



Kakovost za prihodnost

KAKOVOST ZA PRIHODNOST **vzgoje in izobraževanja** **Zahteve**

Izdaja 3, januar 2016

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

37:005.336.3

KAKOVOST za prihodnost vzgoje in izobraževanja : zahteve /
[pripravili člani projektne skupine Marinka Dodič ... et al.]. - Izd. 3. -
Ljubljana : Slovenski institut za kakovost in meroslovje, 2016

ISBN 978-961-6443-36-4
1. Dodič, Marinka
283186176

Vsebina

PREDGOVOR	4
1 UVOD	4
2 DEFINICIJE	4
3 PRISTOP	5
4 VODITELJSTVO IN VODENJE	5
4.1 ZAVEZANOST IN RAZUMEVANJE OKOLJA ZAVODA	5
4.2 POSLANSTVO, VIZIJA, VREDNOTE	6
4.3 RAZVOJNO NAČRTOVANJE	6
4.4 LETNO NAČRTOVANJE	7
4.5 SPREMLJANJE IN POROČANJE.....	8
4.6 ORGANIZIRANOST, ODGOVORNOSTI, POOBLASTILA	8
5 VODENJE VIROV	9
5.1 RAZVOJ KADROV.....	9
5.2 FINANČNI, MATERIALNI IN DRUGI VIRI.....	9
5.3 OBVLADOVANJE IN RAVNANJE Z DOKUMENTACIJO	10
6 KOMUNICIRANJA IN SODELOVANJE	11
6.1 KOMUNICIRANJE IN SODELOVANJE Z UDELEŽENCI VZGOJE IN IZOBRAŽEVANJA	11
6.2 KOMUNICIRANJE IN SODELOVANJE Z DRUGIMI ZAINTERESIRANIMI STRANMI	11
7 VZGOJNO-IZOBRAŽEVALNI PROCES	12
8 UVAJANJE NOVOSTI	13
9 VREDNOTENJE DELOVANJA ZAVODA	14
9.1 SPREMLJANJE, MERJENJE, ANALIZIRANJE IN VREDNOTENJE.....	14
9.2 NOTRANJE PRESOJE.....	14
10 IZBOLJŠEVANJE	15
10.1 VODENJE IZBOLJŠAV	15
10.2 NESKLADNOSTI IN KOREKTIVNO UKREPANJE	15
LITERATURA	16

Predgovor

Kakovost za prihodnost vzgoje in izobraževanja – Zahteve je dokument, ki ga je pripravila projektna skupina pod okriljem SIQ ter na pobudo in željo gospodarskih in vzgojno-izobraževalnih organizacij, da se na podlagi izkušenj na področju sistemov vodenja kakovosti pripravi sistematičen in celovit pristop k vodenju kakovosti v vzgojno-izobraževalnih zavodih.

To izdajo so pripravili člani projektne skupine: mag. Marinka Dodič, mag. Peter Kunc Nada Paj, Sonja Zavrl, mag. Tatjana Žagar.

Izdaja 3 razveljavlja in nadomešča predhodno izdajo 2.0 (2008).

1 Uvod

Zahteve, ki jih podaja ta dokument, predstavljajo zahteve, ki jih izpolnjuje vzgojno-izobraževalni zavod (v nadaljevanju zavod) za dokazovanje svoje kakovosti. Zahteve temeljijo na sodobnih standardih in modelih vodenja kakovosti, ki so uveljavljeni in priznani v mednarodnem merilu, kot so mednarodni standardi skupine ISO 9000 za sisteme vodenja kakovosti ter evropski model poslovne odličnosti EFQM. Pri tem je med osnovnimi zahtevami poudarjena zahteva po izpolnjevanju obstoječe zakonodaje in uveljavljenih smernic s področja vzgoje in izobraževanja.

Ta dokument je zasnovan tako, da so v levem stolpcu podane zahteve, v desnem stolpcu pa napotki, ki naj bi uporabniku olajšali razumevanje in uporabo zahtev.

Zahteve v levem stolpcu predstavljajo minimalne zahteve, ki jih vzgojno-izobraževalni zavod mora izpolnjevati za pridobitev certifikata KAKOVOST ZA PRIHODNOST vzgoje in izobraževanja.

2 Definicije

Kakovost vzgoje in izobraževanja – izpolnjevanje zahtev, potreb in pričakovanj udeležencev v procesih vzgoje in izobraževanja.

Udeleženci vzgoje in izobraževanja – predšolski otroci, učenci v osnovni šoli, dijaki in študenti; starši; vzgojitelji in učitelji (v nadaljevanju strokovni delavci); ostali zaposleni.

Zainteresirane strani – udeleženci vzgoje in izobraževanja, lokalne skupnosti, delodajalci, širša družbena skupnost in drugi.

Sistem vodenja kakovosti – aktivnosti načrtovanja, izvajanja, nadzorovanja, vrednotenja in izboljševanja, ki omogočajo kakovost vzgoje in izobraževanja.

Storitev vzgoje in izobraževanja – izvajanje vzgojno-izobraževalnega programa, ki zagotavlja optimalen razvoj posameznika, s čimer je posamezniku ponujena možnost za pridobivanje znanja, spretnosti ter veščin, razvijanje sposobnosti in vrednot (v nadaljevanju kompetenc).

Rezultat storitve vzgoje in izobraževanja – celota vseh pridobljenih znanj, spretnosti, veščin, razvitih sposobnosti in vrednot posameznikov za uspešno nadaljnje izobraževanje, zaposlitev, vseživljenjsko učenje ter zadovoljstvo vseh udeležencev vzgoje in izobraževanja.

Vertikalno povezani zavodi – zavodi, v katerih predšolski otroci, učenci, dijaki in študenti nadaljujejo vzgojno-izobraževalni proces oz. iz katerih prihajajo.

3 Pristop

Zahteve, ki jih podaja ta dokument, spodbujajo zavode k sistematičnemu pristopu razvijanja takšnih aktivnosti, ki vodijo v povečevanje učno-vzgojnih izidov in zadovoljstva vseh udeležencev vzgoje in izobraževanja. Pri tem se še posebej poudarja pomen:

- a) razumevanja in izpolnjevanja zahtev in pričakovanj udeležencev vzgoje in izobraževanja;
- b) pridobivanja in vrednotenja rezultatov delovanja in uspešnosti zavoda;
- c) nenehnega izboljševanja, ki izhaja iz objektivnih merjenj in spremljanja delovanja zavoda.

Pristop ima vgrajeno metodologijo, poznano kot PDCA: »Planiraj (**P**lan) – Izvedi (**D**o) – Preveri (**C**heck) – Ukrepaj (**A**ct)«. Metodologijo lahko opišemo kot:

Planiraj: vzpostavi cilje in procese (aktivnosti), potrebne za realizacijo ciljev.

Izvedi: izvajaj procese (aktivnosti).

Preveri: nadzoruj in spremljaj procese (aktivnosti) in rezultate glede doseganja ciljev in o njih poročaj.

Ukrepaj: ukrepaj tako, da dosegaš (presegaš) cilje in izboljšuješ procese (aktivnosti).

Takšen pristop omogoča zavodu tudi integracijo z drugimi sistemi ali modeli v enovit sistem vodenja zavoda.

4 Voditeljstvo in vodenje

4.1 Zavezanost in razumevanje okolja zavoda

Vodstvo zavoda ustvarja in spodbuja trajnostni razvoj zavoda. Pri tem zagotavlja nenehno izboljševanje in posodabljanje, razvoj zaposlenih ter učnega okolja, drugih materialnih in nematerialnih pogojev ter povečevanje zadovoljstva udeležencev vzgoje in izobraževanja.

Vodstvo svojo zavezanost dokazuje z načini spodbujanja in delovanja v širšem okolju zavoda. Pri tem dokazuje vpetost v različna področja delovanja (kulturno, socialno, gospodarsko, okoljsko idr.), dokazuje pa tudi racionalno rabo virov (glej točko 5).

Vodstvo zavoda določi pravila za delovanje zavoda in odgovornosti za:

- a) prepoznavanje zakonskih in drugih zahtev, ki se nanašajo na delovanje zavoda;
- b) seznanjanje vseh zaposlenih in drugih udeležencev z zakonskimi in drugimi zahtevami, ki zadevajo zavod, zaposlene in druge zainteresirane strani;
- c) vpeljavo zakonskih in drugih zahtev v vsakodnevno delovno prakso;
- d) preverjanje učinkovitosti izvajanja zakonskih in drugih zahtev v vsakodnevni praksi.

Pravila in odgovornosti zavod dokumentira na način, da so vedno na razpolago zaposlenim in drugim zainteresiranim stranem.

Prav tako prepoznava spremembe in trende, ki lahko vplivajo na cilje zavoda in jih primerno vključuje v delovanje zavoda.

Druge zahteve predstavljajo zahteve tega dokumenta, smernice ali vodila, ki jih pripravljajo organizacije, strokovna združenja ipd., katerih član je zavod ali pa z njimi sodeluje in se na njih sklicuje.

Pravila in odgovornosti zavod lahko dokumentira v različnih oblikah (pravilniki, delovna navodila, odredbe, obrazci idr.) in jih lahko hrani na različnih nosilcih (papirnih ali elektronskih).

4.2 Poslanstvo, vizija, vrednote

Vodstvo zavoda:

- a) določi, zapiše in udejanja dogovorjeno poslanstvo, vizijo in vrednote;
- b) v pripravo poslanstva, vizije in vrednot vključuje udeležence vzgoje in izobraževanja;
- c) s poslanstvom, vizijo in vrednotami seznanja udeležence vzgoje in izobraževanja in druge zainteresirane strani;
- d) na podlagi poslanstva, vizije in vrednot snuje in usmerja razvojno oz. strateško načrtovanje zavoda, letno načrtovanje ter operativno delovanje.

Vodstvo zavoda v poslanstvu opiše namen svojega delovanja. V viziji opiše, kakšno stanje želi zavod doseči v korist udeležencev vzgoje in izobraževanja. Vizija naj podpira cilje skupnosti oz. okolja, v katerem deluje.

Vrednote zavoda naj določajo prioritete za pomoč pri odločanju in delovanju. Vključujejo naj spodbujanje in razvijanje sodelovalne kulture in podpirajo vzgojno delovanje zavoda.

4.3 Razvojno načrtovanje

Vodstvo zavoda določi:

- a) dogovorjene razvojne cilje zavoda, ki podpirajo poslanstvo, vizijo in vrednote;

Razvojni cilji zavoda in načrti za njihovo doseganje so običajno določeni v razvojnem načrtu zavoda.

V pripravo in spreminjanje razvojnih ciljev

- b) načrte za doseganje razvojnih ciljev zavoda, ki vključujejo tudi kazalnike;
- c) načine vrednotenja uspešnosti doseganja razvojnih ciljev zavoda;
- d) načine spreminjanja in izboljševanja razvojnih ciljev zavoda.

S sprejetimi razvojnimi cilji in načrti za njihovo doseganje vodstvo zavoda seznanijo udeležence vzgoje in izobraževanja in druge zainteresirane strani.

Vodstvo zavoda prepozna in obravnava tveganja, ki lahko vplivajo na realizacijo razvojnih ciljev zavoda in določi možne ukrepe za njihovo zmanjšanje ali odstranitev.

4.4 Letno načrtovanje

Vodstvo zavoda določi postopek letnega načrtovanja ter skupaj z udeleženci in glede na potrebe z drugimi zainteresiranimi stranmi izdelajo letni načrt, ki vsebuje merljive cilje in aktivnosti za doseganje ciljev.

Letni načrt pripravlja vodstvo zavoda ob upoštevanju razvojnih ciljev, zahtev zakonodaje, ustrezno utemeljenih pričakovanj in zahtev udeležencev ter zainteresiranih strani, njihovih povratnih informacij, trendov učno-vzgojnih izidov in drugih podatkov o delovanju zavoda.

Pri letnem načrtovanju vodstvo zavoda upošteva morebitne spremembe v notranjem in zunanjem okolju zavoda, ki lahko vplivajo na delovanje zavoda.

V letnem načrtu zavod opredeli cilje v zvezi z učnim uspehom, zadovoljstvom udeležencev vzgoje in izobraževanja, trajnostnim razvojem zavoda, razvojem zaposlenih, razvojem učnega okolja in drugimi materialnimi in nematerialnimi pogoji.

Vodstvo zavoda prepozna in obravnava tveganja, ki lahko vplivajo na realizacijo letnega načrta zavoda in določi možne ukrepe za njihovo zmanjšanje ali odstranitev.

zavoda naj bodo vključeni udeleženci vzgoje in izobraževanja in glede na potrebe tudi druge zainteresirane strani.

Pri snovanju in spreminjanju razvojnih ciljev zavoda naj se upošteva ustrezne podatke in informacije (dosežki in primerjave s sorodnimi zavodi v domačem in v mednarodnem merilu, morebitne reforme in razvoj novosti na področju šolstva, demografski podatki, SWOT analiza idr.).

Razvojni cilji naj zajemajo učno-vzgojne izide in zadovoljstvo udeležencev vzgoje in izobraževanja ter trajnostni razvoj zavoda, kot so njegovo izboljševanje in posodabljanje, razvoj zaposlenih, učnega okolja in drugih materialnih in nematerialnih pogojev.

Letni načrt v zavodih običajno predstavlja dva dokumenta in sicer letni delovni načrt, ki se navezuje na šolsko leto ter letni poslovni (finančni) načrt, ki se določa za poslovno (koledarsko) leto.

Letni načrt predstavlja operativni planski dokument vodenja zavoda za posamezno šolsko in poslovno leto. Vsebuje naj jasne kazalnike, cilje, ki naj se navezujejo tudi na razvojne cilje, aktivnosti za njihovo doseganje, odgovornosti, časovnico in potrebne vire za realizacijo ciljev.

Iz letnega načrta naj bo razvidno, kako bo zagotovljeno spremljanje realizacije zastavljenih ciljev.

V postopku letnega načrtovanja naj se predvidi tudi seznanjanje udeležencev vzgoje in izobraževanja in zainteresiranih strani z letnim načrtom (npr. v publikaciji o zavodu in drugih oblikah, ki ustrezajo posameznim udeležencem in zainteresiranim stranem).

4.5 Spremljanje in poročanje

Vodstvo zavoda spremlja izvajanje razvojnega in letnega načrta in seznanja zainteresirane strani z ugotovitvami tega spremljanja.

Vodstvo zavoda izdela letno poročilo, ki prikazuje:

- a) doseganje zastavljenih razvojnih in letnih ciljev ter njihove trende;
- b) izvedbo letnega načrta, vključno s porabo načrtovanih finančnih in drugih virov;
- c) povratne informacije udeležencev vzgoje in izobraževanja, vključno z njihovim zadovoljstvom;
- d) rezultate sodelovanja z vertikalno povezanimi zavodi;
- e) rezultate uvajanja novosti in projektov,
- f) rezultate že uvedenih izboljšav;
- g) rezultate izvedenih aktivnosti na osnovi ugotovitev notranjih presoj, inšpekcijskih, revizijskih pregledov in drugih nadzorov.

Vodstvo zavoda obravnava letno poročilo skupaj z zaposlenimi in ga na primeren način predstavi organom zavoda in zainteresiranim stranem. V obravnavo letnega poročila vodstvo zavoda vključi tudi udejanjanje razvojnega načrta zavoda. Na osnovi ugotovitev sprejme ustrezne ukrepe, ki vključujejo tudi časovne okvire, nosilce in vire.

4.6 Organiziranost, odgovornosti, pooblastila

Vodstvo zavoda določi organizacijsko strukturo zavoda, odgovornosti in pooblastila ter potrebne kompetence za vsako delovno mesto in za posamezne odgovorne nosilce in skupine, vključno z zadolžitvami, ki se nanašajo na vodenje kakovosti v zavodu.

Letno poročilo običajno zavodi pripravijo v dveh delih, kot poročilo o delu (o uresničitvi letnega delovnega načrta) in kot poslovno poročilo (zaključni račun).

Letno poročilo vključuje tudi samoevalvacijsko poročilo.

Obravnava letnega poročila predstavlja pregled delovanja zavoda v preteklem šolskem in koledarskem letu.

5 Vodenje virov

5.1 Razvoj kadrov

Zavod določi potrebne kompetence za zaposlene in zunanje izvajalce, ki neposredno sodelujejo v procesu vzgoje in izobraževanja. Posebej določi postopek(-e) za:

- a) pridobivanje novih zaposlenih ter drugih sodelavcev in njihovo uvajanje v delo;
- b) spremljanje in razvoj zaposlenih ter drugih sodelavcev;
- c) usmerjanje, načrtovanje in izvajanje stalnega strokovnega usposabljanja in izpopolnjevanja glede na potrebe in opredeljen razvoj zavoda;
- d) spremljanje in vrednotenje učinkov stalnega strokovnega usposabljanja in izpopolnjevanja;
- e) spremljanje zadovoljstva zaposlenih ter drugih sodelavcev z namenom izboljševanja dela.

Vodstvo zavoda podpira in spodbuja zaposlene k izpolnjevanju pogojev za napredovanja in k predstavljanju strokovnih ugotovitev ter dobrih praks širši zainteresirani javnosti (objave člankov idr.)..

Vodstvo zagotovi, da se zaposleni zavedajo pomena in pomembnosti svojih aktivnosti in da vedo, kako lahko prispevajo k doseganju ciljev zavoda.

O izobrazbi, usposabljanju, veščinah in izkušnjah zaposlenih zavod vodi ustrezno dokumentacijo.

5.2 Finančni, materialni in drugi viri

Vodstvo določi in priskrbi vire, potrebne za realizacijo načrtov zavoda. Pri tem zagotovi:

- a) finančne vire, njihovo razporejanje in spremljanje porabe;

Zavod ima lahko kompetence opredeljene v opisih delovnih mest ali drugih dokumentih. Opis kompetenc naj zajema npr. znanje, veščine, spretnosti idr.

Letni razgovori naj bodo podlaga za načrtovanje tako osebnega kot strokovnega razvoja. Pri strokovnih delavcih naj vodstvo vključi tudi letni načrt hospitacij, cilje in namen hospitacij, njihovo izvedbo, razgovor in poročanje o hospitacijah strokovnemu delavcu.

Pri spremljanju in vrednotenju učinkov strokovnega usposabljanja in izpopolnjevanja naj se določi vloga strokovnih aktivov.

Pri ugotavljanju zadovoljstva zaposlenih se lahko pripravijo lastni ali uporabijo že razviti - validirani vprašalniki. V primerih, ko se uporabijo lastni vprašalniki, naj se pred uporabo validirajo.

Uporaba vprašalnikov naj, kjer je možno, omogoča primerjavo s sorodnimi zavodi, z namenom prepoznavati dobre prakse kot priložnosti za izboljševanje.

Pri določitvi in dokumentiranju nabave materialnih sredstev in storitev vodstvo posebno pozornost nameni oblikovanju kriterijev za izbiro dobaviteljev, predvsem tistih, ki pomembno vplivajo na vzgojno-izobraževalni proces in zadovoljstvo

- b) nabavo materialnih sredstev in storitev;
- c) vzdrževanje in posodabljanje infrastrukture;
- d) varno delovno in učno okolje;
- e) druge vire, potrebne za podporo in realizacijo vzgojno-izobraževalnega dela.

uporabnikov (npr. dobavitelji učnih pripomočkov, živil, zunanji predavatelji, organizatorji dodatnih in izvenšolskih aktivnosti idr.).

Vodstvo zavoda opredeli tudi načine in kriterije za ocenjevanje in izbiro dobaviteljev izven sistema javnih naročil.

5.3 Obvladovanje in ravnanje z dokumentacijo

Zavod določi in dokumentira način obvladovanja in ravnanja z dokumentacijo, ki jo določa zakonodaja in/ali jo določi zavod sam kot lastno dokumentacijo, potrebno za uspešno in učinkovito delovanje.

Za dokumentacijo, ki jo vodi zavod, naj se opredeli, na kakšen način je razpoznavna (naziv, oznaka, veljavnost, obseg, obvladovanje sprememb idr.). Pri tem naj zavod upošteva ustrezne zahteve po klasifikacijskem načrtu in rokih hrambe, izdane na nacionalnem nivoju.

Zavod zagotovi, da se:

- a) dokumentacija pred uporabo odobri s strani odgovorne osebe;
- b) dokumentacija, ki podaja pravila delovanja, v določenih intervalih pregleda ter nato po potrebi posodobi in ponovno odobri;
- c) identificira spremembe dokumentacije;
- d) poskrbi, da je uporabnikom na voljo le veljavna dokumentacija, neveljavna pa se ustrezno umakne, da se prepreči njena uporaba;
- e) identificira dokumentacija zunanjega izvora in obvladuje njena razdelitev;
- f) preprečuje nenamerna uporaba zastarele dokumentacije in uporablja primerna identifikacija zanjo, če jo obdrži za kakršenkoli (npr. pravni, zgodovinski) namen;
- g) določi način in čas hranjenja dokumentacije;
- h) zagotovi zaščita dokumentacije;
- i) določi način odstranjevanja dokumentacije.

V dokumentacijo sodijo vse informacije, ki jih zavod obvladuje in/ali posreduje udeležencem vzgojno-izobraževalnega procesa, tudi z uporabo IKT.

Zavod vodi ustrezen pregled izdanih pravil.

6 Komuniciranje in sodelovanje

6.1 Komuniciranje in sodelovanje z udeleženci vzgoje in izobraževanja

Zavod zagotavlja ustrezno komuniciranje in sodelovanje z udeleženci vzgoje in izobraževanja. Pri tem uveljavlja etična načela, ki podpirajo poslanstvo, vizijo in vrednote zavoda.

Zavod vzpostavi in izvaja dokumentiran postopek ravnanja v primeru podanih pritožb, ugovorov, pobud ali predlogov udeležencev vzgoje in izobraževanja. Pri tem zagotovi, da je postopek udeležencem poznan, njegov opis pa dostopen.

Zavod učinkovito pridobiva povratne informacije od udeležencev vzgoje in izobraževanja o zadovoljstvu s komuniciranjem in sodelovanjem. Na osnovi ugotovitev ustrezno ukrepa.

Postopke komuniciranja in sodelovanja naj zavod opredeli npr. v hišnem redu, objavi v publikaciji ipd.

Komuniciranje in sodelovanje z udeleženci vzgoje in izobraževanja naj vključuje tudi opredelitev komuniciranja in sodelovanja:

- a) med strokovnimi aktivimi, posebej pri načrtovanju dejavnosti in drugih povezavah, vezanih na izvedbo učnih načrtov in projektov;*
- b) zaposlenih med seboj, posebej pri načrtovanju dejavnosti in drugih povezavah, vezanih na izvedbo učnih načrtov in projektov;*
- c) v formalnih oblikah (formalne oblike obveščanja, govorilne oz. pogovorne ure, roditeljski sestanki, sveti staršev, skupnosti učencev, dijakov, študentov idr.)*
- d) v neformalnih oblikah komuniciranja in sodelovanja (neformalne oblike obveščanja in sodelovanja, različne prireditve ipd.).*

6.2 Komuniciranje in sodelovanje z drugimi zainteresiranimi stranmi

Zavod zagotavlja ustrezno komuniciranje in sodelovanje z drugimi zainteresiranimi stranmi. Pri tem določi načine sodelovanja in komuniciranja:

- a) z organizacijami, ki se neposredno vključujejo v vzgojno-izobraževalni proces (npr. v dopolnilne in dodatne dejavnosti, v izvajanje praktičnega izobraževanja idr.);
- b) s strokovnimi inštitucijami;
- c) s širšim zainteresiranim okoljem;
- d) z drugimi zainteresiranimi posamezniki ali skupinami.

Komuniciranje in sodelovanje z drugimi udeleženci naj vključuje tudi komuniciranje in sodelovanje:

- a) s strokovnimi inštitucijami in drugimi zavodi, posebej vertikalno povezanimi zavodi;*
- b) z dobavitelji, ki vplivajo na kakovost vzgojno-izobraževalnega procesa ali na zadovoljstvo udeležencev v vzgoji in izobraževanju.*

Zavod dobavitelje seznanja s svojimi ugotovitvami o njihovi kakovosti in morebitnimi pobudami za izboljšanje

Zavod od drugih zainteresiranih strani učinkovito pridobiva povratne informacije o zadovoljstvu s komuniciranjem in sodelovanjem ter na osnovi ugotovitev ustrezno ukrepa.

7 Vzgojno-izobraževalni proces

Zavod načrtuje in izvaja vzgojno-izobraževalni proces tako, da pri tem zagotovi realizacijo ciljev, opredeljenih v letnih načrtih in v učnih načrtih oz. kurikulumih.

Zavod zagotavlja in dokazuje, da strokovni delavci:

- a) načrtujejo in razporejajo cilje, standarde in vsebine vzgojno-izobraževalnega in strokovnega dela za posamezno šolsko leto;
- b) sodelujejo in se povezujejo pri načrtovanju in razporejanju ciljev, standardov in realizacije horizontalno (med posameznimi skupinami oz. oddelki) in vertikalno ter uveljavljajo medpredmetno povezovanje;
- c) načrtujejo cilje in dejavnosti ter realizacijo le-teh z uporabo ustreznih oblik in metod dela, ki bodo udeležence vzgoje in izobraževanja pripeljale do zastavljenih ciljev pri posamezni vsebini in pri tem v vsem možnem obsegu razvijale njihove sposobnosti;
- d) sproti spremljajo in preverjajo napredek udeležencev vzgoje in izobraževanja glede na zastavljene cilje oz. standarde znanja iz učnih načrtov oz. kurikula;
- e) tako pridobljene povratne informacije uporabljajo za evalvacijo svojega

sodelovanja.

Zavod naj v postopkih zunanjega komuniciranja in sodelovanja s svojimi pobudami in ugotovitvami, ki izhajajo iz spremljanja vzgojno-izobraževalnega procesa, seznanja ustrezne strokovne in druge zainteresirane inštitucije.

Pristop do strokovnih inštitucij (npr. ZRSŠ, pristojno ministrstvo idr.), lokalne skupnosti in drugih naj bo proaktiven, zasnovan kot povratna informacija o stopnji zadovoljstva z njihovim delovanjem in kot podajanje pobud za uvajanje izboljšav.

Pri spremljanju in preverjanju napredka udeleženca vzgoje in izobraževanja ter pri njegovem ocenjevanju naj bo poudarek na spoštovanju zakonskih zahtev glede preverjanja in ocenjevanja.

V kolikor so operativni cilji, opredeljeni v učnih načrtih, preohlapni, naj strokovni delavec zagotovi, da se takšne operativne cilje dodatno opredeli oz. operacionalizira.

Učni uspeh naj se analizira po posameznih oddelkih, po posameznih predmetih, v vsakem ocenjevalnem obdobju in ob koncu šolskega leta.

V vrtcu razumemo ocenjevanje kot individualno spremljanje otrokovega napredka.

*V primeru, da del vzgojno-izobraževalnih dejavnosti v zavodu poteka kot **projekt**, naj zavod izdelava preglednico potekajočih projektov. Pri tem projekt lahko razume kot enkratni proces, ki sestoji iz skupka koordiniranih in obvladovanih aktivnosti s časovno opredeljenim začetkom in koncem. Pri prvi izvedbi projekta gre za uvajanje novosti (glej tč. 8). Po evalvaciji učinkov uvedene novosti pa ta postane sestavni del rednega delovanja zavoda, kar naj zavod primerno opredeli v letnem delovnem načrtu.*

Zavod naj opredeli povezavo med posameznim projektom in razvojnimi cilji

delovanja v vzgojno-izobraževalnem procesu (poučevanju);

- f) udeležence vzgoje in izobraževanja (kjer je primerno, tudi starše) seznanjajo o napredku in možnostih za izboljševanje glede na postavljene kriterije;
- g) analizirajo dosežene rezultate (kjer so na razpolago, tudi rezultate, ki izhajajo iz nacionalnih in mednarodnih preverjanj) ter na osnovi ugotovitev izboljšujejo svoje pristope in odpravljajo odstopanja;
- h) sodelujejo s svetovalno in ostalimi službami, vodstvom, kjer je primerno tudi s starši, z namenom doseganja optimalnih rezultatov vzgoje in izobraževanja.

Zavod dokazuje, da z učinkovitimi analizami doseženih rezultatov in z ostalimi analizami spremlja uspešnost vzgojno-izobraževalnega procesa in izvaja potrebne izboljšave.

8 Uvajanje novosti

Zavod opredeli način sistematičnega uvajanja novosti, kar vključuje:

- a) določitev ciljev novosti;
- b) določitev nosilca in po potrebi sodelujočih;
- c) določitev časovnih okvirov in potrebnih virov;
- d) načrtovanje poteka potrebnih aktivnosti;
- e) določitev načina(-ov) za spremljanje poteka in ocenjevanja doseganja ciljev;
- f) evalvacijo učinkov uvedene novosti.

Zavod zagotavlja preglednost uvajanja novosti.

zavoda. Cilji projekta naj bodo neposredno ali posredno osredotočeni na udeležence vzgoje in izobraževanja in na njihovo zadovoljstvo.

Med sodelujočimi v projektu so lahko tudi zunanji sodelavci, ne le zaposleni v zavodu. Iz dokumentacije projekta naj bo razvidno, da delo poteka v skladu z opredeljenim akcijskim načrtom ter da je vodstvo zavoda seznanjeno s potekom in rezultati projekta.

Udeležencem vzgoje in izobraževanja ter drugim zainteresiranim naj se zagotovi celovita informacija o ciljih, poteku in realizaciji projekta.

*Sistematično vodene aktivnosti za uvajanje novosti imenujemo tudi **razvoj**. Sem lahko štejemo:*

- razvoj novih storitev ali spremembe že obstoječih storitev;
- posodobitev vzgojno-izobraževalnega dela in učnega okolja;
- nove oblike in/ali metode dela ali spremembe obstoječih.

Namen uvajanja novosti je doseganje pričakovanih rezultatov storitve vzgoje in izobraževanja.

Pobuda za razvoj (uvajanje novosti) lahko izhaja iz zavoda samega ali pa jo podajo zunanje zainteresirane strani (ZRSS, MIZŠ idr.).

Udeležencem vzgoje in izobraževanja ter drugim zainteresiranim naj se zagotovi celovita informacija o ciljih in učinkih uvedene novosti.

9 Vrednotenje delovanja zavoda

9.1 Spremljanje, merjenje, analiziranje in vrednotenje

Zavod ovrednoti učinkovitost in uspešnost svojega delovanja, vključno z doseženimi rezultati.

Postopki vrednotenja vključujejo tudi t.i. samoevalvacije.

Pridobljene podatke, ki vključujejo tudi informacije o trendih, zavod uporablja za izboljševanje svojega delovanja.

Zavod določi metode za sistematično spremljanje zadovoljstva udeležencev vzgoje in izobraževanja ter drugih zainteresiranih strani.

9.2 Notranje presoje

Zavod izvaja notranje presoje v planiranih časovnih intervalih, da ugotovi, ali:

- a) sistem vodenja ustreza zahtevam tega dokumenta;
- b) se učinkovito izvajajo postavljena notranja pravila in dogovori zavoda;
- c) se učinkovito izvajajo zakonske in druge zahteve.

Zavod pri načrtovanju notranjih presoj upošteva:

- d) pomembnost in vpliv presojanih področij na kakovost vzgoje in izobraževanja;
- e) rezultate predhodnih presoj (notranjih, zunanjih);
- f) šibkost posameznih področij delovanja.

Notranje presoje izvajajo usposobljeni presojevalci. Izbira presojevalcev in izvajanje presoj mora zagotavljati objektivnost in neodvisnost procesa presoj. Presojevalci ne presojajo lastnega dela.

Vodstvo zagotavlja, da se aktivnosti za odpravo ugotovljenih odstopanj ali podanih priporočil za izboljšanje učinkovito izvedejo v opredeljenih rokih. Ocene učinkovitosti izvedenih aktivnosti zavod dokumentira in o rezultatih poroča v letnem poročilu.

10 Izboljševanje

10.1 Vodenje izboljšav

Zavod dokazuje izboljševanje svojega delovanja tako, da se odziva na:

- a) rezultate analiziranja podatkov (glej tč. 9.1);
- b) spremembe v notranjem in zunanjem okolju zavoda;
- c) prepoznane nevarnosti;
- d) nove priložnosti;
- e) ugotovljene neskladnosti.

Vodstvo zavoda določi prednostne cilje in iz njih izhajajoče naloge. Pri tem spremembe, ki so potrebne za izboljšanje, izvede na sistematičen način tako, da prepozna tudi tveganja in priložnosti ter ovrednoti potencialne posledice sprememb.

Pri določitvi aktivnosti za izboljšanje naj se upošteva vizijo zavoda, vrednote, razvojne cilje, ugotovitve notranjih in zunanjih presoj sistema vodenja, analize podatkov različnih evalvacij idr.

Neskladnosti lahko vključujejo nedoseganje ciljev, pritožbe udeležencev vzgoje in izobraževanja, negativne ugotovitve pri analizi podatkov o zadovoljstvu udeležencev ali pri drugih analizah idr.

Potencialne nevarnosti za odstopanje in/ali priložnosti za izboljšave so lahko razvidne iz analiz okolja zavoda, analiz povratnih informacij, podatkov o zadovoljstvu udeležencev itd.

10.2 Neskladnosti in korektivno ukrepanje

Zavod ob ugotovljeni neskladnosti ravna tako, da sprejme ukrepe za odpravo neskladnosti, obravnava posledice in oceni potrebo po korektivnem ukrepanju za odpravo vzrokov, ki so privedli do nastanka neskladnosti, da se ta ne bo ponovila ali pojavila drugje.

V primeru potrebe po korektivnem ukrepanju vodstvo zavoda zagotovi, da se:

- a) ugotovi vzroke za pojav neskladnosti;
- b) ugotovi, če obstajajo ali bi se lahko pojavile podobne neskladnosti;
- c) določi in izvede potrebne ukrepe;
- d) pregleda uspešnost izvedenih ukrepov.

Korektivni ukrepi morajo biti primerni posledicam neskladnosti, ki so se pojavile. Zavod zagotovi dokaze o naravi neskladnosti in kakršnihkoli nadaljnjih ukrepanjih ter o rezultatih izvedenih korektivnih ukrepov.

Neskladnost predstavlja situacija ali primer, ko zahteve niso bile izpolnjene (pritožbe, nedoseganje zastavljenih ciljev, neizpolnjevanje zakonskih ali drugih zahtev, neizpolnjevanje notranjih pravil idr.).

Literatura

- ISO 9000:2015, Sistemi vodenja kakovosti - Osnove in slovar
- ISO 9001:2015, Sistemi vodenja kakovosti - Zahteve
- ISO 9004:2009, Vodenje za trajno uspešnost organizacije - Pristop z vodenjem kakovosti
- ISO 19011:2011, Smernice za presojanje sistemov vodenja
- EFQM, MIRS, Model odličnosti EFQM 2013