

KAKOVOST V VRTCU, VZGOJA IN IZOBRAŽEVANJE USMERJENI K ODJEMALCEM – VODENJE KAKOVOSTI

Diana Šumenjak

Specialistka managementa v izobraževanju

Vrtec Jarše

Ob nastajanju prispevka, sem se spraševala, kako na kratko in najboljše opredeliti pojem kakovosti v vzgoji in izobraževanju in ali je mogoče prenesti filozofijo kakovosti standardov ISO 9000 tudi v vrtčevski prostor. Do sedaj večina vrtcev še nima veliko pravih izkušenj z uvajanjem standardov ISO 9000, kar pa še ne pomeni, da ti standardi kakovosti niso primerni zanj. Mislim, da je to le še vprašanje časa, saj se vsaka šola ali vrtec na različne načine trudi izboljšati kakovost svojega delovanja, tako tudi naš vrtec vstopa v novo vedenje in zavedanje, s katerim želimo sistematično razvijati pristope, ki vodijo h kakovosti vzgoje in izobraževanja ter tako razvijati ustrezno organizacijsko kulturo, poti komuniciranja in **pripadnost organizaciji** in omogočiti prenos dobrih praks ter spodbujati različnost in ustvarjalnost na vseh področjih.

Pobuda za obvladovanje in zagotavljanje sistema kakovosti v organizacijah, kot tudi v vrtcih, se je razvila iz spoja obstoječih potreb in okoliščin. Potrebe, zahteve in predvsem pričakovanja ljudi v zvezi z vzgojno-izobraževalnim delom vedno bolj rastejo. Če smo še nekaj let nazaj mislili, da spremembe veljajo zgolj za tržno orientirano gospodarstvo, pa se vedno bolj posledično z njimi razvijajo tudi organizacije, ki so storitveno naravnane, kot so to šole, vrtci in zdravstvene ustanove.

Ko pa sistematično ocenjujemo posamezna področja dela vrtca in tudi zadovoljstvo staršev, otrok in ostalih, lahko vidimo, da obstajajo razhajanja glede ocene kakovosti dela v vrtcu. In filozofija kakovosti dela išče razhajanja glede pričakovanj in dejanskega stanja in vedno znova išče nove poti za izboljšanje. Tudi prioritete managementa so se v zadnjem času močno spremenile in v ospredju so predvsem ljudje. Vrtci in šole se morajo zaradi hitrih sprememb v okolju hitreje in bolj učinkovito prilagajati in se osredotočati na to, kako se lahko čim hitreje spreminjajo in učijo. Pogoj zato je razvoj vsakega posameznika, ki ne temelji več samo na znanju, ampak na ***kompetencah***. Gre predvsem za vključevanje sodelavcev v proces vodenja in upoštevanje različnih pristopov, ki predstavljajo celovit pojem kakovosti.

V tem prispevku bom na podlagi teorij kakovosti in lastnih izkušenj z uvajanjem standarda kakovosti ISO 9000 v zdravstvu, poskusila najboljše opredeliti pojem in bistvo sistema delovanja kakovosti neke storitvene organizacije. Ta prispevek je splošen in se ne nanaša

konkretno na naš vrtec ali šolo, ampak želim z njim seznaniti bralce, da je kakovost vzgojno-izobraževalnega dela odvisna od vseh vpletenih v procesu. O nujnosti prilagajanja poslovnega sistema, pa čeprav gre za vrtec, na vedno hitreje se spreminjajoče se okolje in tudi vedno večje zahteve le-tega ni več dvoma. Ključ do uspeha je sposobnost videti priložnost tam, kjer drugi vidijo ovire. Vrtci in šole morajo vlagati v oblikovanje svoje lastne prihodnosti, pri čemer je za odklon potreben tudi pogum. Vprašanje je samo ali smo pripravljeni na spremembe. Vrtec je kot družina, različni interesi, potrebe, pogledi, pričakovanja, sposobnosti, znanja, vse je potrebno združiti v delujočo celoto. Vsak vrtec ali šola pa kot poslovni sistem zahteva vedno znova dokazovanje, preizkušanje in predvidevanje.

V nadaljevanju želim predstaviti osnovne vidike kakovosti, ki kot pomembni elementi vodenja vsake organizacije odločilno vplivajo na njeno uspešnost, konkurenčnost in predvsem usmerjenost na svoje odjemalce. Opredeljene so nekatere prednosti in tudi pomanjkljivosti uvajanja sistemov kakovosti izobraževalnih ustanov.

Storitvene organizacije

Organizacije kot so zdravstvo in vzgoja in izobraževanje so storitveno naravnane in imajo podobne potrebe po načrtovanju, organiziranju, vodenju in nadziranju dela ljudi in delovnih procesov, kot ostale organizacije. Razlika ni velika, čeprav na prvi pogled morda zgleda tako. Res je, da se tako vzgojno izobraževalne ustanove, kot zdravstvo ne morejo meriti s produktivnostjo in z izdelki za trg, imajo pa popolnoma specifične pokazatelje uspešnosti. Na primer šole merijo svojo uspešnost in kakovostno delo s tem in tako, da so ti vidiki razdeljeni tako, oziroma so povezani s tistimi, ki izobražujejo in vzgajajo in so v proces aktivno vpleteni in svoje dosežke pokažejo tako, da usvojijo določena znanja, vrednote in se le-te potem lahko kasneje razvijajo tudi na ostala področja življenja vseh vpletenih v ta proces. Podobno je v zdravstvu, kjer so ozdravljeni, ali dobro oskrbljeni in zadovoljni pacienti pokazatelji uspešnosti in ne nazadnje tudi pokazatelji kakovostnega in celotnega delovnega procesa.

Ker sta tako vzgoja in izobraževanje, kot zdravstvo usmerjena na odjemalce, je zelo pomembno, da so izpolnjene njihove potrebe, zahteve in pričakovanja. Vse to pa lahko dosežemo z vodenjem kakovosti našega dela.

Kaj je kakovost?

Kakovost je danes postala obvezna na vsakem koraku in na vseh področjih delovanja.

Definicija kakovosti je odvisna od tega, kdo jo definira. Če sprašujemo starše, otroke, paciente ali njihove svojce, je pogosto podano predvsem osebno gledanje in videnje kakovosti. Vsak gleda na kakovost po nekih svojih merilih in vrednotah, ki so največkrat

subjektivna, tudi kadar gre za celoten sistem, kot je vzgoja in izobraževanje ali zdravstvo. Za objektivno podobo kakovosti pa so večinoma že dogovorjeni neki pokazatelji oz. neka merila, ki organizacijo ocenjujejo kot celoto. Razlika je le ali sprašujemo uporabnike naših storitev ali pa upoštevamo zunaj postavljena strokovna merila (Trnavčević, 2000).

Sama definicija kakovosti vsebuje dva elementa (Sallis, 1993 po Trnavčević, 2000):

- merjenje po standardih,
- zadovoljevanje uporabnikovih potreb.

Kaj je kakovost, je tudi vprašanje vsakega posameznika, ki se lahko vedno vpraša, kaj pa jaz lahko ponudim več. Osebnostno menim, da je bistvo kakovosti v vsakem posamezniku in strinjam se s trditvijo, da je kakovost odgovornost vseh zaposlenih, ki je tudi zapisana v Poslovniku kakovosti, če ima organizacija certifikat kakovosti.

Verbič in njegova sodelavca (1994) pa definirajo kakovostno storitev, kot skladnost z zahtevami v dokumentaciji oziroma s standardi in kot tržno pojmovanje kakovosti, ki se ne omejuje samo na storitev, ampak obsega tudi način izpolnitve strankinih zahtev in pričakovanj. Najvišje merilo za kakovost pa je njeno zadovoljstvo.

PROCESI KAKOVOSTI

V osnovi elementov kakovosti merjenja po standardih in zadovoljevanja uporabnikovih potreb, so določeni procesi, kot je kontrola kakovosti, zagotavljanje kakovosti in nenehno izboljševanje kakovosti. ***Kontrola kakovosti***, je proces primerjanja doseženega stanja s planiranim. V vzgojno-izobraževalnih ustanovah moramo kontrolirati vzgojno-pedagoški proces, njegove vmesne in končne rezultate ter spremljajoče dejavnosti za zagotavljanje pogojev zanj. Kontrola je smiselna, če se ugotavlja skladnost vseh dejavnosti z zahtevami, z vnaprej postavljenimi kriteriji in je smiselna, če je formalizirana. Objekti in subjekti kontrole morajo biti jasno opredeljeni, kot tudi kontrolna tehnologija. Kontrolira se vzgojno-pedagoški proces, uporaba resursov, administrativno-tehnične dejavnosti in planiranje (Ferjan, 1996). V zdravstvenih ustanovah pa ni bistvene razlike. ***Zagotavljanje kakovosti***; njegovo oblikovanje in vzdrževanje v neki organizaciji, je odvisno od sistematičnega pristopa k vodenju kakovosti s ciljem spoznati in zadovoljiti potrebe in želje strank. Je star proces, ki je povezan z dvema elementoma, in sicer s kazalniki in standardi. Kazalniki določajo in opredeljujejo segmente, preko katerih kakovost preverjamo, ocenjujemo in spremljamo. Standardi pa so mera (Trnavčević, 2000). Svoje ugotovitve lahko potem primerja s splošno veljavnimi standardi, ki jih je oblikovalo več strok.

Kazalniki in standardi so v industriji in drugih storitvenih organizacijah, kot tudi zdravstvu, poznani pod imenom ISO standardi kakovosti. V Evropi nastajajo sistemi zagotavljanja

kakovosti, ki so prilagojeni šolstvu in hkrati omogočajo primerljivost med državami (Trnavčevič, 2000 po Krek in Gaber, Ministrstvo za šolstvo in šport, 1999).

Nenehno izboljševanje kakovosti

V vzgoji in izobraževanju poznamo dva modela, in sicer TQM ali celovito obvladovanje kakovosti in school improvement ali proces nenehnega izboljševanja. Slednji temelji na kulturi, spreminjanju, spremljanju kakovosti in nenehnem izboljševanju. TQM pa je usmerjen na uporabnike in njihove potrebe.

Na področju kakovosti v izobraževanju sta se pojavila dva pristopa, in sicer večja uspešnost in učinkovitost šol (school effectiveness) in skrb za stalne izboljšave (school improvement) (Reynolds, 1996 po Trunk, Erčulj, Koren, Dodič, 2004). Prvi projekti na tem področju so se pojavili po letu 1977, in sicer Modro oko, Ogledalo, Mreže učečih se šol. Tako se po mnenju Korena (2000 po Trunk, Koren, Erčulj, Dodič, 2004) Slovenija uvršča v svetovni trend zviševanja kakovosti v šolstvu.

Glasser pravi (1998), da šola ali vrtec nista kvalitetna, dokler vsi otroci ne naredijo nekaj kvalitetnega in spodbuja projekte, s katerimi se otroci in vzgojitelji/učitelji lahko dokažejo.

Sistem vodenja kakovosti

Sistem vodenja kakovosti je način, kako organizacija usmerja in obvladuje tiste poslovne aktivnosti, ki so povezane s kakovostjo. V širšem pomenu ga sestavljajo organizacijska struktura, načrtovanje, procesi, viri in dokumentacija, ki jih uporabljamo za doseg zastavljenih ciljev in izpolnjevanja zahtev, potreb in pričakovanj naših odjemalcev.

Vsak sistem kakovosti je torej oprt na organizacijsko strukturo in odgovornosti glede kakovosti, torej vloge s posameznimi zadolžitvami. Za potrebe spremljanja sistema kakovosti se vzpostavi centralizirana organizacijska enota, ki skrbi za to področje.

Sistemi kakovosti po ISO 9000

ISO standardi so za sistem kakovosti prinesli velik napredek. Razvoj na področju kakovosti, od prvih organizacijskih kontrol v proizvodnji avtomobilov do današnjih spoznanj, je dolg skoraj 100 let. Namen standardov serije ISO 9000, je kakovost ponujenega izdelka oz. storitve, saj je kakovost postala bistveni element gospodarske učinkovitosti in osnovno načelo vseh uspešnih organizacij (Vujoševič, 1994). Kakovosti so se lotili z novimi sistemskimi ukrepi, katerih osnovna načela pa so podana v standardih serije ISO 9000.

Pomemben temelj sistema vodenja kakovosti so standardi ISO 9000:2000, ki so bili prenovljeni tako, da izražajo modernejše razumevanje sistemov kakovosti. Največja

sprememba v novih standardih je, da organizacija deluje po funkcijah oz. po procesih. Standard ISO 9000-2000 je razdeljen na štiri glavne procese:

- proces vodenja organizacije (politika, cilji, sistem, organizacija),
- proces vodenja sredstev (sodelavci, delovno okolje, naprave),
- proces realizacije proizvoda oz. storitve (razvoj, nabava, proizvodnja, obravnava odstopanj),
- proces merjenja, analiziranja in izboljševanja (ocenjevanje zadovoljstva uporabnikov, reklamacije, analiza podatkov, ukrepi za izboljšave).

Mag. Vujoševič (1992) meni, da si vsaka organizacija mora postaviti jasne cilje glede kakovosti. Pravi, da najbolj učinkovito orodje za doseg te ciljev je postavitve sistema kakovosti po standardih serije ISO 9000. Ti standardi so primerni za vse organizacije, ne glede na velikost, dejavnost in vrsto proizvodov. Razdeljeni so v štiri osnovne kategorije, kot je hardver (snoven proizvod z razločno obliko), softver (**intelektualno delo v obliki poročil, postopkov**), procesni material (snovni proizvod izdelan s predelavo surovine) in storitev (izvajanje raznih dejavnosti, npr. v zdravstvu, turizmu, trgovini).

Uporabnost sistemov vodenja kakovosti se najbolje kaže v njegovi funkcionalnosti in možnosti analize njegove uspešnosti v praksi. Postavljeni so namreč tako, da imajo vse predvidene dejavnosti preventivno funkcijo in je tako mogoče vse predvidene neskladnosti sproti odpravljati z vnaprej določenimi ukrepi. Uporabni so tudi zato, ker vse dejavnosti, ki vplivajo na kakovost proizvoda ali storitve, planiramo, izvajamo, nadzorujemo in dokumentiramo sistemsko (Vujoševič, 1994).

Mnogi spodleteli projekti kakovosti sporočajo, da ni bistvo postavitve dognanega sistema kakovosti, ampak sprememba miselnosti in drugačen način dela. V želji, da bi sledili konkurenci in da bi dosegali hitre rešitve, se nekateri odločijo na silo uvesti celovito zagotavljanje kakovosti in potem pričakujejo takojšnje rezultate, kot da bi šlo za čudežen recept (Verbič, 1994). Še vedno veliko organizacij enači certifikat s kakovostjo in svoje napore vlaga v postopke namesto v celovito obvladovanje kakovosti.

Ker tudi v našem slovenskem prostoru obstaja nevarnost dirke za certifikati, ki pa sami po sebi ne morejo dati zelenih rezultatov, ampak prej nasprotno, nas mnogi avtorji, ki so raziskovali področje kakovosti, opozarjajo na previdnost. Tako meni Koren (po Stronach, Trunk, Dimc, 2000), da prenašanje izkušenj iz drugih držav, brez predhodne kritike, ni dobro, saj je treba računati na tradicionalne, filozofske, kulturne in druge razlike. Pravi tudi, da lahko sicer prenašamo znanje in izkušnje, ne pa tudi modelov z rešitvami.

Verbič (1994) v svojem delu pravi, da je v organizacijah, ki se odlikujejo po kakovosti storitev, zanimivo to, da niti en primer ne govori o certifikatu, pač pa o aktivnem sodelovanju vodilnih, ki znajo svoje sodelavce pridobiti in navdušiti in jim nuditi ustrezno podporo. Pravi tudi, da vsak začetni zagon uplahne, če ni jasnih meril za kakovost in če se napredek ne meri. Sviri nas, da so standardi ISO in druga orodja za zagotavljanje kakovosti le pripomoček za doseganje ciljev in da nikakor ne smejo postati sama sebi namen.

SKLEP IN PRIPOROČILA ZA PRAKSO

Zavedanje, da je kakovost ključ do uspeha, napredka in konkurenčnosti, je vse bolj prisotno tudi v vzgoji in izobraževanju. Predvsem pa, da na podlagi višje kakovosti pridobivamo večje zaupanje naših odjemalcev (otroci in starši), nižje poslovne stroške in večji ugled ustanove. Zato je naša skrb, da obvladovanja kakovosti ne smemo prepustiti naključju, temveč moramo vzpostaviti svojim strategijam in ciljem primeren sistem vodenja. Ni bistveno, da za našo kakovost dobimo certifikat, ampak je bistvo kakovosti zadovoljstvo nas vseh, ki smo vpleteni v vzgojno-izobraževalni proces. Uvajanje kakovosti v izobraževalni proces namreč prinaša drugačen pogled na to dejavnost in zato zahteva tudi drugačen odnos.

Delo v zdravstvenem timu, v katerem sem aktivno sodelovala pri uvajanju sistema kakovosti po ISO 9000, je temeljilo na znanju, sodelovanju, povezovanju, kontroli, kompetencah, delovnih procesih itd. Vsi zaposleni smo se zavedali, da smo pomemben člen v verigi dejavnosti, kar je pripomoglo k večji zavzetosti, učinkovitosti in motiviranosti.

Kateri dejavniki pa so bili tisti, ki so omogočali, da so bile naše storitve tako kakovostne?

Je to struktura organizacije? Je to vodstvo? Ali pa pripravljenost na spremembe? Še bi lahko spraševala, vendar se vedno ustavim ob pričujočem dejstvu, da so za kakovostne storitve pomembni vsi dejavniki in da je predvsem pomembna pripravljenost na spremembe.

Ko takole gledam nazaj, smo bili vsi sodelujoči motivirani za bolj kakovostno delo, saj smo tako lahko zadovoljevali tudi svoje potrebe.

Katere elemente kakovosti bi zlahka prenesli v tudi v naš prostor in tako tudi v vrtcu pridobili certifikat kakovosti? V prvi vrsti moramo kar se da najbolje poskrbeli za prejemnike naših storitev, to pa so naši otroci in tudi njihovi starši. Zavedam se, da rezultatov ni mogoče posploševati in jih direktno posnemati v vzgojno-izobraževalni sistem. Moj namen ni bil ta, da vrtec ali šola posnema, ampak gre za to, da razmislimo, kaj pa lahko mi ponudimo svojim uporabnikom. Kot navaja Koren (2000), ni dobro posnemati modelov in izkušenj brez ustrezne kritike in prilagoditve. *Zato lahko v praksi začnem pri sebi in se vprašam, kaj in kako lahko jaz sama naredim še bolje, da bodo naši varovanci, njihovi starši, vodstvo in*

okolica bolj zadovoljni glede svojih potreb, želja in pričakovanj. Vrtec in šola kot institucija skrbita za mnoge elemente kakovosti, vendar bo v prihodnosti morala upoštevati vedno več želja in pričakovanj s strani širše okolice, zato bi bilo to zanimivo vprašanje zanje.

Za konec še misel največjega naravoslovca vseh časov:

»Ne preživijo najmočnejši, niti najbolj inteligentni, ampak tisti, ki so najbolj dovzetni za spremembe.«

Charles Darwin

LITERATURA

Ferjan, Marko. 1996. *Skrivnosti vodenja šole*. Radovljica: Didakta.

Glasser, William. 1998. *Dobra šola. Vodenje brez prisile*. Radovljica: Regionalni izobraževalni center.

Glasser, William. 1998. *Učitelj v dobri šoli*. Radovljica: Regionalni izobraževalni center.

Stronach, Ian in Trunk Širca Nada in Dimc Neli. 2000. *Ways towards Quality in Education*. Koper: College of Management.

Trnavčevič, Anita. 2000. *Raznolikost kakovosti*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.

Trunk Širca, Nada in Erčulj Justina in Koren Andrej in dodič Marinka. 2004. *Izboljševanje kakovosti v izobraževanju; razvojni projekt »Mreže učečih se šol«*. *Kakovost- različni pristopi, skupen cilj* (Zbornik referatov). Bernardin: Slovensko združenje za kakovost. 13. letna konferenca.

Verbič, Boris. 1994. *Dobrodošli med najboljšimi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Vujoševič, Niko. 1992. *Sistemi kakovosti po ISO 9000*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Vujoševič, Niko. 1994. *Vodilo za standarde kakovosti ISO 9000*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.