

## **Podpora informacijske tehnologije pri izvajanju samoocenjevanja v izobraževalnih organizacijah**

### **Information Technology Support for Self-Assessment in Educational Organizations**

**Janja Sever Gombač**

RMC Pro d.o.o.  
janja.sever@rmc.si

**Rafko Medved**

RMC Pro d.o.o.  
rafko.medved@rmc.si

#### **Povzetek**

*Poslovno odličnost po modelu EFQM (Evropske fundacije za kakovost) dosega organizacija v javnem in zasebnem sektorju takrat, ko presega pričakovanja svojih partnerjev in odjemalcev, predvsem pa standardov in normativov, ki jih postavljata okolje in zakonodaja. Organizacije, ki delujejo po načelih tega modela, so lahko voditelj in nosilec razvoja na svojem področju ter vzpostavljajo ter upravljajo odnose z vsemi svojimi deležniki. Vzpostavljanje celovite kakovosti poslovanja in delovanja zahteva tudi uvajanje sistema stalnih izboljšav. Samoocenjevanje je ključni del tega procesa. Z ustreznim pristopom in pripravi je možno v kratkem času brez znatnih dodatnih obremenitev delovnih procesov izvesti proces samoocenjevanja. V prispevku je natančneje predstavljen sistematično zasnovan pristop izvedbe samoocenjevanja in iskanja ter urejanja predlogov možnih izboljšav za vzpostavljanje sistema stalnih izboljšav ter doseganje trajnostnega razvoja izobraževalne organizacije. Prikazan je praktični primer uvajanja sistema izboljšav z uporabo orodja informacijske tehnologije in izvedeni projekt ugotavljanja zadovoljstva zaposlenih na področju enega od meril modela. Predstavljen je pristop in izvedba projekta na eni ljubljanskih srednjih šol in rezultati, doseženi v teku projekta.*

**Ključne besede:** samoocenjevanje, izobraževanje in šolstvo, celovito obvladovanje kakovosti/delovanja, sistem stalnih izboljšav

## Abstract

*The business excellence according to the EFQM (European Foundation for Quality Management) achieved by organization in public or private sector means exceeding expectations of partners and customers especially standards and normatives set by environment and legislation. The organizations following the model's principles tend to be leaders and bearers of development in their sector and want to establish and manage relations with all their stakeholders. Establishing holistic quality and business management system demands also introducing the continuous improvement system. Self assessment is essential part of this process. Corresponding approach and preparation enable the introduction of the self-assessment process in a short time without significant additional burdening of the working process. The paper presents a systematically designed approach of self-assessment and searching and prioritizing the improvement proposals in order to establish a system of continuous improvement and sustainable development of an educational/training organization. A practical example of introducing improvement with the use of the IT tool is presented. The project was performed in a form of questionnaire from one criteria of the EFQM model, which was worked on by groups of employees. The approach, performance and results are shown from the course of the project performed at a secondary school in Ljubljana.*

**Keywords:** self-assessment, education and training, total quality management, continuous improvement process

## 1 Uvod

Na vseh področjih delovanja organizacije je podlaga za uspešno poslovanje nenehna pozornost in skrb za stalne izboljšave. Pri tem lahko zelo pomaga model odličnosti, ki omogoča spremljati in meriti uspešnost ter podpira **uvvedbo inovativnosti in stalnih izboljšav**. Seveda pa je tako delovanje smiselno le v okoljih, ki so pripravljena sprejemati proaktivne ali korektivne ukrepe ob prepoznanih odmikih od načrtov.



**Pristop in uvajanje modela na osnovi temeljnih načel odličnosti omogoči celovit pregled nad poslovanjem organizacije, uresničevanje razvojne strategije, učinkovito upravljanje partnerstev, pregled nad obvladovanjem osnovnih in podpornih procesov, razvoj organizacije v ključnih segmentih njenega poslovanja ter spremljanje**

nadzora stroškov in **doseganje načrtovanih rezultatov**. S tem vodstvo kontinuirano pridobiva vse ključne informacije, ki lahko vplivajo na odločanje v organizaciji.

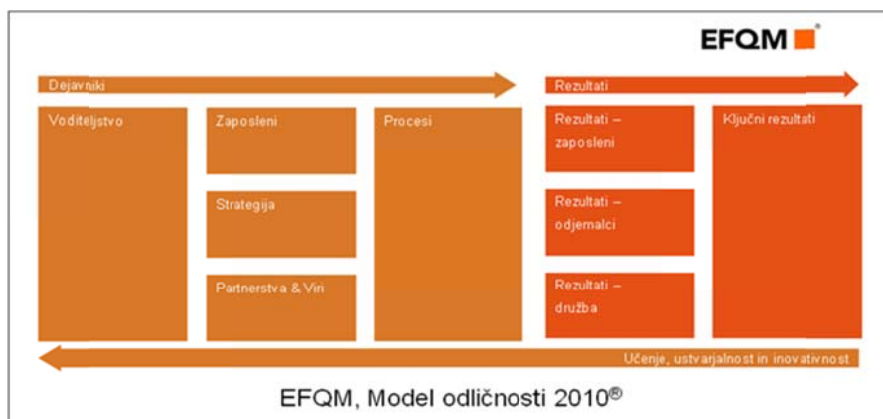
**Model omogoča** iskanje konkurenčnih prednosti in vzpostavljane sistema stalnih izboljšav in trajnostnega razvoja ter doseganje optimalnih rezultatov ob razpoložljivih resursih.



Slika 1: potek uvajanja stalnih izboljšav s pomočjo samoocenjevanja

## 2 Model poslovne odličnosti EFQM

Model poslovne odličnosti EFQM je opredeljen kot neobvezujoč okvir, ki organizacijam omogoča na preprost in razumljiv način v relativno kratkem času pregledati svoje poslovanje in na podlagi ugotovitev prepoznati svoje prednosti in **področja, na katerih imajo še priložnosti za izboljšanje**. Dovolj široko zastavljen model je primeren za vse organizacije ne glede na velikost, panogo ali vrsto (bodisi zasebne ali javne).



Slika 2: Model odličnosti EFQM

Devet meril se deli na dejavnike (na področjih voditeljstva, zaposlenih, strategije, partnerstva in virov in procesov) ter rezultate (na področju zaposlenih, odjemalcev, družbe in ključnih rezultatov), kar tvori dinamično celoto. V Sloveniji je bila na privzetem modelu ustanovljena slovenska nagrada odličnosti PRSPO (Priznanje RS za poslovno odličnost). Administrativno jo vodi Urad RS za meroslovje v okviru Ministrstva za gospodarski razvoj in tehnologijo že od leta 1998.

*Raziskave dokazujejo kot najbolj omembe vredno korist uvedbe tega modela uravnotežen razvoj in delovanje organizacije, izboljšanje poslovnih rezultatov, pozitiven vpliv na rast podjetja, dvig dobička in finančnih kazalnikov, dvig prenosa znanja med zaposlenimi in strokovnimi institucijami ter dvig števila predlogov za izboljšave in inovacije, ki se vključujejo v poslovanje. Temeljna načela odličnosti pokrivajo ravno ta področja, kar je tudi dodana vrednost za tiste, ki se odločijo za uvedbo celovitega obvladovanja kakovosti pri svojem poslovanju.*

### 3 Samoocenjevanje

Organizacija, ki želi biti uspešna, mora ne glede na panogo, velikost, strukturo ali zrelost vzpostaviti ustrezen sistem obvladovanja poslovanja. Model odličnosti EFQM je eden od možnih vidikov upravljanja, ki omogoča organizaciji celovit pogled na poslovanje. Z njegovo pomočjo je mogoče oceniti, kje na poti k odličnosti je organizacija: pomaga ji razumeti morebitno oddaljenost od izjave o viziji in poslanstvu in kje so njene ključne prednosti.

Uporaba samega modela je mogoča v različnih tehnikah ocenjevanja. Med najpogostejšimi so ocenjevanje s pomočjo zunanjih ocenjevalcev, sistem vprašalnika in samoocenjevanje.

Samoocenjevanje je smiselno iz več razlogov. Predvsem daje organizaciji brez posebnih dodatnih stroškov oceno, kje se na poti odličnosti nahaja. Na podlagi svoje samoocene pa si potem lahko zastavi cilje, ki jo peljejo naprej po tej poti in si utira pot med najboljše v svojem razredu. **Če je samoocenjevanje nalog in rezultatov celostno, redno in sistematično, pa predstavlja dragoceno orodje za merjenje lastne uspešnosti in izhodišče za stalno prepoznavanje možnih izboljšav.**

Namen samoocenjevanja je predvsem raziskati trenutni status organizacije, omogočiti primerljivost med organizacijami – tako rekoč najti skupni imenovalac ter prepoznati prednosti in slabosti organizacije. Kot dejavnost je pozitivno tudi zato, ker vključuje zaposlene in s tem spodbuja aktivnosti izboljšav. Ocena nastane znotraj organizacije, temelji na dejstvih in je verodostojna. Uporabna je v vseh delih organizacije, na vseh ravneh, je pa tudi dobra podlaga za primerjavo z drugimi organizacijami.



Slika 3: Samoocenjevanje

## 4 Predstavitev GOA/SAETO programa in njegovih možnosti

### 4.1 Okoliščine nastanka orodja

Projekt TRANS-SAETO, v katerem so sodelovali partnerji iz petih držav (Avstrija, Liechtenstein, Nemčija, Slovenija, Švica), je bil sofinanciran s strani Evropske Unije in se je izvedel v okviru programa Leonardo da Vinci v letih 2008-2010.

Glavni cilj projekta TRANS-SAETO je bil **razvoj in prilagajanje orodja za izvajanje samoocenjevanja v izobraževalnih organizacijah in organizacijah za usposabljanja v**

**sklopu aktivnosti upravljanja kakovosti.** Namen projekta je bil predvsem dvigniti kakovost med izobraževalnimi organizacijami in omogočiti prenos dobrih praks ter zagotoviti primerljivost tudi v mednarodnem prostoru.

Rešitev, ki smo jo partnerji razvijali v okviru projekta, temelji na EFQM modelu odličnosti. Izhodišče projekta ali rdečo nit projekta predstavlja **samoocenjevanje**, ki ga predvidevajo vsi sistemi celovitega obvladovanja kakovosti (angl., TQM) - npr., EFQM, CQAF in VET, ipd. Komercialne izobraževalne institucije in prav tako javne izobraževalne institucije se morajo na tržišču vse pogosteje dokazovati s certificiranimi standardi kakovosti. V tem kontekstu predstavljajo pogosto uporabljeni ISO 9000 standardi zgolj minimalne zahteve. Zelo pogosto potrebujejo organizacije drobne usmeritve pri iskanju korakov izboljšav, ki jim omogočajo na lestvi odličnosti stopiti stopnico preko ISO standardov.

## 4.2 Predstavitev orodja

Orodje deluje kot sistem vprašalnikov, ki pove, kako stranke, zaposleni in drugi udeleženci vidijo organizacijo, kje je dobra in ima rezultate, kje lahko najde priložnosti za izboljšave in kje so locirani problemi in od koga se lahko uči (angl. benchmarking) in s kom se lahko primerja. Če se je vodstvo organizacije odločilo, da bo sledilo modelu in želi dejansko izboljšati svoje poslovanje in svoje rezultate v skladu z modelom odličnosti, mora redno ocenjevati lastno situacijo.

Program (softverska aplikacija) pojasnjuje model ob delu in omogoča neposredno izpolnjevanje vprašalnika, ne da bi morali biti vključeni dobro seznanjeni z modelom EFQM. Program vodi korakoma skozi vprašalnik in omogoča tudi izpolnjevanje različnih meril po poljubnem vrstnem redu. Sistem vprašalnikov je zasnovan na treh ravneh in organizaciji omogoča, da se ocenjuje od najbolj osnovne verzije do vedno bolj poglobljenega vedenja o modelu, ki se v polni verziji povsem približa ocenjevanju za pridobitev nacionalne ali evropske nagrade za kakovost/poslovno odličnost.

Orodje uporablja temeljna merila in podmerila tega modela. Vprašanja so razdeljena po 9 merilih (kriterijih) modela (Voditeljstvo, strategija, zaposleni, partnerstva in viri, procesi, rezultati v zvezi z zaposlenimi, rezultati v zvezi z odjemalci, rezultati v zvezi z družbo in ključni rezultati poslovanja) v skladu z EFQM in z že "prevedeno" vsebino razumljivih vprašanj. Na vsako merilo so bila v osnovni verziji oblikovana vprašanja, prilagojena izobraževalnemu sektorju. Vsako vprašanje ima tudi kontekst, ki razlaga samo vprašanje in omogoča anketirancu, da razume smisel vprašanja.

Odgovoriti je možno v petih stopnjah (1-5, pri čemer je 1 zelo slabo, 5 pa odlično) in navesti dokaze na tem področju v posebnem oknu. Da bi bil vprašalnik smiseln, je vsakemu vprašanju dodano še dodatno okence, ki zahteva oceno nujnosti izboljšav prav tako v petih stopnjah, in gumb, ki omogoča vnos opisa področij izboljšav. Uporabnik mora oceniti stopnjo izpolnjevanja in nujnost potrebne izboljšave za vsako vprašanje. Uporabnik lahko predlaga aktivnosti izboljšav in pripiše dodatne opombe.

Poročanje je omogočeno v samem programu. Poročilo odličnosti je dokument, ki vključuje ocene, predloge izboljšav in opombe ocenjevanja. Področja izboljšav je dokument, ki vključuje ideje za možne izboljšave, ki jih je uporabnik vnesel v procesu ocenjevanja pri posameznih vprašanjih. Vsi podatki izvozijo zbrane podatke v ločen format, ki se nato lahko uporabi za uvoz v druga programska orodja (npr., MS Word, Excel) za natančnejše statistične obdelave.

Modul za upravljanje s predlogi izboljšav omogoča vrednotenje predlogov z ocenjevalnimi lestvicami, postavljanje prioritet aktivnostim za izboljšave in s tem postavi podlago za akcijski načrt. Organizacija sama določi prioriteto listo predlaganih izboljšav, ki jih nato uvaja v operativne načrte v izbranem časovnem obdobju.

### 4.3 Različice programa

V okviru projekta so nastale tri različice orodja, ki se razlikujejo predvsem po globini obdelave tematike in času, ki ga je organizacija pripravljena vložiti v samooceno. Osnovna verzija je bila izdelana za hiter pregled organizacije in je potem tudi bila objavljena in pripravljena za brezplačno uporabo za vse uporabnike. Vse ostale verzije omogočajo nadgradnjo, oblikovanje poročil in izvoz podatkov. V spodnji tabeli je v primerjavo vključena še profesionalna verzija EFQM, namenjena predvsem notranjim ocenjevalcem, ki pripravljajo organizacije na ocenjevanje v sklopu prijav za nagrado, bodisi evropsko ali slovensko nacionalno.

Modul GOA/SAETO	Osnovna verzija	Vstopna verzija	Polna verzija	EFQM profesionalna verzija
namen	Hitri pregled organizacije Brezplačno	Samoocenjevanje po celotni organizaciji	Predpriprava na prijavo za vlogo	Priprava za vlogo za nagrado (EQA, PRSPO)
število vprašanj v anketah	~100	~100	~150	~300
upoštevanje matrike RADAR	ne	ne	da	da
možnost elektronske distribucije vprašanj	ne	da	da	da
poročilo vsebuje	Rezultate po merilih Seznam predlogov za izboljšave	Rezultate po merilih Seznam predlogov za izboljšave	Rezultate po merilih Seznam prednosti, priložnosti za izboljšanje, vprašanja za obisk lokacije, povezave do zunanjih dokumentov	Rezultate po merilih Seznam prednosti, priložnosti za izboljšanje, vprašanja za obisk lokacije, povezave do zunanjih dokumentov
možnosti izvoza podatkov	ne	XLS Format	XLS & SPSS Format	XLS & SPSS Format
potrebno izobraževanje	Osnovna predstavitev in uvedba	Predstavitvena delavnica	Osnovno izobraževanje o modelu EFQM	Polno izobraževanje za ocenjevalce
trajanje izobraževanja	~1 ura	~½ dneva	1-2 dneva	~1 teden
trajanje ocenjevanja na osebo	~½ dneva	~1 dan	2-3 dni	1-2 tedna
uskladitev ocene	~1 dan	2-3 dni	1-2 tedna	> 1 mesec

Slika 4: Primerjava med različnimi verzijami programa GOA/SAETO

## 5 Primer dobre prakse – uporaba programa

### 5.1 Izhodišče: razmere v srednjem šolstvu in razlogi za odločitev

Vse šole v sistemu slovenskega izobraževanja morajo po nalogu ministrstva uvajati kakovost v svoje poslovanje. Uporabljajo različna orodja, ki pa s strani ministrstva niso predpisana. V trenutnih razmerah obstajajo neusklajena merila merjenja uspešnosti posamezne šole, ki lahko rezultate prikaže po svoje in si s tem dviguje ugled in posredno tudi število svojih dijakov.

V nadaljevanju so predstavljeni primeri dobre prakse v visokem šolstvu (Univerza na Primorskem, Fakulteta za organizacijske študije Novo mesto) in na področju izobraževanja odraslih (Ljudska univerza Žalec). Za uporabo aplikacije je bilo potrebno najti tudi srednjo

šole, katere vodstvo prepoznava potrebo po uvajanju pristopov celovitega obvladovanja poslovanja in načel odličnosti.

## **5.2 Osnovni podatki: predstavitev uporabnika in uporabe projekta**

Srednja poklicna in strokovna Bežigrad Ljubljana pripravlja dijake na začetek dela pri delodajalcu in/ali na nadaljevanje izobraževanja. Nudi zanimive priložnosti za učenje, posebna prednost pa so partnerstva z obrtniki in različnimi podjetji. Poleg rednega izobraževanja izvaja izobraževanje odraslih, v njen okvir pa sodi tudi avtošola za vse kategorije. Svoje znanje in delo usmerja v to, da dijakom omogoči prihodnost in strokovno delo.

Vodstvo šole je odprto za nove pristope pri motiviranju svojih pedagoških delavcev in zato je bilo dogovorjeno za pristop z delavnico, na kateri bi uporabili orodje GOA SAETO na področju enega merila, kar bi pokazalo tako vodstvu šole kot tudi udeležencem delavnice uporabnost orodja in dalo hitro prve rezultate samoocenjevanja.

Projekt je bil zastavljen kot začetni korak večstopenjskega projekta, ki naj bi pokazal primernost modela za uvajanja celovitega obvladovanja kakovosti in stalnih izboljšav.

## **5.3 Namen projekta**

Pri uvajanju sistema kakovosti je vodstvo želelo izkoristiti moč sodelovanja in inovativnosti vseh zaposlenih. Poleg končnega cilja – merljivo kakovostno poslovanje je bil v projektu uveden sistem nenehnih izboljšav, ki omogoča sistematično in stalno periodično spremljanje napredka in stanja poslovanja organizacije.

(1) Sam sistem je lahko koristno orodje za iskanje izboljšav na vseh področjih delovanja šole ali samo v posameznih segmentih. (2) Istočasno lahko služi kot model za promocijo dosežkov šole v javnosti, (3) kot primerjalni okvir med šolami v državi in v tujini in (4) kot model merjenja uspešnosti šole pri drugih deležnikih – uporabnikih znanja dijakov šole pri nadaljnjem delu. To se kaže tako v odnosu srednja šola – dijak – fakulteta ali pa v odnosu poklicna šola – dijak – delodajalec.

## **5.4 Pristop**

Na podlagi dogovora z vodstvom in izkušenj je bila izbrana metoda delno odprtega vprašalnika, s katerim lahko dobimo nove podatke pri vrednotenju situacije na šoli. Vprašalnik je bila zastavljen večplastno, saj je bilo potrebno poleg vrednotenih odgovorov na lestvici 1 do 5 (od 1=nezadovoljivo do 5=odlično) oceniti tudi pomembnost vprašanja in nujnost izboljšav. Na podlagi te ocene pa je posameznik moral pri najvišji oceni (5=največja nujnost izboljšav) navesti tudi svoje predloge za izboljšave. Pri visoko ocenjenem rezultatu stanja (4-5) pa je bilo potrebno navesti tudi dobre lastnosti v organizaciji vezano na vprašanje.

Ciljna skupina udeležencev je bila srednje vodstvo, torej vodje manjših skupin na strokovni ravni (vodje aktivov in učnih programov). Zaradi uravnoteženosti podatkov je bilo skupini dodano nekaj oseb iz uprave (računalničar, knjižničarka, svetovalne delavke). Število predvidenih sodelujočih 25.

Zaradi optimalne izmenjave informacij in obvladovanja komunikacije pri vodenju so bile izbrane skupine po 5 oseb, kar omogoča tudi notranjo razdelitev vlog v skupini (vodja, merilec časa, zapisovalec, predstavljalec izsledkov)

Vprašanja so bila izbrana iz baze podatkov vprašanj, in sicer iz dveh meril: št. 3 – zaposleni in št. 7 – rezultati v zvezi z zaposlenimi. Nabor vprašanj iz osnovne verzije je bil razširjen z nekaterimi vprašanji iz vstopne verzije, tako da je bilo na voljo skupno 33 vprašanj, ki so bila naključno razdeljena v 5 skupin. Odgovori na vsa vprašanja tvorijo celoten spekter vidikov merila, zato je bilo pomembno, da so udeleženci odgovorili na vsa vprašanja.

## 5.5 Potek projekta

Projekt je bil zastavljen kot enodnevna delavnica, na kateri so izbrani zaposleni sodelovali pri samoocenjevanju delovanja šole v merilu »Zaposleni«. K temu je bilo zaradi vsebinske povezave dodano še merilo »Rezultati v zvezi z zaposlenimi«, kar je razširilo in poglobilo vedenje o odnosu vodstvo šole – zaposleni in podkrepilo vrednost pridobljenih rezultatov.

Vsaka od petih skupin je dobila šest vprašanj. Vprašanja so bila izbrana iz baze podatkov orodja in temeljito predhodno pregledana. 19 vprašanj je pokrilo merilo 3-zaposleni, 14 vprašanj pa še merilo 7-rezultati v zvezi z zaposlenimi. S tem je bila celovito s strani modela pokrita tematika v zvezi z zaposlenimi. Različica »vstopni nivo« je bila uporabljena zato, da se je nato samodejno oblikovalo tudi poročilo in tako olajšalo analizo odgovorov.

Delavnico so po kratkem uvodu ravnateljice in njenega namestnika vodili zunanji sodelavci. Po kratkem uvodu s predstavitvijo poteka dela je bil narejen primer, kako reševati posamezno vprašanje. Vprašanja so bila naključno razdeljena na vse skupine, ker se pa niso ponavljala, je bilo bistvenega pomena, da skupine odgovorijo na vsa vprašanja.

Delo v skupinah je potekalo preko povezanih računalnikov, tako da je bilo potrebno vse odgovore sproti vnašati v program, ki je nato po koncu ocenjevanja v bazi podatkov analiziral odgovore in generiral končno poročilo.

Ob pomoči izvajalcev so vse skupine na svoja vprašanja odgovorile v relativno kratkem času, saj je bila delavnica zaključena v predvidenem času (120 min).

Primer vprašanja s komentarjem (ležeče) iz merila 3 – Zaposleni

<b>3.1 Ali število, sestava in usposobljenost zaposlenih zadoščajo za potrebe, izražene v poslovni strategiji in ciljih?</b>
<i>Ne bi smeli dajati obljub, ki jih ne moremo izpolniti. Tako je treba stalno preverjati, ali so izpolnjene ponudbe, strategija in povpraševanje po zaposlenih glede zmogljivosti, kompetentnosti in razpoložljivosti.</i>

Primer vprašanja s komentarjem iz merila 7 – Rezultati v zvezi z zaposlenimi

<b>7.9 Ali je vsem zaposlenim dana ustrezna možnost usposabljanja?</b>
<i>Za izjemno uspešno delovanje in inoviranje je potrebno stalno usposabljanje. Redno usposabljanje zaposlenih naj bo podlaga vsake izobraževalne ustanove in naj se po potrebi izboljšuje.</i>

Povezave za nadaljnje branje:

Celovita predstavitev projekta Trans-SAETO	<a href="http://www.rmc.si/trans-saeto">http://www.rmc.si/trans-saeto</a>
Brazplačna različica orodja & Primer vprašalnika	<a href="http://www.rmc.si/trans-saeto/orodje-vprasaniki.html">http://www.rmc.si/trans-saeto/orodje-vprasaniki.html</a>

Sodelujoči v delovnih skupinah so morali na vsako vprašanje odgovoriti z dveh vidikov:

- oceniti so morali obstoječe stanje v petstopenjski lestvici, in sicer v ocenah od 1 (nezadovoljivo) do 5 (odlično), kar se je na koncu prikazalo v odstotkih (0-100%).



V primeru, da je bilo stanje ocenjeno kot dobro ali odlično, je bilo potrebno to utemeljiti z dobrimi primeri na šoli, kar je bilo nato prikazano kot prednosti šole (organizacije).

- Poleg tega je bilo potrebno v drugi petstopenjski lestvici oceniti tudi nujnost izboljšave oz. pomembnost tematike in tako postaviti prioritete vsem vprašanjem na delavnici (od 0% - nepomembno do 100% - zelo pomembno).

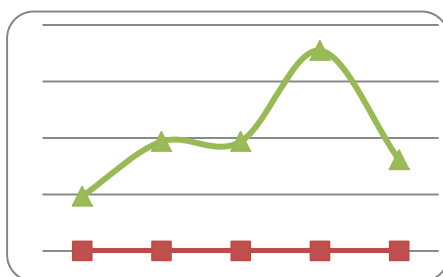
V primeru, da je bila vsebina vprašanja ocenjena slabo (1-2), hkrati pa pomembnost teme ocenjena kot pomembna ali zelo pomembna, je bilo potrebno v posebnem okvirčku navesti tudi predloge, kako naj se zadeve izboljšajo.

## 5.6 Rezultati delavnice

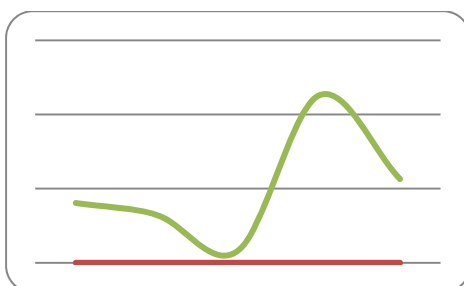
Delavnice se je udeležilo 22 zaposlenih. V vsaki od petih skupin je bilo 4-6 udeležencev. Po razpravi in kratki predstavitvi obravnavanih vprašanj so skupine odgovorile oz. ocenile šolo glede na vsa vprašanja. Delavnica je trajala 120 minut.

Vprašanja so bila zastavljena na temo dejavnikov in rezultatov na temo zaposlenih. Vključujejo strategijo in strateške cilje na področju zaposlenih, kadrovske politiko, vključevanje zaposlenih v odločanje, kompetence zaposlenih, neposredno delo zaposlenih, komunikacijo v organizaciji, spodbujanje zaposlenih k razpravam, dajanju predlogov za izboljšave in inovacije. Nekaj vprašanj je povezanih s plačami in usposabljanjem ter vključevanju zaposlenih v dogajanja v šolskem širšem okolju. Vprašanja, povezana z rezultati zaposlenih, pa obravnavajo merjenje zadovoljstva, motivacijske dejavnike in njihovo vključenost v politiko in strategijo šole.

Po končani delavnici so se vsi odgovori prenesli v bazo podatkov, ki je generirala tudi rezultate. Rezultati so se v nadaljnjih korakih temeljito preučili in nato predstavili tudi vodstvu šole in udeležencem delavnice.



Slika 5: ocenjevanje obstoječega stanja (ocene in odstotki ocen)

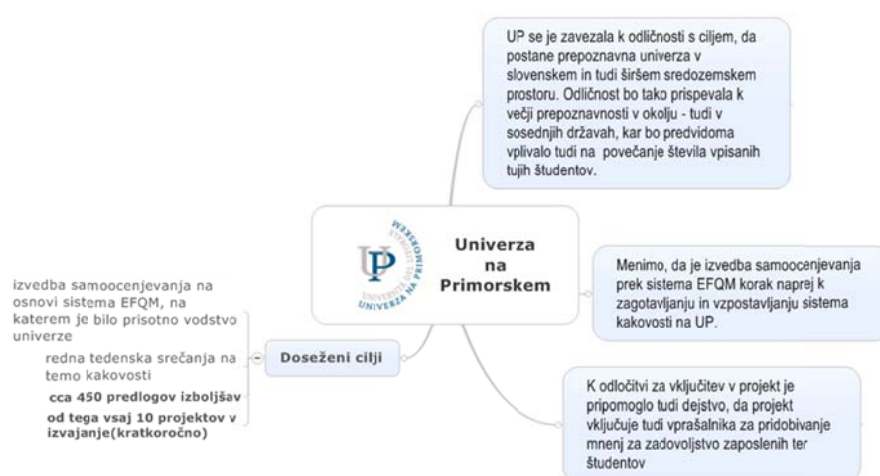


Slika 6: ocenjevanje pomembnosti vprašanj (ocene in odstotki ocen)

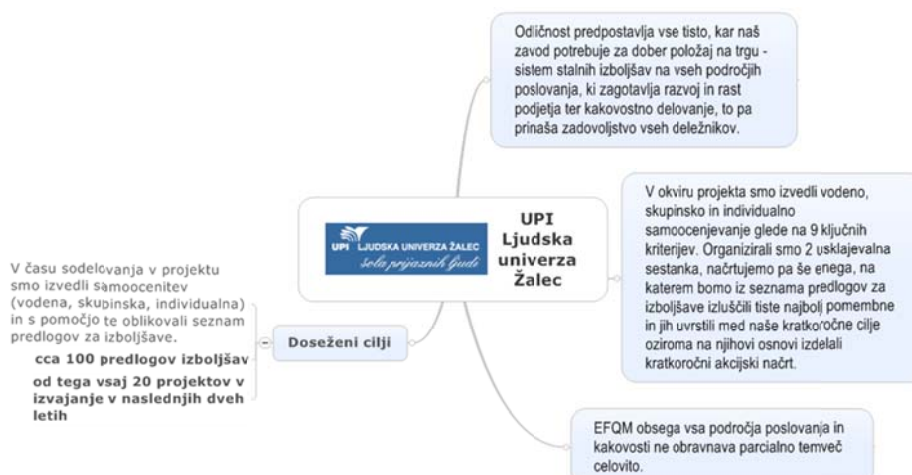
Prednosti organizacije, ki so jih izpolnili zaposleni, so pokazale, da so zaposleni zadovoljni z delom šole. Pri nekaterih drugih področjih so zaposleni podali nižje ocene in hkrati nanizali že vrsto predlogov (preko 50) možnih izboljšav.

S tem nastopi možnost za drugo fazo projekta, ko bo potrebno navedene predloge za izboljšanje vnesti v akcijski načrt potrebnih izboljšav na šoli, ki se bo nato vključil v strategijo šole in se realiziral v naslednjem časovnem obdobju. Načrtovani časovni okvir sprememb kot posledic ugotovitev delavnice je predvidoma naslednje šolsko leto.

## 6 Primer dobre prakse (iz EU projekta)



Slika 7: primer uporabe orodja GOA/SAETO na Univerzi na Primorskem



Slika 8: primer uporabe orodja GOA/SAETO na Ljudski univerzi Žalec



Slika 9: primer uporabe orodja GOA/SAETO na Fakulteti za organizacijske študije Novo mesto

## 7 Zaključek

Delavnica je bila izvedena po predvidenem časovnem načrtu in je dala rezultate, ki že pomenijo prvi korak na poti odličnosti. Vodstvo je izrazilo zadovoljstvo nad številom udeležencev in nad dobljenimi rezultati. Pri tem je potrebno poudariti, da vodstvo šole (nosilec projekta: pomočnik ravnateljice g. A. Kranjc, pokroviteljstvo nad projektom: ravnateljica ga F. Al-Mansour) ni oviralo poteka delavnice in ni komentiralo izjav udeležencev ter ni motilo razprave.

Rezultati vprašalnika (izbrani merili) dajejo sliko šole, ki je nad povprečjem in na področju kakovosti in odličnosti ni popolna začetnica. Odgovori kažejo, da so zaposleni zadovoljni z veliko dejavnostmi na šoli; nekoliko manj z razmerji do oblikovalcev sistema.

Poleg tega je metoda pokazala, da je sam način dela v delavnicah uspešen ne samo z vidika rezultatov, ampak tudi z vidika povezovanja zaposlenih, krepitve medsebojnih dialogov, upoštevanja in spoštovanja mnenj drugih in predvsem spoznavanja drug drugega, kar je predpogoj za dobro komunikacijo med zaposlenimi in posledično vodi do večjega zadovoljstva in boljšega dela vseh na šoli. Pozitivno je tudi, da so zaposleni zavzeto in resno odgovarjali na vprašanja in so navajali konstruktivne predloge za izboljšave, kar je vidno tudi iz majhnega števila odgovorov v srednjem polju (ni bilo ravnodušnosti).

Rezultati so pokazali, da je projekt v prvi fazi uspel in da je samoocenjevanje prava pot do odličnosti, do sistema stalnih izboljšav in tako na poti do odlične organizacije. Pristop je pravi, kar so potrdili tudi udeleženci na delavnici, ki so izpolnili anketo o zadovoljstvu z vsebino in izvedbo delavnice.

Šola kot kolektiv je pripravljena za naslednje korake uvajanja modela odličnosti v celoti, predstavljen projekt pa dober primer uvajanja modela odličnosti v izobraževalnem sektorju v Sloveniji. Pričakovati je, da bo šola nadaljevala začrtano pot in da bo pri iskanju svojih priložnosti ohranila predstavljen sistematičen pristop v periodičnem preverjanju dosežkov opravljene poti.

Uporabljena metoda delavnic s podporo informacijske tehnologije se je pokazala kot ustrezna metoda samoocenjevanja v izobraževalnem sektorju na visoki, višji in srednji ravni ter pri izobraževanju odraslih. Metoda kaže, da bi bila lahko primerna tudi za zdravstveni sektor.

Uporabljen program omogoča samoocenjevanje kot enega ključnih elementov v procesu uvajanja odličnosti v celotnem slovenskem prostoru, kar odpira številne možnosti pri uvajanju nenehnih izboljšav tako v javnem kot tudi zasebnem sektorju. V današnjih kriznih časih se kaže kot orodje, ki omogoča pot proti poslovni odličnosti. Uporabniki so tisti, ki bodo odločili o njegovi uporabi in vpeljavi v svoje poslovanje.

Naj zaključimo z mislijo pokroviteljice delavnice, ravnateljice srednje šole: »Zavezani smo k odličnosti in radi uvajamo nove pristope. Z veseljem povabimo k sodelovanju ljudi z novimi pogledi, ki v nas vidijo svoj izziv. »

## **Viri in literatura**

- ADIZES, KALDERON, I. (2009). Kako menedžirati v obdobju krize (in kako se predvsem izogniti krizi); Ljubljana. Slovenski institut za kakovost in meroslovje.
- EFQM: EFQM model odličnosti, Ljubljana (2011). Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo – MIRS, 2011.
- EFQM; European Foundation for Quality Management. Dostopno na: <<http://www.efqm.org>> (17.9. 2012)
- MEDVED, R. (2010). S samoocenjevanjem do »zavezanosti odličnosti« - izkušnje fakultete, Zbornik letne konference SZKO 19, 103-106, <http://szko.si/> (17. 9. 2012)
- MIRS. Urad Republike Slovenije za meroslovje. Dostopno na: <[http:// www. mirs.si](http://www.mirs.si)> (17. 9. 2012)
- RMC Pro d.o.o. Ljubljana. Dostopno na: <[http:// www.rmc.si](http://www.rmc.si)> (17. 9. 2012).
- SEVER GOMBAČ, J., MEDVED, R. (2012). Sistem stalnih izboljšav z modelom odličnosti EFQM, Dnevi slovenske informatike, <http://www.dsi2012.si/> (17. 9. 2012)
- Trans-SAETO EU funded Project. Leonardo da Vinci Program. Dostopno na: <<http://www.trans-saeto.eu>> (17.9. 2012)