

Načini vodenja sodelavcev pri celovitem uvajanju sistema vodenja kakovosti v sredjo šolo

Lidija Grmek Zupanc

Ekonomsko-storitveni izobraževalni center Kranj

Uvod

Na Ekonomski šoli Kranj smo bili pred šolskim letom 2005/2006 vključeni v nekaj projektov, ki so poudarjali ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v srednjih šolah. Pričakovali smo spremembe zakonodaje na področju srednješolskega strokovnega izobraževanja, ki naj bi prinesle zahtevo po oblikovanju komisij za kakovost. Vse bolj smo tudi spoznavali, da samo delni projekti ne bodo v celoti prispevali k dvigovanju kakovosti naše šole. Tako smo v šolskem letu 2005/2006 z obema šolama, Ekonomsko oz. Strokovno gimnazijo in Srednjo poklicno in strokovno šolo, vstopili v projekt Kakovost za prihodnost vzgoje in izobraževanja.¹ Posebnost projekta je bila, da nam je bil na voljo konzulent z bogatimi izkušnjami s področja implementacije celovitih sistemov kakovosti.

Pri modelu celovitega sistema vodenja kakovosti smo razvijali vse podsisteme, kar za vodstvo in projektno skupino pomeni mnogo večji zalogaj kot razvijati in izvajati samo enega od podsistemov. Ravno tako pa je to bolj naporno tudi za vse zaposlene, ker je hkrati potrebnih več sprememb in razmišljanje o izboljšavah. Po treh letih, maja 2008, smo kot druga srednja šola v Sloveniji (za Gimnazijo Ptuj) uspešno prestali zunanjo presojo in pridobili ugledni certifikat Kakovost za prihodnost vzgoje in izobraževanja, ki dokazuje, da smo na vseh področjih našega dela zastavili sistematično pot proti kakovosti in izboljševanju dela. V prispevku bi rada predstavila način vodenja učiteljev oz. sodelavcev pri uvajanju v razumevanje celovite kakovosti in pristope, ki so se pokazali tudi v merljivih rezultatih šole. Kot ravnateljica Srednje poklicne in strokovne šole sem bila dejavno vključena v komisijo za kakovost, ki sta jo sestavljala aktiva za kakovost obeh šol.

Vloga vodstva pri uvajanju celovitega sistema vodenja kakovosti

V okviru prvega modula zahtev KZP, ki ni naključno prvi in se imenuje *Voditeljstvo in vodenje*, smo bili posebej pozorni na prepriče-

vanje zaposlenih, da so spremembe potrebne. Ljudje sprememb ne morejo razumeti ali sprejeti, če jih vodimo s prisilo, zato smo se izogibali velelniku morate oz. glagolu morati nasploh. To je, skratka, pomenilo, da smo v vodstvu razmišljali, kako ljudi prepričevati ali prepričati za spremembe.

Naslednje misli veljajo za vse šole: »Sodobna šola je pod hudim pritiskom vse hitreje spreminjajočega se sveta. Ekonomske in splošne družbene razmere silijo tradicionalno šolsko kulturo v posodabljanje. Nekateri menijo, da smo priča največjim spremembam, ki nastajajo zaradi globalizacije, odvisnosti od drugih ter povezanosti/povezovanja z drugimi. Povezovanje Slovenije z evropskim prostorom, spremembe na trgu delovne sile, vse večja moč uporabnikov in davkoplačevalcev ter demografske spremembe silijo šole k temu, da resno premislijo o svojem poslanstvu. Šolsko okolje ne more pobegniti pred spremembami v družbi. Tudi javnost presoja kakovost šol z vse strožjimi merili.« (Zupanc Grom 2007, 103.)

Na temeljno vprašanje, kako prepričati ljudi, lahko odgovorimo na različne načine. Namen razglabljanja ni v tem, da bi povzemali teorijo o motiviranju ali uvajanju sprememb, ampak predvsem v praktičnem prikazu, kaj deluje in kaj ne. Pri učinkih delovanja je pomembno predvsem, kaj deluje v daljšem obdobju. Kratkotrajni učinki so lahko tudi drugačni, vendar to ni tako pomembno.²

Pogosto je z vprašanjem, kako prepričati ljudi, povezano tudi vprašanje, zakaj nekaj izpolni naša pričakovanja, nekaj drugega pa ne.

Ljudi lahko postopno prepričamo z dobrimi zgledi, izboljšavami, ki resnično pripomorejo k višji ravni dela na delovnem mestu, v razredu itd. Le to daje navdih, le to navdušuje.

Vloga voditeljstva in vodenje v celoviti kakovosti imata zelo pomembno mesto. Da bi dosegli dobre zglede in izboljšave, pa morajo ljudje najprej znati in hoteti razvijati sami sebe. Tega se ne da narediti kar takoj, kajti zaposlenim je treba povedati, zakaj, kaj, kdaj in kako.

Gre za vrednote, poslanstvo, pa seveda za razvojni načrt, ki je podlaga letnim načrtom. Tudi sami smo razmišljali o tem, kako se lotiti snovanja vizije, poslanstva in vrednot, ki nas bodo povezovali, in to vse udeležence.

Temeljno vlogo pri uvajanju je imela komisija za kakovost, ki je bila prepričana v pomen in vrednost tega, kar počne. Na sestankih s konzulentko s SIQ in prav tako na uvajalnih seminarjih sta se motivacija in zavzetost članov komisije samo še povečevali.

Vodenje za oblikovanje skupne vizije

V projektni skupini smo pripravili posebne nagovore za dijake, učitelje in starše. Na učitelje, ki so bili že seznanjeni s projektom, se je s predlogom o oblikovanju vizije zavoda obrnilo vodstvo na pedagoški seji z naslednjima vprašanjema, ki smo ju postavili tudi staršem dijakov: »Kakšno šolo želite zase, za dijake, za starše, za okolje? Kako/Kakšno šolo vidite čez pet ali šest let?« Učitelje smo povabili, naj o teh vprašanjih razmislijo, vzamejo list in ga izpolnijo, nato pa oddajo v leseno škatlo v zbornici, starši pa so odgovarjali na roditeljskih sestankih.

Na dijake smo se obrnili z naslednjimi vprašanji: »Kakšen zavod/šola si želite? Kakšni odnosi med dijaki in učitelji ter med dijaki samimi naj bi v taki šoli prevladovali? Kakšen odnos do znanja bi morali imeti v šoli dijaki in kakšnega učitelji? Kaj bi morali storiti, da bi se dijaki v šoli počutili bolje in se več naučili? Zapišite kratko misel, ki naj izraža, kakšen zavod (kakšne odnose med dijaki in učitelji, odnos do znanja, razmere v šoli ipd.) in kakšno šolo si želite.«

Dijaki so na vprašanja odgovarjali po predhodnem pogovoru z razrednikom in premisleku kar na razrednih urah.

Komisija za kakovost je potem pregledala vse odgovore in s tem opravila izjemno veliko delo. Pri vseh je izluščila le bistveno in tako je nastala vizija z vrednotami.³

Zanimivo je naslednje skupinsko občutje: ker so se z vizijo vsi strinjali, res ni bilo nikogar, ki bi rekel, tega pa jaz ne morem podpirati, tako nisem odgovarjal, in to niti pri dijakih niti pri učiteljih, strinjali pa so se seveda tudi starši. To neverjetno povezuje, združuje, kakor da bi vizija na skupni otok pripeljala ljudi, ki so donedavna stali na različnih obrežjih sveta.

Kaj pomeni vodenje s skupno vizijo, poslanstvom in vrednotami?

Ko imamo skupno vizijo, poslanstvo in vrednote, moramo omogočiti, da v praksi začnejo delovati. Delujejo lahko le, če jih čim večkrat uresničujemo. Zato smo jih zapisali, zapisano povečali in razobesili na vidna mesta po šoli. Kot ravnateljica sem zapisano izobesila tudi v svojo pisarno. Ko smo se z dijaki in starši pogovarjali zaradi disciplinskih prekrškov, sem jih vedno povprašala, ali je bilo dejanje, ki so ga storili, v skladu z našo vizijo, vrednotami, in dijaki so vselej ugotovili, da je med enim in drugim prišlo do razkoraka. Spraševala sem jih tudi, kako bi se morali v obravnavani kritični situaciji odzvati, da bi ravnali v skladu z vizijo, vrednotami.

Če je v viziji in med vrednotami na prvem mestu spoštovanje, ali potemtakem dijak res sme žaliti sošolce ali groziti profesorju? Izhajati je treba tudi iz vrednot, iz skladnosti oz. neskladnosti med njimi in dejanji. Tudi ravnatelj, učitelji in drugi delavci na šoli se morajo nenehno spraševati, ali delujejo v skladu s skupno vizijo, vrednotami in poslanstvom. Tako so vizija, poslanstvo in vrednote postali sredstvo povezovanja, ki prebuja neverjetne potenciale.

Vodenje z razredno vizijo

Na osnovi šolske vizije, poslanstva in vrednot je lahko vsak razred pod vodstvom razrednika na razrednih urah izoblikoval svojo vizijo. Zato smo pripravili posebne liste za dijake. Na levi polovici so bili zapisani vizija, vrednote ter poslanstvo šole, desno polovico pa smo razdelili na tri razdelke, kamor so dijaki zapisovali odgovore ob naslednjih treh trditvah, vprašanjih: »Naš razred ceni in spoštuje ... V šolskem letu 2005/2006 bomo zato dosegli naslednje cilje ... Kako, s katerimi dejavnostmi bomo cilje dosegli?«

Razredne vizije so dijaki potem tako ali drugače upodobili tudi na plakatu; s tem smo spodbudili njihovo ustvarjalnost pri predstavitvi njim lastnih, razrednih vizij, vrednot, ki so jih izobesili na steno matične učilnice. Razredniku razredna vizija pomaga pri vodenju razreda – npr. na vsaki drugi razredni uri skupaj z dijaki pregleda, ali delujejo v skladu z vizijo, vrednotami, načrtovanimi dejavnostmi. Dijaki si pogosto začrtajo naslednje cilje: da uspešno dokončajo letnik (brez popravnih ali dopolnilnih izpitov), se čim več naučijo, izboljšajo medosebne odnose itd. Če razrednik opazi, da dijaki neopravičeno izostajajo, je prav, da se z njimi pogovori, ali je to res prava pot, da bodo uspešno končali letnik in pridobili znanje. Tako bo marsikdaj izvedel za vzroke neopravičenega izostajanja, dijaki pa se bodo zavedeli, da se je treba sklepat, ki so jih dorekli skupaj, tudi držati. Zares uspešen primer enega od razredov je bil izbran tudi kot primer dobre prakse in so ga dijaki skupaj z razredničarko sami predstavili na konferenci Kakovost za prihodnost vzgoje in izobraževanja aprila 2006.

Razvojni načrt kot skupni dokument vodstva in zaposlenih

Razvojni načrt smo v vodstvu razumeli kot temeljni dokument, ki nas bo vse zaposlene povezoval pri uresničevanju vizije, poslanstva in vrednot, ki smo jih že izoblikovali skupaj s ključnimi udeleženci (zaposlenimi, dijaki, starši). Pri tem pa si je bilo treba zastaviti primerne strateške cilje. Za razmišljanje o njih smo si izbrali

drugo okolje, ne šolskega, da smo prebudili svoje zamisli o prihodnosti šole. To smo storili ob koncu prvega leta projekta, in sicer v začetku julija, ko je bila večina šolskih obveznosti že za nami. Na srečanje smo povabili vse vodje aktivov in vse profesorje, ki so se ga želeli udeležiti. Za vodstvo je bilo samo po sebi umevno, da smo morali biti zraven. Odziv je bil dober, odpravili smo se na Jezersko, kjer je srečanje moderirala mag. Tatjana Žagar.

V okviru delavnice smo razmišljali o pomenu razvojnega načrta za šolo, nato pa smo naredili analizo swot. Razdelili smo se v štiri skupine. Prva je razmišljala o naših prednostih, druga o slabostih, tretja o priložnostih in četrta o nevarnostih. Zanimivo je bilo spremljati zavzetost in prizadevnost navzočih. Začutili smo, da je nadaljnja usoda naše šole močno odvisna od nas samih in naših pričakovanj. Kot se je izkazalo, je v vsakodnevni naglici premalo časa, da bi skupno razpravljali o tem, kakšna pričakovanja imamo v zvezi s prihodnostjo naše šole. Prav pričakovanja, ki jih obrusi realnost, so temeljni kamen, na katerem stoji vsak razvojni načrt.

Na podlagi te analize, vizije in anketiranja (dijakov, aktivov in staršev) smo skupaj z učiteljskim zborom konec avgusta postavili pet strateških ciljev:

1. izboljšati uspeh dijakov pri vseh predmetih mature, poklicne mature in pri zaključnih izpitih (izhodišče je bila analiza);
2. povečati socialni, čustveni in vedenjski razvoj dijakov (izhodišče je bila analiza);
3. povečati udeležbo dijakov pri projektih, ki poudarjajo inovativnost in naprednost šole (izhodišče je bilo anketiranje dijakov);
4. spodbujati posameznikovo uresničevanje na strokovnem in osebnostnem področju (izhodišče je bila vizija);
5. povečati prepoznavnost delovanja obeh šol v javnosti – promocija (izhodišče sta bili vizija in analiza swot).

Omenjene cilje smo zapisali v razvojni načrt skupaj s ključnimi dejavnostmi, s katerimi jih bo mogoče doseči. Ključne dejavnosti vsako leto konkretiziramo v letnih delovnih načrtih.

Pomen vodenja dijakov za uresničevanje strateških ciljev

Za uresničevanje strateških ciljev je bilo poleg zaposlenih treba motivirati tudi dijake. Napisali smo priporočila razrednikom, da je ustvarjanje dobre šole naša skupna naloga, ki presega sedanost in

tako kot vizija že posega v prihodnost, in navodila, kako naj ravnajo. Poudarili smo izrek oz. vodilo dijakom: »Ponosen/-sna sem, da sem (bil) dijak/-inja ekonomske šole.«

Predstavljam kratek povzetek navodil. V razvojnem načrtu smo navedli pet strateških ciljev. Nato smo zapisali, kakšno stanje si želimo, in o njem naj razredniki poskušajo precej razmišljati, posebej pa o poteh (dejavnostih), ki vodijo do cilja oz. zelenega stanja. Prav na tej točki se začenja njihova ustvarjalnost in osebni pristop k reševanju problemov.

Razredniki naj na razrednih urah vodijo dijake, da bodo napisali:

1. kakšni so njihovi cilji (individualni načrt dosežkov za šolsko leto);
2. kakšna je pot, ki bo pripeljala do ciljev (dejavnosti);
3. poročila o opravljenih dejavnostih (mapa dosežkov oz. učencev portfolio).

Mapa dijaka (morda trije listi formata A4) naj vsebuje vse troje. Razredne mape so zbirniki vseh dijaških map v posameznem razredu.

Razrednikom smo priporočali, da so se na razrednih urah, potem ko so dijaki že napisali, kateri so njihovi cilji in dejavnosti, večkrat vračali k temeljnemu vprašanju, in sicer, ali so bile dejavnosti opravljene tako, da so bili cilji uresničeni. Če se to ni zgodilo, je morda treba spremeniti dejavnosti, ki vodijo k posameznemu cilju.

Dijaki, ki bodo dosegali nadpovprečne rezultate na določenih področjih, bodo imeli svoje rezultate zapisane v mapi dosežkov, kar je za dijaka in razrednika izhodišče v primeru, ko je treba oddati podatke za prireditev s podelitvijo priznanj ali novinarski članek.

S takšnim pristopom smo dosegli, da so dijaki začeli beležiti svoje cilje in poti za doseganje le-teh, še preden je s prenovno poklicnih in strokovnih programov portfolio postal sestavni del kurikulumov. Vrednost tega delovanja sistematično spremljamo in bomo o njej poročali ob koncu vsakega šolskega leta, tako da bomo lahko ugotovili resnično vrednost pristopa.

Vodenje učiteljev, razrednikov in aktivov za doseganje strateških ciljev

Pomembno vlogo ima seveda vsak učitelj posebej in vsak strokovni aktiv. Strokovni aktivni so svoje cilje določili in zapisali v le-

tnih načrtih strokovnih aktivov, določili pa so tudi dejavnosti, ki bodo pripomogle k temu, da jih bodo dosegli. Na vsakem sestanku strokovnega aktiva člani tako spremljajo, kako se dejavnosti uresničujejo in kako se približujejo cilju. Na koncu šolskega leta pa ugotovijo uspeh (dosežek) glede na zastavljeni cilj in ga zapišejo v analizo uspešnosti. Rezultate dela aktivov že spremljamo v letnih poročilih, kjer so kazalci uspešnosti prikazani tudi kot smeri razvoja. Iz njih je mogoče videti, ali so pristopi ustrezni, omogočajo nam vpogled v obstoječe stanje in premislek o potrebnih izboljšavah. Kot zgled dobre prakse, ki je bil podlaga za delo aktivov, smo zaposlenim predstavili primer telesne vzgoje in nemškega jezika.

Vsak profesor opredeli načine evalvacije svojega dela v razredu v letni pripravi, pri čemer uveljavljamo tudi uporabo anketnih vprašalnikov, kot je anketa o zadovoljstvu dijakov s poukom. Evalvacije, ki jih izvaja posamezen profesor, so osnova za izboljševanje njegovega dela, upošteva pa jih sproti in v pripravah v novem šolskem letu.

Spremljanje in merjenje zadovoljstva dijakov in staršev

Zadovoljstvo dijakov in staršev je eden naših temeljnih ciljev, zato smo uveljavili redno spremljanje in merjenje njihovega zadovoljstva. Za merjenje njihovega zadovoljstva uporabljamo anketo o zadovoljstvu dijakov, anketo o pričakovanjih staršev v zvezi z izbrano šolo, pohvale in pritožbe (mapa pohval in pritožb), odzive v medijih, prispelo elektronsko pošto.

Anketiranje dijakov o zadovoljstvu z izbrano šolo opravimo konec šolskega leta v nekaj naključno izbranih razredih. Rezultati so za nas izhodišče za odločitev o tem, katere izboljšave so potrebne, in jih objavljamo tudi na spletni strani.

Anketiranje staršev poteka tako, da ugotovimo, kakšna so njihova pričakovanja ob začetku šolskega leta in ali so se ob koncu šolskega leta ali šolanja izpolnila. Rezultate obdelamo v ustreznem programu in nam predstavljajo eno od podlag pri odločanju za izboljšave.

Nenehno izboljševanje

Na osnovi sprotnega spremljanja dela analiziramo in ocenjujemo obstoječe stanje in morebitno odstopanje od postavljenih ciljev, zato da določimo potrebne izboljšave. Osnovni podatki so: doseganje učnih ciljev, rezultati spremljanja zadovoljstva učencev, staršev, zaposlenih, mnenja zainteresirane javnosti, pritožbe, rezultati

zunanjih preverjanj znanja, ugotovitve notranjih in zunanjih presoj ter inšpekcijskih organov. Na osnovi ugotovljenega stanja določimo cilj ter poiščemo možne poti za dosego ciljev. Po vrednotenju možnih poti izberemo v danem primeru najboljšo, ki jo izpeljemo tako, da določimo nosilce, odgovorne za izpeljavo, in roke. Vsako tako izboljšavo ocenimo glede na učinkovitost in doseganje zastavljenih ciljev. Kako je potekal proces izboljševanja, je zapisano v zapisnikih; po potrebi so jim priloženi dokumenti, ki dokazujejo, da je prišlo do izboljšave.

Pri določanju ukrepov za izboljšanje upoštevamo vizijo in cilje šole in se navezujemo nanje.

Prav tako spremljamo in ocenjujemo morebitne nevarnosti za odstopanje, bodisi pri naših procesih ali pa so potencialne nevarnosti za odstopanje razvidne iz analize šolskega okolja, iz analize povratnih informacij in podatkov o zadovoljstvu udeležencev v vzgoji in izobraževanju idr. Tako lahko določimo ustrezne preventivne ukrepe, s katerimi preprečujemo odstopanja.

Zakaj je poslovnik kakovosti temeljni dokument vodstva za vodenje kakovosti?

Vrednost našega delovanja se je izrazila tudi v dokumentu, ki smo ga imenovali Poslovnik kakovosti. V njem smo opredelili naš način delovanja in smernice za vsa področja našega dela (Poslanstvo in vizija, Predstavitev šole, Organiziranost šole, Procesi načrtovanja, Odgovornost in pooblastila, Vodenje in zagotavljanje virov, Razvoj zaposlenih, Komuniciranje na šoli, Sodelovanje z dijaki in straši, Vzgojno-izobraževalni proces, Razvoj in vodenje projektov, Nenehno izboljševanje, Upravljanje z dokumentacijo in zakonodajne zahteve). Poslovnik je pravzaprav zakonik, ki za šolski zavod ali šolo določa pravila delovanja, to pa zato, da bi čim bolje delovala. Njegova vrednost se je pokazala, ko smo pridobili nove sodelavce in ko smo se združevali z drugimi šolami. Poslovnik kakovosti je bil zanje prvi dokument, s pomočjo katerega so se lahko seznanili z našim načinom delovanja. Hkrati pa smo jim omogočili, da so lahko tudi sami predlagali kakršnekoli izboljšave.

Poslovnik kakovosti je pripravila komisija za kakovost, delo pa je bilo dolgotrajno in zamudno. Na začetku smo posamezna poglavja razdelili med dva ali tri člane, ki so se z določenimi področji že prej več ukvarjali ali so bili poznavalci določenega področja. Napisano smo potem usklajevali prek elektronske pošte in na koncu, ko smo posamezne odstavke poslovnika pred komisijo

za kakovost glasno prebrali in usklajevali, še osebno. Slednje je zelo zamudno, vendar izjemno pomembno. Predlog poslovnika smo naložili tudi na računalnika v obeh zbornicah, tako da so ga lahko pregledali vsi učitelji, izvod pa so v pregled dobili tudi ne-pedagoški delavci. Želeli smo si, da bi bila vsaka poved, ki smo jo zapisali, oblikovana tako, da bi postala pravilo za delovanje. Usklajevanje pri tem pa je, kot sem že zapisala, res težavno delo, tudi zato, ker je treba vseskozi paziti, da se pogovarjamo o zadnji različici.

Notranja presoja sistema vodenja kakovosti kot orodje vodstva pri uvajanju izboljšav in eden od elementov samoevalvacije

Ena od dejavnosti pri vrednotenju našega sistema kakovosti je uvajanje notranje presoje sistema vodenja kakovosti, ki je sopomenka za samoevalvacijo (Macbeath in McGlynn 2006). Notranja presoja, opravljena po mednarodno priznanih standardih kakovosti (ISO 19011), nam predstavlja eno od metod samoevalvacije. Vsako leto načrtujemo program notranjih presoj, s katerimi preverjamo, kako učinkoviti smo pri izvajanju pravil, o katerih smo se dogovorili, oz. kakšno je naše dejansko stanje glede na opredelitev v Poslovniku kakovosti. Presajo opravijo za to usposobljeni notranji presojevalci. Če ugotovimo, da je prišlo do odstopanj, ali če se pokažejo priložnosti za izboljšave, uvedemo dejavnosti za izboljšanje in odpravimo vzroke za ugotovljena odstopanja. Ugotovitve presoje in določanje ustreznih ukrepov zahtevajo od vodstva temeljni premislek o delovanju posameznih podsistemov, kjer so bila ugotovljena neskladja ali za katere so bila dana priporočila. Le na podlagi tega premisleka se je treba vsakič znova odločati o smeri/-eh pri vodenju in uvajanju izboljšav.

Izkušnja o vodenju pri notranji presoji sistema kakovosti (prva notranja presoja je potekala jeseni 2007) pa je bila naslednja: naša konzulentka nam je pomagala pri določitvi področij oz. procesov dela. Na seznamu programa za notranjo presojo na obeh šolah so se tako znašli: obe ravnateljici in pomočnici (vodenje – razvojno načrtovanje, letno načrtovanje, evalvacija doseganja ciljev, izboljševanje, vodenje projektov, zagotavljanje človeških virov, komuniciranje, sodelovanje z dijaki in starši), tajništvo (ravnanje z dokumentacijo), svetovalna služba (vpis dijakov, načrtovanje dela, izvajanje, ovrednotenje in izboljševanje dela), tehnična služba (vzdrževanje infrastrukture, delovnega okolja), po trije strokovni aktivni, po štirje razredniki, knjižničar (načrtovanje, izvajanje, evalvacija,

izboljševanje dela, komunikacija z dijaki, dobavitelji knjižničnega gradiva), vodja kakovosti, mentor dijaške skupnosti ter vodja projektov.

Veliko smo razmišljali o tem, kako pripraviti ljudi na notranjo presojo, čeprav je bilo vnaprej znano, kdaj bo. V zbornici smo nalepili dopis, namenjen zaposlenim,⁴ v katerem so bila zapisana temeljna izhodišča za notranjo presojo; poudarili smo, da ne bomo presojali posameznikov, ampak sistem. Poleg tega dopisa smo seveda izobesili Program notranje presoje za leto 2007.

V pomoč posameznim skupinam presojanih smo pripravili okvirna vprašanja, ki smo jih natisnili in ob javni objavi programa presoje tudi osebno izročili posameznikom. Opozorili smo jih, naj iz poslovnika še enkrat preberejo tisti del, ki ga morajo poznati.

Za prvo notranjo presojo smo po priporočilu konzulentke izbrali tiste učitelje, za katere smo vedeli, da se bodo nanjo dobro pripravili, ker so imeli do uvajanja kakovosti pozitiven odnos.

Nekaj nelagodja smo pred začetkom občutili tako presojevalci kot presojanci. Čas notranjih presoj smo uskladili. Vsako področje sta presojala po dva notranja presojevalca, že začetne presoje pa so prinesle kar veliko zadovoljstva na obeh straneh. Seveda je bilo pomembno, da sta bila oba notranja presojevalca dobro pripravljena in korektna. Pomembno pravilo je namreč bilo, da notranji presojevalec sprašuje oz. preverja samo stvari, ki so predvidene s poslovníkom.

Na pedagoški seji smo potem predstavili potek notranje presoje in poročilo o njej. Vsem navzočim smo povedali, da bodo v naslednjo notranjo presojo zajeti tisti, ki v prvo niso bili vključeni, pri zunanji presoji pa bo lahko vsekakor prišlo do presojanja kogarkoli.

Zunanja presoja sistema vodenja kakovosti kot način zunanje evalvacije

Podlaga za zunanjo presojo je notranja presoja. »Učinkovit sistem šolske evalvacije mora vsebovati elemente tako zunanje kot notranje evalvacije.« (Macbeath in McGlynn 2006, 25.) Zunanja presoja poteka po vnaprej določenem načrtu. Najprej je na vrsti uvodni sestanek, nato sledijo presoje, na koncu je zaključni sestanek, na katerem zunanji presojevalci povzamejo in predstavijo ugotovitve – pozitivne in negativne, razložijo pa tudi, za kakšna priporočila so se odločili (in ali so ugotovili morebitna neskladja).

Zunanjo presojo enkrat letno opravijo zunanji presojevalci iz

510. Prva presoja je bila zelo obsežna, ker je bila certifikacijska. Presojevalci so preverili vse podsisteme glede na poslovnik. Pri certifikacijski presoji so upoštevali naslednje dokumente:

- Poslovnik kakovosti Ekonomske šole Kranj, različica april 2008 z datumom 7. april 2008,
- Kakovost za prihodnost vzgoje in izobraževanja: zahteve, izdaja 2.0 iz leta 2008 (v nadaljevanju KZP),
- Standard ISO 19011:2002 – Smernice za presojo sistema vodenja kakovosti in/ali ravnanja z okoljem in
- Certifikacijski pravilnik za sisteme vodenja, izdaja 15/2007-07, ki ga je pripravil Slovenski institut za kakovost in mero-slovje.

Na zaključnem sestanku presojevalci tudi pojasnijo, v kolikšnem času lahko pričakujemo pisno poročilo, nato pa mora šola v treh mesecih odgovoriti, kako bo na podlagi ugotovitev ukrepala. Primernost načrtovanih ukrepov preverjajo s pregledom prejetega poročila, njihovo učinkovitost pa med prvo naslednjo redno zunanjo presojo.

Naj sklenem z mislijo, ki poudarja pomen zunanje evalvacije za naše »odjemalce« oz. javnost: »Namen zunanje evalvacije pa ni predvsem nadzor in rangiranje, temveč zunanja spodbuda k izvajanju samoevalvacije ter »prisila« k javnemu poročanju šole o rezultatih delovanja – posredovanje transparentnih informacij udeležencem izobraževanja.« (Brejc in Trunk 2007, 44.)

Sklep

V sklepu naj poudarim bistveno razliko med modelom celovitega sistema vodenja kakovosti, ki nam ga je uspelo vpeljati v naši šoli, in delnimi projekti, ki smo jih poznali pred tem. Pri tem bi si lahko pomagali tudi s teorijo sistemov. Pri modelu celovitega sistema vodenja razvijamo vse podsisteme; vpeljevali smo jih po modulih Voditeljstvo in vodenje, Razvoj zaposlenih, Notranje in zunanje komuniciranje, Sodelovanje z učenci in starši, Vzgojno-izobraževalni proces, Razvoj in posodabljanje, Nenehno izboljševanje. Pred tem smo uvažali projekte kakovosti samo z enega področja, samo v enem podsistemu, ki ga ponavadi nismo videli v kontekstu celote. Tudi nismo poznali in razvili orodja »notranje presoje« kot enega od elementov samoevalvacije. Sistemu vodenja kakovosti pa daje vrednost tudi zunanja ocena, ki nas hote ali nehote sili v nenehno

izboljševanje, saj certifikat ni trajno spričevalo, ampak ga potrjujejo vsako leto na osnovi dokazil, ki kažejo učinke izboljšav in ustreznost pristopov pri izpolnjevanju potreb in pričakovanj vseh udeležencev v procesih vzgoje in izobraževanja.

Osebnostno menim, da lahko le hkratno razvijanje vseh podsistemov ustvarja popolno sodelovalno kulturo, kar je seveda ideal, ki se mu lahko bolj ali manj približamo. Glede na to, da nas je od začetka projekta pa do danes doletela tudi organizacijska sprememba, in sicer združitev naših dveh organizacijskih enot Ekonomske šole Kranj s še dvema šolama v Ekonomsko-storitveni izobraževalni center Kranj, si seveda želimo, da bi pridobljeni certifikat, ki sta ga letos v zunanji presoji znova potrdili obe šoli oz. organizacijski enoti nekdanje Ekonomske šole Kranj, v naslednjem šolskem letu pridobili še preostali enoti, ki ga doslej še nista imeli.

Naj se na koncu vrnem na sam začetek, h kakovosti, kot so jo definirali snovalci projekta Kakovost za prihodnost vzgoje in izobraževanja in ki je cilj naših prizadevanj: »Kakovost vzgoje in izobraževanja je sposobnost izpolnjevanja potreb in pričakovanj vseh udeležencev v procesih vzgoje in izobraževanja.«

Literatura

- Brejc, M., in N. Trunk Širca. 2007. Sistemi vodenja kakovosti – sinergija med zunanjo in notranjo evalvacijo. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 5 (2): 41–50.
- Macheath, J., in A. McGlynn. 2006. *Samoevalvacija: kaj je tu koristnega za šole?* Ljubljana: Državni izpitni center.
- Zupanc Grom, R. 2007. Vodenje za razvoj kakovosti. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 6 (2): 103–116.

Opombe

1. Kakovost za prihodnost vzgoje in izobraževanja (kratica KZP) je model celovitega pristopa k razvijanju kakovosti v vzgojno-izobraževalnem zavodu; razvila ga je projektna skupina pod okriljem SIQ (Slovenski institut za kakovost in meroslovje). Njegova posebnost je, da izpolnjuje potrebe in pričakovanja vseh udeležencev v procesih vzgoje in izobraževanja, naslanja pa se na zahteve mednarodnega standarda ISO 9001:2000, na evropski model poslovne odličnosti EFQM, obstoječo šolsko zakonodajo ter usmeritve EU na tem področju. Projektna skupina je za model dobila tudi različna priznanja tako od gospodarskega interesnega združenja npr. srebrno priznanje za inovacijo »Kakovost za prihodnost vzgoje in izobraževanja«, Gospodarske zbornice Slovenije, Območne zbornice za Pomurje, Murska Sobota,

november 2007, in priznanje Slovenskega združenja za kakovost za dosežke na področju širjenja kulture kakovosti in odličnosti v vzgoji in izobraževanju za projekt Kakovost za prihodnost vzgoje in izobraževanja, na 17. letni konferenci Slovenskega združenja za kakovost, Portorož, november 2008.

2. Pred nekaj leti sem želela povečati število objav naših profesorjev v pedagoških časopisih in revijah. To je sovpadalo s projektom o karierah učiteljev. Posamezne objavljene članke sem obesila na posebno oglasno desko v zbornici. Sprva je bilo pri tem precej nelagodja, morda nekoliko zavisti, nato pa so zaposleni začeli brati članke svojih kolegov. To je v zbornici sprožilo veliko zanimivih pogovorov, razmišljanj ipd. Kmalu je na tej tabli zmanjkalo prostora, ker je bilo objav preprosto preveč. Zdaj jih beležimo na spletnih straneh šole, s pridobitvijo Višje strokovne šole pa vsi pišeči že skrbijo za svojo bibliografijo oz. za vpis v Cobiss.
3. Vizija ima naslov: Spoštovanje in znanje ureničujeta naše sanje. V vizijo smo vtakli *vrednote*, ki jih na naši šoli negujemo in ki nam omogočajo, da: *spoštovanje* postane vez, s katero so prepleteni naši odnosi, zato se poslušamo, smo strpni in prijazni drug do drugega, se vzpodbujamo, smo odkriti in pošteni, priznavamo drugačnost in iščemo skupne poti; pridobivamo *znanje*, zato smo ustvarjalni, smo vedoželjni, spremljamo novosti, dosegamo velike uspehe na zunanjih preverjanjih in aktivno sodelujemo v slovenskem in mednarodnem prostoru; *svoje sanje* spreminjamo v realnost tako, da se vsak posameznik uresničuje na strokovnem in osebnem področju ter tako pripomore k razvoju in ugledu vsake posamezne šole in zavoda kot celote (nadaljujemo tradicijo vrhunskih dosežkov na športnem, strokovnem, raziskovalnem področju).
4. Vsebina dopisa je bila naslednja:

Spoštovani kolegi, sodelavci!

V projektu Kakovost za prihodnost je kot metoda ugotavljanja kakovosti našega delovanja opredeljena tudi t.i. notranja presoja. Z njo ugotavljamo, kje v našem sistemu delovanja so priložnosti za nadaljnje izboljševanje glede na podana in dogovorjena pravila v našem Poslovniku kakovosti in drugih naših pravilnikih in navodilih ter zakonodaji.

Z metodo notranje presoje lahko ugotovimo odstopanja od dogovorjenih pravil delovanja, kar zapišemo kot neskladnost, lahko pa je delovanje skladno z njimi, vendar bi bilo lahko boljše; v takem primeru napišemo priporočilo. Notranja presoja poteka na osnovi vodil mednarodnega standarda ISO 19011:2002, po katerem so se naše presojevalke tudi šolale in uspešno zaključile izpit za notranjega presojevalca.

Kot pomoč za pripravo na presojo vam bodo presojevalke, ki so določene v t.i. Programu presoje, posredovale osnovna vprašanja,

za katera morajo v času poteka presoje pridobiti dokazila, ki potrjujejo učinkovitost našega delovanja. Seveda pa bodo med izvajanjem presoje lahko postavljale tudi dopolnila vprašanja, odvisno od posamezne situacije.

Rada bi poudarila tudi to, da *namen presoje ni presojati posameznika*, ampak način našega delovanja ter skladnost z zahtevami modela Kakovost za prihodnost vzgoje in izobraževanja in učinkovitost našega delovanja. Prav tako namen presoje ni namenoma iskati, česa ni oz. napak, ampak dokazila, ki potrjujejo kakovost našega delovanja, kot jo določa model Kakovost za prihodnost vzgoje in izobraževanja.

Notranja presoja poteka po principu vzorčenja. Za letošnje leto je vzorec razviden iz t. i. Programa presoje za leto 2007. Ugotovitve presoje bodo zapisane v za to določene obrazce. Na osnovi teh ugotovitev bo izdelano Poročilo o notranji presoji, ki vam bo vsem na voljo. Poročilo o notranji presoji bo predstavljalo osnovo za definiranje načrta izboljšav, ki ga bomo skupaj pripravili vodstvo in oba aktiva za kakovost ter ga nato obravnavali na pedagoških sestankih obeh šol.

Na podoben način, kot bodo notranjo presojo izvajale naše kolegice, bodo delovali tudi zunanji presojevalci. Zato notranjo presojo lahko vzamete tudi kot pripravo na zunanjo presojo, predvideno za junij 2007. Ni pa nujno, da bodo v zunanjo presojo vključeni isti razredniki in strokovni aktivni kot v našo notranjo presojo.

Pričakujem, da boste notranjo presojo dejansko vzeli kot *priložnost za skupno iskanje morebitnih izboljšav na področju kakovosti našega delovanja, kajti zares gre za našo prihodnost.*