obdelavo rezultatov (xlsx, ods, csv). Samo orodje že ponuja poenostavljeno analizo odgovorov, kjer si lahko ogledamo enostavno vizualizacijo posameznih vprašanj. V kolikor želimo, lahko ustvarimo tudi spletno stran s povzetki odgovorov (Slika 5).

Slika 5: Spletna stran s povzetkom odgovorov (Vir: lasten)



## 4. Zaključek

Uporaba Googlovih spletnih obrazcev omogoča enostavno, hitro in učinkovito izdelavo spletnih anket za različne namene. Orodje je primerno predvsem za izdelavo ad-hoc vprašalnikov. Na Zavodu BIC Ljubljana poleg ugotavljanja zadovoljstva študentov z obštudijskimi aktivnostmi orodje uporabljamo še za veliko drugih namenov – od ankete za delodajalce o zadovoljstvu z delom študentov v okviru praktičnega izobraževanja do vprašalnikov o prostočasnih aktivnostih, ki jih ponujamo zaposlenim, do malo kompleksnejših obrazcev za npr. naročanje izdelkov, pri katerem po naročilu zaposleni samodejno prejme na svoj elektronski naslov potrditveni dokument o naročilu. Z nekaj dodatki je možno uporabo Googlovih obrazcev razširiti še za druge namene.



V prihodnosti bomo zagotovo še naprej uporabljali Googlove obrazce za izvajanje različnih anket, saj so se izkazali kot enostavno, hitro in učinkovito orodje za anketiranje in tudi druga opravila.

## 5. Literatura in viri

- Biotehniški izobraževalni center Ljubljana, Razvojni načrt 2013–2017. Dostopno na [https://ucilnice.biclj.si/bic\\_intranet/pluginfile.php/31/mod\\_resource/content/1/svet\\_zavoda/RA\\_ZVOJNI\\_NACRT\\_BIC\\_LJ\\_2013-2017.pdf](https://ucilnice.biclj.si/bic_intranet/pluginfile.php/31/mod_resource/content/1/svet_zavoda/RA_ZVOJNI_NACRT_BIC_LJ_2013-2017.pdf)
- Google dokumenti. <https://docs.google.com/document/u/0/> (9. 9. 2015)
- Kržin Stepišnik, J., et al. Poslovnik Višje strokovne šole Biotehniškega izobraževalnega centra Ljubljana. Ljubljana: BIC Ljubljana, 2009.
- Leland E. A Few Good Online Survey Tools. [http://www.idealware.org/articles/fgt\\_online\\_surveys.php](http://www.idealware.org/articles/fgt_online_surveys.php) (10. 9. 2015)
- Možina, T. Merjenje zadovoljstva udeležencev v izobraževanju odraslih. Ljubljana: Andragoški center Slovenije, 2007.

## ODLIČNOST, ETIKA IN TRAJNOSTNI RAZVOJ



Maja Smole Đorđević, prof.

Šolski center Nova Gorica, Višja strokovna šola

E-pošta: [maja.smole@scng.si](mailto:maja.smole@scng.si)

### Povzetek

Tisti, ki dosega odličnost, mora biti boljši od povprečnosti. Spoštovati mora etična načela, ki so vgrajena tudi v osnove odnosa do narave, kakršne priporoča trajnostni/sonaravni razvoj, ki je eden izmed študijskih predmetov na višjih šolah.

Odličnosti ni mogoče doseči brez upoštevanja in spoštovanja etike. Ne more je biti brez takšnega odnosa do okolja, ki posamezniku in skupnosti omogoča kakovostno življenje. Za izpolnjevanje tega pogoja pa je potrebno tudi znanje o trajnostnem razvoju, ki poudarja ohranjanje naravnega kapitala in dolgoročno zasnovanega delovanja gospodarstva in celotne družbe.

**Ključne besede:** kakovost/odličnost, etika, trajnostni razvoj, sonaravno delovanje, izobraževanje, okolje

### 1. Kakovost, odličnost in trajnostni razvoj

#### 1.1 Kakovost/odličnost

Po Harvey in Green (2006) ima *kakovost* različne koncepte: kakovost kot izjemnost (odličnost, izjemnost), kakovost kot popolnost ali doslednost (odsotnost napak), kakovost kot vrednost za denar in kakovost kot transformacija (kvalitativna sprememba).

Po Williamsu (2005) na *kakovost v šoli* vplivajo individualne lastnosti učencev, podporni vhodni dejavniki, pogoji v šoli in procesi poučevanja in učenja. Usmeritev Nacionalne agencije RS za kakovost v visokem šolstvu (2013) je izvajanje postopkov in praks, potrebnih za doseganje, ohranjanje in nenehno spodbujanje razvoja kakovosti visokošolskega sistema, visokošolskih zavodov in študijskih programov ter *višjih strokovnih šol*. Pri tem se ravna po standardih in smernicah za zagotavljanje kakovosti v evropskem visokošolskem prostoru (ESG).

*Odličnost* dosežemo takrat, kadar smo boljši od povprečja, smo izjemni.

#### 1.2 Kakovost in trajnostni razvoj

Človekovo znanje in napredek tehnike sta človeku dala veliko moč, s katero je ogrozil celotno naravo. Človek ni ločen od narave, zato stremljenje za kakovostjo ne sme imeti za cilj samo kariernega izobraževanja, pač pa mora izobraževanje razvijati tudi odgovornost. Prizadevanje za kakovost bi moralo zaobjemati tako subjekt (posameznika)

kot objekt (naravo in družbo). Študente je potrebno seznaniti s problemi bioetičnega predmetnega področja in jih usposobiti za moralno razsojanje ter za kreativno in dialoško sodelovanje pri reševanju problemov sodobne civilizacije.

V izgrajevanju odličnosti morajo biti udeleženi vsi deležniki izobraževalnih procesov, V proces pa morajo biti vključeni presoja, samoevalvacija, samoocenjevanje, certificiranje itd., za kar obstajajo številni instrumenti (NAKVIS, ISO 9001, model odličnosti EFQM in drugi).

## **2. Etika**

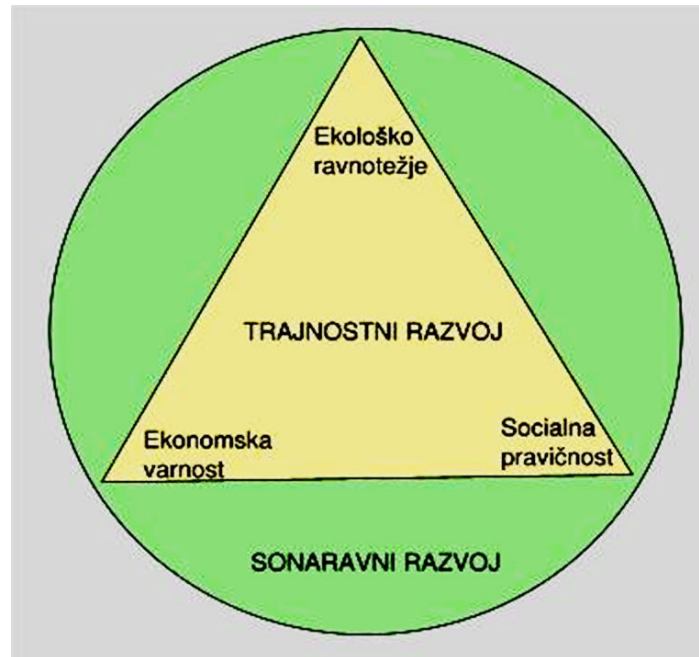
Razmišljanja o etičnih vprašanjih so po Aristotelu, ki je bil kot mnogi prvi filozofi tudi biolog, razmišljanja o najvišjih življenjskih vrednotah. Vezana so predvsem na premislek o dobrem in zlu in o dolžnostih in obveznostih. V antiki sta vladali dva različna imperativa: v grškem torej grška etika, kjer se »skupaj« nanaša le na privilegirane svobodnjake, v rimskem oblast oz. avtoriteta.

Filozofa nove dobe Francis Bacon in Rene Descartes sta v 17. stol. poveljevala človeški razum in znanje, človek pa je prevladoval nad naravo. Njeno intenzivno izkoriščanje je privedlo do tega, da je dandanes ogrožen obstoj človeka. Jonas (1990) je izhod iz tega iskal z nadgradnjo Kantovega kategoričnega imperativa: »Deluj tako, da bodo učinki tvojega delovanja v skladu s permanentnostjo/trajnostjo človeškega in vsakega drugega življenja v zemeljski prihodnosti. [...] Moderna etika je pred velikim izzivom, da se otrese antropocentrizma. [...].«

Tudi Fromm (2004) je razgrinjal korenine ločitve gospodarskega vedenja od etike in vrednot: »Kapitalizem od 18. stoletja dalje je s številnimi ukrepi povzročil korenito spremembo: gospodarsko vedenje se je ločilo od etike in človeških vrednot. Na gospodarski stroj so začeli gledati kot na nekaj samostojnega, neodvisnega od človeških potreb in človeške volje, [...] odnos ljudi do narave je postal neverjetno sovražen. , [...] Naš osvajalski in sovražni duh nas je tako zaslepil, da ne sprevidimo, da so naravni viri omejeni, da lahko presahnejo in da se bo narava človekovemu ropanju postavila po robu.

## **3. Trajnostni razvoj**

Trajnostni razvoj je razvoj, ki je sonaravno uravnotežen, ekonomsko sprejemljiv ter ohranja naravo. *Trajnost* je mišljena kot oznaka za ohranjanje ekonomije in okolja za trajno zadovoljevanje potreb in želja človeštva, *trajnostni razvoj* pa naj bi to omogočil. Človek naj bi se prilagajal zmogljivosti okolja in narave. Lah (2008) trajnost in sonaravnost enači. Poleg potrebe po ekonomski sprejemljivosti in ohranjanju narave pa poudarja, da tak razvoj omogoča naslednjim generacijam, da bi živele podobno kot sedanja. Treba je ohraniti in varovati zdravju primerno okolje, vse biotsko bogastvo in pestrost ter neoporečne vode, tla in zrak.



Slika 1: Uravnoteženost temeljnih sestavin trajnostnega razvoja v sonaravnem razvoju  
Vir: Lasten

Trajnost je potemtakem načelo, sonaravnost pa njegovo udejanjanje. Gospodarstvo mora biti v sozvočju z okoljem, naravo in naravnimi viri. Vsak posameznik bi moral vedeti, kako delovanje človeka vpliva na naravo in posledično tudi nanj, kakšne so preventivne in kurativne dejavnosti za ohranjanje naravnega ravnovesja. Razvoj gospodarstva ne sme poslabševati kakovosti okolja in zmanjševati naravnih virov. Upoštevati mora omejitve ekosistemov, ki so sicer sposobni samoregulacije, kadar človek preveč ne posega vanje.

Družba je za zmanjšanje klimatskega ravnovesja sprejela mnoge regulativne instrumente (resolucije, protokole, zakone, standarde ISO npr. 14001, EMAS), vendar je najbolj gotova pot do tega cilja osebna odgovornost. Potrebno je ozaveščanje in seznanjanje z ukrepi za uveljavljanje tega, tudi v okviru študija trajnostnega razvoja. Po Mlinarju (2010) »[...] so se v teku desetletij predvsem kariernega izobraževanja zapostavljale ne le etične dileme širšega družbenega ekosistema, pač pa tudi bistvena povezanost med izobraževanjem in odgovornostjo. [...] V kontekstu izobraževanja za trajnostni razvoj je to zgodba z lastno kodifikacijo, ki se nanaša predvsem na socialno dimenzijo trajnosti.«

Razvojni dejavniki okolja so ozaveščeni ljudje in trdno gospodarstvo, ki gradi na ustvarjalnosti ljudi in razvoju sonaravnih tehnologij.

### 3.1 Izobraževanje za trajnostni razvoj

Program študija trajnostni razvoj je sestavljen tako, da študenti spoznajo in v svojem poznejšem poklicnem delovanju upoštevajo in razvijajo trajnostni/sonaravni razvoj v svojih delovnih sredinah in vsakodnevnem delovanju, pri čemer upoštevajo okoljsko, gospodarsko in socialno sestavino napredka, regionalno skladnost razvoja in upoštevajo posledice lokalnega delovanja na planet. Pomembno je, da se učijo tako iz teorije (načrtovanje tehnologij sonaravnega razvoja, genska, vrstna in ekosistemska pestrost,

pomen genskih bank, zavarovane, ogrožene in endemične vrste itd.) in iz primerov dobrih praks v svojem okolju (ekoremediacija/zazdravljenje in njene metode, obnovljivi viri, trajnostna raba prostora, energije in surovin, energetski viri in onesnaževanje okolja, polucija prsti, voda, zraka, itd.)

Občutljivo razmerje med biocentrizmom in antropocentrizmom je mogoče ohranjati samo, če poznamo pasti razvoja in spoznamo in udejanjamo prakse, ki omogočajo to krhko ravnovesje.

### **3.2 Etika in trajnostni razvoj**

V temelje sožitja med človekom in naravo je torej vgrajena etika, ki temelji na sistemu vrednot. Etika mora biti povezana s prakso in učenje prepleteno z vrednostnim področjem.

### **3.3 Etika, odličnost in izobraževanje za trajnostni razvoj**

Medsebojno spoštovanje, odgovorno delovanje in etični standardi so tudi temelj odličnosti, saj so vrednote ključ do nje. Te tako ni brez spoštovanja načel etike, pa tudi ne brez strpnega odnosa do okolja. Program trajnostnega razvoja študentom omogoča usvojiti spoznanja o povezanosti narave in človeka in jim omogoča vpogled v etiko, povezano z naravnim in humanim okoljem.

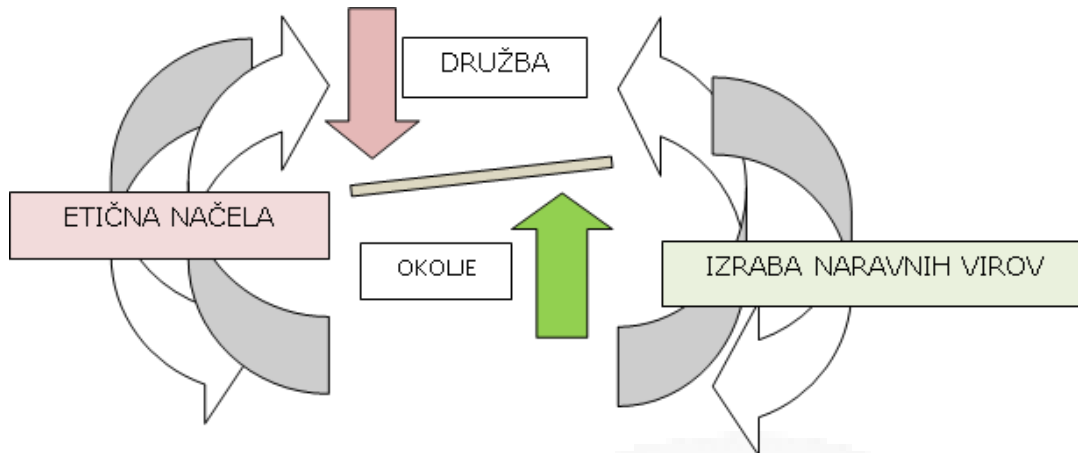
Poglavje Obzorje 2020 v 6. okviru programa EU med družbenimi izzivi navaja sedem prednostnih izzivov, med katerimi so zdravje, dobro počutje, prehranska varnost, trajnostno kmetijstvo in gozdarstvo, biogospodarstvo, varna, čista in učinkovita energije, podnebni ukrepi, okolje, učinkovita raba virov in surovin itd., torej večina izzivov, ki so tudi vsebina študija trajnostnega razvoja.

Na nacionalni ravni je bila sprejeta Resolucija o nacionalnem programu visokega šolstva 2011-2020. Cilj 2.5 določa: "Od visokošolsko izobraženega človeka se pričakuje usposobljenost za etično presojanje in aktivno zavzemanje za humanost v družbi."

Na vseh ravneh izobraževanja pa je treba upoštevati Unescov dokument DESD, po katerem »vzgoja in izobraževanje za trajnostni razvoj omogoča vsakemu človeškemu bitju, da pridobi znanje, veščine, stališča in vrednote, potrebne za oblikovanje trajnostne prihodnosti.«

*Odličnost, etika in trajnostni razvoj so poleg ostalega v srčiki prizadevanja za odličnost šolstva, ne le visokega, ampak po vsej njegovi vertikali. Brez etike ni ne odličnosti ne kakovosti, brez sonaravnega/trajnostnega razvoja pa ne bo pogojev za njihov razvoj.*





Slika 2: Ravnotežje med soodvisnostjo narave in družbe je mogoče le s poznavanjem trajnostne izrabe naravnih virov in presojanjem z upoštevanjem etičnih načel (Vir: Lasten)

#### 4. Zaključek

Potrebno je torej družbeno odgovorno sonaravno delovanje. Vedno se je treba vprašati, kaj koristi ali škodi naravnemu okolju in ljudem. Pomembno je kritično razmišljanje in uporaba informacij ter upoštevanje dobrih praks. Programi morajo spodbujati ustvarjalnost, inteligenco in etiko. Brez zadnje ni ne odličnosti/kakovosti, posebno pomembno pa je, da se po vsej šolski vertikali načela etike vpletajo v izobraževanje za trajnostni razvoj.

#### 5. Literatura in viri

- Harvey, L. in Green, D. Defining quality. (online). 2006, (citirano 12. 8. 2015). Dostopno na naslovu: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0260293930180102?journalCode=caeh20#.Vev6-kYgwvs>
- DESD (Decade of Education for Sustainable Development (2005-2014)). (online). (citirano 2. 9. 2015). Dostopno na: <http://www.unesco.org/new/en/education/themes/leading-the-international-agenda/education-for-sustainable-development>
- Evropska komisija. Obzorje 2020, Okvirni program za raziskave in inovacije. (online). 2014. (citirano 1. 9. 2015). Dostopno na naslovu: [https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/sites/horizon2020/files/H2020\\_SL\\_KI0213413\\_SLN.pdf](https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/sites/horizon2020/files/H2020_SL_KI0213413_SLN.pdf)
- Fromm, E. Imeti ali biti. (v online časopisu Zofijini ljubimci št. 7). 2005. (citirano 8. 9. 2015) Dostopno na naslovu: [http://zofijini.net/online\\_imeti/](http://zofijini.net/online_imeti/)
- Jonas, H., Princip odgovornost /Pokušaj jedne etike za tehnološko civilizacijo./, Sarajevo: Veselin Masleša, 1990, str. 334, 335.
- Lah, A. Svetovno potovanje v drugačno prihodnost in leksikon gospodarjenja z okoljem. Maribor: Založba Pivec. 2008, str. 68
- Mlinar, A., Etika v izobraževanju za trajnostni razvoj. Koper: Univerza na Primorskem Znanstveno-raziskovalno središče Koper, 2010, str. 94.
- Williams, T. (et al.) (2005). Similar Students, Different Results: Why Do Some Schools Do Better?. (online). Mountain View, CA. 2005. (citirano 7.7. 2015). Dostopno na naslovu: <http://www.edsource.org/pdf/SimStu05.pdf>
- Šljivo Grbo, A. Etika odgovornosti Hansa Jonasa. Sarajevo: Fakultet političkih nauka, – Letnik 2010/2011, str. 170

## **OD KAKOVOSTI DO ODLIČNOSTI V IZOBRAŽEVANJU S PROCESNIM PRISTOPOM, PO IZKUŠNJAH IZ GOSPODARSTVA**



Janez Dulc, univ.dipl.inženir strojništva

Samostojni raziskovalec in predavatelj na področju trženja, kakovosti, tehnične zakonodaje, varnosti

E-pošta: [janez.dulc@siol.net](mailto:janez.dulc@siol.net)

### **Povzetek**

Obstajajo tri najbolj pomembna zagotovila za dolgoročen obstoj in rast vsake organizacije: stalno izboljševanje kakovosti procesov in proizvodov, povečevanje produktivnosti in zmanjševanje stroškov. Kakovost je v bistvu eno do glavnih meril, po katerem ocenjujemo organizacije. Zgodovinski razvoj kakovosti poznamo v treh fazah: kontrola kakovosti, zagotavljanje kakovosti, stalno izboljševanje kakovosti. K stalnemu izboljševanju naj bi prispeval procesni pristop oz. izboljševanje vseh procesov, ki se izvajajo v organizaciji. Procesni pristop naj bi pomagal izboljšati elemente, ki pripomorejo k uspešnosti in učinkovitosti organizacije kot: povečanje zadovoljstva kupcev (odjemalcev), doseganje večje vključenosti zaposlenih na podlagi timskega dela, višanje usposobljenosti in kulture zaposlenih, zniževanje stroškov poslovanja, večji izkoristek uporabljenih virov... Sodobna organiziranost vsake organizacije, ne samo podjetij, sloni na procesnem pristopu. Uvedba sistema vodenja kakovosti po ISO 9001:2008 (in pred njim že izdaja 2000), tudi najnovejša izdaja 2015, ki sicer ponuja veliko priložnosti znotraj organizacije na področju upravljanja znanja in razvoja zaposlenih, narekuje prehod iz funkcijske organiziranosti v procesno organiziranost. Tako kot poslovni proces v gospodarski družbi, je potrebno tudi delovanje šole organizirati kot urejen sistem glavnih in podpornih procesov. Šola mora vzpostaviti, dokumentirati, izvajati in vzdrževati sistem vodenja kakovosti, ki je integriran v proces delovanja šole. Poleg upravljanja in vodenja šole naj bi šola bila organizirana oz. naj bi delovala kot sistem enega ali več glavnih (ključnih) procesov izobraževanja in več podpornih procesov ter z izpostavljenim temeljnim procesom na šoli. Naloga temeljnega procesa, ki je po vsebini trženjski proces, je v stalnem razvijanju pogojev za delovanje in napredek šole. Potrebno je nenehno izboljševati uspešnost celotnega sistema v cilju zadovoljstva odjemalcev ter vseh drugih deležnikov (zainteresiranih strani). Da je to doseženo, mora šola skozi temeljni trženjski proces stalno razvijati vse elemente trženjskega spleta (7P-jev): izobraževalni programi, prodaja, cene, trženjsko komuniciranje, procesi, ljudje, fizični dokazi.

**Ključne besede:** Kakovost, odličnost, trženje, trženjski splet, CRM, procesni pristop, poslovni proces, glavni in podporni proces, temeljni proces, proces delovanja šole, proces izobraževanja, ISO 9001:2000,2008,2015

### **1. Uvod**

V teh turbulentnih časih, ko nekateri govorijo, da je svetovna finančna in gospodarska kriza mimo, nas (v Sloveniji) pa še kar pritiska k tlom, vse bolj pa je očitna kriza morale in vrednot, iščemo rešitve, kako uspešneje prebroditi nastale razmere. Znanje,

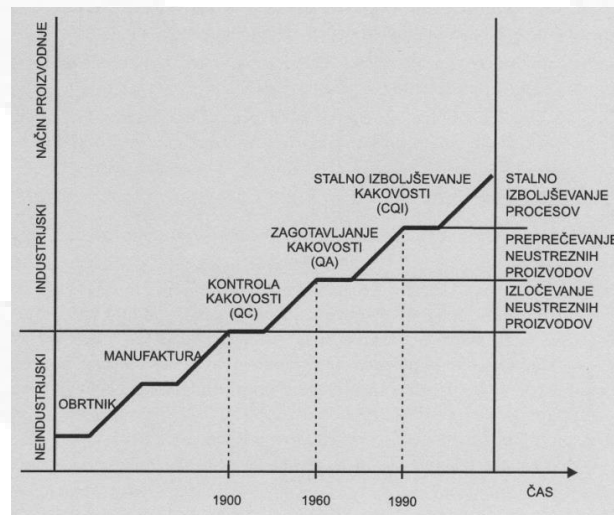
inovativnost in kreativnost so brez dvoma področja, ki imajo lahko velik učinek na uspešnost tega iskanja v naših podjetjih in vseh drugih organizacijah. Ali je naša družba to že prepoznala? Vsakodnevni dogodki tega ne potrjujejo!

Poslovno okolje se nenehno spreminja in postavlja nove izzive podjetjem (organizacijam), ki želijo uspeti tako na domačem kot tujem trgu. Proces globalizacije in izginjanja mej med državami sta zaostri la konkurenco, ki od podjetij zahteva stalni napredek in boj za vsakega kupca. Če je bila nekoč predvsem in samo cena tisti odločilni dejavnik v borbi za kupca, danes temu ni več tako. Kupcem sprejemljiva cena je predpogoj, konkurenčno prednost predstavlja vse širši splet »necenovnih« dejavnikov. Med njimi je še vedno v ospredju kakovost. Seveda ob pravilnem razumevanju, kaj je kakovost. Že dolgo to ni več samo tehnični pojem, kakovost ponudbe še zdaleč ni več določena samo s tehničnimi lastnostmi proizvoda.

## 2. Kakovost in trženje

### 2.1 Kakovost – definicije, zgodovinski razvoj, cilji in vsebine

Najširše gledano bi lahko postavili kakovosti: »Kakovost je skladnost s pričakovanji« in o tem ni dvoma. Težji, a odločujoč, je odgovor na vprašanje: »kako pričakovanja nastanejo in kako jih poznamo?« Lahko si pri razumevanju le-tega pomagamo z dejstvom, da se je definicija kakovosti razvila vse do iskanja najširšega odgovora na vprašanje: kaj pomeni kakovost življenja. Da bi definicijo in s tem širino kakovosti pravilno razumeli in potem vodenje kakovosti pravilno izvajali, moramo razjasniti, kaj je pravzaprav področje – dejavnost kakovosti, kateri so cilji. Pri razjasnjevanju si lahko pomagamo z znano sliko zgodovinskega razvoja kakovosti:



Slika 1: Zgodovinski razvoj kakovosti (Vir: Janez Marolt, Boštjan Gomišček: Management kakovosti, 2005, str. 12)

Z razvojem tehnologije, proizvodnih sredstev..., organiziranosti..., so se skozi zgodovino spreminjali tudi pristopi in obvladovanje kakovosti. Obravnavati kakovost po starejših definicijah, da je kakovost usmerjena samo v doseganje skladnosti (izdelkov) s (predpisanimi) zahtevami (standardi), vodi v stanje, da lahko dobimo le sliko preteklega poteka proizvodnega procesa in prihaja do nesoglasij med izdelovalci in tistimi, ki preverjajo. Da so še preveč merodajne le zahteve za izdelke, želje in potrebe kupcev pa

spregledane ali pa premalo upoštevane, kar je posledica zanemarjanja zahtev trga, lahko srečamo danes še preveč pogosto, pa čeprav je to značilnost najzgodnejših oblik v zgodovinskem razvoju kakovosti.

Že obravnavanje kakovosti oz. cilja kot ustreznost za kupca in s tem podrejanje zahtevam in potrebam trga pomeni bistveni premik od »tehnične kakovosti«. Če k temu dodamo še cilje po zniževanju stroškov nekakovosti v obliki stalnega doseganja zaželeno kakovosti skozi procesni pristop in zadovoljitev neizraženih želja kupcev, nas to privede do iskanja odgovorov na vprašanje, s čim pritegniti in navdušiti kupce in se kakovost kaže kot stopnja inovativnosti in stalnih izboljšav.

Proizvod mora biti obravnavan kot izhod iz procesa, kakovost proizvoda je torej rezultat kakovosti procesa, v katerem proizvod nastaja. Pri tem se je potrebno zavedati, da še zdaleč ne gre samo za proizvodni proces. Danes govorimo, da so glavni vzroki za slabo kakovost oz. boljše, da kakovost nastaja, v procesih raziskovanja in razvijanja. Delež vzrokov za slabo kakovost v proizvodnih procesih je vse manjši.

Pomembna je hitrost uvajanja sprememb. Veliko organizacij ne uspe, ker niso v stanju izboljšati lastnosti svojih proizvodov, procesov, tehnologij ..., tako hitro, kot to dela konkurenca. Prepozno spoznajo kaj vse obsega kakovost. Gre za koordinirane aktivnosti, ki so vezane na planiranje, razvijanje, nadzor... v celotnem delovanju neke organizacije in znotraj tega zagotavljanje in izboljševanje kakovosti procesov in s tem tudi proizvodov. V ospredju so tri ključna načela: visoko zadovoljstvo kupcev oz. njihova navdušenost, stalno izboljševanje procesov, maksimalno sodelovanje zaposlenih pri realizaciji ciljev kakovosti. Kakovost končnega proizvoda neke organizacije je skupen rezultat dela zaposlenih, timov, oddelkov..., zanjo je odgovoren vsak, najmanj za tisti del procesa v katerega je vključen.

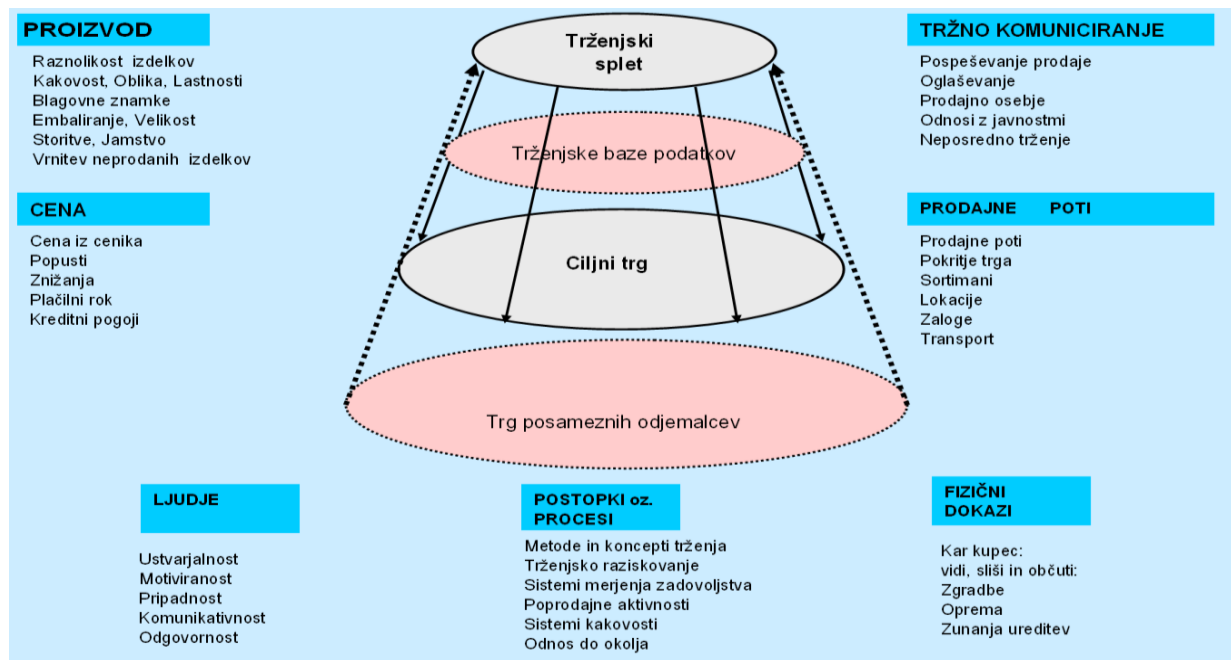
## **2.2 Proizvod kot element trženjskega spleta 7P**

Proizvod pomeni vse, kar se na trgu ponuja in prodaja, najenostavneje lahko definiramo, da je proizvod: izdelek + storitve (vse kar izdelamo in potem dodamo še vse potrebne storitve, da proizvod zadovolji kupca in širše okolje). Proizvod je torej lahko tudi samo storitev, ne more pa biti proizvod samo izdelek. Obravnavati pojem proizvoda drugače, bi lahko pomenilo tudi zoževanje odgovora na vprašanje, kaj je kakovost, če izhajamo iz tega, da je kakovost skladnost s pričakovanji (družbe, okolja, trga, odjemalca, kupca, uporabnika, posameznika ...). V veliko primerih, kjer na trgu nastopa ponudnik iz industrije s svojimi rezultati iz proizvodnje, bi lahko rekli: izdelek je (ozko gledano) rezultat te proizvodnje na skladišču proizvajalca, proizvod pa je ta isti izdelek pri kupcu (odjemalcu) oz. uporabniku. Če to pravilno razumemo in se zavedamo, da potrebujemo zadovoljnega (navdušenega) odjemalca v celotni življenjski dobi proizvoda, nam to lahko v veliki meri pomaga poiskati odgovor, kakšno kakovost, kje in kako mora ta ponudnik razviti in zagotavljati ter tudi, kaj vse se mora dodati izdelku, da postane uspešen proizvod. Tako pridemo do pravega pojmovanja kakovosti (na poti do odličnosti) in povezanost tega s še enim vprašanjem, ki v sodobnem družbeno odgovornem trženjskem nastopanju organizacij na trgu zahteva pravilen odgovor že na samem začetku, ko se nekdo odloča, da bo nastopal na trgu.

S čim bo nastopal na trgu? Z izdelki v svojem skladišču, ki jih nihče ne kupi, ker jih ne potrebuje, ker so nekonkurenčni, ker ... je njih in proizvajalca povozil čas? Ne. Pravi odgovor je: s celotnim trženjskim spletom sedmih P-jev (P – kot »Producer«, »Provider«) in od njega: proizvod, cena, prodaja, trženjsko komuniciranje, procesi, ljudje, fizični dokazi). Celotni splet in posamezne dele v njem mora ponudnik pravočasno in pravilno



razviti glede na svoje ugotovitve v raziskovanju prednosti in priložnosti in ki so bile izkazane tudi v sedmih C-jih (C kot »Customer« in njegove želje, zahteve, pričakovanja ...). To je osrednji del pravega trženja. Če pri tem upoštevamo, da danes najboljši (odlični) igralci na trgu vključujejo kot orodje vodenja kakovosti in odličnosti tudi pristop, ki sicer predstavlja novo dobo trženja, to je upravljanje odnosov s posameznimi kupci (CRM), bi lahko to (trženjski splet 7P), s čimer organizacija nastopa na trgu (in kar mora najprej razviti po izvedenem raziskovanju), predstavili v sledeči sliki:



Slika 2: Trženjski splet 7P z upoštevanjem načel nove dobe trženja CRM (Vir: Philip Kotler: Management trženja, 2004, str. 16, 450)

## 2.3 Kaj je trženje (= marketing)?

Kako lahko torej ponudnik prepozna in razvije svojo pravo pozicijo na trgu? Najprej mora očitno razumeti kakovost v pravem pomenu besede. Zavedati se mora, kaj pomeni danes to, kar vsi govorijo, pa velikokrat tega sploh ne razumejo, da kakovost temelji na procesih, njihovem stalnem izboljševanju ... Vse se začne v raziskovanju in razvijanju. Pa ne samo proizvodov (še manj: samo izdelkov), zajet mora biti celotni splet 7C-jev, ki predhodijo 7P-jem. Pomembno je, kdo to pri ponudniku dela? Najboljši primeri v današnjem vsakdanu dokazujejo, da to ne smejo biti posamezniki ali ozki krogi (oddelki), ki si prisvajajo trženje (marketing) kot svojo stroko in ki ne znajo sodelovati z drugimi sodelavci v organizaciji? To strateško nalogo v organizaciji morajo prevzeti TIMI! V njih mora biti vključeno vso znanje, ki je potrebno za določitev odgovora na vprašanje: kaj, s čim, kako, kje, kdaj ... bomo nastopili na trgu. Še pred vrhunskim znanjem pa je za člane tima neobhoden pogoj, da znajo sodelovati. Brez tega ni timov in ne pravih rezultatov.

Odgovorimo jasno na vprašanje, kaj pa je sploh to trženje (s tujko: marketing). Seveda to ni samo prodaja in oglaševanje ter druge oblike t.i. trženjskega komuniciranja. Tam, kjer tako ozko sprejemajo trženje, so na poti do .... (pravimo, da delujejo po receptu za propad). Pravo trženje (=marketing) je torej proces od raziskovanja, preko razvijanja, prodaje podprte s trženjskim komuniciranjem in distribucijo ter do poprodaje. Dobra



poprodaja pa je že oblika najboljšega raziskovanja. Prav kupci, odjemalci, uporabniki proizvodov, s katerimi ponudnik sodeluje v celotni življenjski dobi proizvoda, lahko največ povedo, kaj je dobro in kaj je slabo. Tako obravnavano trženje je temeljni poslovni proces, ki ga morajo voditi najsposobnejši in najodgovornejši (najbolje plačani) posamezniki povezani v projektne time. Zagotovitev tega je poslanstvo in strateška naloga najvišjega vodstva v vsaki organizaciji.



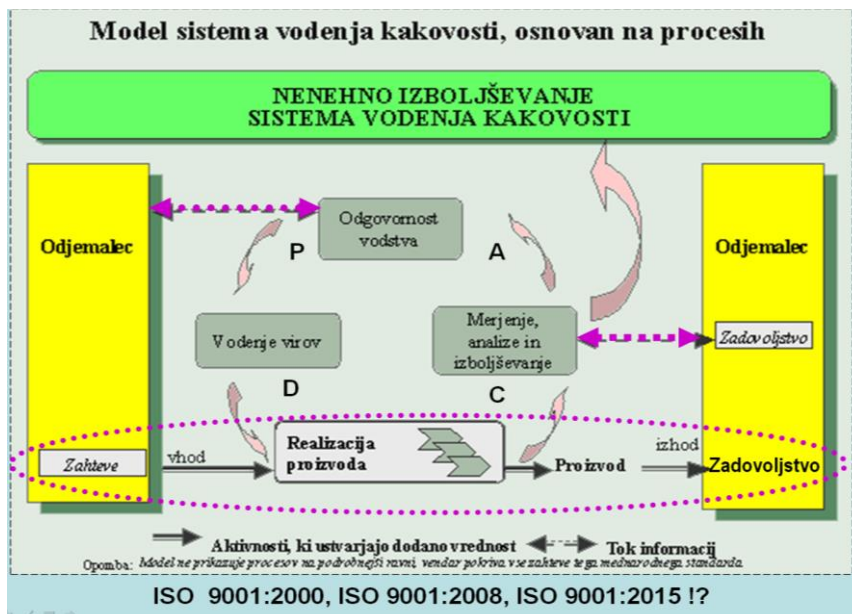
Slika 3: Trženjski proces: od raziskovanja in planiranja, preko razvijanja, do prodaje s trženjskim komuniciranjem in distribuiranjem ter s poprodajo, ki pomeni tudi najboljšo obliko raziskovanja (Vir: Lasten)

### 3. Procesna organiziranost

In kako organizirati poslovni proces na osnovi takšnih (gornjih) izhodišč?

To je naloga najvišjega menedžmenta. Mora jim biti jasna. Poslovni proces je potrebno najprej organizirati kot urejen sistem glavnih in podpornih procesov. Istočasno pa je potrebno poskrbeti, da se bodo predvsem glavni procesi (realizacija proizvodov) stalno razvijali – prilagajali spreminjajočim razmeram na trgu. To se dogaja v temeljnih (TRŽENJSKIH) procesih in to je poslanstvo vodstvenih struktur. Z vso največjo odgovornostjo morajo to organizirati in zagotoviti izvajanje.

Da sodobna organiziranost organizacij sloni na procesnem pristopu, izhaja že iz sistema vodenja kakovosti po ISO 9001. Že izdaja leta 2000 je narekovala, da organizacija na začetku poti urejanja svoje organizacijske strukture upošteva takšna osnovna načela. Sisteme stalnih izboljšav, usmerjene v zadovoljstvo odjemalcev, naj bi organizacija izvajala v izkazanih procesih.

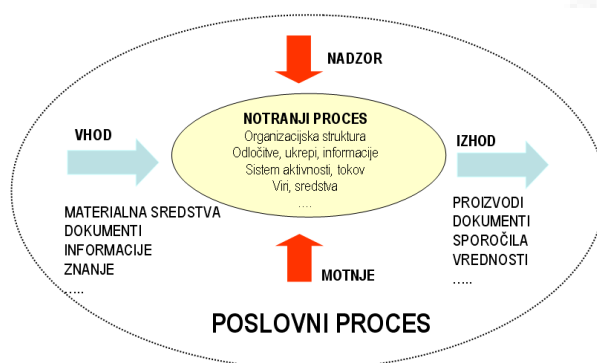


Slika 4: Model sistema vodenja kakovosti, osnovan na procesih (Vir: <http://www.mojdenar.com/alea/dokumenti/dokument.asp?id=14>)

Nujen je torej pristop v procesno organiziranost in s tem izvajanje projektov sprememb v notranji organiziranosti. Iz funkcijske organizacije je potrebno preiti v procesno organiziranost.

PROCES opredelimo kot potek aktivnosti, ki vvhodom dodajajo vrednost in jih spreminjajo v izhode, pri tem pa:

- Aktivnosti se ponavljajo, so določene, imajo definiran začetek in konec.
- Izvajajo jih ljudje z različnimi kompetencami.
- Koristijo se različna orodja in materialna sredstva.
- Izrabljajo se viri, da se dosegajo cilji.
- Vrednost se ustvarja za odjemalce.



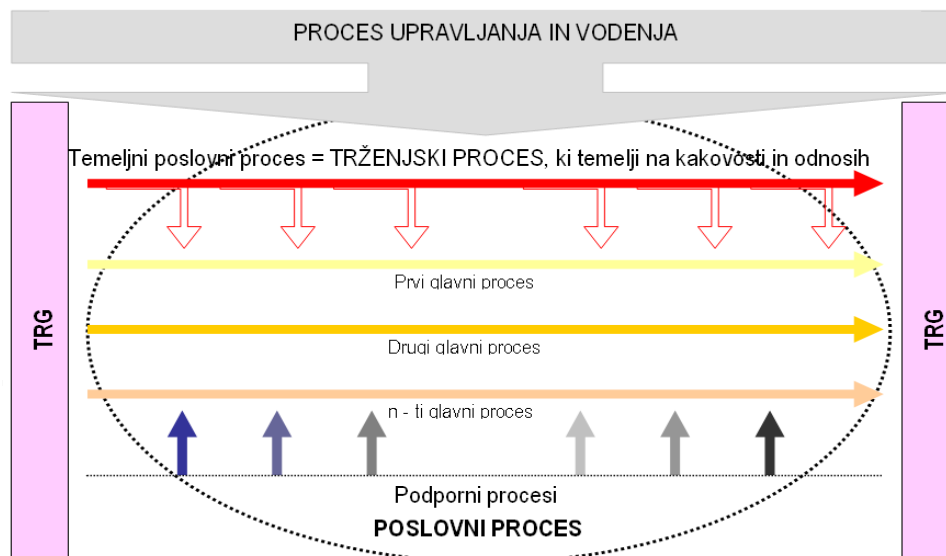
Slika 5: Shema poslovnega procesa (Vir: Lasten)

### 3.1 Prehod v procesno organiziranost

Enostaven **prehod v procesno organiziranost** iz (klasične) funkcijske organiziranosti pri tem omogoča projektni pristop. Kakšen je ta prehod v resnici, je v veliki meri odvisno od vodstvene strukture, koliko in kako je usposobljena za projektno vodenje.

Velika napaka se je npr. v proizvodno usmerjenih organizacijah marsikje dogajala (se dogaja), ko se funkcijsko organizacijsko strukturo (medsebojno ne sodelujoči, znotraj sebe zaprti oddelki: prodaje, nabave, konstrukcije, tehnologije, vsega kriva proizvodnja, spremljajoče funkcije - preveč namenjene same sebi ...), ki je vsekakor že dokončno preživeta, »preslika« v procesno organiziranost na način, da se funkcije »preimenujejo« v procese. Potreben je postopen in predvsem vsebinski prehod npr. s projektno organiziranostjo. Običajno to poteka skozi t.i. matrično organizacijsko strukturo, najprej šibko in potem vse močnejšo prisotnostjo projektnega vodenja. V obliki in učinkovitosti takšnega prehoda se izraža sposobnost menedžmenta v konkretni organizaciji.

Vse je odvisno od tega, ali so to le menedžerji, ki nastopajo iz pozicije moči (nagrajevanje, kaznovanje, strokovnost, legitimnost, karizma ...) in to predvsem avtoritativno, patriarhalno in manj participativno in nedemokratično, ali pa so to vendarle pravi vodje, ki jim je poznano in razumljivo timsko delo, organiziranost, situacijsko vodenje, motiviranje, zadovoljevanje potreb, komuniciranje.



Slika 6: Poslovni proces v organizaciji - Glavni in podporni ter temeljni poslovni proces (Vir: Lasten)

Glavni procesi (po ISO 9001: realizacija proizvoda) obsegajo: prepoznavanje potreb in pridobivanje naročil na trgu - organizacija proizvodnje - logistika - realizacija naročila - oskrba trga. Gre za zaključene celovite dele poslovnega procesa, katerih poslanstvo je najbolje, bolje od konkurence, oskrbeti ciljni trg in vse posamezne kupce znotraj njega v okviru dejavnosti, za katero je proces organiziran. Pri tem vse, kar je potrebno za delovanje glavnih procesov, zagotavlja temeljni proces; pomoč v izvajanju pa predstavljajo podporni procesi.

Kdo naj vodi takšne (temeljne trženjske) procese? Tako kot je postavitve učinkovite organiziranosti strateška naloga najvišjega menedžmenta oz. najvišje vodstvene strukture, je vzpostavitev in izvajanje temeljnega trženjskega procesa tisto področje delovanja tega vodstva, ki zahteva njegovo največjo angažiranost in rezultati le-tega pomenijo dokaz sposobnosti in opravičilo najvišjega plačila.

### **3.2 Kako izvajati temeljni (trženjski) proces?**

S projektnim timskim delom! V timih so najsposobnejši predstavniki organizacije, vodijo jih najvišji predstavniki vodstva. Najpomembnejša pri tem je struktura sestavov timov in njihova kompetentnost. Brez enakovredne zastopanosti vseh delov organizacije in z najboljšimi predstavniki, tim ne bo opravil svojega poslanstva, ki je v raziskovanju, načrtovanju in razvijanju temeljev za poslovanje organizacije oz. za delovanje njegovih glavnih in podpornih procesov.

Tipični podporni procesi so sicer v proizvodno usmerjenih organizacijah: nabavni, vzdrževalni, kadrovski, izobraževalni, ekonomski in finančni ter npr. varnostni. Ali so informatika, zagotavljanje kakovosti, sistem ravnanja z okoljem, varnost in zdravje pri delu ..., odnos do ljudi, le podporni procesi, ali pa vendarle temeljni procesi? Ta odgovor je odvisen od sposobnosti vodstva in s tem strateških odločitev menedžmenta v vsakem primeru posebej! Moj namig je jasen. Gre za vsebino temeljnih procesov! Nedopustno je na primer, da bi se zagotavljanje pogojev za varno in zdravo dela (tudi: preprečevanje mobinga), kot sestavni del razvijanja odnosov (do okolja, do zaposlenih, med ljudmi ...) »postavljalo nekje spodaj« samo kot izvajalsko podporno funkcijo.

Ne sme se pozabiti, da je končni uspeh odvisen od zaposlenih. Občutek varnosti in stalne prisotne odgovornosti za zdravje je danes močan motivacijski element. Pri najboljših je to sestavni del poslovne strategije. Sistem vodenja varnosti in zdravja pri delu je eno od preskušanih orodij od načrtovanja in razvijanja do izvajanja z nadzorom in ukrepanjem. Podobno kot odnos do ljudi se mora obravnavati širši odnos do okolja!

Največja napaka menedžmenta oz. organizacije pri tem je, če vse to dela samo zaradi zakonodajnih zahtev!

Podporni procesi v procesni organiziranosti ne pomenijo ničesar manj pomembnega. Zaposleni v teh procesih nikakor ne smejo dobiti občutek svoje odmaknjenosti od dogajanj v organizaciji. Predstavniki podpornih procesov nenazadnje morajo imeti zagotovljen svoj položaj tudi v temeljnih procesih... Če je izvajanje posameznih delov funkcioniranja neke organizacije opredeljen kot podporni proces, je pri tem strateško pomembno, da vodja takega podpornega procesa aktivno sodeluje v vseh aktivnostih v organizaciji, ko se načrtuje investicije, prenove, spremembe v organiziranosti, razvijanju novih dejavnosti. Če ga ni zraven takrat, ko se raziskuje načrtuje in razvija spremembe, bo ostalo tako, kot je, žal, danes še marsikje vsakodnevna praksa: v delovanju organizacije se največ energije usmerja v odpravljanje napak ali posledic napak, ki so bile storjene v razvijanju torej v temeljnih procesih. Neupoštevanje izkušenj iz preteklosti, vodstvene ali ozke strokovne odločitve podrejene največkrat samo ekonomskim pogojem ali pa npr. samo zahtevam informacijske tehnologije, zapostavljanje zagotavljanja kakovosti in stabilnosti glavnih (ključnih) procesov že v njihovem načrtovanju ..., vse to predstavlja nesprejemljivost v pravilnem procesnem pristopu.

Odločujoče pomembno je to, ali so kompetentni kadri dovolj močno (in aktivno!) prisotni v temeljnih poslovnih procesih oz. v vseh posamičnih projektih znotraj njih. V njih se

odloča o prihodnosti. Če (temeljni poslovni proces in posamični projekti znotraj njega) ne vsebujejo pravega raziskovanja (ki je najbolj učinkovito, če se začne z dobro poprodajo) in se nadaljuje z vseobsegajočim razvijanjem celovitega trženjskega spleta 7P-jev (proizvod, cena, prodaja, trženjsko komuniciranje, procesi, ljudje, fizični dokazi) in če vse to ne temelji na povezavi s trgom, kakovostjo in odnosi (do ljudi in okolja), in če niso zraven vsi tangirani, potem je tu potrebno iskati vzroke, da so nekatere organizacije tam, kjer si to nihče ne želi.

Seveda pa ni dovolj samo biti zraven, vsi sodelujoči, ustrezno usposobljeni in motivirani, z vsemi razvitimi kompetencami, morajo biti aktivni člani projektnih timov ...

Posameznik lahko danes pridobi takšne kompetence po različnih poteh. Veliko tega mu morajo dati oblike izobraževanja.

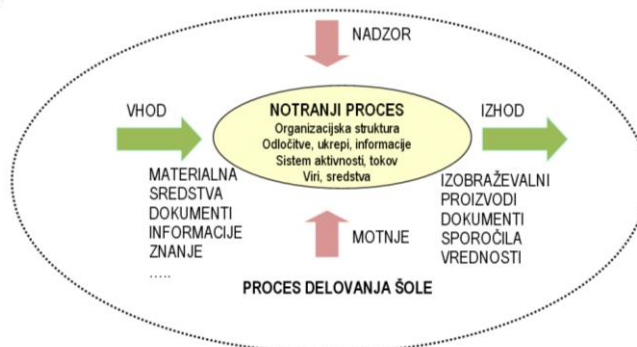
#### **4. Procesna organiziranost v (višješolskem strokovnem) izobraževanju**

Sistem vodenja kakovosti v procesu izobraževanja je potrebno obravnavati znotraj celotnega sistema delovanja šole: izobraževalnega programa, sistema učnih procesov, organizacijske strukture, odgovornosti, procesov in virov, ki zagotavljajo kakovostno poučevanje. To vključuje aktivnosti vseh sodelujočih v šoli in vseh dobaviteljev.

*Potrebna je procesna organiziranost!*

Organizacije (ne samo podjetja, ... tudi šole) rastejo, se vključujejo v mreže in verige, širijo dejavnost in trge, razmere in zahteve na trgu so vse kompleksnejše, konkurenca vse bolj razvejana, mikro - in makro - okolje se stalno spreminja. Klasična funkcijska organiziranost s programskimi enotami, oddelki, sektorji je pretoga v razmerah nove ekonomije in v času globalizacije. Sodobne trženjske pristope, kot sta družbeno odgovorni (humani) koncept nastopanja na trgu in koncept posameznega kupca (nova doba trženja - CRM), ni mogoče uvajati v nefleksibilnih organizacijskih strukturah. Že uvajanje najenostavnejših orodij vodenja kakovosti in stalnih izboljšav zahtevajo procesni pristop!

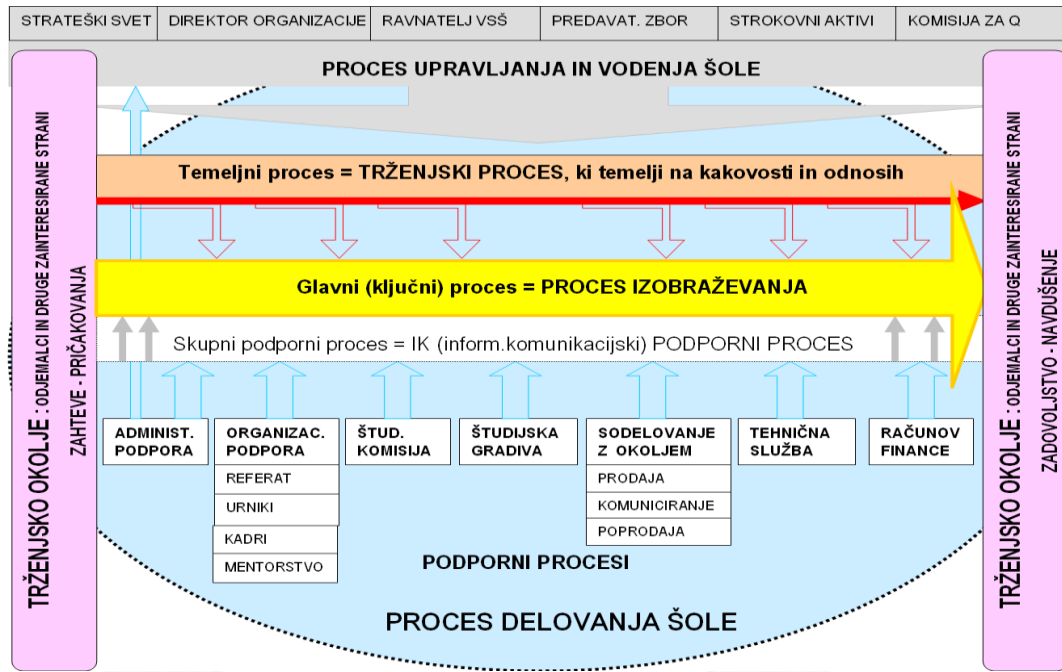
Prikaz procesa delovanja šole: opredelimo ga podobno kot v vsaki drugi (npr. gospodarski) organizaciji kot sistem aktivnosti, materialnih in informacijskih tokov, ki skupaj z viri in sredstvi v opredeljeni organizacijski strukturi poskrbi za doseganje dodane vrednosti kot razliko med INPUTOM in OUTPUTOM:



Slika 7: Shema procesa delovanja šole (Vir: Lasten)



Delovanje (Višje strokovne) šole naj bi bil organiziran kot urejen sistem glavnih in podpornih procesov, jasno naj bi bil izpostavljen temeljni (trženjski) proces:



Slika 7: Shema procesa delovanja šole z glavnim, podpornimi in temeljnimi procesi (Vir: Lasten)

Proces izobraževanja na šoli je glavni (ključni) proces. Kot specifični podporni proces se pojavlja informacijsko komunikacijska podpora. Potrebno je poskrbeti, da se bodo glavni in podporni procesi stalno razvijali – prilagajali spreminjajočim razmeram na trgu oz. v okolju. Upravljanje in vodenje šole mora zato preiti v organiziranje in izvajanje t. i. temeljnega procesa. Ta naj bo organiziran kot trženjski proces, zasnovan na kakovosti in odnosih. Vodi naj ga ravnatelj šole. Obravnava naj se kot povezovalni element med trgom (okoljem) in šolo oz. kot niz vseh aktivnosti, s katerimi je šola neposredno povezana z okoljem: raziskovanje in načrtovanje, razvijanje, testiranje in uvajanje novih proizvodov, razvijanje, organizacija in izvajanje prodajnih poti, trženjskega komuniciranja, distribucije in poprodaje ...

Ravnatelji so menedžerji, ki jim mora biti poznano in razumljivo timsko delo, organiziranost, situacijsko vodenje, motiviranje, zadovoljevanje potreb, komuniciranje ... Naloga menedžmenta v organizacijah je jasna. Celoten proces delovanja organizacije (v podjetjih je to poslovni proces v šolah proces delovanja šole) je potrebno najprej organizirati kot urejen sistem glavnih (ključnih) in podpornih procesov. Istočasno pa je potrebno poskrbeti, da se bodo predvsem ključni procesi nenehno razvijali – prilagajali stalno spreminjajočim razmeram na trgu.

Tudi v šolah je tako potrebno nedvoumno opredeliti ključne procese izobraževanja. Postaviti je potrebno t. i. lastnike procesov.

Iz ključnih – izobraževalnih procesov je potrebno smiselno izdvojiti vse tiste t.i. podporne procese, ki jih lahko obravnavamo izdvojeno iz ključnih procesov in s svojim delovanjem podpirajo vse izobraževalne procese.

Kot temeljni proces na šoli se mora organizirati in izvajati (trženjski) proces: stalno razvijanje ključnih izobraževalnih procesov. Pri tem mora biti postavljen v ospredje koncept posameznega odjemalca in posamezne zainteresirane strani. Orodje, ki se pri tem ponuja za uporabo samo od sebe je CRM – upravljanje odnosov s posamezniki.

#### **4.1 Kako organizirati procese?**

Kako organizirati in obvladovati procese, kako pristopiti k izgradnji sistema vodenja kakovosti ter kako v procese implementirati trženjski pristop v izobraževalni organizaciji?

Povsem enako kot se tega lotevajo podjetja in vse druge (gospodarske) organizacije, ki nastopajo na trgu! Tudi šole so organizacije, ki delujejo v tem istem trženjskem okolju!

Ključni procesi obsegajo: prepoznavanje potreb in pridobivanje naročil na trgu (v okolju) - organizacija zagotavljanja virov in izvajanja izobraževalnih procesov – zagotavljanje zahtev in pričakovanj trga (okolja), odjemalcev in drugih zainteresiranih strani. Gre za zaključene celote, katerih poslanstvo je najbolje, bolje od konkurence, oskrbeti ciljni trg in vse posamezne odjemalce znotraj njega v okviru izobraževalne dejavnosti, za katero je proces organiziran. Pri tem jim pomagajo proces upravljanja in vodenja, temeljni trženjski proces, proces informacijske podpore ter podporni procesi.

Tipični podporni procesi v poslovnih procesih so: nabavni, vzdrževalni, kadrovski, ekonomski in finančni, varnostni ... V delovanju šole je potrebno to opredeliti nekoliko drugače oz. prilagoditi vsakokratnim specifičnim oblikam pojavljanja in delovanja šole.

Ali so informatika, odnosi med ljudmi, odnos do okolja, zagotavljanje kakovosti le podporni procesi, ali pa tudi temeljni procesi?

Ta odgovor se prepušča strateškim odločitvam menedžmenta v vsaki dani situaciji posebej! Namig je jasen: gre za strateške elemente temeljnega procesa v izobraževanju. V gornji obliki primera procesne organiziranosti je informatika vsebina posebnega podpornega procesa, vse drugo pa je vključeno v temeljni proces.

Glavna oseba v vsakem procesu je »lastnik procesa«. Zagotoviti mora, da vsi udeleženci razumejo proces, so zanj usposobljeni, imajo na voljo ustrezne vire in je njihova skupna naloga, da kot tim od začetka do konca obvladujejo proces in dosežajo postavljene cilje. Torej je v ključnih procesih glavno merilo uspešnosti stopnja zadovoljstva odjemalcev. Kdo so odjemalci? Samo slušatelji? Ne, celotno družbeno okolje, v katerem bodo slušatelji predstavljali in izkoriščali svoje kompetence pridobljene v izobraževanju na šoli. Z vzpostavitvijo procesne organiziranosti se jasno opredeli in locira odgovornost lastnikov procesov in vseh sodelujočih v njem. Z uvedbo procesne organiziranosti delovanja so boljše izkoriščene tudi izvajalske zmogljivosti, stroški so obvladovani, odjemalcem je zagotovljena kakovost po konkurenčnih cenah. Merilo uspešnosti delovanja procesno organizirane šole lahko tako postane tudi »dobiček«. To pa pomeni zagotovitev nadaljnega razvijanja šole in socialna varnost ter zadovoljstvo in motiviranost vseh sodelujočih.

## 5. Zaključek

Uspešnost delovanja šole je odvisna od uspešnosti posameznih procesov, le-ta pa od sposobnosti lastnika posameznega procesa, tudi kot vodje tima. Njihova strateška naloga je tudi v aktivnem sodelovanju v temeljnih procesih v šoli.

Prehod iz klasične (funkcijske, vertikalne) organiziranosti šole v sodobno (horizontalno, procesno) organiziranost je projektna organizacijska struktura. Razvojni projektni timi v izvajanju temeljnega procesa so odgovor na vprašanje, kako takšen prehod izvesti v praksi.

Delovanje šole naj bi bila celovito, enostavno in razumljivo zapisano v Poslovniku. Le-ta naj bi pomenil poziv, izziv in vodilo za njegovo spoštovanje in izvajanje, kar pripomore k večji učinkovitosti in zadovoljstvu pri delu vseh zaposlenih.

Poslovník naj bi bil namenjen vsem, ki kakorkoli posredno ali neposredno sodelujejo s šolo, v njem se prepoznava šola in njeno delovanje.

Šola mora biti trženjsko usmerjena. V tem cilju se poudarja potreba po stalnem razvijanju osrednjega odnosa PREDAVATELJ – ŠTUDENT.

Potrebno je stalno dokazovanje in potrjevanje kakovosti na vseh nivojih in to nadgrajevati v odličnost.

Delovanje višješolske organizacije niso samo predavanja, vaje, izpiti in diplome!

V teh turbulentnih časih nas globalizacija in žal vse različne krize iz dneva v dan silijo, da iščemo rešitve, kako čim uspešneje prebroditi nastale razmere oz. v njih prepoznati priložnosti in iziti kot zmagovalci. Znanje, inovativnost in kreativnost so brez dvoma področja, ki imajo že dokazano velik učinek na uspešnost tega iskanja v naših podjetjih v gospodarskem okolju ...

Tudi v šolah ne bi smelo biti nič drugače, dovolj je pozitivnih primerov, ki so lahko prava usmeritev ...!

Znanje, ki ga ima vsak posameznik, se mora uspešno prenašati v delovno okolje. Kakovost v organizaciji ni odgovornost zgolj predstavnikov vodstva in/ali skrbnikov sistema vodenja kakovosti, temveč vseh zaposlenih.

Zahteve nove izdaje standarda ISO 9001:2015 nudijo veliko priložnosti znotraj organizacije na področju upravljanja znanja in razvoja zaposlenih.

## 6. Literatura in viri

- Dulc, J. Procesni pristop. Gradivo za predavanja, 2015.
- Marolt, J., Gomišček, B. Management kakovosti. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede, 2005.
- Kotler, P. Management trženja, Ljubljana: GV Založba, 11 izdaja, 2004.

## JEZIK STROKE ZA ŠTUDENTE S POSEBNIMI POTREBAMI



Erika Medle Semec, prof.  
nem. in angl.

Ekonomška šola Novo mesto, Višja strokovna šola

E-pošta:

[erika.medle.semec@guest.arnes.si](mailto:erika.medle.semec@guest.arnes.si)

Damjana Možic, prof.  
nem. in angl.

Ekonomška šola Novo mesto, Višja strokovna šola

E-pošta:

[damjana.mozic@guest.arnes.si](mailto:damjana.mozic@guest.arnes.si)



### Povzetek

Na Višji strokovni šoli Novo mesto v zadnjih letih opažamo bistven porast vpisa študentov s posebnimi potrebami. Večina od njih je bila že v osnovnošolskem in srednješolskem obdobju prepoznana kot oseba s posebnimi potrebami. Pridobili so si status, ki jim omogoča posebno obravnavo in prilagojene oblike dela. To dejstvo neizogibno vpliva tudi na pripravo predavatelja, na potek in izvedbo predavanj. Med našimi slušatelji so študenti z disleksijo, motnjami v vedenju, govornimi in slušnimi motnjami, avtisti in drugi. Predavatelji se soočamo s številnimi dilemami in nam je prepuščeno, kako se bomo prilagajali določenim situacijam. Od nas se pričakuje, da študente pripravimo na uspešno opravljanje izpitov in zaključek študija.

**Ključne besede:** študenti s posebnimi potrebami, učenje jezika stroke, težavnostna stopnja.

### 1. Uvod

Ob vpisu lahko študent na osnovi zdravniških dokazil pridobi status študenta s posebnimi potrebami. Trenutno imamo na šoli študente z naslednjimi diagnozami:

- homocistinurija - posledica je zmanjšana sposobnost koncentracije,
- avtizem,
- čustvene in psihosomatske motnje,
- kompleksna cianotična srčna napaka - posledica je hitrejša utrujenost, slabša koncentracija in pomnjenje,
- vedenjske motnje,
- motnje vida,
- epilepsija.

Študenti so upravičeni do individualno prilagojenega učnega procesa in podaljšanega časa za opravljanje izpita.

Večina predavateljev v času svojega študija ni bila deležna posebnega izobraževanja za obvladovanje prej omenjenih in podobnih bolezni ali motenj. Zato se šola trudi organizirati izobraževanja s teh področij.

## **2. Avtizem in disleksija – največja izziva za predavatelja**

Za največji izziv na naši šoli veljajo avtizem, disleksija in študenti z različnimi vedenjskimi motnjami. Ker smo si v preteklih letih na tem področju nabrali kar nekaj izkušenj, bodo le-te podrobneje predstavljene.

### **2.1 Avtizem**

Krajša definicija iz spletnega leksikona za psihologijo in pedagogiko (Lexikon online für Psychologie und Pädagogik) razlaga, da je avtizem prirojena motnja zaznavanja in obdelave informacij v možganih, ki jo pogosto spremljata zmanjšana, redkeje tudi povprečna inteligenca in posebne nadarjenosti, kot na primer fotografski spomin. Za motnjo je med drugim značilna omejena socialna interakcija, ponavljajoči se načini vedenja in moten razvoj govora. Avtizem pogosto ne morejo uvrstiti optičnih, akustičnih in taktilnih dražljajev, niti jih povezati v celoto. Niso sposobni logičnega povezovanja in imajo pri zaznavanju težave s hiper- ali hiposenzibilnostjo. Avtizem dražljaje, kot so zvoki in vonji, zaznavajo drugače in se zato odzivajo na drugačen način.

Vsak avtizem ima svoje značilnosti, ki jih ne moremo posploševati, in ga je potrebno obravnavati individualno.

Obnašanje avtizemov je večinoma vpadljivo, kot na primer telesna drža, sklonjena glava, izogibanje očesnemu stiku in impulzivna gestikulacija. Mnogo avtizemov deluje izjemno nemirno, hodijo gor in dol, pogosto stresajo z glavo in govorijo sami s seboj. Na socialnem področju ne iščejo stikov, k razgovoru jih je potrebno vzpodbuditi, potrebujejo osebni prostor, vedno govorijo po resnici in kažejo malo ali nič empatije.

Pri našem študentu opazimo naslednje značilnosti:

- vse informacije razume dobesedno,
- ne razume prenesenega pomena besed,
- potrebuje natančna navodila in smernice za delo,
- predavatelj ga mora opomniti, da si zapiše navodila za domače delo in seminarske naloge,
- na nepričakovana vprašanja reagira impulzivno,
- ne uporablja elektronske pošte, spletne učilnice in telefona.

#### **2.1.1 Ukrepi in principi pri delu z avtizemom**

Študentu je bil na šoli dodeljen tutor – profesor, ki spremlja njegove aktivnosti in mu po potrebi nudi pomoč in podporo. Predavatelji ga spomnijo na roke za oddajo seminarskih nalog, prijavo k izpitu in podobno. Študent je vedno prisoten pri predavanjih in vajah. Ob spremembi urnika ga je potrebno na to še posebej opomniti, ker se strogo drži dnevne rutine in ritualov. Pri seminarskem in projektnem delu so mu pripravljene pomagati in svetovati tudi sošolci. Zato je pomembno, da mu predavatelj pomaga pri integraciji v študijsko skupino. Izvajanje izpitov je prilagojeno. Poleg pisnega izpita ima vedno možnost odgovarjati tudi ustno, pri ustnem izpitu sta vedno prisotna le študent in predavatelj.

Pri našem študentu z avtizmom smo opazili, da ima smisel za tuj jezik, piše pesmi in rad poje. Pri tujem jeziku mu leži slovnica in zgodi se, da je pri vajah pogosto uspešnejši kot ostali študenti. Ima obsežen besedni zaklad splošne angleščine. Vzrok za to je prav



gotovo tudi nagnjenje k ponavljanju. Besede si zapomni, nekoliko težje jih povezuje v stavke oz. jih razume. Medtem ko se trudi razvozlati pomen, izgubi nit. Pri strokovni terminologiji v tujem jeziku je nekoliko manj uspešen in ima težave pri povezovanju z ostalimi strokovnimi predmeti.

K predavanjem in vajam ne prinaša učbenika, ne natisne si delovnih listov iz spletne učilnice, zato predavatelj sam poskrbi za kopije, da študent lažje sledi delu in sodeluje.

Trudimo se, da mu ne namenimo preveč pozornosti, da sošolci ne bi dobili občutka, da je na kakršen koli način privilegiran. Pazimo na to, da v predavalnici od njega zahtevamo z ostalimi študenti primerljiv nivo znanja. Brez strahu smo do njega enako »strogi« kot do ostalih. Na njegove, včasih agresivne in odrezave reakcije, se ne odzivamo čustveno in jih ne jemljemo osebno, saj gre za tipičen način obnašanja in ne pomeni, da smo karkoli storili narobe. Zavedamo se tudi, da za odziv potrebuje več časa.

Velikega pomena je dnevna rutina, kot tudi natančne in pravočasno napovedane spremembe te rutine. V predavalnici ima možnost, da vedno sedi sam in na istem mestu. Na ta način tudi predavatelj lažje prepozna signale stresa, ki se napovedujejo.

Pri pripravi pisnih nalog poskrbimo za to, da poleg ustnih prejme tudi vizualna navodila za delo. Navodila morajo biti jasna in natančna. Namen in potek posamezne naloge je potrebno natančno razložiti in opremiti s primerom rešitve in natančnim postopkom.

Pri skupinskem delu smo pozorni na to, v katero skupino ga vključimo, da se čuti sprejetega. Z delom v skupini pridobiva tudi na socialni interakciji.

Pri predavanjih morajo biti teme in razlage jasne in jedrnate. Trudimo se, da govorimo glasno, počasi in razločno. Med in po predavanjih preverjamo, ali je študent tematiko razumel.

Pri izpitih so vprašanja zasnovana tako, da pride do izraza njegov mehanski spomin, ne pa fleksibilnost mišljenja.

Vsako leto morajo študenti opraviti tudi desettedensko praktično izobraževanje. Šola namenja veliko pozornosti temu, da za študente s posebnimi potrebami najde delovno okolje, v katerem je študent sprejet in ga novi sodelavci razumejo ter mu posvečajo več časa, delovne naloge pa so prilagojene njegovim sposobnostim. Pri našem študentu nam je to uspelo, našli smo mu tudi skrbnega in razumevajočega mentorja v podjetju, ki je ves čas bdel nad njegovim delom, mu dodeljeval naloge, ki jih je bil zmožen opraviti, in ga spodbujal.

## **2.2 Disleksija**

Po besedah specialne pedagoginje Nine Žnidaršič, se, gledano v svetovnem merilu, v vsaki šolski populaciji najde od 3 do 10 % dislektikov. V slovenskih šolah je po podatkih na spletni strani [www.preberite.si/disleksija-doma-in-v-soli](http://www.preberite.si/disleksija-doma-in-v-soli) z dne 8. 9. 2015 od 5 do 10 % dislektikov. Raziskave so potrdile, da je disleksija lahko nevrološko ali genetsko pogojena, nikakor pa ni bolezen. Znaki disleksije se običajno pokažejo že pri zgodnjem učenju branja in pisanja maternega jezika. Pri Društvu za disleksijo, legastenijo in tuje jezike navajajo, da učenje tujega jezika dislektiku pomeni še veliko dodatno obremenitev. Novejše znanstvene študije (med drugim Rmonath u. Gregg, 2003) potrjujejo tesno povezavo med motnjami branja in pisanja v maternem jeziku in manj uspešnim usvajanjem tujega jezika.

Pri disleksiji nikakor ne gre za manjše intelektualne sposobnosti, ampak za pomanjkljivosti na specifičnih področjih, ki dislektika v večji ali manjši meri spremljajo vse življenje. Težave je možno z zgodnjim odkrivanjem in sistematičnim delom strokovnih delavcev in dislektikov zmanjšati oz. delno odpraviti. Za disleksijo so značilne pomanjkljivosti pri branju, pisanju, pravopisu in računanju. To so težave, za katere je pristojna leva polovica možganov.

Upoštevati je potrebno, da imajo osebe z disleksijo lahko tudi zmanjšano sposobnost koncentracije in slabši delovni spomin (Schulte-Körne, 2002). Omejene jezikovne sposobnosti so pogosto vzrok za frustracije. Od strokovnih delavcev je odvisno, ali bodo potencial študenta prepoznali in mu ga pomagali razvijati. Predavatelju je v veliko pomoč individualen pogovor s študentom, saj v sodelovanju lahko premagata marsikatero oviro. Kot pravi mag. Christina Cech-Melicher, diplomirana trenerka za osebe z legastenijo, prihaja pri študentih z disleksijo v študijskem procesu do težav s pravopisom, negotovosti pri slušnem razumevanjem, zamenjave kombinacij črk in počasnejšega branja, kar pomeni posledično počasnejše učenje. Kar se tiče učenja angleščine in nemščine je značilno, da študentom v primerjavi z angleščino, nemščina praviloma dela manj težav, saj pravopis in izgovorjava nista tako zapletena (Landerl, 1996).

### **2.2.1 Ukrepi in principi pri delu z dislektikom**

V skupinah z dislektiki je primeren multimodalni pouk. Za učitelja to pomeni zamudnejše priprave na predavanja in vaje, saj naj bi bile informacije po možnosti predstavljene tudi vizualno. Dislektiki potrebujejo več časa za obdelavo informacij. Ravno tako imajo težave pri organizaciji in zmožnosti pomnjenja le-teh. Učenje in obvladovanje jezika je s tem oteženo in upočasnjeno. Učitelj se mora vseskozi zavedati, da dislektiki za vse aktivnosti potrebuje več časa in ne more hkrati poslušati in pisati ter potrebuje pomoč in nadzor pri zapiskih. Pri pisnih nalogah in izpitih naj bi bil predavatelj pri pravopisu bolj tolerant.

Dislektiki sedijo v prvi klopi, saj imajo tako boljši pogled na tablo in prezentacije, boljši stik s predavateljem, delovni proces je manj zamuden in nemoteč za vse ostale. Na samem začetku je pomemben individualni pogovor s študentom. S prilagoditvami težave odpravimo ali vsaj zmanjšamo. Dislektikom pomagamo pri organizaciji obveznosti in upoštevanju različnih rokov. Učenje in izdelava posameznih nalog sta skupno načrtovana in nadzorovana.

Predavatelj govori v kratkih, jasnih in razumljivih povedih ter navaja samo tisto, kar je bistveno. Učno snov razdeli v krajše logične enote in je pozoren na to, da študent novo znanje poveže z že usvojenimi snovjo. Kot uspešno se je izkazalo delo v parih, ki krepi samozavest študenta.

Med predavanji in vajami od dislektikov ne zahtevamo glasnega branja, če tega ne želijo. Priporočljivo je, da jim pri predavanjih vedno pregledamo in popravimo zapiske. Za ustne odgovore in reševanje pisnih nalog mu damo na razpolago več časa. Ni priporočljivo, da študenta sprašujemo brez predhodne najave ali od njega zahtevamo izražanje lastnih stališč. Imeti mora dovolj časa, da o vprašanju razmisli in pripravi odgovor.

V veliko pomoč je tudi priprava različnih seznamov s pomembnimi pojmi, uporaba IKT, zapisi predavanj in nalog v elektronski obliki ter uporaba spletne učilnice.

Študentu bi izjemoma lahko omogočili zvočno snemanje predavanj in uporabo računalnika med predavanji.

Pred izpiti je predavatelj študentu na voljo za dodatne kontaktne ure. Pri izpitu je poudarek na ustnem delu. Po potrebi se čas opravljanja izpita podaljša.

### 3. Zaključek

Bistvenega pomena je, da se poslužujemo tistih stilov poučevanja, ki so za študente s posebnimi potrebami najbolj učinkoviti in dajo najboljše rezultate. Veliko koristnih napotkov, uporabnih pri delu z vsemi študenti s posebnimi potrebami, je navedenih v priročniku Disleksija - vodniku za tutorje. Žal v realnosti v učnem načrtu ni na voljo zadostnega števila kontaktnih ur, da bi se me predavanji in vajami lahko posvetili vsakemu posamezniku. Študenti s posebnimi potrebami so del skupine in naše pozornosti morajo biti deležni vsi. Optimalne rešitve, ki bi zadovoljila vse, ni.

Tudi študenti s posebnimi potrebami se lahko naučijo tujih jezikov in jih uporabljajo v delovnem okolju, kar ugotavljamo že pri praktičnem delu v času njihovega študija. Vsi mladi ljudje niso enaki, prav tako tudi ne vsi avtisti in dislektiki. Predavateljev trud je poplačan, če se pri svojem delu maksimalno potrudi in vse študente vzpodbuja k čim uspešnejšemu delu in čim boljšim rezultatom.

### 4. Literatura in viri

- Autism (online). 2015. (citirano 10. 9. 2015). Dostopno na naslovu: <https://www.englishclub.com/learning-difficulties/autism.htm>.
- Disleksija doma in v šoli (online). 2015. (citirano 8. 9. 2015). Dostopno na naslovu: [www.preberite.si/disleksija-doma-in-v-soli](http://www.preberite.si/disleksija-doma-in-v-soli).
- Disleksija – Vodnik za tutorje (online). 2010, str. 60. (citirano 2. 9. 2015). Dostopno na naslovu: [http://pefprints.pef.uni-lj.si/1304/1/Disleksija\\_vodnik\\_za\\_tutorje.pdf](http://pefprints.pef.uni-lj.si/1304/1/Disleksija_vodnik_za_tutorje.pdf).
- Landerl K., Legasthenie in Deutsch und Englisch, Verlag Peter Lang, Frankfurt, 1996, str. 38.
- Legasthenie und Fremdsprachen (online). 2015. (citirano 6. 9. 2015). Dostopno na naslovu: <https://www.verband-dyslexie.ch/index.php/legasthenie/legasthenie-und-fremdsprachen>.
- Lexikon online, Online-Enzyklopädie für Psychologie und Pädagogik (online). 2015. (citirano 5. 9. 2015). Dostopno na naslovu: <http://lexikon.stangl.eu/68/autismus/>.
- Raduly-Zorgo E., Disleksija – Vodnik za tutorje. Bravo, društvo za pomoč otrokom in mladostnikom s specifičnimi učnimi težavami, Ljubljana, 2010, str. 60.
- Romonath R., Gregg N., Muttersprachliche Fähigkeiten als Prädiktor für das Fremdsprachenlernen bei Legasthenie, (2003) In: Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur, M.V. (Hrsg.): Abschlussbericht zum Forschungsprojekt „Optimierung von Lese-Rechtschreibfähigkeiten legasthener Schülerinnen und Schüler im mittleren und älteren Schulalter, Untersuchung der phonologischen und orthographischen Verarbeitungsfähigkeiten.“ Greifswald: Panzig, 1999-2002, str. 77-116.
- Schulte-Körne G., Blickbewegungen beim Lesen: Neueste Entwicklungen und Ansatzpunkte für die Legasthenieforschung, 2002, str. 23.
- Študenti z avtizmom in aspergerjevim sindromom (online). 2015. (citirano 8. 9. 2015). Dostopno na naslovu: <http://www.dsis-drustvo.si/kategorije-studentov-invalidnosti/articles/studenti-z-avtizmom-in-aspergerjevim-sindromom.html>.
- Was ist Legasthenie? Was ist Dyskalkulie? (online). 2015. (citirano 6. 9. 2015). Dostopno na naslovu: <http://www.legatraining.at/leg-dys.html>.

## UVEDBA STANDARDIZIRANIH TESTOV ZNANJA IN NJIHOVA OBJAVA NA SPLETU



Mag. Roman Drole

Šolski center Škofja Loka,  
VSŠ za strojništvo in lesarstvo

E-pošta: [Roman.drole@scsl.si](mailto:Roman.drole@scsl.si)

### Povzetek

Bistvo izobraževalnega procesa je izdaja potrdila, da študent obvlada s katalogom znanja zapisane formativne cilje (dostopno na <http://www.cpi.si/visjesolski-studijski-programi.aspx>). Preverjanje nas hitro lahko potegne v neobjektivnost, ker podzavestno ocenjujemo tudi sebe. Slabe rezultate, lahko skrijemo tudi tako, da znižamo kriterije ocenjevanja. Predavatelji na začetku seznanijo študente z izpitnimi kriteriji, ki pa so smiselni samo, če so medsebojno primerljivi. Če hočemo ohraniti objektivnost ocenjevanja, moramo ocenjevanje znanja na nek način standardizirati, kar smo na naši šoli izvedli tako, da vsak predavatelj na podlagi kataloga znanja pripravi predmetni izpitni katalog (v nadaljevanju PIK), v katerem so jasno napisani načini in kriteriji preverjanja. Če so izpiti javni, potem smo na izdelavo le teh še bolj pozorni. Tako smatram, da bi uvedba standardiziranih testov znanja in njihova javna objava lahko dodala kamenček v mozaik znanja naših študentov in posledično k odličnosti šole.

**Ključne besede:** preverjanje znanja, standardizacija izpita, katalog znanja, predmetni izpitni katalog

### 1. Uvod

Znanje in sposobnost prilagoditve na nove situacije so tiste lastnosti, ki bi jih naši študenti morali pridobiti v času študija in bodo posledično tudi uspešni pri svojem opravljanju dela. Vse ostalo je drugotnega pomena ali pa lahko rečemo, da je v službi za doseganje prej omenjenega. Poleg podajanja znanja je torej zelo pomembno tudi preverjanje le-tega. Kakovost šole se najbolje odraža po znanju svojih diplomantov in tako smatram, da je preverjanje zelo pomemben dejavnik za doseganje kakovosti.

### 2. Izhodišča

"Pri ocenjevanju znanja so pogledi učiteljev, učencev in staršev pogosto zelo različni, nedvomno pa se ujemajo vsaj v enem: med njimi bi težko našli koga, ki se ne bi strinjal, da mora ocenjevanje znanja temeljiti na načelih pravičnosti, objektivnosti in transparentnosti." (Vidmar T., 2008, 21). Ali kot je zapisal Franc Strmčnik "Posledic slabega pouka ni mogoče odstraniti z nikakršnim še tako strogim ocenjevanjem, slabo ocenjevanje pa marsikdaj izmaliči vse prednosti dobrega pouka." (Strmčnik, 1987, 303). Odličnost šole je torej narediti vse možne korake, da dosežemo ta načela.



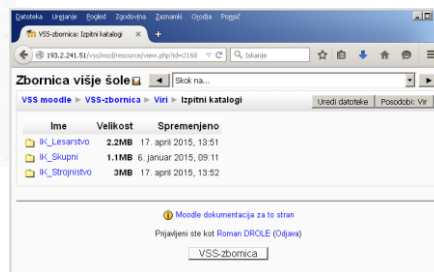
### 3. Standardizacija testov znanja

Skoraj povsod v šolstvu je možno pri pisnem preverjanju zaslediti lestvico pretvorbe točk v ocene. Tudi na naši VŠŠ smo se poenotili in predavatelji (nosilci predmeta) morajo v svojem PIK predstaviti to lestvico. Takoj pa se moramo vprašati, kdaj jo sploh lahko uporabljamo. Z vidika merjenja znanja smo z uvedbo lestvice poenotili pristop pretvorbe doseženih točk na pisnem preverjanju. Na tak način smo študentom dali določeno obvestilo, koliko testa morajo rešiti za določeno oceno. Posledica takega pristopa pa je, da moramo teste poenotiti (standardizirati), če hočemo doseči, da bo enako znanje vedno enako ocenjeno. Poleg tega pa moramo tudi jasno opredeliti mejo za pozitivno oceno (minimalen standard znanja pri predmetu). To ni tako lahka naloga, kot se na pogled zdi, in če ga ne definiramo dovolj jasno, se nam dogaja, da ga podzavestno zmanjšujemo (*slabša generacija*) ali pa zvišujemo (*boljša generacija*).

### 4. Priprava pik in testov znanja

#### 4.1 Priprava pik

PIK je dokument, ki študentu nudi vse odgovore na vprašanja, kaj mora opraviti, da bo opravil izpit. Vsi katalogi na naši VŠŠ imajo poenoten koncept (kazalo vsebine), ki študentom omogoča poenoten pregled med predmeti. V kombinaciji z urnikom in EPD-jem (*evidenca pedagoškega dela*) je to kurikulum oz. izobraževalni program predavatelja. Obveznost predavatelja je, da PIK pripravi za vsako šolsko leto posebej preden se pričnejo predavanja, ga predstavi na uvodni uri predmeta in naloži na svojo spletno učilnico.



Slika 1: Primeri izpitnih katalogov v zbornici VŠŠ (Vir: Lasten)

Med šolskim letom predavatelj (nosilec predmeta) ta dokument dopolnjuje s sprotnimi spoznanji in tako nastaja PIK za naslednje leto. Tako je dosežen PDCA princip. Na ta način dosežemo, da imajo študenti dokumentirane pogoje delovanja pri predmetu in se tako znebimo nesoglasij zaradi ustnih in drugih obvestil. Predavatelj je na ta način tudi bolj zavezan k redu, ki ga je sicer sam zapisal.

#### 4.2 Priprava testov znanja

V PIK sta tudi poglavji: »Način preverjanja znanja« in »Zgradba in vrednotenje izpita«, kjer mora biti študentu jasno predstavljeno, kakšni bodo izpiti. V PIK-u morajo biti zapisani vsi parametri po katerih bodo narejeni pisni izpiti, da lahko uporabimo lestvico pretvorbe točk v ocene. Osnovni parametri pisnega izpita so:

čas pisanja,  
zgradba izpita,



zahtevnost izpita oz. predvidena težavnost,  
seznanjenost s primeri iz izpita in  
minimalni kriteriji za pozitivno oceno.

Če pogledamo te parametre lahko hitro ugotovimo, da sta čas pisanja in zgradba izpita tista dva, ki sta verjetno zagotovljena pri vseh naših izpitih, o ostalih parametrih pa bi lahko rekli, da so še zelo vprašljivi oziroma narejeni po občutku. Če hočemo, da bo ocena imela težo primerljivosti z znanjem naših študentov moramo poskrbeti, da bodo izpiti med seboj primerljivi ravno po zahtevnosti, seznanjenosti z nalogami in *mejo za pozitivno oceno*. To dosežemo, če za vsak izpit naredimo mrežni diagram. Kot primer lahko pokažemo mrežne diagrame pisnih izpitov pri predmetu mehanika 1 na programu strojništvo.

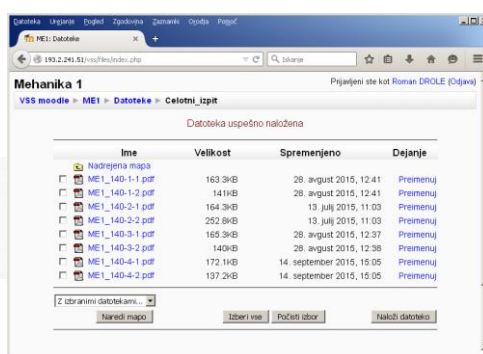
Datum	Točke	Vektorji %	Matrike %	Funkcije %	(I) %	(II) %	(III) %	ITn	Čas reševanja
26.11.2014	60	58	8	33	25	55	20	0,71	90
9.7.2015	60	67	0	33	28	52	20	0,72	90
25.8.2015	60	67	0	33	28	52	20	0,72	90
9.9.2015	60	50	0	50	28	52	20	0,72	90

Minimalni kriterij za pozitivno oceno je 50 %.

V tej smeri bo verjetno potrebno še veliko narediti v našem celotnem šolskem prostoru. Največ poudarka bi bilo potrebno posvetiti problematiki *minimalnih kriterijev*, za doseg pozitivne ocene. Našteti kriteriji so nujno potrebni, za doseganje odličnosti v preverjanju znanja. Praksa v našem prostoru kaže, da so na tem področju zelo velike razlike.

### 4.3 Objava testov znanja

Da bi vse opisano dosegli, bi najlažje uspeli tako, da bi morali biti izpiti objavljeni na spletni strani šole in tako dosegljivi širši javnosti. Na naši šoli poskušamo to uvesti postopoma in to tako, da naj bi predavatelji objavili pisne izpite zadnjega leta na svoji spletni učilnici. Kot primer lahko vidite objavo izpitov pri mehaniki 1 na naši višji šoli.



Slika 2: Primeri izpitov preteklega šolskega leta v spletni učilnici (Vir: Lasten)

Transparentnost izpitov v veliki meri zagotavlja tudi njihovo kakovost.

## 5. Zaključek

Če bomo dosegli kritično maso v smislu sistematičnega dela pri obvladovanju procesa preverjanja znanja na ravni predmetov, lahko upravičeno pričakujemo stabilno rast

uspešnosti le-tega. Na tak način bi tudi lahko omogočili tudi primerljivost izpitov na različnih šolah in posledično bi lahko ocenili njihovo zahtevnost. To bi bil ta kamenček v mozaiku postopkov, ki bi vodili k večji kakovosti oziroma odličnosti.

## **6. Literatura in viri**

- Vidmar T., Ocenjevanje v našem šolstvu ali kaj storiti z oceno, Delo, Ljubljana, 28. 4. 2008
- Milekšič V., Določanje minimalnih standardov znanja, RS Ministrstvo za šolstvo in šport, Ljubljana, julij 2010,  
<http://www.cpi.si/files/cpi/userfiles/datoteke/esf/dvigkakovostivrednotenjaznanja/msz1.pdf>
- Strmčnik F., 1987. Sodobna šola v luči učne diferenciacije in individualizacije. Ljubljana, Zveza organizacij za tehnično kulturo Slovenije, 303 str.



## MANJ JE LAHKO VEČ



Rosana Vrh Makarovič, univ. dipl. inž. kmetijstva-smer zootehnika

Šolski center Nova Gorica, Višja strokovna šola

E-pošta: [rosana.vrhmakarovic@scng.si](mailto:rosana.vrhmakarovic@scng.si)

### Povzetek

Izvajalec študijskega procesa se pri svojem pedagoškem delu nemalokrat sreča z omejenimi sredstvi za izvedbo le-tega. Je to nujno negativen in moteč dejavnik? Seveda mora v takšni situaciji pri načrtovanju študijskega procesa poiskati rešitve, ki ga bodo pripeljale do zadovoljivih ciljev. Včasih se taka pomanjkljivost izkaže kot priložnost, da predavatelj in seveda študentje, pridobijo veliko novega, v tistem času zelo potrebnega znanja. To se je izkazalo tudi pri izvedbi praktičnega izobraževanja pri predmetu Treniranje konj in učenje jahanja (TKJ). Iskanje zunanjih sodelavcev za izvajanje praktičnega dela izobraževanja mi je odprlo nove smernice izvedbe študijskega procesa, prepoznavanje in lažje reševanje problematike ter omogočilo pristnejši stik s študenti. Za študente, posebno tiste z empatijo do konja, narave in ohranjanja podeželja, pa nova znanja pomenijo večjo možnost zaposlitve in lažje načrtovanje samozaposlitve. Iskanje rešitev pri izvajanju laboratorijskih vaj, ki so nujne zaradi pomanjkanja sredstev, privede celo do *emulacije*, saj so študentje v sklopu laboratorijskih vaj tako že vključeni v praktično usposabljanje.

**Ključne besede:** Študijski proces, izboljšanje pedagoškega dela, praktično usposabljanje, doseganje ciljev izobraževanja, emulacija

### 1. Kakovost študijskega dela

#### 1.1 Dvig kakovosti pedagoškega dela

Kakovost pedagoškega dela je velikega pomena za povečanje kakovosti in standardov izobraževanja, kot tudi izboljšanja akademske atmosfere. Odgovornost poučevanja je povezana s prizadevanjem za uspešnost, učinkovitost, sprejemanjem novosti, prepoznavanjem pomanjkljivosti in nenazadnje spremljanjem rezultatov. Cilj kakovostnega pedagoškega dela mora zajemati tudi možnosti učinkovitega izvajanja praktičnega usposabljanja študentov.

#### 1.2 Izboljšanje kakovosti pedagoškega dela v povezovanju s partnerskimi institucijami

Višja strokovna šola Nova Gorica deluje v okviru Šolskega centra Nova Gorica ( v nadaljevanju VSS) in izvaja tri višješolske programe:

- Informatika (INF)

- Mehatronika (MEH)
- Upravljanje podeželja in krajine (UPK)

V procesih izobraževanja se v vseh treh študijskih programih VŠŠ povezuje s podjetji, kjer se študentje v okviru praktičnega usposabljanja srečajo z delovnimi procesi posamezne stroke. Povezovanje teorije s praktičnim delom izobraževanja je eden temeljnih družbenih načel, ki dviguje kakovost študijskega dela. Sodelovanje VŠŠ s partnerskimi institucijami ima veliko prednosti:

- študentom omogoči učinkovito izvajanje praktičnega dela izobraževanja,
- izobraževalni ustanovi olajša organizacijo in izvedbo praktičnega pouka,
- študentom omogoči prepoznavanje potreb v delovnih okoljih,
- delovne organizacije spoznajo študente, s tem se za študente poveča možnost zaposlitve,
- s prepoznavanjem potreb okolja in pridobitvijo novih praktičnih znanj se poveča možnost samozaposlitve,
- študenti imajo manj težav pri iskanju izvajalcev za praktično izobraževanje pri delodajalcu,
- študentom in predavateljem se odkrivajo novi vidiki in načini izvedbe pedagoškega dela, ki so lahko specifični za določeno okolje.

Zavedati se moramo, da so študentje, tako v teoretičnem, kot praktičnem delu izobraževanja, iskalci znanja preko lastne aktivnosti.

Pri izbiri podjetja naj bi se, glede na dane možnosti, upoštevalo zanimanje in potrebe študentov ter njihova empatija do določene problematike. Tako je lahko proces poučevanja in naučenega veliko hitrejši in boljši. Do tega pa ne pridemo brez vzpostavitve obojestranske komunikacije.

### **1.2.1 Načrtovanje in priprava izvajanja praktičnega izobraževanja pri partnerskih institucijah**

Zmotno je mišljenje, da nosilec praktičnega pouka pri posameznem predmetu prepusti ves proces izvajanja delovni organizaciji, v katero se študent vključi. Načrtovanje in priprava za pridobitev posameznih znanj, s katerimi naj bi se študent srečal, je naloga nosilca predmeta. Ta glede na število študentov, njihove interese in razpoložljive možnosti delovnih organizacij, najprej oblikuje sezname. Z delovnimi organizacijami se dogovori za termine, delovne procese, v katerih bodo študentje sodelovali in določi kompetence, ki naj bi jih ob tem osvojili. Slednje je dolžan tudi preveriti. Seveda se študentje pred začetkom praktičnega izobraževanja seznanijo s teoretičnim delom samega predmeta. Praktični del izobraževanja zajema laboratorijske vaje, terenske vaje in praktično usposabljanje pri delodajalcu. Razen v času praktičnega usposabljanja pri delodajalcu, je predavatelj prisoten pri izvajanju praktičnega izobraževanja.

## **2. Izvajanje praktičnega izobraževanja pri predmetu treniranje konj in učenje jahanja (TKJ)**

V programu Upravljanje podeželja in krajine smo izvajalci praktičnega izobraževanja v veliki meri vezani na Kmetijsko gozdarski zavod Nova Gorica, kjer poleg možnosti izvajanja samega praktičnega dela izobraževanja, dobimo tudi veliko dobrodošlih informacij glede povezovanja z drugimi zunanjimi sodelavci.

Izbirni predmet Treniranje konj in učenje jahanja se na VSŠ programu UPK izvaja na dve leti, tako ga istočasno poslušajo 1. in 2. letniki. Cilji predmeta so v pridobitvi kompetenc, ki naj bi pomagale pri:

- iskanju novih možnosti razvoja podeželja,
- razvijanju in organizaciji športne in rekreacijske aktivnosti na podeželju,
- skrbi za celostno podobo in urejenost svoje kmetije oz. gospodarstva ter vključevanje v turistično ponudbo kraja.

V okviru VSŠ študentom ne moremo nuditi kvalitetnega pridobivanja znanj pri izvedbi praktičnega dela. Tako se pogodbeno povezujemo z zunanjimi partnerji. S prvo težavo se srečamo že zaradi naziva predmeta – v okviru ur, ki so namenjene poučevanju, študentje ne morejo pridobiti naziva Trenerja konj in učenja jahanja. Za to namreč potrebujejo najprej izkaznico Jahač 2. Ker nimamo lastnih konj, študentom omogočamo praktično pridobivanje znanj o oskrbi in samem jahanju pri zunanjih izvajalcih. Ravno dejstvo, da se moramo ozreti za možnostmi pridobivanja praktičnih znanj izven prostorov VSŠ in želje študentov, da bi čim bolj spoznali potrebe ter reševanje le-teh v svojem okolju, nam je odprlo veliko novih poznanstev, povezav, znanj in izkušenj.

## **2.1 Oskrba konj in učenje jahanja**

Pri praktičnem delu, ki zajema oskrbo konj in samo učenje jahanja, smo v zadnjih letih sodelovali z različnimi zunanjimi sodelavci (Lipica, Posestvo Prestranek...), kjer je bil prisoten problem oddaljenosti in s tem povezani stroški. Zaradi povečanja zanimanja za rejo konj in potrebe po jahalnih šolah, se je v bližini Nove Gorice organiziralo nekaj posameznikov, ki so pridobili potrebna znanja in bili pripravljeni sodelovati pri praktičnem usposabljanju študentov.

V študijskem letu 2014/15 smo tako sodelovali z Dejanom Strgarjem, ki je študente na svojem posestvu na Banjški planoti popeljal skozi abecedo oskrbe in dela s konji ter samim jahanjem. Tako so najprej spoznali površine, na katerih se konji pasejo, primerno krmo in hleve. Prepoznavali so različne pasme konj in njihove značilnosti. Izkusili so oskrbovalna dela od čiščenja hleva, do same nege konja. Seveda so pridobili tudi osnovna znanja samega jahanja.

Delo z mladim lastnikom konj, polnim idej in zamisli o tem, kako bi oživil del podeželja, od koder so še do nedavnega mladi bežali v dolino, je marsikaterega študenta spodbudil v razmišljanju o možnosti izvajanja podobnih aktivnosti v svojem okolju.

S tem je bil v študijskem procesu dosežen pomemben cilj – posameznikom odpreti nove ideje, osvetliti možnosti, ki ga s pridobljenim znanjem popeljejo k samozaposlitvi.





Slika 1: Čiščenje hleva in navezava stika s konjem (Vir: Lasten, 2015)



Slika 2: Nega konja (Vir: Lasten, 2015)



Slika 3: Sedlanje konja (Vir: Lasten, 2015)



Slika 4: Jahanje (Vir: N. Skrt, 2015)

## 2.2 Hipoterapija

Pri iskanju kontaktov za izvajanje praktičnega dela izobraževanja pri predmetu TKJ in povezavi s predmetom Terapevtska in socialna dejavnost na podeželju, smo imeli srečo s pripravljenostjo na sodelovanje gospe Kristine Naglost, ki nam je, poleg učenja veščin jahanja, ponudila tudi osnove hipoterapije za zainteresirane študente.

Hipoterapija je posebna oblika fizioterapije, kjer konj služi kot terapevtsko sredstvo za prenos gibanja v koraku. Dražljaji nihanja se s konjevega hrbta prenašajo na pacienta in so sorodni gibanju medenice človeka med hojo. Pred izvajanjem hipoterapije je potrebno oblikovati hipoterapevtski tim, v katerega so vključeni pacient, hipoterapevt, vodič konja, spremljevalec otroka in konj. Namenjena je predvsem otrokom s posebnimi potrebami, dobrodošla pa je tudi za vse ostale otroke. Pri hipoterapiji se namreč sprošča mišični tonus in poveča občutek za ravnotežje. Tega v telovadnici z nobeno vadbo ni moč doseči. Pri tem je pomemben še odnos, ki nastane med človekom in konjem.



Gospa Naglost, ki je specializirana terapevtka jahanja za otroke s posebnimi potrebami, izvaja program hipoterapije v svoji menaži na Brjah pri Ajdovščini.

Praktičnih znanj, ki so zajemala čiščenje hleva, krmljenje in nego konja, jahanje ter osnov hipoterapije, se je v okviru praktičnega usposabljanja pri delodajalcu učila tudi naša študentka.

Povpraševanje po hipoterapiji je v tem okolju veliko, saj je v bližini kar nekaj ustanov z otroki s posebnimi potrebami (Center za izobraževanje, rehabilitacijo in usposabljanje Vipava, Center za invalidno mladino Stara gora, osnovni šoli za usposabljanje in izobraževanje otrok s posebnimi potrebami v Tolminu in Novi Gorici).

Glede na katalog znanj pri TKJ, v katerem so naštetе kompetence, ki naj jih študentje med izobraževanjem pridobijo, bi izobraževanje v tej dejavnosti prav gotovo prispevalo k promociji in trženju konjerejskega obrata ter načrtovanju dodatnih dejavnosti na podeželju, ki so vezane na lokalno okolje.



Slika 5: Spoznavanje konja (Vir: K. Naglost, 2015)



Slika 6: Usklajenost gibanja (Vir: K. Naglost, 2015)



Slika 7: Hipoterapevtski tim (Vir: K. Naglost, 2015)



Slika 8: Krepitev občutka za ravnotežje (Vir: K. Naglost, 2015)

### 3. Zaključek

Študijski proces lahko kvalitetno poteka na različne načine, lahko pa se ga celo izboljša pri manj ugodnih pogojih. V primeru, ko pri izvajanju študijskega procesa predavatelj ugotovi, da kvaliteta dela ne bo dosegala zadovoljive ravni v danih pogojih, mora poiskati rešitve s povezovanjem z zunanjimi izvajalci. Takšno povezovanje ni koristno le zaradi povečane možnosti izvajanja praktičnega usposabljanja, temveč študentom razširi nabor znanj, ki niso nujno navedena v katalogu znanj. Izmed novih znanj pa lažje prepozna tista, ki so značilna za okolje in lahko v daljšem roku pomenijo tudi večjo možnost zaposlovanja. Nove možnosti izvajanja laboratorijskih vaj, ki smo jih na terenu pridobili zaradi pomanjkanja sredstev znotraj VSŠ, so zabrisale ločnico med laboratorijskimi vajami in praktičnim usposabljanjem pri delodajalcu, pravzaprav nam je uspelo doseči stopnjo emulacije v samem praktičnem izobraževanju. Zato z gotovostjo trdim, da je manj lahko več.

---

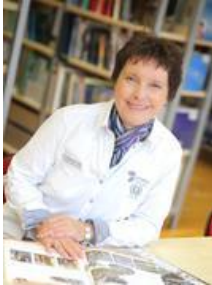
#### 4. Literatura in viri

- Mali, B. Vrednotenje kakovosti pedagoškega dela visokošolskih učiteljev :diplomsko delo FOV. Kranj 2011 (online). 2015. Dostopno na naslovu: <https://dk.um.si/Dokument.php?id=21468>.
- CIRIUS Kamnik. Terapevtsko jahanje- hipoterapija (online).2015. Dostopno na naslovu: <http://www.cirius-kamnik.si/jahanje/hipoterapija>.
- Združenje bodi zdrav, Terapija s konjem, hipoterapija, rekreativno jahanje (online). 2015. Dostopno na naslovu: <http://www.avtizem.eu/programi.html>.





## POUČEVANJE NA TERENU – IZZIV



Dr. Sabina Šegula Rosana

Biotehniški center Naklo

E-pošta: [sabina.segula@bc-naklo.si](mailto:sabina.segula@bc-naklo.si)

### Povzetek

Vse spremembe v gospodarstvu se morajo odražati tudi v spremembah izobraževalnih procesov. Poučevanje, kot je bilo v preteklem šolskem ali študijskem letu, mora biti letos že drugačno. Hitra fleksibilnost in odziv na potrebe delodajalcev so zmagovalna kombinacija v iskanju konkurenčne prednosti izobraževalnih institucij. Na področju floristike dr. Sabina Šegula uporablja poleg drugih uspešnih metod tudi model Dizajn kot mišljenje. Po poti štirih korakov se seznanijo s problemom delodajalca in ga nato uspešno reši z inovativnim pristopom poučevanja. Spremenjen pristop pri poučevanju je potreben, saj se lahko z delom na terenu študenti seznanijo s konkretnimi problemi in nalogami, ki jih nato realizirajo. Tako usvajajo kompetence, ki jih delodajalci želijo pri zaposlovanju novega kadra: praktična znanja, delovno disciplino, samostojnost, komunikativnost in odnos do strank, sposobnost iskanja novih idej in rešitev, sposobnost učinkovite porabe časa, sposobnost produktivnega sodelovanja z drugimi, sposobnost jasnega izražanja in natančnosti. Cilj drugačnega pristopa izvajanja izobraževanja je boljše povezovanje z gospodarstvom. Tako na trgu delovne sile predstavimo naše študente, njihova znanja in sposobnosti. To je naša konkurenčna prednost.

**Ključne besede:** dizajn kot mišljenje, inovativni pristop poučevanja, povezovanje z gospodarstvom, konkurenčna prednost

### 1. Zagotavljanje kakovosti v izobraževalnem procesu

Za zagotavljanje enotnega sistema vodenja kakovosti v visokem šolstvu na državni ravni je Vlada Republike Slovenije ustanovila Nacionalno agencijo Republike Slovenije za kakovost v visokem šolstvu (Uradni list RS, št. 114/2009). Vizija agencije je, da bo s sistemom zagotavljanja kakovosti pripomogla h kakovosti izobraževanja in raziskovanja, mednarodni prepoznavnosti, konkurenčnosti in enakovredni vključenosti v svetovni visokošolski prostor.

Poleg te Agencije, ki na nivoju države zagotavlja kakovost izobraževalnega procesa, se lahko posamezne izobraževalne institucije vključijo tudi v druge sisteme zagotavljanja kakovosti. Tako komisija za kakovost v Biotehniškem centru Naklo od leta 2012 pri svojem delu uporablja standardizirana orodja – sistem za vodenje kakovosti, kot je npr. ISO 9001/2008. Celoten sistem vodenja kakovosti temelji na splošno znani metodologiji PDCA: Planiraj (*Plan*), Izvedi (*Do*), Preveri (*Check*), Ukrepaj (*Act*). Vse aktivnosti moramo skrbno načrtovati, vse zapisati v ustrezni dokumentaciji.

Zakaj je mnenje Slovenskega inštituta za kakovost in meroslovje v izobraževalnem procesu pomembno? Kakšne prednosti smo v Biotehniškem centru Naklo pridobili z uvedbo tega sistema? Ali stalna kontrola notranjih presojevalcev pripomore k izboljšanju in optimiziranju vseh procesov, ki potekajo v Centru? Je iskanje stalnih izboljšav potrebno, če se ugotovi, da je stanje na določenem področju zadovoljivo?

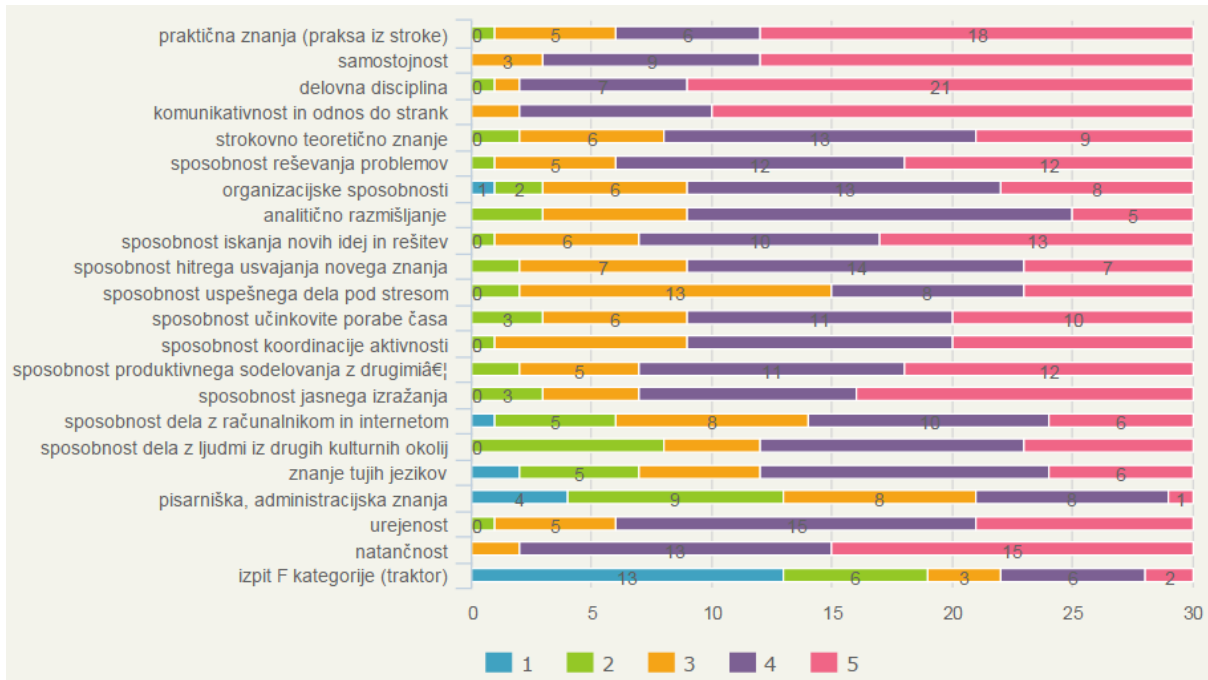
Odgovori na postavljena vprašanja so zelo jasni. Izobraževalna institucija mora biti tržno usmerjena, saj je nujno, da se v okviru poklicnih, poklicno-tehniških in višješolskih strokovnih programov vse udeležence v izobraževalnem procesu usposobi za tržno dejavnost. Tržna usmerjenost pomeni, da se na vsakem koraku v okviru vseh procesov vsi zaposleni obnašamo tržno. Delo mora potekati tako, da je optimizirano, vsa sredstva so ciljno porabljena in rezultati teh ciljev se stalno spremljajo. V takem okolju tudi vsi udeleženci procesa izobraževanja pridobijo kompetence, ki so na nivoju Biotehniškega centra Naklo konkurenčna prednost.

Že na ravni poklicnega izobraževanja se je potrdilo, da je sodelovanje z gospodarstvom nujno potrebno. Iz priporočila Evropskega parlamenta in Sveta iz leta 2009, ki vzpostavlja evropski referenčni okvir za zagotavljanje kakovosti poklicnega izobraževanja in usposabljanja (besedilo 2009/C 155/01), je razvidno, da »prehod na gospodarstvo, ki temelji na znanju, zahteva posodobitev in stalno izboljševanje sistemov poklicnega izobraževanja in usposabljanja kot odgovor na hitre spremembe v gospodarstvu in družbi, tako da lahko pomagajo pri povečanju zaposljivosti in družbene vključenosti ter izboljšajo dostop do vseživljenjskega učenja za vse.« Pri uveljavljanju tega priporočila pa sta kot prednostni nalogi podani zagotavljanje kakovosti in obstoječe izkušnje kot primeri dobre prakse.

Kako predavatelji načrtujejo svoje poučevanje? Katere so ključne kompetence, ki odločajo o zaposlitvi dijaka ali študenta?

## **2. Raziskava zaposljivosti hortikulturnih inženirjev**

V študijskem letu 2014/15 smo v okviru višješolskega predmeta Podjetništvo in trženje skupaj s študenti raziskali trg zaposlovanja inženirjev hortikulture. Poleg možnosti zaposlovanja smo ugotavljali tudi, katere so tiste kompetence, ki jih delodajalci iščejo pri potencialni novi delovni sili. Kompetence, ki jih delodajalci izpostavljajo, so praktična znanja, delovna disciplina, samostojnost, komunikativnost in odnos do strank, sposobnost iskanja novih idej in rešitev, sposobnost učinkovite porabe časa, sposobnost produktivnega sodelovanja z drugimi, sposobnost jasnega izražanja in natančnost (Šegula, 2015).



Slika 1: Katere kompetence pričakujete od inženirja hortikulture (Vir: Interna raziskava zaposljivosti inženirjev hortikulture v Sloveniji, Šegula, 2015)

### 3. Dizajn kot mišljenje – inovativni pristop k reševanju problemov

»Design thinking« oz. dizajn kot mišljenje je inovativni pristop k delovanju in reševanju problemov. Preplet oblikovanja in menedžmenta nas popelje v nov svet razmišljanj. Tako poznamo cikel, ki ga je pri antropološkem preučevanju dizajna razložil že David Kelly (Savić, 2014). Dizajn kot mišljenje je produktivna kombinacija analitičnega in intuitivnega razmišljanja – Roger Martin (Savić, 2014).

Prvi korak: razumevanje.

Temelj vsakega delovanja je razumevanje problema. Najbolje spoznamo problem, ko se povežemo s strokovnjaki, poznavalci.

Kaj to pomeni za učitelja, predavatelja? Vsak učitelj ali predavatelj mora poznati delovno mesto, kjer se bo lahko dijak ali študent, ki ga poučuje, zaposlil. Sedemletne izkušnje dela v cvetličarnah podjetja Gardenia v Ljubljani so mi omogočile spoznati temeljno bazo kompetenc, ki jih mora dober cvetličar usvojiti.

Drugi korak: opazovanje.

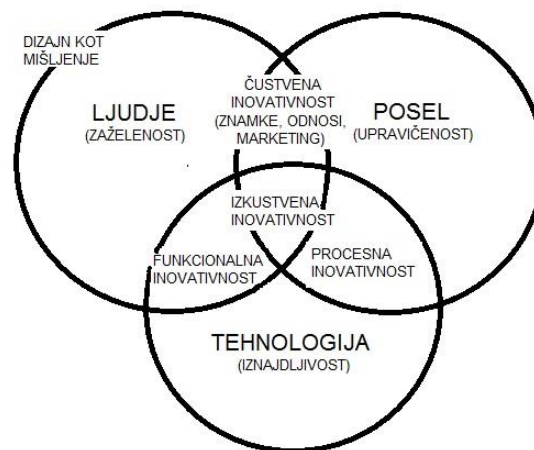
Permanentne raziskave trga floristike in hortikulture z različnih vidikov me usmerjajo pri strokovnem delu v izobraževalnem procesu. V raziskavah delodajalci izrazijo svoje potrebe po določenih kompetencah, ki sledijo dinamiki sprememb na trgu.

Tretji korak: vizualizacija.

V trenutku, ko poznam problem delodajalca, imam konkurenčno prednost, saj lahko oblikujem »prototipe« rešitev v drugačnem načinu poučevanja. Glede na svoje dolgoletne izkušnje na strokovnem področju in permanentnem izobraževanju v tujini, vizualiziram rešitve. Pogojniki idealno bi bilo ni več misel, s katero se srečujem. To sem preoblikovala v aktivno delovanje in tako prenašam strokovno teoretično znanje na konkretnih primerih v praksi. Na tej točki začnemo graditi sisteme. Oblikujemo prihodnost, ki jo vidimo, v katero verjamemo.

Četrty korak: Iteracija.

Svoje prototipe oz. svoje rešitve pokažemo uporabnikom. Z dijaki smo začeli pripravljati prvo adventno razstavo, daljnega leta 2002. Takrat smo prvič pokazali njihovim 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 trenutek nam je odprl nov pogled v prihodnost. Na naslednji razstavi smo že imeli prodajne izdelke in sodelovalo je vse več učiteljev. Takrat se je začelo učenje z delom, katerega rezultate pokažemo uporabnikom.



Slika 2: Ljudje, posel, tehnologija: inovativnost in dizajn kot mišljenje (Vir: Oblikovanje poslovnih modelov, Savič, 2014, 33)

#### 4. Ko predavatelj sliši delodajalce

Večkrat slišimo, da je sodelovanje z gospodarstvom na izobraževalni instituciji izjemno pomembno. V veliki večini je to sodelovanje v takšni obliki, kot si ga predstavljajo predstavniki izobraževalnih institucij, malo pa je sodelovanj, kot si jih želijo delodajalci. Kolikokrat smo mi dejansko »servis« za delodajalce? Ali jih le poslušamo ali delodajalce tudi slišimo?

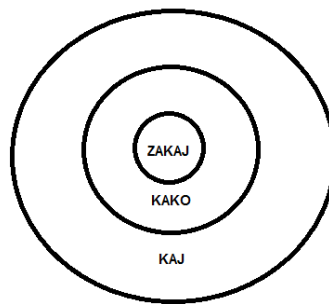
Tu pride do preobrata v poučevanju, ko se kot učiteljica in predavateljica vprašam, kaj potrebujem za izobraževanje – delavnico, učilnico, predavalnico... ali kaj drugega.

##### 4.1 Akcija

Imamo primere dobrih praks, ki so večkrat žal vezane le na enkratne projekte. Kako živeti po načelu primerov dobrih praks, je pravo vprašanje. Lahko bi si postavili

vprišanje – kaj je kakovost, postavili trditev – kakovost je najbolj pomembna. Vendar jaz to trditev zanikam s trditvijo – kakovost je vse. Ali so primeri dobrih praks dovolj dobri, da postanejo način našega delovanja? Se lahko organizacijska shema v instituciji spremeni? So urniki lahko fleksibilni, je možno tako poučevanje?

Ko želimo uvesti večje spremembe, je potrebno te spremembe vnaprej skomunicirati ZAKAJ, potem šele KAKO in šele potem KAJ. Simon Sinek je ta vzorec poimenoval ZLATI KROG.



Slika 3: Zlati krog (Vir: Oblikovanje poslovnih modelov, Savić, 2014,148)

ZAKAJ poučevati na terenu? CILJ?

Pri delu na terenu pri delodajalcih učitelj, predavatelj potrdi svoje strokovno znanje in ohranja stik z delodajalcem. Vsi ostali udeleženci v izobraževanju pridobijo vrsto socialnih kompetenc, ki jih delodajalci upoštevajo pri zaposlovanju. Hkrati se potrjujejo strokovne kompetence in pridobijo nove. Delodajalci neposredno spoznajo bodoči nov kader in to je naša konkurenčna prednost.

KAKO izvesti poučevanje na terenu?

Poučevanje na terenu pri delodajalcih zahteva visoko fleksibilnost izobraževalne institucije. Pri organizacijski shemi je potrebno upoštevati različne dejavnike. Najprej je potrebno že predhodno urediti dogovore z delodajalci. Kakšne so njihove potrebe? Želijo dodatno izobraževanje za zaposlene v podjetju? Morda želijo aktivno sodelovanje z dijaki in študenti, ne samo s praktičnim izobraževanjem, ampak tudi pouk z učiteljem, mentorjem. Tako je potrebno pri postavitvi terminov poučevanja upoštevati predhodne dogovore z delodajalci. Je mogoče sodelovanje z delodajalci v celoti načrtovati ali se lahko določena količina ur opravi fleksibilno glede na nove priložnosti na trgu? Naj poudarim, da brez podpore vodstva, ki vidi v takem delovanju konkurenčno prednost in možnost razvoja v prihodnosti, takih sprememb ne bi mogli izvajati.

KAJ delamo pri delodajalcih?

V okviru praktičnega usposabljanja pri delodajalcih opravljajo dijaki in študenti obvezno praktično izobraževanje. V tem primeru so delodajalci mentorji in to je že ustaljena praksa sodelovanja.

KAJ delam drugače kot drugi učitelji in predavatelji?

Glede na strokovno znanje in izkušnje, ki jih imam, izobražujem na različnih nivojih. Zato je bila oblikovana zamisel trženja »poslovnega paketa po meri«, kjer se delodajalci



obrnejo na BC Naklo kot na izobraževalni servis, povedo svoje želje in izobraževanje se prilagodi njihovim potrebam. Tako grem v podjetje, kjer izvedem izobraževanje za zaposlene. Taka izobraževanja nato kombiniram z vajami študentov in dijakov, ki jih ravno tako opravimo v podjetju.

Ker poznam problem podjetij, je zato lažje ponuditi sodelovanje z določenim ciljem. Intenzivno sodelovanje v mednarodnem prostoru se je na področju floristike začelo z mednarodnim projektom FlorCert, kjer smo poenotili temeljna znanja cvetličarjev v evropskem prostoru (Florcert, 2015).

Pri izobraževanju delodajalcev sodelujem tudi z nizozemskim podjetjem Floweracademy in tako sem takoj povezana v večji mednarodni krog podjetij s tega področja. Z Lucasom Jansnom (Floweracademy) skupaj izvajava strokovna izobraževanja za cvetličarje iz Slovenije in tujine – Evropski florist (komercialna smer). Na tak način so delodajalci seznanjeni o strokovnosti predavateljev in kakovosti poučevanja. Sledenje novostim je osnova za razvoj floristike, saj se s poznavanjem novih tehnik in materialov odpirajo nove možnosti v prodajni mreži in s tem konkurenčna prednost naših udeležencev izobraževanj. Na teh izobraževanjih so študenti asistenti in pomagajo pri pripravah. Tako dobijo nove izkušnje in dragocene stike z delodajalci.

Glede na raziskavo tržišča izobraževanj v floristiki na področju Slovenije sem ugotovila, da strokovna javnost pogreša dogodek Trendi v floristiki, ki ga je v preteklosti organizirala Obrtna zbornica – sekcija za cvetličarstvo in vrtnarstvo v sodelovanju z Arboretumom in cvetlično nizozemsko zbornico. Tako smo se skupaj z vodstvom BC Naklo odločili, da tak dogodek izpeljemo v okviru ponudbe različnih tečajev. Izkušnje, strokovnost in povezovanje s partnerji v tujini je obrodilo sadove. Pridobili smo podjetja v tujini, ki so sponzorirala material za izvedbo dogodka. Generalna sponzorja iz Slovenije sta podjetje Smithers OASIS in Agrokor, d. o. o. K sodelovanju vedno povabimo dva florista iz tujine, na dogodku predstavimo naše študente in dijake, ki ravno tako pred 150 obiskovalci naredijo aranžmaje in jih zagovarjajo. Glavni koordinator in vodja dogodka sem jaz. Delodajalci dobijo ponovno sporočilo s konkretnimi izdelki, kakovost izobraževalnega procesa je visoka. Tega dogodka brez sodelovanja dijakov in študentov v pripravah in izvedbi ne bi mogli speljati. Kontakti s floristi iz tujine so izjemno pomembni, saj imajo na tem dogodku floristi možnost videti znanje dijakov in študentov in organizacija prakse v tujini steče veliko boljše. Izkušnje, ki jih dijaki in študenti pridobijo v tujini, so izjemno koristne in nepozabne. Tako delo od njih zahteva poleg strokovnih tudi razvoj različnih socialnih kompetenc, absolutno se naučijo samostojnosti, iznajdljivosti in tujega jezika.

Sodelovanje s partnerji v tujini poteka še na druge načine. Eno takih sodelovanj je mednarodni floristični festival Romantica v Bugnari. V letu 2014 je bilo organizirano mednarodno tekmovanje cvetličarjev, kjer sem v paru skupaj s kolegico iz Hrvaške Blanko Pazman (učiteljica iz srednje šole Opeka, Marčan) tudi tekmovala. V konkurenci 10 ekip iz 10 evropskih držav sva osvojili 2. mesto. Tak izziv mentorjem pomeni preizkus strokovnosti in potrditev dobrega dela. Predsednik ocenjevalne komisije je bil Mikael Sörensson, ki je bil tudi predsednik ocenjevalne komisije na Euroskills in v odboru ocenjevalne komisije Worldskills.

V letošnjem letu 2015 je bilo organiziran 10. mednarodni floristični festival Romantica, kjer je bilo izpostavljeno druženje in medsebojno sodelovanje floristov. S skupino študentk smo sodelovali pri krasitvi mesta Bugnare in predstavitvi cvetličnih oblek. Na takem festivalu študenti navežejo stike s cvetličarji iz tujine in tako stečejo dogovori o praksi v tujini (Biotehniški center Naklo, 2015).

Pred sodelovanjem na Romantici 2015 smo z dijakinjo in študentko sodelovali tudi na mednarodnem tekmovanju v poročni floristiki v Pescari, Italija. Dekleti sta v konkurenci 10 ekip iz 8 držav osvojili skupno 3. mesto, v kategoriji krona za nevesto pa sta bili drugi (Biotehniški center Naklo, 2015).

V Italiji smo bili ponovno od 28. septembra do 2. oktobra 2015, kjer smo sodelovali na EXPO 2015 v Milanu pri promociji Dneva starih staršev. Predsednik Fellini fundacije v Italiji Charles Lansdorp je povabil BC Naklo k temu sodelovanju na podlagi izkušenj, ki so mu jih opisali delodajalci iz tujine, kjer smo že sodelovali. Tako so dijaki in študenti v nizozemskem paviljonu skupaj s floristi iz tujine okrasili prostor in hkrati simbolično prinesli tudi nekaj cvetličnih aranžmajev v slovenski paviljon.

V letu 2014 smo izvedli drzni projekt Božično-novoletno krasitev mestnega jedra Kranja in izdelali preko 800 m pletenic iz smrečja. V tem projektu so sodelovali tako vsi študenti hortikulture (1. in 2. letniki) kot tudi dijaki. Letos bomo spletli kar 1 km pletenic. Sodelovali bomo tudi pri krasitvi starega mestnega jedra Radovljice.

Lansko leto smo s študenti in dijaki pripravili adventno-novoletno razstavo v podjetju Agrokor in vrtnarstvu Kurbus (pri Gornji Radgoni). Glede na rezultat imamo tokrat štiri podjetja, kjer bomo v novembru izvedli dvodnevne vaje in postavili adventno-novoletne razstave.

Kot predavateljica se zavedam, da moram svoje znanje nenehno nadgrajevati. Z dokazili svojega desetletnega delovanja na področju floristike sem se uspela vpisati na Boerma Institut v Aalsmeerju na Nizozemskem v izobraževanje na zadnji stopnji in opravila izpit ter pridobila naziv Master Dutch Floral Design. Po končanem študiju in pridobljenem nazivu sem nato lahko nadaljevala svoje izobraževanje na področju poročne floristike, saj so se v Nemčiji lahko na specializacijo poročne floristike, ki jo je izvajala Wally Klett, prijavili le floristi z nazivom master. Ravno tako sem tudi po tem izobraževanju uspešno opravila izpit, ocenjevalna komisija je bila iz mojstrske šole v Stuttgartu, in pridobila diplomu.

Poleg projektov, kjer sem v vlogi mentorja – predavatelja, izvajam projekte, kjer promoviram svoje znanje. Leta 2013 in 2014 sem imela lastno predstavitev adventno-novoletne kolekcije v Mestni hiši v Ljubljani v okviru adventne razstave BC Naklo. Izdelki so bili nato še ves december na ogled v atriju Mestne občine Kranj. Letos bom imela lastno adventno-novoletno razstavo, ki bo v hotelu Four Points by Sheraton Ljubljana Mons. Razstava bo obarvana dobrodelno, saj bo del izdelkov šel v prodajo in z zbranimi sredstvi se bo kupil defibrilator, ki bo nameščen v BC Naklo.

Ker združujem področji marketinga in floristike, sem pred leti ugotovila, da v Sloveniji nimamo strokovne floristične revije. Ideja je bila drzna, pa vendarle smo jo v BC Naklo uspeli realizirati. Tako sem odgovorna urednica strokovne revije Floristika. Vsebine v reviji seznanjajo cvetličarje o novih trendih, oskrbi cvetja, o oblikovanju izložb in ostalih aktualnih temah.

Nedvomno je najbolj odmeven projekt, v katerem aktivno sodelujem, velikonočna in božična krasitev bazilike svetega Petra v Vatikanu. S sodelavcem Petrom Ribičem sva že petkrat sodelovala pri velikonočni krasitvi in v letošnjem decembru se bova že tretjič odpravila na božično krasitev. Tako mednarodno priznanje, kjer sva edina tujca, ki sodelujeva s skupino vatikanskih vrtnarjev in italijansko floristko Daniele Kanu, je nedvoumno potrditel strokovnosti.

## 5. Zaključek

To, kar sem naštel, niso le projekti, ki so enkratni. Vaje in prakso redno izvajam na terenu v podjetjih. Vsi udeleženci izobraževanja se tako lahko srečajo z delodajalci, pokažejo, kaj znajo. V takem načinu poučevanja imamo tako imenovano zmagovalno kombinacijo, ko imajo vsi vpleteni koristi.

Ko se nam pojavi priložnost za sodelovanje, moramo biti hitro odzivni. Priložnosti na trgu ne čakajo – tak je boj v poslovnem svetu. Učitelji in predavatelji morajo biti strokovni in drzni, poznati morajo potrebe trga, saj le tako lahko opravljajo svoje poslanstvo. Oblikujejo kader, ki je konkurenčen in zaposljiv na trgu.

Vsi navedeni projekti in drugačen način poučevanja so seveda odvisni od strokovnosti in fleksibilnosti mentorjev. Kot mentor ne morem zahtevati od dijakov in študentov, da se nenehno izobražujejo in sodelujejo v projektih, če sama aktivno z njimi ne delam na terenu. Pomembno sporočilo strokovni javnosti je, da imamo aktualno znanje s področja floristike in da nisem »salonski« predavatelj. Dijaki in študenti ob takem delovanju vidijo, da si moraš upati, da lahko uspeš tudi z zelo drznimi idejami. Potrebno je permanentno izobraževanje in trdo praktično delo.

Ko si kot mentor tako vpet v izobraževalni proces, se stke posebna vez in zaupanje med predavateljem in študentom. Dijake in študente učim, da morajo delati tako, da brez problemov skupaj pokažemo rezultate. Tako se projektne naloge in diplomska dela vedno predstavijo javnosti. Katja Kamnikar, dijakinja, ki je tekmovala v Pescari in je postala naša študentka v programu Hortikultura, ima sanjsko temo za diplomsko nalogo. Sodeluje pri telenoveli Usodno vino (POP TV), kjer skrbi za vse aranžmaje in ostale dekoracije v zakulisju. Drugi študenti predstavijo svoja dela na Trendih v floristiki, imamo razstavo diplomskih izdelkov na razstavi v galeriji v Arboretumu v času prvomajske razstave, kjer okoli 70.000 obiskovalcev vidi naše delo.

Aktivno sodelovanje z delodajalci, okoljem je za promocijo rezultatov izobraževanja nujno potrebno. Vloga mentorja pri različnih osebnih projektih dijakov in študentov je biti desna roka, podpora in pomoč do izvedbe projekta. Posledica takega dela je medsebojno spoštovanje, željnost spoznati novosti, aktivno sodelovati pri »noro drznih« projektih. To so izzivi za vse – mentorja in dijake, študente. Vsak prispeva košček v mozaiku uspešne slike poučevanja floristike v BC Naklo.

Povprečen učitelj pove.  
Dober učitelj pojasni.  
Odličen učitelj prikaže.  
Velik učitelj navdihuje.  
(William Arthin Ward)  
(Pucelj, 2012, 67)

## 6. Literatura in viri

- Biotehniški center Naklo (online). 2015. (citirano 8. 8. 2015). Dostopno na naslovu: <http://www.bc-naklo.si/>.
- Florcert (online). 2015. (citirano 8. 8. 2015). Dostopno na naslovu: <http://www.florcet.eu/>
- Pucelj, K. Preučevanje transformacijskega učenja kot učne prakse tretjega tisočletja. Magistrsko delo. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, 2012. Dostopno na naslovu: [http://dk.fdv.uni-lj.si/magistrska/pdfs/mag\\_pucelj-katarina.pdf](http://dk.fdv.uni-lj.si/magistrska/pdfs/mag_pucelj-katarina.pdf).

- Savić, M. Oblikovanje poslovnih modelov. Ljutomer, Zbirka Banno, 2014.
- Šegula, S., Breznik, B., Jerala, M. Kakovost v izobraževalnem procesu na Višji strokovni šoli Biotehniškega centra Naklo. V: 32. mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti, Pametna organizacija, 20.-22. Marec 2013, Portorož, Kranj: Moderna organizacija, 2013, str. 1010-1018.
- Šegula, S. Interna raziskava zaposljivosti inženirjev hortikulture v Sloveniji, 2015.
- Uradni list Evropske unije (2009): Priporočila, evropski parlament in svet, priporočilo evropskega parlamenta in sveta z dne 18. junija 2009 o vzpostavitvi evropskega referenčnega okvira za zagotavljanje kakovosti poklicnega izobraževanja in usposabljanja, 2009/C 155/01 - 10.



## **POVEZAVA IZOBRAŽEVANJA IN REALNEGA SVETA PODJETNIŠTVA ZA DVIG KAKOVOSTI PRI DELU S ŠTUDENTI**



Sonja Kukman, univ. dipl. ekon.

Ekonomski šola Novo mesto, Višja strokovna šola

E-pošta: [sonja.kukman1@guest.arnes.si](mailto:sonja.kukman1@guest.arnes.si)

### **Povzetek**

V študijskem letu 2014/15 smo se na Ekonomski šoli Novo mesto, Višji strokovni šoli, osredotočili na razvijanje podjetniške miselnosti pri študentih. Naša želja je bila, da čim bolj povežemo izobraževanje in realni svet podjetništva ter na ta način povečamo kakovost izobraževalnega procesa. To smo uresničili preko medpredmetne povezave pri predmetih trženje in poslovno komuniciranje. K sodelovanju smo povabili tudi zunanje deležnike: Razvojni center Novo mesto in StartUP Novo mesto.

Študenti so bili ob zaključku projekta izredno zadovoljni, predvsem zato, ker so spoznali, kako lahko razvijajo poslovno idejo s pomočjo koncepta vitkega podjetništva in različnih spletnih odprtokodnih orodij.

**Ključne besede:** podjetnost, vitko podjetništvo, Kanvas poslovnih modelov, spletna orodja, medpredmetno povezovanje

### **1. Uvod**

V današnjem času ni treba posebej poudarjati, da se naši študenti izobražujejo v zelo negotovih razmerah, ki ne zagotavljajo redne zaposlitve in socialne varnosti ali celo vseživljenjske zaposlitve. Poleg znanja se vse bolj poudarja pomen osebnostnih lastnosti, kot so inovativnost in podjetnost, zmožnost sodelovanja v skupini, prilagodljivost, samoiniciativnost, proaktivnost.

V študijskem letu 2014/15 smo se na Ekonomski šoli Novo mesto, Višji strokovni šoli, osredotočili na razvijanje podjetniške miselnosti pri študentih, in sicer po konceptu vitkega podjetništva. Razvili smo projekt, ki smo ga poimenovali *Podjetniško razmišljanje*. Naša želja je bila, da študenti spoznajo proces razvoja podjetniške ideje in se na ta način »opremijo« z znanji za zaposlitev. To smo uresničili preko medpredmetne povezave pri predmetih trženje in poslovno komuniciranje. K sodelovanju smo povabili Razvojni center Novo mesto in StartUP Novo mesto ter nekatere podjetnike, saj smo želeli čim bolj povezati izobraževanje in realni svet podjetništva.

V vseh fazah projekta smo študente navajali na timsko delo in sodelovanje ter uporabo znanj z različnih področij. Uspešnost njihovih podjetniških idej, ki so jih razvili s pomočjo Kanvasa poslovnih modelov, smo ugotavljali v fazi testiranja ideje z različnimi spletnimi orodji (LaunchRock, MailChimp, Google Forms, socialna omrežja). Pri tem smo jih opozarjali tudi na upoštevanje spletne zakonodaje. Zadnja faza projekta je bila



predstavitev podjetniške ideje na spletu (izdelava spletne strani z orodjem Yola) in pred komisijo podjetnikov (pitch).

Ob zaključku projekta smo izvedli evalvacijo projekta. Študentom je bilo všeč, ker so imeli možnost podjetniško miselnost razvijati pri medpredmetno zastavljenih aktivnostih, v katerih so izmenjavali znanja s predavatelji in zunanji sodelavci ter se skupaj učili.

## **2. Slovenska realnost na področju podjetništva**

Rezultati raziskave Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2014 kažejo, da je Slovenija glede na podjetniško aktivnost med 70 državami (ki so sodelovale v raziskavi) na 57. mestu, torej v spodnji tretjini. Podjetja, ki so nastajala v letu 2014, so v velikem številu primerov nastala zaradi potrebe po ustvarjanju dohodka (več kot 40 %) in ne zaradi dobre ideje in prepoznane poslovne priložnosti. V podjetništvo še vedno vstopamo zaradi nujnosti, kar ni dobra osnova za razvoj gospodarstva (Rebernik, 2015).

Primerjave kažejo, da Slovenci v podjetništvu zaostajamo za drugimi evropskimi državami. Slovensko okolje je precej nenaklonjeno podjetništvu. Rebernik navaja (2015), da le malo Slovencev razmišlja o tem, da bi v prihodnjih treh letih ustanovili podjetje, le desetina. Ta delež uvršča Slovenijo na 13. mesto med evropskimi državami in na 48. mesto v svetovnem merilu med 70 sodelujočimi državami. Glede nato, da je v Sloveniji še vedno visoka stopnja brezposelnosti, je navedeni podatek zaskrbljujoč. Delujoča podjetja ne morejo zaposlovati proste delovne sile, a kot kaže, podjetništvo kljub temu ni zanimiva možnost za povprečnega Slovenca.

Menimo, da bi bilo treba to miselnost spremeniti, vsaj pri mladih, ki se pripravljajo na vstop na trg delovne sile. Sicer bo v bodoče državni proračun še bolj obremenjen zaradi visoke stopnje brezposelnosti ali pa se bomo še naprej pritoževali zaradi bega možganov. Decembra 2014 je bil po podatkih Eurostata v Sloveniji brezposeln skoraj vsak četrti mladi (<http://topjob.finance.si/8816687/Evropska-brezposelnost-med-mladimi-pada-v-Sloveniji-raste>).

Vsekakor pa bi morala tudi država spremeniti odnos do podjetništva, saj je njena naloga, da ustvarja pozitivno klimo in pogoje za gospodarsko rast.

## **3. Koncept vitkega podjetništva**

Menimo, da je prihodnost mladih v podjetništvu in samozaposlovanju, in sicer se jim med drugim ponujajo možnosti tudi v StartUP združenjih. Le-ta organizirajo različne delavnice, v katerih mladi spoznavajo osnove podjetništva, timskega dela, delajo vaje za spodbujanje ustvarjalnosti in kreativnosti. Poudarek je na mreženju in izmenjavi znanj z drugimi udeleženci delavnic in tudi podjetniki. Najpomembneje pa je, da pomagajo mladim do realizacije in komercializacije podjetniških idej, torej do nastanka StartUP podjetja.

Kupej in Mikuš sta za potrebe svojega prispevka opravila intervju z direktorico Slovenskega podjetniškega sklada, Majo Tomanič Vidovič. Povedala je, da je Sklad od leta 2006 podprl okoli 450 StartUP podjetij, od tega jih še vedno uspešno posluje 88 % (<http://www.startaj.si/8835213/Se-dr%C5%BEavi-spla%C4%8Da-vlagati-v-startupe?src=pj030915&cookietime=1441989032>).

V StartUP združenjih sledijo t. i. konceptu vitkega podjetništva (Lean StartUP). Gre za metodo presoje, ali se poslovna odločitev mladega podjetnika splača ali ne. Pri tem se preverja sama ideja, spremljajo se torej odzivi trga na prototip. Izognemo se stroškom izdelave poslovnega načrta, drage raziskave trga ali celo testiranja s poskusno proizvodnjo.

Koncept vitkega podjetništva sledi naslednjim korakom:

- »1. Zapiši načrt A
2. Prepoznav največje tveganje in testiraj
3. Intervju o problemu
4. Intervju o rešitvi
5. Ponudi in preveri verzijo 1.0
6. Zmeri ujemanje produkta in trga«  
(Bertoncelj, 2014, 3).

Na spletu je na voljo knjiga Delaj vitko, ki jo je možno brezplačno prenesti s spletnega mesta [www.delajvitko.si](http://www.delajvitko.si).

#### **4. Projekt podjetniško razmišljanje**

Kot že omenjeno, smo želeli študentom v okviru projekta približati proces razvoja in testiranja podjetniške ideje in jih tako še dodatno opremiti z znanji za vstop na trg delovne sile. Naš cilj pa ni bil končna realizacija poslovne ideje.

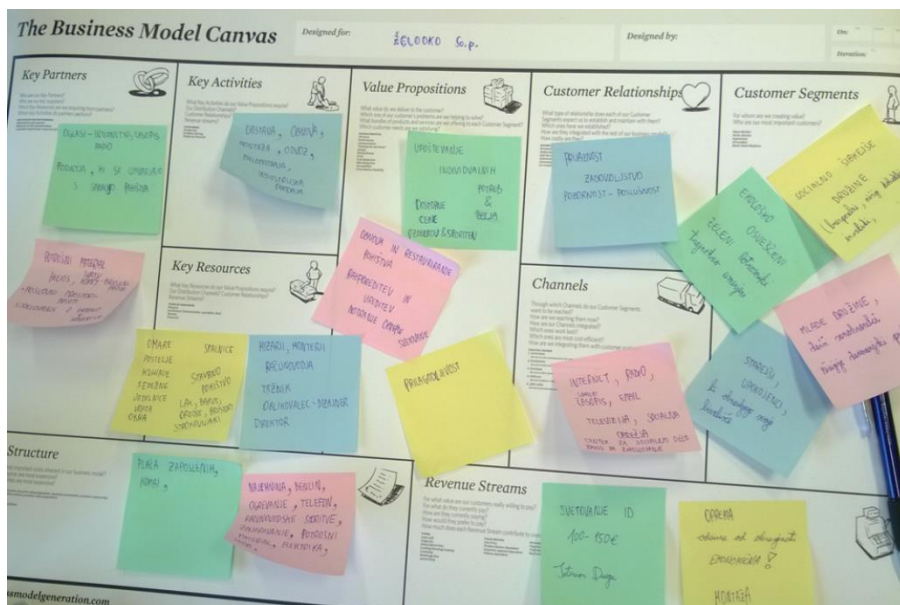
Skupaj z Razvojnim centrom Novo mesto in StartUP-om Novo mesto smo po vzoru vitkega podjetništva za študente oblikovali model, po katerem smo izpeljali projekt Podjetniško razmišljanje.

Model je obsegal 5 faz:

1. Iskanje ideje
2. Kanvas poslovnih modelov
3. MVP (minimum value proposition) in spletna stran
4. Testiranje ideje
5. Pitch

##### **4.1 Kanvas poslovnih modelov**

Kanvas poslovnih modelov ima 9 gradnikov: ponudba vrednosti, segmenti kupcev, distribucijske poti, odnosi s kupci, viri prihodkov, ključni viri, ključne aktivnosti, ključni partnerji in ključni stroški (Savić, 2014, 129–130). Po teh gradnikih razvijemo idejo in jo po potrebi spreminjamo (menjamo post-it listke na posameznem gradniku).



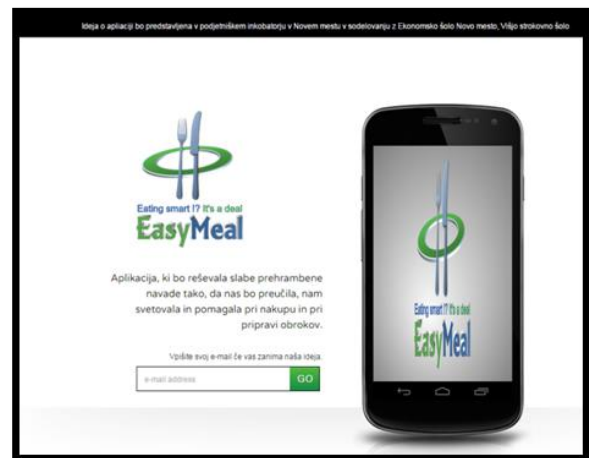
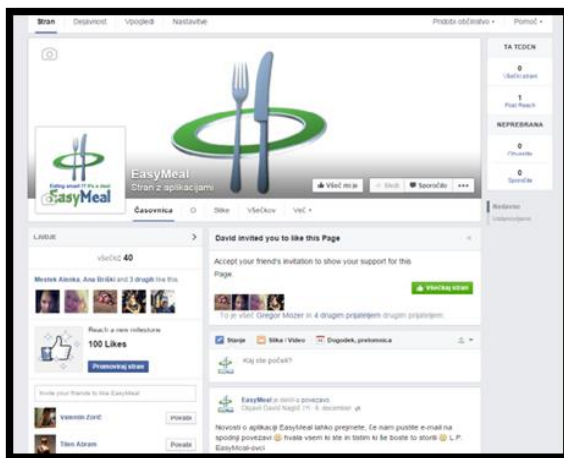
Slika 1: Primer Kanvasa poslovnih modelov (Vir: <http://www.bistra.si/wp-content/uploads/2014/05/BMGC.png>, 10. 9. 2015)

## 5. Izvedba projekta

Projekt je trajal tri mesece. Glavnina aktivnosti je potekala v šoli, ob zaključku vsake faze pa smo se srečali s predstavniki Razvojnega centra Novo mesto in StartUp-a Novo mesto, ki so nam podali povratne informacije o opravljenem delu in usmeritve za nadaljnje delo.

Prvi dve fazi, iskanje ideje in oblikovanje Kanvasa poslovnih modelov, sta potekali vzporedno, saj je bistvo poslovnih modelov v tem, da spremljajo dinamične procese in se spreminjajo. Največ časa so torej študenti posvetili razvoju ideje, ki so jo s pomočjo Kanvasa poslovnih modelov spreminjali glede na rezultate testiranja.

Pomembno je, da so poleg procesa razvoja in testiranja ideje spoznali tudi različna spletna orodja, ki so jim olajšala delo. Študenti so oblikovali Facebook stran in pristajalno spletno stran za poslovno idejo. Na Facebook strani so oglaševali svojo idejo, zbirali »sledilce«, ki so jih preusmerili na pristajalno spletno stran (oblikovali so jo z orodjem LauncRock). Tam so zainteresirani posamezniki prejeli podrobnejše informacije o podjetniški ideji.



Slika 2: Primer promocijskih orodij, ki so jih oblikovali študenti (Vir: Lasten)

Istočasno pa je spletna stran služila tudi zbiranju kontaktov, e-poštnih naslovov, za nadaljnje marketinške aktivnosti. Na prejete e-poštne naslove so študenti v nadaljevanju pošiljale e-novičke (orodje MailChimp) in spletne ankete (orodje Google Forms) in na ta način izvedli začetno testiranje trga. Izdelali so tudi svojo spletno stran (orodje Yola).

Pri tem so se študenti naučili, da je pri spletnih marketinških akcijah treba upoštevati zakonodajo (Zakon o elektronskem poslovanju na trgu, Zakon o varstvu osebnih podatkov, Zakon o elektronskih komunikacijah). Osnovno, zakonsko predpisano načelo glede neposrednega trženja je, da mora pošiljatelj predhodno pridobiti soglasje vsakega naslovnika, ki ima pravico kadarkoli zavrniti nadaljnjo uporabo svojega e-naslova (<http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/spam-v-b2b-svetu-da-vas-ne-zgrabi-inspektor>).

Naslednjo fazo so študenti izvedli na nekoliko drugačen način, kot jo priporočajo v StarUP združenjih. Ta faza je e-poštno vabilo na intervju. Podjetniki, ki nameravajo svoje ideje dejansko realizirati, se pogosto poslužujejo globinskega intervjuja s testno skupino uporabnikov, saj na ta način dobijo pomembne informacije s trga. Študenti te faze niso izvedli na ta način, ker pri realizaciji ideje niso prišli tako daleč. So pa izvedli poskusne intervjuje drug z drugim.

Zadnji korak je bil pitch v Podjetniškem inkubatorju Novo mesto. Ta faza je bila za študente najbolj stresna, saj so morali svojo idejo predstaviti in zagovarjati pred komisijo treh podjetnikov. Komisija je nagradila tri skupine študentov, ki so predstavili najboljše in najbolj realne podjetniške ideje.

## 6. Mnenje študentov o projektu

Ob zaključku projekta smo izvedli evalvacijo projekta. Na anketni vprašalnik je odgovorilo 13 od 15 študentov, ki so aktivno sodelovali v projektu.

V nadaljevanju je predstavljen povzetek odgovorov na vprašanja.

### 1. Opišite, kakšne misli so se vam porajale, ko smo vas seznanili s projektom in ko smo začeli z uvodnimi aktivnostmi.



Študenti so bili na začetku nekoliko skeptični, ker so bili postavljeni pred novi, neznani izziv. Spraševali so se, če bodo lahko prišli do zanimivih, a dovolj realnih podjetniških idej. Pomisleke so imeli tudi glede končnega nastopanja (pitcha) pred komisijo.

Všeč pa jim je bilo, ker so začutili, da bodo imeli pri delu proste roke in bo lahko prišla do izraza njihova domišljija. Veselili so se tudi sodelovanja z zunanjimi deležniki.

## **2. Ocenite, kako samostojni ste bili pri delu v posameznih fazah projekta.**

Študenti so po prejemu navodil samostojno opravljali svoje delo, občasno so potrebovali motivacijo in usmeritve.

## **3. Kako si doživljal zaključno predstavitev projekta pred komisijo podjetnikov in njihove komentarje? Kakšen se ti je zdel zaključni dogodek projekta v Podjetniškem inkubatorju?**

Priprave in sam pitch so bili za študente najbolj zahtevna in stresna naloga. Zato pa je bilo navdušenje ob zaključku dogodka toliko večje. Pohvalili so priložnost, da so lahko dobili koristne povratne informacije od uspešnih lokalnih podjetnikov. V tej fazi projekta so najbolj začutili, kaj so delali dobro in česa ne. Dobili so veliko usmeritev, ki jih sicer (pri klasičnem pouku) ne bi.

## **4. Kakšno se ti je zdelo sodelovanje v vašem podjetniškem timu (izmenjava mnenj, enakovrednost položaja, prispevek posameznika)?**

V večini skupin je bilo sodelovanje dobro, člani so komunicirali med sabo, izmenjavali mnenja in poskrbeli za delitev nalog. Ves čas so dosegali dobre rezultate.

V dveh skupinah pa je pogosto prihajalo do nesoglasij.

## **5. Kaj meniš o podpori predstavnikov Razvojnega centra in StartUP-a?**

Preko zunanjih deležnikov so študenti dobili vpogled v podjetništvo še z druge perspektive. Informacije »s terena« so bile še kako dobrodošle pri ustvarjanju idej in nabiranju znanja iz realnega sveta podjetništva.

## **6. Kaj ti je bilo še posebej všeč pri projektu **PODJETNIŠKO RAZMIŠLJANJE**?**

Študenti menijo, da so dobili vpogled v nov, drugačen pristop pri reševanju problemov. Spoznali so, kako dinamično je lahko delo v skupini in kako pomembne so ideje »sodelavcev«. Pri tem je bila pomembna podpora mentorjev in zunanjih sodelavcev, ki so jim približali pojem in pomen podjetništva. Všeč jim je bila tudi tekmovalnost med skupinami, saj so morali ves čas dokazovati, da je njihova ideja najboljša.

## **9. Kaj si pogrešal pri projektu **PODJETNIŠKO RAZMIŠLJANJE**?**

Študenti so pogrešali bolj mešane skupine, člani naj bi bili predstavniki različnih strok. Bolj pogumni pa so komentirali, da bi bilo dobro, če bi ideje tudi realizirali.



## 7. Zaključek

Ko smo s projektom zaključili, sva predavateljici skupaj s predstavnikoma Razvojnega centra in StartUP-a izvedli samorefleksijo. Enotni smo si bili, da smo dosegli zastavljene cilje in uspešno komunicirali med sabo.

Menimo, da bi bilo smiselno projekt nadaljevati tudi v prihodnjem študijskem letu, vendar z določenimi izboljšavami oziroma nadgradnjami:

- smiseln uvod v projekt bi bila udeležba študentov na StartUP vikendu v Podjetniškem inkubatorju,
- v projekt bomo vključili še več sodelavcev (strokovnjaki za CGP in oblikovanje spletnih strani),
- projekt bomo tudi časovno razširili in še več časa namenili oblikovanju ideje,
- vključili bomo študente iz programa medijska produkcija,
- osredotočili se bomo na investment pitch – večji poudarek bomo dali finančnemu delu razvoja ideje po konceptu Investor Deck.

Čas bo pokazal, če smo s projektom pri študentih spremenili način razmišljanja in jim dali popotnico za samostojno zaposlitveno pot, ki jo v današnjem času pogojujejo ravno kvalitete, kot so podjetnost, kreativnost, samoiniciativnost, sposobnost timskega dela in sodelovanja.

## 8. Literatura in viri

- Bertonec, L. Delaj vitko, vse ostalo je odveč! (gradivo pripravljeno po knjigi Delaj vitko). Ljubljana: Pasadena d. o. o., 2014.
- Kupej, B., in Mikuš, Š. Se državi splača vlagati v start-upe? (online). 2015. (citirano 11. 9. 2015). Dostopno na naslovu: <http://www.startaj.si/8835213/Se-dr%C5%BEavi-spla%C4%8Da-vlagati-v-start-upe?src=pj030915>.
- Mikuš, Š. Decembra je bil po podatkih Eurostata v Sloveniji brezposeln skoraj vsak četrti mladi (online). 2015. (citirano 10. 9. 2015). Dostopno na naslovu: <http://topjob.finance.si/8816687/Evropska-brezposelnost-med-mladimi-pada-v-Sloveniji-raste>.
- Rebernik, M. Slovenija postaja država podjetnikov iz nuje (online). 2015. (citirano 11. 9. 2015). Dostopno na naslovu: <http://www.finance.si/8816878/Slovenija-postaja-dr%C5%BEava-podjetnikov-iz-nuje>.
- Savić, M. Oblikovanje poslovnih modelov: kje se skriva ključ do debelih vrednosti v prodornih organizacijah? Ljutomer: dŠola, 2014.
- Žibert, M. Spam v B2B svetu: da vas ne zgrabi inšpektor! (online). 2015. (citirano 12. 9. 2015). Dostopno na naslovu: <http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/spam-v-b2b-svetu-da-vas-ne-zgrabi-inspektor>.

## **ODGOVORNOST PREDAVATELJEV IN ORGANIZATORJEV IZOBRAŽEVANJA ZA KAKOVOSTNO IZVEDBO VSEBIN**



Mag. Maja Rozman, direktorica in predavateljica

ICES, Izobraževalni center energetskega sistema, Ljubljana

E-pošta: [maja.rozman@ices.si](mailto:maja.rozman@ices.si)

### **Povzetek**

Izobraževalni programi so sestavljeni iz različnih strokovnih vsebin. Le-te je treba posredovati do (vedno bolj zahtevnega) končnega uporabnika. Študentje niso več samo slušatelji, temveč predvsem sogovorniki. Ni jim vseeno kaj slišijo na predavanjih, odpirajo različne problematike in si želijo kompetentnega sogovornika. Ne na drugi strani odra, katedre, mize, želijo ga ob sebi in za njih. Podajanje strokovnih vsebin prepustimo strokovnjakom in zadostimo tistemu »kaj«, še vedno pa ostane odprto področje »kako« bo določena snov predana v uporabo. Tega se lahko in moramo naučiti. Odgovornost je predvsem na predavateljih in organizatorjih izobraževanja, seveda pa svoj delež nosijo tudi študentje.

**Ključne besede:** kakovostna izvedba študijskih programov, odgovornost, motivacija

### **1. Uvod**

V izobraževalnih procesih želimo vsi delati kakovostno. Točna definicija kako naj bi bilo to videti v praksi je zapisana v teoriji. Mnenja o tem kaj in kako lahko prispevamo deležniki izobraževalnega procesa, da se torija spremeni v prakso, pa so različna. Spodnji prispevek opozarja na nekaj možnosti in priložnosti za še boljšo izvedbo vsebin. Osnovni namen pa je opozoriti, da vsak lahko pripomore k boljšemu sobivanju znotraj izobraževalnega procesa.

### **2. Pomen uvodnih in prvih predavanj**

Pomembno vlogo pri dožemanju posameznih vsebin znotraj pedagoškega procesa zagotovo igra stopnja in vrsta znanj (namenoma ne govorimo o izobrazbeni strukturi) posameznega akterja, ki lahko in mora vplivati na vsakega študenta. Govorimo lahko o poznavanju temeljnih znanj, ki jih potrebujemo za izvajanje pedagoškega procesa. Poučevanje je osnova, imeti kompetence vseživljenjskega poučevanja pa nadgradnja. Kot že ugotovljeno (Rozman, M. 2014), pa je pravilno izbrana komunikacija in uporaba različnih didaktičnih pristopov v tesni povezavi z zadovoljstvom udeležencev predavanj. O tem govorijo tudi rezultati anket o zadovoljstvu študentov, ki so izvedene po vsakem zaključku predmeta. Vedno bolj je prisotna želja študentov po soustvarjanju vsebin, ki pa ne sme prerasti v ustvarjalni kaos. Skozi proces dela ugotavljamo, da je vodenje in usmerjanje nujno potrebna kompetenca vseh prisotnih v pedagoškem procesu. Začnemo lahko na začetku. Ne na prvih predavanjih vsakega predmeta, temveč že na uvodnem predavanju za študente, ki je vsako leto pred začetkom vsebinskih predavanj. Dobra navodila in smernice so kakor zemljevid (ali kompas), po katerem se lahko ravna

posamezniki. Poleg uvodnih predavanj za študente je pomembna izpeljava prvega vsebinskega predavanja. Predavatelj mora ustvariti dobre temelje za delo skupine. Preverjanje in ocenjevanje znanja je zaključna faza, ne pa zadnja. Organizatorji izobraževanja v sodelovanju s predavatelji spremljajo napredek študenta, ga vodijo in usmerjajo do kariernega centra. Kmalu se prepozna količina kompetenc in praktičnega znanja. Delo namreč dobijo tisti, ki se znajo zelo hitro vključiti v delovni proces. Ne smemo pozabiti, da izobražujemo za poklice.

## **2.1 Potek prvega predavanja na začetku šolskega leta**

Ravno praktična naravnost posameznega višješolskega programa in predmeta je tista, ki naredi višješolski strokovni študij tako edinstven. O tem lahko preberemo v prispevku o izzivih, ovirah in ključnih smernicah za delo pri poučevanju odraslih (Rozman, M. 2014), kjer je omenjeno, kako zelo je pomembno, da ima bodoči diplomant in nekoč tudi iskalec zaposlitve, v tem primeru z diplomo višješolskega strokovnega študija v žepu, znanja s področja:

- definiranja samopodobe,
- motivacije, samo-motivacije,
- nastopanja, retorike, komunikacije,
- učenja postavljanja in zavedanja pomembnosti ciljev,
- prepoznavanja kompetenc,
- podjetništva,
- pisanja in priprave tržno naravnanih ponudb in prijav za delo,
- mreženja,
- delovne zakonodaje,
- poslovnega bontona.

Nekaj tovrstnih znanj običajno pridobimo v osnovnem izobraževanju, večino pa potem v procesu zaposlitve in poslovnega udejstvovanja. Če želimo v svet dela vstopiti pripravljeni, je potrebno pridobiti znanja z pestrega spektra področij. To pa je seveda izziv za vsako izobraževalno institucijo – njene predavatelje in organizatorje izobraževanja. Spekter raznovrstnih znanj pomaga študentu pri dojetanju in sprejemanju strokovnih vsebin.

## **2.2 Učenje učenja učenih**

Malcolm Knowles je pisal o poučevanju odraslih in (prirejeno in prevedeno po <http://adulted.about.com/od/teachers/a/teachingadults.htm>, 21.9.2015) nekatere zaključke lahko apliciramo tako na redni študij, kot študij odraslih. Pomembnih je pet principov poučevanja. Treba je razumeti kako se odrasli učijo in Knowles je ugotovil, da se učijo najbolje, ko:

- razumejo zakaj je nekaj pomembno znati ali narediti,
- imajo svobodo, da se učijo na svoj način,
- se lahko učijo izkustveno,
- je pravi čas za učenje,
- je proces pozitiven in spodbujajoč.

Poglejmo bližje zgornje pristope (ki lahko veljajo tudi za redne študente):

*Pristop 1: Odrasli študentje morajo razumeti "zakaj".* Večina odraslih študentov je v predavalnici zato, ker si to želijo. Nekateri se znajdejo v učnem procesu zaradi pridobitve certifikata, diplome, potrdila, večina pa je izbrala učno pot, da se nauči nekaj novega.

*Pristop 2: Spoštovanje različnih stilov učenja.* Že dolgo je dokazano, da se ljudje učimo na različne načine (torej lahko sklepamo, da tudi takrat, ko učimo druge, k stvarjem pristopimo različno). Mnogi raziskovalci učnih slogov so ločeno prišli do podobnih ugotovitev in se na splošno strinjajo, da obstajata dva glavna učna stila: prvi je, kako informacije zaznavamo (modalnosti), drugi pa, kako potem te informacije predelujemo (katera možganska hemisfera prevladuje pri tem) (DePorter 1996: 109, citirano po Semrl, 2009, str. 3). Ista avtorica povzema reprezentacijske sisteme: vizualni tip (V) (vidni), avditivni tip (A) (slušni), kinestetični tip (K) (tipni, čutni), olfaktorni tip (O) (vonj), gustatorni tip (G) (okus). Če preberemo začetne črke posameznih tipov – dobimo akronim VAKOG. Večina ljudi uporablja vse tri stile zaznavanja v procesu učenja, kar je logično, saj imamo pet čutil, ampak en stil je skoraj vedno bolj izražen. Najboljši način je kombinacija podajanja snovi, ki zadovolji vsem nivojem dojetja.

*Pristop 3: Dovolite študentom izkustveno učenje.* Izkušnje se lahko kažejo v različnih oblikah. Vsaka aktivnost v predavalnici, ki omogoča vključitev udeleženca izobraževalnega procesa, je izkušnja. Sem štejemo delo v skupinah, diskusije, eksperimente, igro vlog, izdelovanje plakatov, vizualizacijskih načrtov, miselnih vzorcev, risanje, pisanje, miselne igre, nastopanje in predstavitve izdelkov. Dobrodošlo je gibanje in spreminjanje položaja v predavalnici. Pomembna je vpletenost učitelja v učni proces. Ugotavljamo, da je fizična odsotnost učitelja izza katedra in večja fizična prisotnost med študenti eden izmed dejavnikov, ki zelo vpliva na sprejemanje snovi. Poleg vsega vpletenost študentov v proces dela vpliva tudi na koncentracijo in disciplino v učilnici. Drug aspekt tega pristopa pa je vnos življenjskih izkušenj v predavalnico. Pri delu z odraslimi so izkušnje predavatelja nujno potreben pogoj za kakovostno delo. Predavatelj na ta način pridobi zaupanje, integriteto in ugled v očeh študentov. Veliko pozornosti je treba posvetiti tudi časovnemu okviru izmenjave izkušenj. Predvsem pa mora biti prenos obojestranski. Odrasli študentje so prava zakladnica praktičnih idej in delovnih izkušenj. To velja izkoristiti.

### **3. Izven okvirjev za kakovostno izvedbo vsebin**

*Pristop 4: Ko je študent pripravljen, nastopi učitelj.* Čakanje na pravi trenutek, da podelimo znanje in izkušnje. Naj se predavatelj še tako trudi, če študent ni pripravljen sprejeti znanja, obstaja velika verjetnost, da ga tudi ne bo osvojil. *Na trenutke sinhronizacije z občinstvom je treba skrbno čakati in jih prepoznati.* Strogo držanje okvirjev učnega načrta ni priporočljivo, ne glede na to, da lahko tovrstno početje povzroči pravo opustošenje v načrtih in pri zastavljenih učnih ciljih. Izkoristi velja trenutke pozornosti in zanimanja za posamezno tematiko, ker lahko koncentracija in interes zelo hitro popustita. Izgovarjanje na to, da je določena snov predvidena kasneje, vam ne bo ravno v korist. Primer iz prakse pravi, da v primeru, če študent izpostavi določen problem, a je na vrsti šele v drugi polovici sklopa izobraževanja, študentje zelo cenijo trud predavatelja, če nakaže rešitev ali pa jo poiščejo skupaj mimo dnevnega načrta snovi. Poskušamo vplivati na to, da se ostali udeleženci ne dolgočasijo preveč in vajo izpeljemo tako, da vključimo čim več udeležencev v izvedbo.

*Pristop 5: Spodbujanje (odraslih) študentov.* Za večino odraslih udeležencev predavanj, izobraževanj, usposabljanj, seminarjev je vrnitev nazaj v šolske klopi stresna. Stopnja stresa je odvisna od časa, ki je pretekel od zadnjega (ne)formalnega izobraževanja



posameznega udeleženca. Včasih je napredek že to, da se nekdo sploh oglasi. Spodbuda s strani učitelja je dobrodošla (p)o(d)pora vsakemu izmed udeležencev predavanj.

### **3.1 Mnenja udeležencev o izvedbi študijskega procesa**

Na višji strokovni šoli ICES kakovost zagotavljamo s sprotnim preverjanjem mnenja deležnikov. Namenoma govorimo o mnenju in ne zadovoljstvu, saj želimo dobiti čim več predlogov in mnenj tudi o tem, kje bi lahko bili še boljši. Ideje, in mnenja upoštevamo in o implementaciji le-teh tudi obveščamo. Zbirnik tovrstnih predlogov je zapisan v različnih oblikah in je odlično vodilo za kakovostno delo. Primer zbornika mnenj študentov o izvedbi predavanj za leto 2014/2015, za strokovni predmet prvega letnika na višji strokovni šoli ICES, smer elektroenergetika, ki ga je predavatelj izvedel med predavanji: »Študentje so izrazili mnenje, da je bilo predavanje koristno. Veseli so bili spodbude in motivacije, predvsem pa napotkov, kako se lotiti študija predmeta. Pogrešali so vaje in glede na to, da so bila mnenja pridobljena v sredini izobraževalnega procesa, so bile vaje dodane. Zadovoljni so bili z demonstracijami in praktičnimi prikazi vaj. Zdelo se jim je, da bodo pridobljeno znanje lahko takoj uporabili v praksi. Pristop k podajanju snovi se jim je zdel drugačen, sproščen, a zato nič manj učinkovit. Presenetila jih je dinamika predavanj, razgibano skupinsko delo in močna povezanost študentov zaradi KTIVNEGA sodelovanja na predavanjih. Nekaj študentov je izpostavilo, da imajo zgolj osnovno znanje. Za njih je bila pripravljena posebna literatura in individualno svetovanje, da so lahko ujeli korak z ostalimi. Kar nekaj študentov je izpostavilo za koristno nabiranje široke palete znanj, ne samo strogo tehnično znanje predmeta. Zdelo se jim je, da so pripravljene za delo na terenu. Udeleženci predavanj so kot koristne izpostavili naslednje pridobljene kompetence (ki niso bile s področja stroke): iskanje virov, izboljšanje izražanja, spodbujanje raziskovalnega duha, natančna navodila za pisanje seminarske naloge, iskanje rešitev, nove izkušnje in mreža ljudi, pridobivanje delovnih izkušenj, učenje samostojnega dela.«

### **3.2 Globinski pristop k študiju**

Uspešnost študentov (tukaj mislimo na uspešnost študentov v času študija in tudi potem, ko se zaposlijo) je odvisna od naslednjih dejavnikov: od motivacije, od stopnje predznanja, od zanimive predstavitve snovi, uporabe različnih pripomočkov, od prostora in časa, kjer potekajo predavanja, od stopnje delavnosti, od utrujenosti. Naloga predavatelja in organizatorjev izobraževanja je, da poskušajo vplivati na vse dejavnike. Opažamo, da se dejavniki ne spreminjajo z leti, ampak so odvisni od starosti slušateljev, njihove osebne zrelosti. Bistveni ukrepi, s katerimi bi na strokovnem področju spodbudili globinski pristop študiju so: poiskati motiv za pridobivanje znanja, poučevanje od znanega k manj znanemu, vaje na terenu (obisk podjetja, hotela ...), vzpostavljanje sproščene delovne atmosfere, skupinsko delo, individualno delo, lastno izobraževanje in odprtost do idej študentov.

## **4. Odgovornost predavateljev in organizatorjev**

Skupina, ki se med seboj poveže, je motivirana in deluje kot skupnost, dosega boljše rezultate in pri svojem delu zelo podjetna. Vsaka stvar, ki se jo posameznik nauči, je pomemben del učnega procesa. Spoznavni proces vseh deležnikov pedagoškega procesa je ključen, a odvisen od dolžine trajanja usposabljanj. Klasično spoznavanje in predstavljane pred skupino že dolgo časa ne pride več v poštev. Udeleženci so nestrpni, pričakujejo takojšnje rezultate in nekaj jim moramo za pokušino dati takoj. V nasprotnem primeru se začnejo dolgočasiti in izgubimo njihovo pozornost. Tukaj pridejo



prav različne socialne igre in lomilci ledu. Velik vtis na udeležence naredi hitro pomnjenje imen vsakega izmed njih. Za to seveda obstajajo različne tehnike, izkušnje kažejo, da stalni sedežni red (sploh pri predavateljih, ki imajo bolj izraženo vizualno področje zaznavanja) zelo pomaga. Čas med odmori je dobrodošel pripomoček, ki ga lahko predavatelj izkoristi za nabiranje informacij, individualno obravnavo posameznika ali za pridobivanje zaupanja (Rozman, M. 2014).

Pozitivna naravnost, poznavanje študentov po imenu in spodbujanje pa vsekakor ne smeta biti sinonim za popustljivost. Ves čas si je potrebno ponavljati, da so študentje odrasli. Ton nagovora, ki mora biti prilagojen njim nas ne sme zanesti na področje, kjer bi bili lahko preveč pokroviteljski. Odgovornost predavatelja je, da združi posamezne skupine udeležencev izobraževanja in jih spodbuja k sodelovanju. Najbolj pomembno za študente pa bo zaupanje in ugled, ki si ga bodo pridobili v očeh predavatelja. Doseči to je zagotovo velik izziv za vsakega učitelja, ki se v pretežni meri ukvarja s poučevanjem odraslih. Poleg učenja posamezne tematike, lahko slušateljem vdahnemo (za)upanje in strast. Tovrstni način učenja (lahko) spreminja življenje.

## **5. Literatura in viri**

- Knowles, M. 2015 5 Principles for the Teacher of Adults Pridobljeno 18. 9. 2015 s spletne strani <http://adulthood.about.com/od/teachers/a/teachingadults.htm>.
- Rozman, M., 2014. Izzivi, ovire in ključne smernice za delo pri poučevanju odraslih in brezposelnih oseb / Maja Rozman, prispevek na konferenci, str. 457-462, Mednarodna poslovna konferenca: Kako uspeti do leta 2020? : poslovni in družbeni izzivi sodobnega sveta [uredili Ksenija David, Marjeta Nosan, Anton Vorina].
- Šemrl, K., 2009. Tipi udeležencev, Tipi udeležencev po VAKOGU, gradivo za usposabljanje Izobraževalni trener praktik, Ljubljana: Glotta Nova.